

## Louvain School of Management

# Annexes : La pension à temps partiel : description et opinions des affiliés

Mémoire recherche réalisé par  
**Sophie Cordonnier**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur  
**Pierre Devolder**

Année académique 2016-2017

Ce mémoire clôture mon Master en sciences de gestion à la Louvain School of Management. Il a été réalisé sur plusieurs mois de recherches et d'écritures. Pendant ces nombreux mois, j'ai été encouragée et soutenue dans son développement par plusieurs personnes. J'ai également reçu de nombreuses aides et corrections. Je souhaite dès lors adresser mes remerciements les plus sincères à ces personnes, sans qui l'élaboration de ce travail aurait été plus difficile.

Tout d'abord je souhaite remercier Monsieur Devolder, mon promoteur, qui a été disponible et à l'écoute tout au long de ce travail. Ses suggestions et remarques m'ont permis d'avancer et de finaliser mon mémoire. Je suis très reconnaissante de son accompagnement.

Ce mémoire comporte une partie pratique. Cette dernière n'aurait pas pu être réalisée sans l'intervention de nombreuses personnes. Je remercie ainsi Isabelle Sampieri, Brice Grandjean, David Philippart, Sonia Bonduel, Brigitte Lawarlé, Philippe de Prince, Jean-Marc Gofin, Pascal Dossoine, François Maréchal, Dominique Thomas, Christophe Carpentier de Changy, Jonathan Thienpont, Nicolas Charlier, Thibault Ferain et Tanguy Delbruyère pour leur participation à mes interviews et tous les répondants anonymes à mon sondage en ligne.

Je souhaite également remercier mes parents pour leur patience et leurs encouragements. Je leur exprime ma plus grande reconnaissance pour le temps consacré à la relecture de mon mémoire et leur soutien tout au long de ces mois.

Enfin je remercie mes amis et ma famille qui m'ont entourée et supportée durant cette période.

## Table des matières

---

Annexes .....	1
Annexe 1 : Taux d’emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans en Europe de 2007 à 2015 .	1
Annexe 2 : Comparaison des taux d’emploi du groupe d’âge 55-64 ans des pays de l’OCDE au troisième trimestre de l’année 2016.....	2
Annexe 3 : Différences entre les régimes pour la prise en compte des années d’éducation ..	3
Annexe 4 : Exemple pour la règle graduelle concernant la constitution de droits supplémentaires de pension.....	3
Annexe 5 : Le crédit-temps de fin de carrière .....	4
Annexe 6 : Taux d’ajustement .....	4
Annexe 7: Le cumul emploi-retraite en France (Administration française, 2017a).....	5
Annexe 8: Âge légal pour la prise de la pension de retraite complète en Finlande .....	6
Annexe 9 : Retranscription des entretiens qualitatifs .....	6
Annexe 10: Copie du questionnaire « on-line » vierge .....	38
Annexe 11: Description de l’échantillon du sondage.....	44
Annexe 12 : Réponses au sondage sous forme graphiques .....	45
Annexe 13 : Réactions-types des interrogés durant les entretiens qualitatifs .....	54

## Liste des figures :

---

Figure 11: Question 1 : A quel âge souhaiteriez-vous idéalement prendre votre retraite? .....	45
Figure 12 : Question 2 : A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir prendre votre retraite? .....	45
Figure 13: Question 3 : Êtes-vous disposé à travailler jusqu'à 65 ans (66 ans d'ici 2025, 67 ans d'ici 2030)? .....	46
Figure 14: Question 4 (si la réponse précédente est non): Parmi les facteurs suivants, lesquels vous inciteraient à travailler plus longtemps? (Maximum 3 éléments) .....	47
Figure 15: Question 4 bis (si la réponse précédente est oui) : Quels éléments vous poussent à rester au travail? (Maximum 3 éléments).....	47
Figure 16: Question 5 : Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite (anticipée ou légale)? (Maximum 3 éléments).....	48
Figure 17: Question 6 : Êtes-vous soucieux au sujet de votre situation financière une fois pensionné(e)? .....	49
Figure 18: Question 7 : Désirez-vous sortir du marché du travail de manière plus souple?...	49
Figure 19: Question 8 : Trouvez-vous un tel système attractif?.....	49
Figure 20: Question 9 : Prendriez-vous part à ce système? .....	50
Figure 21: Question 10 : Si les conditions d'accès (âge et nombre d'années de carrière requis) sont identiques pour la retraite anticipée (=quitter définitivement le marché du travail) et la pension à temps partiel, quel régime choisiriez-vous ? .....	50
Figure 22: Question 11 : Seriez-vous prêt à travailler plus longtemps grâce à ce système? (travailler jusqu'à l'âge légal ou plus tard).....	50
Figure 23: Question 12 : Parmi ces éléments, quels incitants vous pousseraient à adopter ce principe? .....	51
Figure 24: Question 13 : Parmi ces éléments, quels sont les freins qui vous poussent à refuser un tel système? .....	52
Figure 25: Question 14 : Quelles sont les conditions primordiales à mettre en place pour que vous acceptiez ce système? .....	53

## Annexes

### Annexe 1 : Taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans en Europe de 2007 à 2015

Important legal notice  
v3.1.18-20160921-5796-PROD\_EUROBASE  
DATA-EXPLORER\_PRODmanaged22

[Explanatory texts \(metadata\)](#)
[Information](#)
[Download](#)
[Preview](#)
[Bookmark](#)
[Demo](#)
[Help](#)
[Login](#)

**Employment and activity by sex and age - annual data** [lfsi\_emp\_a]

Last update: 18-01-2017

Table Customization [show](#)

TIME	GEO	Age class	
+ Unit of measure	+ Sex	From 55 to 64 years	
Percentage of total population	Total	+ Employment indicator	
		Total employment (resident population concept - LFS)	

