

## Un levier pour la réforme de l'État ?

Bien loin des certitudes et d'objectifs assésés comme des vérités révélées, les débats du colloque ont fait état de réalisations, d'avancées, d'expérimentation, mais aussi d'interrogations, de questionnements. Faisant toute leur place aux acteurs de terrain, nos travaux pointent la nécessité absolue de la pédagogie de la réforme, de la concertation et de la négociation avec les partenaires sociaux. Cela demande du temps, cela demande de s'inscrire dans la durée et le moyen terme ; cela demande aussi la construction de démarches et d'outils pour accompagner cette réforme d'ampleur.

Mais il est temps que la démarche LOLF soit portée plus largement, et pas seulement par les directions financières d'administration centrale et les cadres des services expérimentateurs. Cette réforme concerne l'ensemble des agents des administrations publiques. C'est au niveau des services territoriaux de l'État que la réforme se mettra en

œuvre, c'est à ce niveau que la partie se gagnera. C'est à ce niveau que nous pouvons envisager un dialogue social renouvelé, parce qu'il y a là du « grain à moudre ».

Nous savons d'ores et déjà que tout cela ne sera pas fait à l'heure dite, que c'est dans dix ans, et non fin 2006, qu'il faudra juger cette réforme. Cela ne veut pas dire qu'il faut baisser les bras, s'effacer dans le fatalisme et faire le dos rond en attendant que l'orage passe.

Bien au contraire, il y a place pour notre action syndicale, car la CFDT revendique une responsabilité partagée sur l'évolution des services publics. Comme nous le disions en 2002 dans la résolution du congrès confédéral de Nantes consacrée à l'État et aux fonctions publiques : « Pour produire pleinement ses effets, cette réforme [celle de la LOLF] devra associer étroitement les partenaires sociaux, tant lors de la préparation des lois de finances que dans leur exécution et dans l'évaluation des résultats obtenus ».

## Monique Boutrand

### Améliorer les fins de carrières

#### Une responsabilité collective

La réforme des retraites entre en application et il est clair aujourd'hui que les conditions de sa réussite passe par l'élévation du niveau d'emploi de la population active, et particulièrement de la tranche d'âge des 50 / 60 ans : ceux que l'on appelle « quinquas », « seniors » ou autres qualificatifs en général plus ou moins positifs selon qu'on les considère comme salariés ou comme consommateurs. La

France fait dans ce domaine figure de très mauvais élève puisque nous avons le taux d'activité le plus bas, de l'ordre de 33% pour les 55 / 64 ans, ce qui est très loin de l'objectif de 50% fixé à Lisbonne. Le vieillissement de la population, progrès humain et scientifique, s'est transformé en problème social !

Or, la qualité de la vie professionnelle durant cette période de fin de carrière a un rôle détermi-

nant sur la transition vie professionnelle – retraite et sur la reconstruction identitaire du nouveau retraité ensuite et sa place dans la société.

Peu de travaux scientifiques se sont intéressés à cette question, pourtant centrale dans le projet de société de notre Europe vieillissante.

A l'initiative de Dominique Thierry, fondateur de l'association Développement et Emploi, s'est constitué un groupe de recherche associant des spécialistes de la gestion des ressources humaines, de la formation, des praticiens et des chercheurs. La présence de personnalités d'origines différentes permettra de croiser les approches sociologique, psychologique et clinique.

La CFDT Cadres constate quotidiennement la difficulté des quinquas, et particulièrement des cadres, à trouver leur place dans l'entreprise. Elle a donc souhaité s'associer à ce travail pour approfondir son analyse sur les comportements des managers face à ces travailleurs « âgés » et définir des leviers d'intervention syndicale pour améliorer les fins de carrière professionnelle et faciliter ainsi la transition vers une retraite réussie.

Ce travail s'est appuyé sur la réalisation d'entretiens. Environ 75 hommes et femmes ont déjà été interrogés, quelques années avant qu'ils quittent l'entreprise, au moment du départ ou après quelques années de retraite. Nos premiers travaux permettent de dessiner des tendances.

Dans l'entreprise aujourd'hui, la carrière des cadres se déroule essentiellement entre 30 et 45 ans. Au-delà de cette tranche d'âge, une offre de formation moindre, moins de propositions de

mobilité, un entretien professionnel moins formel, voire autour d'une table de restaurant... sont autant d'indices discrets qui instillent chez les cadres le sentiment qu'ils abordent la fin de leur carrière professionnelle.

Même s'ils ont la possibilité de la terminer dans l'entreprise, ces années sont souvent marquées par les frustrations, les ressentiments éventuellement contre les jeunes loups qui ont le vent en poupe. Le départ à la retraite, s'il est alors souhaité et vécu comme un soulagement, laisse une impression profonde d'insatisfaction. C'est particulièrement marqué chez ceux qui ne sont pas remplacés, ceux dont personne ne poursuivra la tâche. La possibilité de transmettre son savoir, d'expliquer à un plus jeune son expérience et ses compétences, représente une reconnaissance qui contribue à positiver cette transition vers la retraite. Quand cela ne se fait pas, il est souvent plus difficile de se reconstruire une identité.

Plus douloureuse encore est la position des salariés dont le départ est brusquement décidé contre leur gré, dans le cadre d'un plan social ou d'une restructuration de leur entreprise. Outre la perte brutale de leur occupation quotidienne, des liens structurants avec les collègues, outre le sentiment d'inutilité sociale, ils se retrouvent dans une position sociale inconfortable, ni retraités, ni véritables chômeurs, ni inactifs. Comment, dans cette situation, imaginer une transition vers la vie de retraité qui permette de se reconstruire une identité et de s'épanouir dans cette nouvelle vie?

