

Travail, retraite
Pour une transition douce et progressive

Les enjeux d'une transition réussie entre la vie active professionnelle et la retraite ne sont pas seulement individuels, ils représentent aussi un atout pour les entreprises et pour la société. Ils sont d'ordre économique mais également sociétal, au sens où ils préparent la « naissance » à une nouvelle vie active, selon le souhait formulé par nombre de seniors. Mais la transition s'avère souvent difficile. Elle demande des aménagements, éventuellement un accompagnement, à tout le moins une prise de conscience des enjeux et des difficultés.

Monique Boutrand est secrétaire nationale de la CFDT Cadres et membre du Conseil économique, social et environnemental, où elle a présenté en mars 2009 un rapport intitulé *Seniors et cité*.

Aujourd'hui, même si la réalité individuelle est très diversifiée et la moyenne réelle de départ en retraite bien en-deçà, la barrière des 60 ans reste un seuil symbolique qui signifie la fin de l'activité professionnelle et souvent du jour au lendemain, l'inactivité. Que la fin de vie professionnelle soit vécue de façon positive par un investissement dans le travail jusqu'au dernier jour ou que les dernières années, pour différentes raisons, soient plus difficiles et l'arrivée de la retraite attendue avec soulagement, toutes les études et enquêtes confirment que le passage à la retraite du jour au lendemain reste une étape délicate. C'est notamment le cas pour les cadres.

Le travail et l'investissement dans le travail constituent un socle social identitaire. Pour les cadres, le temps consacré à cet investissement exclut souvent la

possibilité d'autres réseaux de relations, associatifs par exemple. En perdant le contact quotidien avec leur univers professionnel, ils perdent en général leurs réseaux de relations.

Passer d'un temps imposé même pour des cadres très autonomes à des temps choisis librement ou encadrés par des contraintes personnelles est un exercice déstabilisant. Nombre d'incidents de santé voire de périodes de dépression apparaissent dans cette phase de recomposition identitaire qui pourraient être évités par une sortie du travail aménagée « en douceur ». Mais en France, on ne sait pas faire !

Mon rapport récent du Conseil économique, social et environnemental intitulé *Seniors et cité* évoque quelques pistes nouvelles reprises ci-dessous.

Autoriser des formes de compromis entre travail rémunéré et activités librement choisies

L'amélioration globale de la santé, l'allongement de la durée de vie concourent à créer une longue période d'inactivité et aujourd'hui en moyenne deux décennies d'espérance de vie en bonne santé.

Devant cet avenir qui s'ouvre lorsque les portes de l'entreprise se ferment, un certain nombre de cadres créent leur propre entreprise, souvent dans le conseil, offrant ainsi leurs compétences sur le marché du travail. Le statut d'autoentrepreneur qui simplifie les démarches administratives a contribué à augmenter ce phénomène. La loi de 2003 a introduit la possibilité de cumul emploi-retraite dans certaines conditions. Une activité « marchande » à temps réduit et dans un domaine choisi par le nouveau retraité est une autre façon de sortir de la pratique de l'arrêt brutal d'activités et ce choix ne doit pas être socialement condamné comme c'est souvent le cas au prétexte que cette activité prive un jeune d'un emploi.

Tous les experts s'accordent à dire que les pays où le taux d'emploi des jeunes est le plus élevé sont aussi les pays où les seniors travaillent en moyenne plus longtemps. La situation française dans ce domaine est triste-

ment singulière : le taux de chômage des jeunes est un des plus élevés d'Europe et nous sommes aussi dans les mauvais élèves pour l'emploi des seniors. Nous privilégions l'emploi d'une génération relativement courte qui s'épuise au travail et qui est disqualifiée souvent dès 50 ans.

Par ailleurs ces politiques de gestion de l'emploi par l'âge en France ont contribué à stigmatiser les seniors dans le travail et à les dévaloriser.

Le décret du 20 mai 2009 relatif à la mise en œuvre du plan d'emploi seniors qui impose aujourd'hui une négociation dans les entreprises de plus de 50 salariés sous peine de sanction à compter du 1^{er} janvier 2010, s'il est louable, va malheureusement s'appliquer dans un contexte d'emploi dégradé par la crise. Depuis quelques années, le discours public a tenté d'infléchir cette tendance en proposant de confier aux seniors des fonctions tournées vers le tutorat et la transmission de l'expérience. L'idée était censée rendre attractive la fin de carrière, permettre au salarié senior de s'impliquer de façon positive dans sa succession et de s'orienter vers d'autres formes d'activités tournées vers sa future vie de retraité. Elle reste peu efficace.