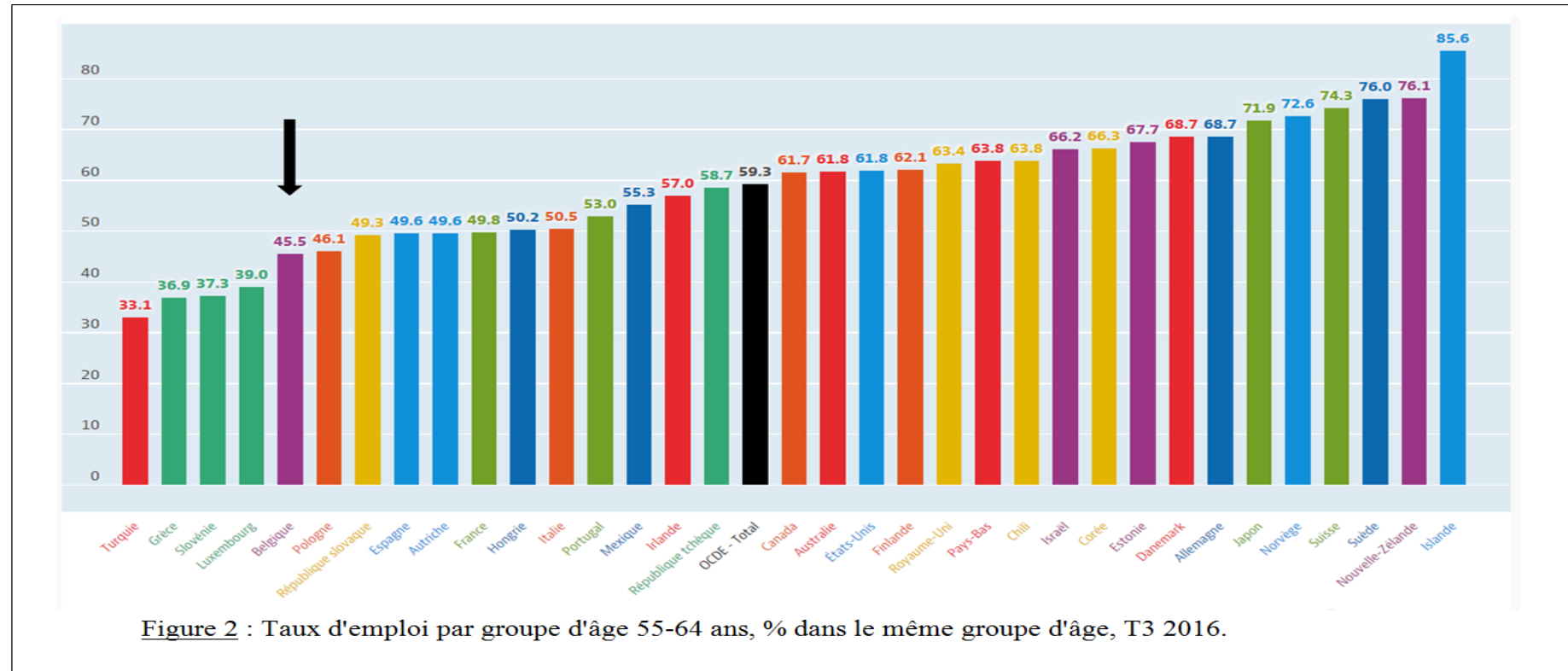
GEO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
European Union (28 countries)	44.5	45.5	45.9	46.2	47.2	48.7	50.1	51.8	53.3
European Union (27 countries)	44.5	45.5	45.9	46.3	47.3	48.8	50.2	51.9	53.4
Belgium	34.4	34.5	35.3	37.3	38.7	39.5	41.7	42.7	44.0

Note : EU 27 = Belgium, Denmark, France, Germany, Greece , Ireland , Italy, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Spain, United Kingdom, Austria, Finland, Sweden, Cyprus, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Slovakia, Slovenia, Bulgaria and Romania.

EU 28 = EU 27 + [Croatia](#)

Source : Eurostat. (2017). Employment and activity by sex and age- annual data. En ligne <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, consulté le 6/04/2017

Annexe 2 : Comparaison des taux d'emploi du groupe d'âge 55-64 ans des pays de l'OCDE au troisième trimestre de l'année 2016



Source : OCDE. (2016). Vieillesse et politiques de l'emploi. En ligne : <http://www.oecd.org/fr/emploi/vieillessetpolitiquesdelemploi.htm>, consulté le 9 avril 2017

### Annexe 3 : Différences entre les régimes pour la prise en compte des années d'éducation

Pour les fonctionnaires, la bonification pour diplôme était gratuite. Si l'obtention d'un diplôme dans le supérieur a joué pour l'embauche ou pour l'octroi d'une promotion, des périodes supplémentaires, égales au nombre d'années minimales d'études, peuvent être prises en comptes dans le calcul de la pension de retraite (Service des pensions du secteur public [SdPSP], 2013, p.29). Ces années étaient aussi prises en compte pour déterminer le nombre d'années minimums de carrière afin d'avoir accès à la pré-retraite.

Pour les salariés et indépendants, cette « régularisation de période d'étude » pouvait être faite moyennant le versement d'un montant (Stavrevska, 2016). Depuis 2015, le gouvernement a décidé d'harmoniser ce régime pour les fonctionnaires, les salariés et les indépendants.

Les mesures prises sont les suivantes :

- Premièrement, les critères pour pouvoir accéder à la pré-retraite sont modifiés en vue de rendre les régimes équitables. Le gouvernement a supprimé « la bonification pour diplôme dans le calcul de la condition de carrière pour un départ anticipé à la retraite » (Bureau fédéral du Plan, 2015, p.11).
- Deuxièmement, en 2016, la décision a été prise de faire payer une cotisation aux fonctionnaires pour racheter les années d'études (Agence Belga, 2016).

### Annexe 4 : Exemple pour la règle graduelle concernant la constitution de droits supplémentaires de pension

Pour un salaire à temps plein, imaginons de 60.000€ par an (salaire d'un directeur), les droits de pension ne seront constitués que pour 55.000€ car le plafond est à ce niveau-là.

Imaginons que ce directeur décide de passer à mi-temps, son salaire diminue ainsi à 30.000€ par an. Il se trouve en dessous du plafond. Mais pour favoriser l'équité entre bas et hauts revenus, il faut aussi adapter le plafond concernant le salaire d'un temps plein à celui d'un temps partiel. Comme le directeur prend sa pension à 50%, le plafond passe à 50%(55.000€) donc 27.500€. Ainsi malgré sa rémunération de 30.000€, il ne pourra toujours constituer des droits de pension supplémentaires que sur 27.500€.

<u>Annexe 5</u> : Le crédit-temps de fin de carrière
--

La réduction des prestations de travail (de 20 ou 50%) peut être demandée dès 55 ans chez l'employeur (ou 50 pour certaines exceptions) mais les allocations d'interruption de l'Onem ne sont obtenues qu'à partir de 60 ans (ou 55 pour quelques exceptions) (ONEM (a), s.d.)

Conditions pour obtenir le crédit-temps chez l'employeur (ONEM (b), s.d.):

- Avoir une durée de carrière dans le régime de salarié de minimum 25 ans (les jours assimilés et ceux couverts par un salaire sont pris en compte) ;
- «Avoir au minimum 2 ans d'ancienneté chez l'employeur auprès duquel vous demandez le crédit-temps fin de carrière. Cette période de 2 ans peut être réduite de commun accord entre le travailleur et l'employeur » (ONEM (b), s.d., point 3 : la condition d'ancienneté) ;
- Pour recevoir une réduction des prestations de travail :
  - de 50% : « Avoir été occupé au moins à 3/4 temps pendant 24 mois auprès de votre employeur actuel » (ONEM (b), s.d., point 4 : La condition d'occupation) ;
  - de 20% :

Avoir été occupé auprès de votre employeur actuel pendant 24 mois soit à temps plein et de manière habituelle dans un régime de travail réparti sur 5 jours ou plus, soit à 4/5 temps dans le cadre du système général de crédit-temps 1/5 temps ou auprès de deux employeurs pour autant qu'au total, la somme des deux fractions d'occupation auprès des deux employeurs corresponde au moins à un emploi à temps plein et moyennant l'accord de l'employeur/des employeurs (ONEM (b), s.d., point 4 : La condition d'occupation)

Condition pour percevoir l'allocation d'interruption de l'ONEM :

Le travailleur doit être âgé de 60 ans (ou 55 ans si répond aux conditions pour quelques exceptions) et satisfaire les conditions du crédit-temps chez l'employeur.