Il semble également que les cadres particulièrement investis

dans leur travail et qui souvent n'ont pas le temps et la disponibilité d'entretenir d'autres liens en dehors de leur sphère professionnelle, ont des difficultés à assumer sereinement la transition vers le statut de retraité. Leur attachement à l'entreprise est important et le sentiment d'appartenir à un collectif valorisant, à travers la gestion d'équipes par exemple, rend plus difficile encore l'adaptation à une situation matérielle soudain réduite à la maison familiale : plus de secrétaire, plus de ligne téléphonique particulière, etc.

*A contrario*, les salariés qui ont eu la possibilité d'être maîtres de leur fin de carrière professionnelle, en choisissant eux-même un changement de poste, une mutation, préférant par exemple sciemment un travail d'expertise à une responsabilité de management d'équipe, se préparent alors plus facilement à une transition vers la retraite où souvent ils vont poursuivre avec un moindre investissement ce travail d'expertise au profit d'associations ou dans le cadre d'autres engagements.

Le groupe de recherche avait formulé l'hypothèse selon laquelle la transition se vivait différemment pour les hommes et pour les femmes, ces dernières ayant souvent déjà depuis longtemps construit une identité multipolaire (familiale ou extra-professionnelle). Nos premiers entretiens ne nous permettent pas à ce jour de confirmer cette hypothèse. Cependant on peut imaginer qu'une gestion différente des temps sociaux tout au long de la carrière, un meilleur équilibre entre vie professionnelle, vie privée et vie sociale, conduira à des modèles de vie de salariés autres

de ceux que nous connaissons actuellement.

Cet équilibre différent devrait permettre d'aborder le temps de la retraite de façon plus harmonieuse.

Il apparaît donc clairement que les dernières années dans le monde du travail marquent profondément la façon dont va se vivre la transition vers la nouvelle position sociale de retraité. Si majoritairement les hommes et les femmes se reconstruisent plus ou moins rapidement une nouvelle identité, nous connaissons aussi tous des nouveaux retraités pour lesquels la maladie, voire la mort interviennent dès la rupture avec leur ancienne entreprise.

L'objectif du groupe est de pointer les responsabilités sociales collectives dans cette phase de la vie dont les contours ont été modifiés par l'évolution du mode de production et de la démographie. Les décideurs économiques et politiques doivent assumer leurs responsabilités. Les entreprises doivent cesser de considérer la gestion des fins de carrière comme un levier de gestion de leurs effectifs dont elles externalisent le coût vers la société. Les décideurs politiques doivent impulser des politiques actives d'emploi des seniors. La Finlande a su le faire efficacement depuis quelques années.

Les partenaires sociaux doivent progressivement faire avancer l'idée de coresponsabilité de l'entreprise et du salarié dans les choix professionnels faits dans les années qui précèdent la retraite. On peut imaginer une gestion différente mais valorisante de la fin de carrière, une mobilité horizontale par exemple, un accompagne-

ment au départ en retraite, des formations à cette transition mais aussi une véritable promotion de l'expertise des seniors qui permettent de revaloriser leur image dans l'entreprise. Les CE et CHSCT peuvent en particulier jouer un rôle incitatif s'ils prennent conscience des enjeux pour les salariés et pour l'entreprise.

Les entreprises donneront ainsi une image valorisée de leur gestion des ressources humaines,

aussi bien en interne et en externe, si elles savent permettre à leurs salariés en fin de carrière de continuer à s'investir de façon positive dans leur travail. La société a tout à gagner à permettre à une nouvelle génération de jeunes retraités en bonne santé de prendre toute leur place dans le corps social.

C'est l'un des enjeux des années à venir pour les partenaires sociaux. La CFDT Cadres y prendra toute sa place.

## Lectures & critiques

---

**Robert Rochefort**

### **La retraite à 70 ans ?**

Belin, janvier 2004. 158 pages, 15 euros

Parmi les ouvrages récents consacrés à ce que l'on appelle à présent la gestion des âges, celui de Robert Rochefort s'impose par son ton résolument optimiste.

Le directeur du Centre de Recherche pour l'Etude et l'observation des Conditions de Vie (CREDOC) ne fonde pas sa réflexion sur les seules données comptables, mais sur des éléments sociologiques et démographiques qui demandent de sortir des idées reçues. La hausse de l'espérance de vie des hommes comme des femmes, remarque-t-il ainsi, s'accompagne d'une hausse significative de l'espérance de vie sans handicap : aujourd'hui déjà, l'âge de la retraite ne coïncide plus avec « l'âge d'entrée en vieillesse », qui commence autour de 76 ans selon les spécialistes et passera certainement au-delà des 80 ans dans les années à venir.

Seconde remarque : si la

retraite est souvent vécue comme un soulagement chez les seniors, c'est parce qu'ils sont fort mal traités pendant leurs dernières années de carrière. Or, affirme Robert Rochefort, les tensions qui pourraient affecter le marché du travail après 2006 vont profondément changer la donne : de manière mécanique, pour répondre à la raréfaction de la main d'œuvre, les entreprises vont se préoccuper du développement de leurs salariés en leur assurant des formations qualifiantes et en limitant leur exposition à des postes « pénibles », moins attractifs.

Enfin, par passion ou par nécessité, les seniors qui seront alors convoités par les entreprises (lesquelles n'hésiteront pas à leur aménager des fins de carrières « surmesure », aidées en cela par de judicieuses réformes sociales permettant par exemple le cumul « emploi-retraite ») auront aussi à cœur de