Tout ou presque reste à faire en France pour aller vers une transition progressive entre travail et vie de retraité.

Bien que marginale et surtout le fait de grandes entreprises qui investissent dans le mécénat, la participation des salariés seniors à des projets associatifs humanitaires soutenus par leur entreprise peut aussi être une occasion de faire le « pont » entre un travail salarié et un engagement associatif futur. Au niveau territorial, quelques exemples d'actions d'intérêt général ou de solidarité associent collectivités, associations et entreprises et sont des lieux de collaboration salariés – retraités qu'il serait intéressant de développer.

Pour autant tout ou presque reste à faire en France pour aller vers une transition progressive entre travail et vie de retraité.

Un certain nombre de pays européens proposent d'ores et déjà des formules de temps partiels pour les der-

nières années de vie professionnelle. Cette offre semble répondre aux attentes des seniors en entreprise qui expriment majoritairement leur souhait de disposer de plus de flexibilité dans leur manière de travailler en fin de carrière.

Après l'activité professionnelle, d'autres formes d'activités pourraient aussi trouver leur place dans notre organisation sociale pour le mieux être de tous.

Notre richesse nationale ne nous permet pas de répondre à toutes les attentes d'une société du XXI^e siècle par des emplois solvables et plus encore aujourd'hui en cette période où les déficits publics se creusent. Pourtant les questions environnementales, les questions de cohésion sociale et bien d'autres appellent des réponses d'urgence qui relèvent souvent plus de la disponibilité citoyenne que de moyens financiers. Sommes-nous en mesure d'imaginer des secteurs nouveaux d'utilité sociale où pourraient s'exercer des talents dans le cadre de forme

Avant de brandir des arguments de concurrence avec le salariat, d'emplois bradés qui représentent de vrais risques qu'il est nécessaire d'encadrer, ne peut-on pas s'autoriser à imaginer d'autres formes d'activités que cette dualité excluante travail-retraite ?

de volontariat organisé ? Avant de brandir des arguments de concurrence avec le salariat, d'emplois bradés qui représentent de vrais risques qu'il est nécessaire d'encadrer, ne peut-on pas s'autoriser à imaginer d'autres formes d'activités que cette dualité excluante travail-retraite ?

Un exemple nous est déjà offert par l'activité de « délégué à la médiation de la République » : retraitée ou non, toute personne ayant quelques compétences en droit administratif peut exercer cette fonction après avoir été désignée par le Médiateur. Engagé pour un an et pour quelques demi-journées par semaine, le délégué après avoir reçu une formation adaptée, est chargé d'écouter, de dénouer les litiges et d'informer les citoyens déroutés par la complexité des circuits administratifs.

Cette forme de contrat court et pour une durée hebdomadaire limitée, rend l'activité attractive pour des

retraités et leur permet de conserver une utilité sociale autant qu'une identité sociale. Le domaine de l'environnement offre aussi de multiples lieux où exercer des talents pour les volontaires disponibles.

Au-delà du bénévolat associatif qui ne concerne contrairement aux idées reçues qu'un quart des retraités, une forme d'engagement social contractualisé répondrait probablement utilement aux souhaits de jeunes retraités disponibles autant qu'aux besoins d'une société complexe et assurerait une transition plus douce entre un engagement professionnel à plein temps et un arrêt brutal traumatisant.

Toutes ces formes de compromis entre travail salarié et activités librement choisies doivent être développées dans l'intérêt de tous :

- . une transition plus équilibrée pour le senior qui entrera dans une nouvelle vie avec des ressources et une dynamique positive,

- . des transmissions de compétences mieux gérées dans une période où le départ important en nombre des baby-boomers va poser des problèmes aux entreprises.

- . une amélioration de l'équilibre de nos systèmes de protection sociale par une augmentation de l'emploi des seniors.

Proposer dans l'année qui précède la retraite une forme de bilan de « potentiel retraite »

Un certain nombre de caisses de retraite proposent déjà depuis longtemps à leurs ressortissants, des stages de préparation à la retraite. Si au départ ces initiatives répondaient surtout à des questions juridiques ou fiscales, la demande s'oriente aujourd'hui vers une approche du projet de vie et une préparation plus qualitative de ce temps de vie à la retraite que chacun espère beaucoup plus long que dans les décennies passées.