<u>Annexe 6</u> : Taux d'ajustement
-------------------------------------

Pension adaptée à l'aide d'un taux d'ajustement:

$$\ll Pension_{n+1} = Pension_n \times (1 + \text{taux d'ajustement de la pension}) \gg$$

(CRP 2020-2040, 2017, p.64)

Où le taux d'ajustement = « Taux de croissance x coefficient de soutenabilité » (CRP 2020-2040, 2017, p.64)

Où :

- Le taux de croissance = « taux de croissance du salaire nominal moyen » (CRP 2020-2040, 2017, p.65)
- Le coefficient de soutenabilité ( $\leq 1$ ) : qui représente l' « adaptation de l'ajustement des pensions en cours » (CRP 2020-2040, 2017, p.67). S'il est ;
  - = 1, alors « les pensions peuvent être intégralement ajustées selon l'évolution du salaire moyen des actifs » (CRP 2020-2040, 2017, p.65)
  - $< 1$ , lorsque « l'équilibre du régime l'exige » (CRP 2020-2040, 2017, p.65)

<u>Annexe 7</u> : Le cumul emploi-retraite en France (Administration française, 2017a)
--

Le cumul emploi-retraite autorise le travailleur de cumuler rémunérations professionnelles et pensions sous le respect de certaines conditions.

Ce cumul peut être total ou partiel et est accessible à l'ensemble des « retraités du régime général de la Sécurité Sociale » (Administration française, 2017a, point 1 : Bénéficiaires). Pour l'obtenir, le travailleur doit arrêter entièrement toute activité professionnelle et ce pour liquider la pension de retraite. Quand cette liquidation a été effectuée, le retraité a la possibilité de recommencer une activité de salarié ou non dans le régime privé ou public.

Ce cumul est intégral si :

- Le travailleur a « atteint l'âge légal de départ à la retraite (entre 60 ans et 62 ans, selon votre date de naissance) » (Administration française, 2017a, point 4 : Montants des revenus autorisés),
- Le travailleur remplit « les conditions (d'âge ou de durée d'assurance) ouvrant droit à pension de retraite à taux plein » (Administration française, 2017a, point 4 : Montants des revenus autorisés),

- et il a « liquidé l'ensemble de ses retraites personnelles (de base et complémentaires) ». (Administration française, 2017a, point 4 : Montants des revenus autorisés)

Si une des conditions précédentes n'est pas respectée alors le cumul peut être partiel selon un certain plafond.

<u>Annexe 8</u> : Âge légal pour la prise de la pension de retraite complète en Finlande
--

Années de naissance :	Âge minimum d'accès à la pension de retraite complète
1954 ou avant	63 ans
À partir de 1955	63 ans et 3 mois
À partir de 1956	63 ans et 6 mois
À partir de 1957	63 ans et 9 mois
À partir de 1958	64 ans
À partir de 1959	64 ans et 3 mois
À partir de 1960	64 ans et 6 mois
À partir de 1961	64 ans et 9 mois
De 1962 à 1964	65 ans
À partir de 1965	Lié à l'espérance de vie avec une augmentation de 2 mois par année au maximum

Source : Tableau constitué à partir des données de Nordic Social Insurance Portal, s.d. .

<u>Annexe 9</u> : Retranscription des entretiens qualitatifs
--

#### ENTRETIEN DU 25 AVRIL 2017 AU CABINET DE BRICE GRANDJEAN

1) Présentation de l'interlocuteur : Indépendant – 28 ans

2) Questions :

- *A quel âge serait-il idéal pour vous d'arrêter de travailler ?*

L'idéal : 60 ans

- *Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite ?*

Pour profiter de ma famille et profiter de ma forme physique si j'en ai encore à 60 ans. Pour pouvoir encore profiter de différentes activités avant de ne plus en être capable : comme voyager.

- *Qu'est-ce qui vous motiverait à travailler plus longtemps ?*

Un nouveau projet- challenge qui arrive plus tard. Par exemple je me lance dans une nouvelle carrière de kiné sportif, continuer à travailler avec un club ou des joueurs ; si je soigne un joueur professionnel pendant sa carrière.

Ce ne serait pas un motif financier sauf si je constate que ma pension ne sera pas assez élevée, que ce que j'ai mis de côté ne sera pas suffisant pour vivre et profiter de ma retraite.

Je donne une grande importance au contenu du travail.

- *Que pouvez-vous me dire sur les pensions à temps partiel ?*

Je présume que c'est travailler à mi-temps et recevoir en même temps une partie de sa pension.

3) Ce concept signifie prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous pourriez bénéficier de votre pension les jours où vous ne travaillez pas, d'autre part vous continueriez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires. Cela permet de sortir progressivement du marché du travail.

- *Après ma présentation des pensions à temps partiel : Qu'en pensez-vous ?*

Je prendrais ma pension pour être plutôt relax mais je pense que quand on prend sa pension, on s'ennuie à mort. Cela pourrait être une solution en début de pension pour 5 ans. Mais mon idée après c'est vraiment de pouvoir profiter.

*Permet une transition progressive pour passer à la pension.* Oui c'est vrai que quand mes patients sont fraîchement pensionnés, ils disent souvent que c'est difficile d'arrêter du jour au lendemain, de ne plus avoir de responsabilité. Quand on a travaillé toute sa vie en tant qu'indépendant c'est probablement difficile d'arrêter en un coup.

Cela pourrait donc se faire mais au début; donc pourrait se faire de 60 à 63, 3-4 ans.

- *Quels sont les incitants qui vous pousseraient à adopter ce système ?*

Diminution d'impôt, des cotisations, cela pourrait être logique. Permettre de continuer à cotiser pour sa pension future peut être un incitant.

Comme je suis jeune, je ne suis pas du tout encore dans la situation et donc il est difficile de répondre.

De mettre un impôt très bas pour éviter que les gens soient à la pension trop tôt. En tant qu'indépendant tu es tellement imposé qu'il faut mettre en place des avantages pour ceux qui continuent à travailler malgré la pension anticipée. Mettre des avantages financiers.

Ça leur garantirait d'avoir encore des gens actifs et quand on travaille on reste en meilleure forme physiquement. Quand on est actif on reste en forme plus longtemps selon moi.

- *Quelles seraient les limites de ce système selon vous ?*

C'est une question difficile. Les gens ne l'utiliseraient pas s'il n'y a pas tellement d'avantage de le faire car financièrement les gens ne s'en sortent pas. Pourquoi continuer à travailler si financièrement on n'y gagne pas réellement.

Par rapport à la question d'avant, il faudrait peut-être donner un bonus pour ceux qui continuent. Utiliser ce travail à temps partiel en fin de carrière pour former quelqu'un. Pour le jeune diplômé cela lui permettrait d'acquérir une expérience énorme. Si en fin de carrière on a l'occasion de former un jeune diplômé cela permet d'évoluer plus rapidement dans le métier, transfert de compétence et puis par la suite de patientèle.

- *Quels seraient les impératifs pour faciliter l'implantation de ces pensions à temps partiel ?*

Avoir des avantages financièrement : aider le futur pensionné, ne pas trop lui imposer des choses financièrement. Voir si on a accumulé assez d'argent à ce moment-là, peut-être qu'en fin de carrière on est plus exigeant et on veut encore accumuler de l'argent pour la pension. Voir le style de vie du moment.

