



La concertation menée par le gouvernement sur l'amélioration budgétaire de notre système de retraite a débuté le 6 octobre dernier. Le débat est donc engagé et les échanges vont être vifs en raison de l'opposition des syndicats et de certains partis politiques. Plus que de prendre part à ce énième débat sur ce sujet, les EDC ont préféré aborder le sujet sous un autre angle : le travail des seniors et l'intergénérationnel en entreprise.

1/ Le contexte

L'âge effectif de départ en retraite en France atteint presque 63 ans. Mais le taux d'emploi des seniors (57%) reste inférieur à celui de la Suède (77%) ou de l'Allemagne (70%). Par ailleurs ce taux tombe à environ 36% pour la tranche d'âge 60-64 ans et 10% pour les personnes de 64 ans... et nous parlons de repousser l'âge de départ en retraite !

Le travail des seniors pose deux problèmes qui sont les deux facettes d'une même réalité :

- L'amont, c'est-à-dire la volonté des entreprises de maintenir en emploi les seniors jusqu'à leur départ à la retraite. Trop d'entre eux se retrouvent en précarité, au chômage à 55/60 ans sans réussir à retrouver un emploi. Cela suppose pour les entreprises d'anticiper une baisse de régime en douceur du senior et de l'accompagner au mieux : aménager son temps de travail et sa rémunération sans l'isoler en lui évitant la crainte d'être évincé une fois son savoir transmis.
- L'aval, c'est-à-dire la possibilité, pour un retraité de continuer à travailler à un autre rythme, bien sûr, mais dans des conditions dignes qui lui permettent de se sentir utile et d'améliorer aussi sa retraite.

2/ Bénéfices et freins...

Améliorer le taux d'emploi des seniors est donc un élément clef de nos économies mais cela n'est pas sans poser de nombreuses questions.

- Sur un plan économique et social les seniors ont une compétence à partager et à transmettre. Ils ont une expérience et du recul sur des dimensions techniques managériales.
- Ils cotisent et paient des impôts et ne sont donc pas à charge de l'assurance maladie ou de l'assurance chômage (améliorer de 10 points le taux d'emploi des seniors permettrait d'amener près de 48 milliards d'€ à l'économie de la nation).
- De plus un senior en emploi a un sentiment d'utilité qui préserve sa dignité. Toutes les statistiques le démontrent, il reste alerte et en meilleure santé.
- Les principaux freins sont liés au coût des seniors avec une impossibilité légale d'envisager une baisse du taux horaire du salaire, et leur résistance au changement.
- Autre difficulté souvent soulignée par les recruteurs, leur moindre maîtrise des outils numériques et également une perception négative du nombre d'années avant la retraite.

« La rupture entre générations n'a jamais aidé le monde et ne l'aidera jamais. Comme le dit le dicton : "Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait, il n'y aurait rien qui ne puisse se faire". »

Christus vivit – mars 2019

3/ Que faire ?

Au regard de l'allongement de l'Espérance de vie, il est important de pouvoir proposer de travailler plus longtemps soit 10 à 15 ans supplémentaires, car le financement des retraites sur une durée de 40 ans ou presque pour certains, deviendra difficile. Il faut recycler l'intelligence et, en cela, les seniors et retraités sont une ressource d'expériences et de compétences. La question est indissociable de la dimension intergénérationnelle pour empêcher le clivage. La fertilité réciproque d'une relation de confiance, accueillante, complice et respectueuse entre jeunes et moins jeunes est une condition sine qua non de la solution à cet enjeu de société.

- D'une part il faut **former tout au long de la vie professionnelle** et même au moment de prendre la retraite. Il y a donc un enjeu fort de gérer les compétences, de conserver les savoirs et les savoir-faire, et donc de fluidifier la transmission, allier la transition vers la retraite des seniors et la conservation des savoirs dans l'entreprise pour faire grandir les générations ensemble.
- D'autre part il faut **développer les possibilités de proposer des emplois**, même à temps partiel, avec des cotisations sociales réduites.
- Il faut également **rendre attractif le cumul emploi-retraite** afin d'utiliser les talents dans les secteurs du bien-commun que sont par exemple, l'éducation, la santé mais aussi certaines associations
- Enfin, favorisons les conditions d'un « aimer vivre, travailler et rire ensemble » à travers des séminaires de « team building » et des équipes projets intergénérationnelles. Conjuguons savoir, expérience et la capacité de remettre en cause des modèles existants, l'agilité et l'ouverture aux nouveaux défis qui nous concernent tous.

4/ Quelles questions ?

- Du fait de la tension sur le marché du travail et le recrutement quelle est ma réflexion sur l'emploi des seniors ?
- Est-ce que nous accompagnons les seniors vers une évolution ou une reconversion au sein de l'entreprise ?
- Est-ce qu'avant d'utiliser les compétences des seniors en tant qu'expert, nous les formons à une forme d'humilité, à ne pas porter de jugement type « c'était mieux avant », et les équipes en place à les accueillir.
- Les piliers de la Pensée Sociale Chrétienne sont la dignité de la personne, la recherche du bien commun, la subsidiarité, la participation, la destination universelle des biens, la solidarité et l'option préférentielle pour les pauvres. Comment nous interrogeons-nous avec cette lecture sur l'emploi des seniors et des jeunes et sur leur collaboration ?