Les partenaires sociaux se sont également emparés de la question des seniors au travail pour répondre aux objectifs européens d'emploi des seniors mais aussi dans

l'intérêt économique des entreprises qui vont voir partir dans les années à venir de nombreuses compétences et des savoir faire qui pourraient leur poser problème. Les mesures envisagées concernent les conditions de travail en fin de carrière professionnelle mais il serait intéressant de proposer aussi aux seniors encore au travail de se projeter sur leur avenir y compris hors de la sphère professionnelle. Imaginer l'avenir sereinement permettrait de contribuer à la motivation des salariés en fin de carrière professionnelle.

Ce bilan de « potentiel retraite » pourrait prendre plusieurs formes :

un bilan de santé confié aux services de médecine du travail. Dans le cadre de la refonte du plan national « bien vieillir » pour les années 2010 à 2012 initié par le secrétariat d'Etat à la solidarité, cette consultation de « cessation d'activité » pourrait être proposée à titre expérimental dans l'année qui précède le départ en retraite.

un bilan « projet de vie » pour permettre aux seniors d'envisager l'avenir. Si certains ont déjà en tête des projets bien construits, nombre d'entre eux idéalisent ce temps libre de contraintes et sont souvent démunis au bout de quelques mois devant les longues années d'inactivité qui s'ouvrent devant eux. Les caisses de retraite devraient être les leaders naturels de ces actions de prévention et de qualité de la retraite.

Permettre aux salariés s'ils le souhaitent, de rester en lien avec leur entreprise par le biais de l'Intranet par exemple, pour une transition en douceur pour le salarié et un échange utile pour l'entreprise

Nombre d'entreprises, à l'exception des TPE dont l'activité est essentiellement locale, se dotent aujourd'hui de sites Internet, de possibilités d'accès externes pour leurs salariés et souvent d'Intranet d'entreprise. Ces nouveaux lieux d'échanges et de dialogues s'exercent à distance et autorisent la communication entre le lieu de travail et l'extérieur. Rester en lien avec ses anciens collègues, être informés et participer à quelques manifes-

tations conviviales, échanger des informations liées à l'expérience ou à l'histoire de l'entreprise, autant de pratiques informelles qui s'exercent naturellement lorsque l'entreprise est de petite taille mais qui pourraient être facilitées par les nouvelles technologies de communication dans les grandes entreprises.

Par ailleurs la complexité des processus de travail rend de plus en plus compliquée la description du quotidien d'un poste de travail. Certains consultants se sont spécialisés dans le repérage du « non écrit », de l'implicité dans les relations de travail du « travail gris » selon le terme employé par l'économiste Francis Ginsbourger.

Outre les savoirs techniques, les baby boomers qui partent nombreux en retraite, vont emporter avec eux ces savoirs implicites qui se transmettent difficilement, une partie de la culture de l'entreprise faite de ces « non écrits » dont l'importance peut soudain apparaître primordiale. Le retraité pour lequel la transition de la vie professionnelle vers la retraite se passe bien peut souhaiter rester en contact pendant quelques temps et avoir ainsi la possibilité de transmettre à ses anciens collègues, une partie de son expérience si nécessaire. Cette possibilité de conserver le lien par le biais de l'Intranet de l'entreprise doit être offerte mais doit relever totalement du volontariat et pouvoir être interrompue sans conditions à la demande de l'ancien salarié.

Une possibilité de conserver le lien par le biais de l'Intranet de l'entreprise doit être offerte mais doit relever totalement du volontariat et pouvoir être interrompue sans conditions à la demande de l'ancien salarié.

En conclusion, il ressort de nombreuses enquêtes que la transition travail-retraite à la française est un passage à la fois précoce, rapide et déstabilisant pour la majorité des intéressés. Le souhait précoce de sortie d'activité qui s'exprime dans nombre de situations, dévoile avant tout une volonté de fuir le milieu du travail, milieu qui a souvent produit des déceptions quant à la reconnaissance et aux possibilités d'évolution de carrière.

Du fait de leur nombre les baby-boomers vont contribuer à amplifier des phénomènes déjà perceptibles : coût en termes de santé d'une transition difficile, équilibre des systèmes de protection sociale etc. Aucun acteur ne peut se désintéresser de cette question. Les politiques publiques doivent accompagner cette transition, les partenaires sociaux auront à la prendre en compte dans les négociations nationales et en entreprises, les employeurs ne pourront s'en désintéresser. « Bien vieillir dans l'entreprise » pourrait être reconnu comme l'un des indicateurs de la responsabilité sociale des entreprises.