Si je devais choisir entre partir en pension anticipée ou travailler encore à mi-temps avec le principe des pensions à temps partiel j'opterais pour la pension anticipée car cela reste un énorme avantage. Il faudrait donc resserrer les critères de la pension anticipée pour que mon

choix se porte sur le régime des pensions à temps partiel. Pour inciter les gens à travailler plus longtemps il faut supprimer ou restreindre les possibilités de régime de retraites anticipées.

- *Seriez-vous prêt grâce à ce système à travailler plus longtemps ?*

Oui pour travailler jusqu'à 63 ans – 64 ans. Je me rends compte que je devrai probablement travailler jusqu'à 70 mais idéalement j'arrêterai de travailler quand je suis encore physiquement apte pour profiter de mon temps libre.

### **Interview du 04 mai 2017 au siège central de CBC :**

1) Présentation des interlocuteurs : Philippe de Principe, Brigitte Lawarlé, Jean-Marc Goffin – salariés – âgé entre 55 et 65 ans

2) Questions :

- *A quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?*

Brigitte: 65 ans

Philippe: 65 ans

Jean-Marc: 65 si il n'y a pas de problème de santé.

- *A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir arrêter ?*

65 ans pour tous.

- *Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite ?*

Brigitte: On n'a pas le choix! à la date d'aujourd'hui pour les personnes de mon âge la date légale de la mise à la pension c'est 65 ans, je n'ai donc pas le choix, je pars.

Philippe: Âge qui correspond à un bon moment dans la vie pour partir. Il est bien relaté à l'espérance de vie selon moi.

Jean-Marc: C'est une question de norme. C'est dans l'air du temps.

Philippe: Norme influencée par le fait que la pension légale est très basse. Inconsciemment les gens vont se dire que la perte de revenus il faut la limiter dans le temps. Le revenu est assez bas et donc les gens ne sont pas si vite tentés à prendre leur pension. Les gens n'ont pas suffisamment conscience du coût mensuel de leur vie.

Jean-Marc: Situation physique, si notre état de santé ne nous permet plus de travailler. Mais aussi, quand je pense arrêter de travailler à 65 ans c'est en me disant qu'il y a d'autres choses à faire. Dans l'optique je commence un autre travail manuel: jardinage ou autre. Faire des travaux dans les environs de chez moi quitte à m'inscrire comme indépendant mais dans tous les cas pas de l'intellectuel! Tout cela se prépare.

- *Qu'est-ce qui vous motiverait à travailler plus longtemps ?*

Philippe: Phénomène de bas revenus qui joue et qui pousse les gens à rester au travail pour avoir moins de temps à vivre avec une faible pension. 1500€ de pension légale ça n'est pas beaucoup. Les gens n'ont pas conscience globalement du coup mensuel de la vie.

Brigitte: Quand on est jeunes on n'a pas conscience du faible montant de la pension des salariés. Je voudrais bien continuer à travailler, je n'ai pas de famille qui m'attends à la maison et donc continuer à travailler après l'âge légal ne me dérange pas pour rester entourée.

Philippe: Se sentir bien dans son travail avec une bonne ambiance et pas de pression de l'employeur pour dire "place aux jeunes". Mais aussi bien dans son corps. C'est une situation très personnelle qui dépend de chacun. Pour travailler plus longtemps cela joue donc beaucoup sur une politique d'entreprise qui soit en ligne avec le travail des seniors. Ce qu'il n'y a pas en Belgique où la politique est plutôt dès 55 ans on se débarrasse des plus âgés; on le voit en ouvrant les journaux! Un changement des mentalités est nécessaire pour faire travailler les gens plus longtemps.

Le grand danger pour les jeunes actuels c'est qu'on a changé la législation sur les licenciements. Il risque d'y avoir une masse de travailleurs que l'on va virer beaucoup plus facilement. Et dans les années à venir pour moi ce sera un gros problème socialement. Et donc les gens devront peut-être penser à se planifier un "deuxième job", passer d'un job employé à un job manuel pour faire autre chose si on se fait virer. Car à un certain âge si on se fait licencier dans une boîte il y a très peu de chance qu'on trouve du boulot dans une autre. Par exemple: aller faire du jardinage au lieu de la gestion de trésorerie. Là tu es alors maître de ton destin "Je ne conviens plus dans le monde du travail" du coup on possède un statut d'indépendant complémentaire qui te permet de retomber sur tes pattes.

Brigitte: Le changement à la pension est un changement qu'il faut préparer. Le site [Mypension.be](http://Mypension.be) est intéressant pour pouvoir planifier sa fin de carrière.

- *Désireriez-vous avoir une fin de carrière plus souple ?*

Jean-Marc : Comme je le disais avant, après avoir fini ma carrière en tant que salarié, je me vois bien passer à un tout autre boulot plus manuel pour changer. Devenir indépendant, gérer mon emploi du temps et faire des petits boulots manuels par ci par là.

3) *Il existe deux façons de terminer sa carrière de manière plus « douce » :*

- *Changer la nature même des tâches au travail (pour un policier, ne plus être sur le terrain mais faire de l'administratif)*
- *Prendre sa pension à temps partiel : Ce concept signifie prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous pourriez bénéficier de votre pension les jours où vous ne travaillez pas, d'autre part vous continuez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires. Cela permet de sortir progressivement du marché du travail. Mais cela signifie également décrocher du monde professionnel avec moins de revenus (salaire à temps partiel)*

- *Après ma présentation des pensions à temps partiel : Qu'en pensez-vous ?*

Brigitte: Tous les jobs ne se prêtent pas à un travail à temps partiel ou même à un changement de fonction pour adoucir la fin de carrière. Pour certains métiers il est nécessaire d'être là « full time ». De plus dans certaines équipes ce ne serait pas facile à mettre en place. Imaginons Philippe et moi (ils sont l'équipe de trésorerie chez CBC) on décide de travailler tous les deux à temps partiel. On sait très bien qu'on voudra tous les deux avoir le vendredi de congé. Cela posera donc problème dans l'équipe!

C'est une option qui n'est pas envisageable.

Philippe: Pour moi c'est un piège. Pour les fonctions dynamiques et intéressantes on ne peut pas dire: oh on va enlever 20% de mon boulot c'est quelqu'un d'autre qui va le faire. Au final tu vas te stresser pendant 4 jours pour faire le même boulot qu'en 5 et tu finiras peut être plus stressé que si tu répartis cela sur la semaine. Et si finalement tu prends 2 jours de congé alors là la motivation est au plus bas, tu arrives le lundi tu penses vivement mercredi soir pour être déjà en congé.

Jean-Marc: Aussi dans ma façon de vivre, il y a un rythme et avec des congés en semaine ce rythme est cassé et cela demande presque encore plus d'énergie que si on était à 100%.

Philippe: Par contre je serais plus favorable comme un système aux USA où une fois par mois dans à peu près tous les secteurs, il y a un jour de congé, un weekend de 3 jours. Je suis sûre qu'il y aurait moins d'absentéisme au travail et tu sais que tous les mois tu as un weekend de trois jours. Ça c'est une amélioration à faire dans la société.

Jean-Marc : En Belgique, situation figée où il y a les acquis sociaux et que les gens ne veulent plus qu'on y touche. Les gens désirent toujours plus. Il est normal que quand on donne quelque chose, on revoit quelque chose d'un autre côté. Mais en Belgique à partir du moment où tu touches à certains sujet c'est tabou !

On travaille où on ne le fait plus.

- *Quels sont les incitants qui vous pousseraient à adopter ce système ?*

Pas d'incitant car ne trouvent pas d'intérêts à un tel système.

Philippe: Dans l'enseignement un tel système peut s'implémenter facilement. Mon épouse était enseignante et je pense que là un coaching pour aider les jeunes profs à préparer leur cours ou à enseigner aux élèves un tel système avec un travail à temps partiel des seniors peut être utile! Cela aidera à éviter cette hémorragie de profs qui quittent l'enseignement. Si les jeunes professeurs qui arrivent étaient encadrés et soutenus par des enseignants en fin de carrière qui veulent garder un pied dans l'école pour garder un contact. Là c'est un métier où je vois vraiment bien la mise en place d'un tel système qui serait « win win » pour les enseignants plus âgés et les plus jeunes. J'en connais beaucoup qui auraient pu être demandeur.

- *Quelles seraient les limites de ce système selon vous ? Exemple de limites : financières, perte d'expertise, ennui, ...*

Personnellement ça ne m'intéresse pas! (tous)

Brigitte: Un tel système n'est pas compatible avec nos tâches. Deuxièmement une telle dynamique ne va pas dans le rythme de la semaine. On ne peut pas se dire je vais travailler lundi puis avoir congé mardi. On perd son rythme et on ne s'y retrouve plus.

Philippe: je ne pense pas que les employeurs soient prêts à accorder cela à leur travailleur pour garder les travailleurs âgés plus longtemps. Sauf dans les métiers très pointus où il faut

garder les talents. L'employeur ne dira jamais: rester plus longtemps je vous donne des incitants.

Brigitte: Le jour où je décide de prendre ma retraite, j'organise ma vie, je ne veux plus avoir de contraintes pour le travail.

Jean-Marc et Philippe : À tout moment la pension peut encore changer. Le gouvernement revient continuellement sur ses décisions. Pas de stabilité fiscale dans notre pays. Il faut pouvoir garantir aux gens une stabilité fiscale mais pas au long d'un seul gouvernement. Stress de l'inconnu on ne saura jamais quelle sera notre pension. Pas de stabilité dans notre pays pour l'avenir.

- *Quels seraient les impératifs/ conditions nécessaires pour faciliter l'implantation de ces pensions à temps partiel ?*

Philippe: Il faut qu'il y ait un petit bonus par rapport aux revenus qu'on gagnerait si on reste à la maison. L'incitant financier stimule quand même toujours un petit peu. Mais ce petit bonus sera un coût supplémentaire pour le budget. Et l'employeur sera-t-il prêt à assumer ce coût pour donner un bien être à son personnel.

- *Seriez-vous prêt grâce à ce système à travailler plus longtemps ?*

Non

#### **INTERVIEW DU 04 MAI 2017 AU SIÈGE CENTRAL DE CBC :**

1) Présentation des interlocuteurs : Sonia Bonduel, Davil Philippart, Tanguy Delbruyère – salariés – âgés entre 35 et 45 ans

2) Questions :

- *A quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?*

Sonia : Je n'ai pas un âge fixe en tête, je me vois bien arrêter de travailler progressivement. Je trouve que jusque 67 ans à temps plein qui est l'âge légal ça sera difficile. Les gens n'ont probablement plus la santé pour aller travailler.

Tanguy : Je voudrais aussi diminuer mon temps de carrière à la fin. Je veux pouvoir rester socialement connecté, rester actif et n'ait donc pas vraiment de date.

David : Dégressif au niveau de la charge de travail. Je vivrais très mal de terminer du jour au lendemain. Je suis plus pour un changement dans la nature même du travail. « Switcher » dans un autre type de travail. Comme le plan Minerva chez nous (=CBC). Je pense également à travailler alors dans les ASBL, dans le secteur non marchand, plus comme conseil, rester actif dans le monde du travail. Je ne me vois pas m'arrêter du jour au lendemain. A moins que j'aie une grosse somme d'argent et alors j'arrête totalement pour voyager.

- *A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir arrêter ?*

Tanguy & Sonia : 70

David : 67 ans, on est tombé dans le régime donc ça sera 67 ans. Je ne pense d'ailleurs pas que le gouvernement va encore arriver à retarder de beaucoup l'âge de la retraite car cela ne passera pas socialement.

- *Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite ? D'arrêter de travailler ?*

David : Si cela est possible d'arrêter les raisons les plus probables seront la santé, des raisons familiales (mais pas s'occuper des petits enfants, pas être baby-sitter non-stop).

Mon but n'est pas de rester inactif, je ne veux pas juste garder mes petites enfants mais pas uniquement du pur loisir ou de l'occupationnel non plus, ce ne serait pas ma plus grande motivation. Pour moi, avoir un rôle actif dans la société d'aujourd'hui d'une manière ou d'une autre. On n'a qu'une vie et je veux passer ma vie jusqu'au bout, à me dire si je peux apporter mon aide à un projet social ou à vocation sociétal ça serait un vrai moteur. Cela pourrait être simplement un projet auprès de ma commune. Comme par exemple : les retraités qui deviennent guides dans la ville.

Si j'avais les moyens financièrement aujourd'hui c'est déjà ce que je ferais. C'est vraiment dans l'optique de garder un rôle dans la société.

Sonia : Moi santé, comme dit David, je pense que je n'aurai plus l'énergie et aussi pour tous les trajets, c'est épuisant. M'occuper des petits-enfants.

La nature de mes tâches ne serait pas un motif. J'espère que le jour où je ne me plairai plus dans mon boulot, j'arriverai à en changer. Je ne veux pas quitter le boulot avec une lassitude. J'espère avoir le courage de changer, et je pense que parfois un petit changement peut être utile comme changer de département au sein même de la banque.

David : Je ne vois pas d'un mauvais œil le fait qu'à un certain âge on puisse décider de changer de fonction et de diminuer dans la hiérarchie. Demander peut être un autre niveau de responsabilité. Selon moi il n'y a rien de désobligeant à demander de diminuer les responsabilités. Et je pense que de ce côté-là réside un problème de mentalité dans notre société. La reconnaissance au travail m'importe peu, mon but c'est vraiment d'avoir cette satisfaction personnelle et donc de faire ce qui me plaît même si cela signifie avoir moins de responsabilité.

Tanguy : Pour pouvoir faire des voyages, des découvertes. Mais aussi pour des raisons familiales, s'occuper non seulement des petits-enfants mais peut être aussi de mes parents vu que nous vivons de plus en plus vieux.

- *Qu'est-ce qui vous motiverait à travailler plus longtemps ?*

David: Un boulot passionnant, un travail intéressant et probablement un aménagement du temps de travail. On touche là plus à l'aspect temps partiel. L'aspect temps partiel pour moi est très important. Et je me demande même dans quelle mesure on ne pourrait pas proposer: on arrête de travailler à 70 au lieu de 67. Alors ça veut dire qu'on permet plutôt de rentrer dans un schéma ou on réduit progressivement. A 60 ans : 4/5 puis 63: 3/5 puis on arrive à mi-temps.

Sonia: Psychologiquement pour les gens, se retrouver d'un plein-temps à rien du jour ou lendemain c'est difficilement à combler si on ne le prépare pas. Je pense que beaucoup de gens finissent par s'ennuyer.

Tanguy: Oui le fait aussi de se sentir utile dans une société. Avoir des loisirs c'est bien mais seulement un temps. Même les voyages on rentre un moment dans une lassitude.

Moi: Encore d'autres incitants qui vous pousseraient à travailler plus longtemps?

Tanguy: La motivation au travail, un travail qui nous permet de toujours apprendre et de rester connecter à la société (la société = le monde d'aujourd'hui et non l'entreprise).

David : Il est important aussi d'avoir un aménagement dans l'appréciation de la performance que l'on réalise au travail. Il faut accepter qu'à 65 même si tu restes disponible à mi-temps tu n'auras pas le même niveau de performance qu'un jeune qui serait dans le même domaine. Il y a un aspect tolérance qui peut s'accompagner peut être par une réduction du salaire. Il s'agit donc d'un aspect tolérance des travailleurs plus âgés.

Sonia: Je pense que cela dépend des gens. Des personnes qui ont encore des enfants à charge ou des parents divorcés et des familles recomposées eux vont encore chercher à avoir le plus grand revenu possible.

- *Désireriez-vous avoir une fin de carrière plus souple ?*

Oui, alléger la charge de travail progressivement pour la fin de ma carrière.

*Il existe deux façons de terminer sa carrière de manière plus « douce » :*

- *Changer la nature même des tâches au travail (pour un policier, ne plus être sur le terrain mais faire de l'administratif)*
  - *Prendre sa pension à temps partiel : Ce concept signifie prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous pourriez bénéficier de votre pension les jours où vous ne travaillez pas, d'autre part vous continuez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires. Cela permet de sortir progressivement du marché du travail. Mais cela signifie également décrocher du monde professionnel avec moins de revenus (salaire à temps partiel)*
- *Après ma présentation des pensions à temps partiel : Qu'en pensez-vous ?*

Cela ressemble au régime RCC qu'il y a actuellement.

David: Je trouve ce système plus avantageux que le changement de nature d'un job. Ce changement si on veut le faire, on peut le faire plus tôt de nous-même. Le temps partiel est quelque chose que l'on peut voir facilement chez les médecins qui continuent à travailler après leur pension et gardent une patientèle.

Nous sommes dans une époque où les gens veulent de la souplesse et de la flexibilité et où l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est très important. Et donc je pense que pour notre génération à nous (rappel âgés de 35 à 45 ans) et pour les suivantes (plus jeunes), ce qu'on veut c'est d'être flexible, pouvoir moduler, ... Mais des générations plus âgées ont peut-être un schéma plus classique dans leur tête: tel âge tu achètes ta maison, tu commences à travailler et tu finis à travailler. Mais ces schémas traditionnels ne sont plus d'actualité au fur

et à mesure que le temps avance. Et donc ce système de temps partiel pourrait vraiment avoir du succès et est en phase avec l'évolution sociologique.

C'est un sujet intéressant!

- *Quels sont les incitants qui vous pousseraient à adopter ce système ?*

Je pense que si les gens choisissent un tel dispositif c'est pour rester actif. Surtout si un tel dispositif est ouvert après l'âge légal. Dans ce cas, les gens qui l'utiliseront le font pour rester dans le monde professionnel et non pour recevoir un bonus en plus sur leur rémunération.

Tanguy: Comme incitant être souple dans les règles pour ce régime. Permettre aux gens de choisir la façon dont ils vont aménager leur fin de carrière. Plus de flexibilité dans la façon de travailler.

David: Les conditions selon lesquelles cela sera mis en pratique doivent être très claires et bien pensées. Que ça soit sur le lieu de travail, l'aménagement, les tâches, la performance. Qu'on en fasse un statut à part entière qui mérite d'être considéré et reconnu. Ce n'est pas juste un prolongement d'un régime. Non on rentre dans un statut avec un certain nombre de conditions. On ne suit pas le schéma "classique".

- *Quelles seraient les limites de ce système selon vous ? Exemple de limites : financières, perte d'expertise, ennui, ...*

Sonia: Les personnes qui n'ont pas un niveau financier suffisant pour vivre ne pourront pas travailler à temps partiel et se permettre de perdre le moindre sou.

Tanguy: Une charge de travail identique sur 3 jours au lieu de 5 jours ben alors il n'y a rien de favorable à un tel système.

David: Il ne faut pas non plus que ce soit l'occasion pour un employeur de se dire tiens, je vais refiler les tâches non valorisantes aux personnes qui veulent travailler à temps partiel. Cela serait une sorte de "punition" pour le travailleur car il a demandé de travailler avec une pension à temps partiel. Il faut que le travail reste valorisant.

Je m'inquiète aussi de la fracture intergénérationnelle. Parfois le regard des uns vis à vis des autres est plein de préjugés.

Tanguy & Sonia: D'un autre côté nous pouvons le voir positivement comme moyen de transfert de connaissances. Le jeune amène la nouveauté et le travailleur plus âgé enseigne son expérience.

David: Mais la réalité de terrain sera plus diversifié. Dans toutes les entreprises aujourd'hui se posent des questions sur la gestion de la masse salariale avec des réflexions telles que "Il a déjà 61 ans, il va bientôt partir"; "Il coûte cher". Il existe des freins qui ne sont pas propres à la personne mais à la culture des entreprises. Pour moi il faut casser cette vision. Par exemple, je pense que dans les pays nordiques ils ont une vision beaucoup plus ouverte et avec une plus grande sensibilité sur le bien-être de la personne.

David et Sonia: Il y a un autre frein dont on a parlé indirectement, les temps de trajets pour rejoindre les lieux de travail. Dans quelle mesure est ce qu'à un certain âge avec un temps partiel, on a envie d'aller passer du temps dans les bouchons, les transports en commun. J'ai envie d'aller au travail mais pourquoi ne pas prendre ma pension si les trajets sont aussi pénibles. Concerne plus le travail simplement. Dans le sens les gens n'opteraient pas pour un tel principe car ils préfèrent tout simplement arrêter de travailler pour ne plus subir les trajets.

David: La nature du job peut aussi être un frein. Il y a des tâches où un temps partiel n'est pas faisable.

Globalement il y a intérêt à rendre le système des pensions à temps partiel plus avantageux par rapport aux sorties anticipées. Car si elles gardent les mêmes conditions actuelles peu de gens vont continuer à travailler. Si les deux se proposent et qu'il n'y a pas d'avantages supplémentaires (mis à part un faible montant de plus pour la pension) à prendre une pension à temps partiel, alors autant arrêter de travailler et en profiter pour faire plus de choses qui nous plaisent. Même si moi je sais que je recommencerais à travailler mais bénévolement dans ce cas-là dans une association ou pour la commune.

Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de situations très individuelles. Chacun a des perspectives différentes et surtout a des situations de vie différentes! Certaines situations où les gens qui voudraient continuer à travailler n'en sont plus physiquement capables à cause de leur santé.

Sonia: Le futur étant toujours incertain, nous craignons la suite. Dans ce cas, on peut soit avoir peur qu'un tel système (de pension à temps partiel) soit supprimé quand on est dedans ou quand on l'envisage pour notre fin de carrière. Soit ne sachant pas ce qu'il se passera aussi bien au niveau des réformes qu'au niveau de notre santé, on décide simplement de prendre sa

pension anticipée par crainte de ce futur incertain. Beaucoup de gens ont peur aussi des changements qui pourraient s'annoncer dans le gouvernement et donc préfère prendre leur pension dès que possible.

- *Quels seraient les impératifs/ conditions nécessaires pour faciliter l'implantation de ces pensions à temps partiel ?*

Par rapport aux limites que nous avons citées, il faut sponsoriser la retraite à temps partiel d'une manière ou d'une autre car sinon les gens auront tendance à d'avantage opter pour une pension anticipée plutôt qu'une pension à temps partiel. Par exemple, comme l'âge de la pension anticipée est à 62,5 ans. Il faut l'ouvrir plus tôt. Se demander déjà à 60 ans comment on va atterrir sur les dix prochaines années. Il s'agit d'un élément très important pour moi dans la motivation. Je planifie ma fin de carrière et je sais que je vais petit à petit ralentir. Cet aspect lissage est important. Ce système de lissage permet de réduire aussi la charge de travail. On la lie avec le temps de travail presté. Il faut pouvoir assurer aux travailleurs que la charge de travail sera réduite proportionnellement au temps de travail réduit. Finalement cela va aussi de pair avec la tolérance sur la performance. Cela veut dire qu'on peut peut-être gérer cela. Cet aspect planification est très important pour moi. Permet de développer sa fin de carrière comme on le fait avec les jeunes dans leur début, on développe leur plan de carrière, on pourrait rendre cela équivalent aux travailleurs âgés pour leur fin de carrière.

Les conditions doivent être claires: On travaille 3 jours sur 5 jusqu'à tel âge pour combattre l'incertitude. Le cadre doit être bien défini avec les conditions bien précises.

Pouvoir avoir un droit de sortie à un tel système. Pouvoir se décider rapidement sur la fin de sa carrière et ne pas tomber dans un système où on doit donner une sorte de préavis pour en sortir car à ce moment-là les tracés de santé peuvent très vite changer la donne.

Il faut donner également de la souplesse dans la façon dont les travailleurs vont pouvoir l'utiliser. Cela doit rester un choix de la part des travailleurs! Je ne serais pas d'accord si soudainement mon patron me dit: "Dès maintenant tu travailles à mi-temps".

- *Seriez-vous prêt grâce à ce système à travailler plus longtemps ?*

Oui bonne idée. Si je peux réduire mon temps de travail, alors je pense que je pourrais travailler plus longtemps, plus de flexibilité. Évidemment nous n'en sommes pas encore là et donc on ne sait pas ce qu'on pensera quand on sera proche de la pension.

**INTERVIEW DU 04 MAI 2017 AU SIÈGE CENTRAL DE CBC :**

1) Présentation des interlocuteurs : Jonathan Thienpont, Nicolas Charlier, Thibault Ferain – salariés – âgés entre 25 et 35 ans

2) Questions :

- *A quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?*

Nicolas : 60 ans

Thibault : 65 probablement pas à temps plein.

Jonathan : dépend de l'état de santé 65 ans.

- *A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir arrêter ?*

Nicolas : 70 ans

Thibault : 70 ans

Jonathan : J'espère pas plus de 70 ans mais bon j'en suis encore loin. (il a 24 ans)

- *Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite ?*

Nicolas : profiter de son temps libre, s'occuper de ses petits enfants, s'occuper d'une vie associative.

Thibault : faire une autre activité comme du bénévolat. Passer à mi-temps et faire une autre activité rémunérée ou non et puis quand ils arrêtent totalement ils s'impliquent totalement dans cette autre activité.

Jonathan : Problème de santé. La famille, prendre du temps pour soi (voyage)

- *Qu'est-ce qui vous motiverait à travailler plus longtemps ?*

Thibault: Le fait que je sois en bonne santé, que le travail me plaise, un travail passionnant qui plaît.

Jonathan: Quand tu t'arrêtes tu t'ennuies.

Nicolas: Dépend de l'attractivité du boulot si ton travail ne te plaît plus tu n'auras aucune envie de rester!

Thibault: Aussi si tu sais adapter les horaires, des choses comme ça. La solution pour convaincre les gens de travailler plus longtemps pour moi c'est un aménagement du temps de travail.

Nicolas: Je ne pense pas qu'un incitant financier soit le bon moteur mais plutôt le confort au boulot. Si tu as des nouveaux investissements sur le moment, une situation familiale où il faut toujours payer pour des enfants, question budget il faut suivre.

Thibault: ils vont devoir aménager dans tous les cas car les gens ne vont pas continuer à travailler tard si cela n'est pas fait.

Jonathan & Thibault: Avec des incitants financiers nous resterions plus longtemps.

Jonathan: Aussi l'occasion de pouvoir transmettre aux jeunes. Pouvoir former les jeunes. Quand on arrive à un certain âge pouvoir former les plus jeunes.

Mais il ne faut pas oublier que tout cela dépend du secteur et de chaque personnalité!

- *Désireriez-vous avoir une fin de carrière plus souple ?*

Oui pour les trois. Pour chacun cela doit même être indispensable !

Thibault: Je ne me vois pas travailler jusqu'à 70 sans avoir l'occasion de faire un mi-temps ou un 4/5. Je ne pourrais pas travailler jusqu'à 70 ans à temps plein. Pour pouvoir par exemple prendre le vendredi et avoir un weekend de 3 jours.

Nicolas: Cela dépend aussi des changements physiques et familles. Peut-être que si je suis bien je finirai à temps plein mais cela dépend de beaucoup de choses.

*Il existe deux façons de terminer sa carrière de manière plus « douce » :*

- *Changer la nature même des tâches au travail (pour un policier, ne plus être sur le terrain mais faire de l'administratif)*
- *Prendre sa pension à temps partiel : Ce concept signifie prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous pourriez bénéficier de votre pension les jours où vous ne travaillez pas, d'autre part vous continuez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires. Cela permet de sortir progressivement du marché du travail. Mais*

*cela signifie également décrocher du monde professionnel avec moins de revenus (salaire à temps partiel)*

- *Après ma présentation des pensions à temps partiel : Qu'en pensez-vous ?*

Nicolas: Bonne idée. À cadrer car il peut y avoir pas mal de dérives d'un tel système.

Jonathan: Bonne idée pour quitter progressivement, pour les gens qui veulent arrêter doucement.

Thibault: Bonne idée pour demander aux gens de travailler plus tard de manière acceptable.

Nicolas: Du côté de l'Etat est-ce qu'il n'y perd pas? Quel serait le montant de pension que je reçois? L'Etat doit rendre moins attractive la retraite anticipée pour que cela soit financièrement intéressant pour lui. C'est un arbitrage entre retraite anticipé et retraite à temps partiel et non un arbitrage entre le travail à temps plein et la retraite à temps partiel.

Jonathan: Permet de diminuer et la personne qui est en temps partiel forme les personnes qui vont les remplacer. Cela permet de sortir plus doucement et de transmettre le savoir et l'expérience. Le jeune qui remplacera, il pourra apprendre pendant le temps où la personne est à temps partiel. Nous pouvons transmettre plus facilement le savoir. Ce régime permet de rester dans la vie active, de calmer le rythme au travail.

Nicolas : Il permet aussi de garder sa vie sociale et continuer à voir des gens.

- *Quels sont les incitants qui vous pousseraient à adopter ce système ?*

Jonathan : Il faut voir la différence avec le crédit temps. Donner un montant de pension supérieur au montant de chômage que l'on reçoit grâce à un tel système. Que le montant reçu de pension soit supérieur à celui du chômage.

Thibault : Trouver un moyen pour que l'employeur ne restructure pas grâce à ça.

Nicolas : Sur base volontaire de la part des travailleurs. Cela doit être le choix du travailleur mais il faut que l'Etat trouve un moyen d'organiser les choses pour que l'employeur soit capable de s'adapter. Si l'employeur n'a pas le choix et qu'on ne requiert pas son accord il faut offrir aux entreprises des facilités pour l'adaptation.

Jonathan : Le vendre aux entreprises comme une opportunité de transmettre le savoir. Il faudrait un incitant financier pour les entreprises et les travailleurs qui rentrent dans ce

système. Cet incitant vise surtout à attirer les travailleurs par rapport à la retraite anticipée. Par exemple ; l'État pourrait diminuer les cotisations pour les employés qui rentrent dans un tel dispositif mais aussi pour les employeurs qui acceptent que leurs travailleurs ne travaillent plus qu'à temps partiel.

Thibault & Nicolas : Peut-être s'inspirer des conditions du crédit-temps pour savoir comment le faire passer auprès des employeurs mais lui donner des droits et le protéger.

- *Quelles seraient les limites de ce système selon vous ? Exemple de limites : financières, perte d'expertise, ennui, ...*

Nicolas & Thibault: Une limite du système: ton entreprise te "force" ou essaye de te convaincre de passer d'abord à temps partiel grâce à un tel système puis après 2 ans ils te virent. Dans ce cas, avec ton temps partiel tu es moins protégé que quand tu étais à temps plein avant. Dans une dérive pareille les gens risquent d'avoir peur de rentrer dans ce système pour se faire virer.

Nicolas: Pour l'employeur ce n'est pas simple du tout. Difficile d'adapter un temps partiel au sein de l'entreprise. Il y a des jobs où ce n'est pas possible. Des jobs à responsabilités ne peuvent pas se permettre d'être à mi-temps et donc il faudrait changer de jobs. Il y a un risque de changer les tâches du travailleur pour adapter son travail à temps partiel. Un directeur général ne pourrait pas avoir un temps partiel ou il faudrait le changer totalement de job. Difficile pour les managers, la nature et le rôle ne sont pas compatibles avec un travail à temps partiel.

Thibault: Complexité pour l'employeur dans l'organisation d'un temps partiel et certaines fonctions sont plus propices que d'autres. Pour l'employé je ne vois pas beaucoup de frein.

Nicolas: L'employé, si l'organisation ne suit pas ça ne va pas l'aider. Ici je sais que si je commence à travailler 4 jours sur 5 j'aurai le même travail que quand je travaillais 5 jours. Je devrai travailler plus dans un temps plus court. Aussi le salaire diminue à celui d'un temps partiel alors que la quantité/charge de travail risque de rester la même. Si t'as la perception que rien ne changera dans la charge de travail c'est un frein. Mais ça aussi dépend de la nature de la fonction.

- *Quels seraient les impératifs/ conditions nécessaires pour faciliter l'implantation de ces pensions à temps partiel ?*

Nicolas: D'abord il faut instaurer un âge minimum pour acquérir cette pension à temps partiel sinon il va y avoir des abus, c'est clair. Poser aussi un minimum de carrière. Trouver un moyen pour empêcher les employeurs de virer les travailleurs qui sont à temps partiel avec une pension partielle juste dans l'idée de restructurer.

Jonathan: Durcir les conditions de licenciement pour les travailleurs dans un tel système. Car en mi-temps les gens sont moins protégés. Ou garder les mêmes droits en terme de conditions de licenciement que quand le travailleur était à temps plein.

Thibault et Nicolas: Pour l'employeur : Ok il doit accepter mais doit pouvoir potentiellement faire changer l'employé de fonction si au niveau de l'organisation ce serait trop difficile à mettre en place. Je peux comprendre qu'un employeur doive changer la nature de la fonction si le travailleur a un poste trop élevé et que le temps partiel ne sera pas compatible. Poser des conditions sur la façon dont ce temps partiel est organisé au travail pour "obliger" l'employeur à diminuer la charge de travail proportionnellement au temps de travail. Règles quant à l'organisation pour la quantité de travail.

Jonathan: Durcir les conditions pour la pension anticipée parce que sinon la pension à temps partiel ne sera pas utilisée. Appliquer des corrections actuarielles négatives sur la pension anticipée car ça n'existe pas encore par rapport à d'autres pays. Ces corrections actuarielles semblent logiques et c'est un bon « désincitant » pour éviter que les gens prennent des retraites anticipées.

*Des corrections actuarielles devront aussi être effectuées alors sur le montant de la pension partielle pris anticipativement.*

Réponse globale: oui ça ne nous poserait pas de problème car c'est plutôt logique et normal. Et cela évite que les personnes qui pensaient continuer à travailler à temps plein n'opte pour un tel système.

- *Seriez-vous prêt grâce à ce système à travailler plus longtemps ?*

A priori oui mais dépend de la situation qu'on aura à ce moment-là. Théorique maintenant je dirais oui car cela permet une période transitoire.

Jonathan: Oui mais il faut voir les aléas de la vie, je peux difficilement dire ce que je penserai dans 40 ans.

Thibault: si je dois travailler plus longtemps, ce système oui me fera travailler plus tard car sans ça je ne pense pas que je travaillerai aussi longtemps.

Si ce système existe après la pension légale 2 d'entre eux l'utiliserait s'il y a des corrections actuarielles positives. Mais dans ce cas-là avec les mentalités en Belgique il sera difficile de le faire car les entreprises n'auront probablement pas envie de laisser les gens travailler trop longtemps.

#### **INTERVIEW DU 11 MAI 2017 AU SIÈGE CENTRAL DE CBC :**

1) Présentation des interlocuteurs : Pascal Dossoine, François Maréchal, Dominique Thomas & Christophe Carpentier de Changy – salariés – âgés de 45 à 55 ans

2) Questions :

- *A quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?*

Pascal, Dominique et François : 60 ans.

Christophe : Le jour où physiquement et intellectuellement on ne sait plus venir travailler et aussi le jour où émotionnellement on n'a plus le cœur d'aller au travail pour autant que financièrement on peut arrêter de travailler.

- *A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir arrêter ?*

Pascal : Sur « my pension » ils disent à 63 ans. À 63 j'aurai 42 ans de carrière.

François : Aussi 63 ans.

Christophe : Normalement la pension complète c'est 67.

Dominique : Je ne sais pas.

- *Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite ?*

Christophe: Financier, plus capable de travailler,

Pascal: pas avoir le choix si on dit que c'est fini.

Dominique: Plan de sorties pour restructuration et que tu es obligé de partir. Cela donne une opportunité.

François: aisance financière.

Christophe: La vie privée joue, si tu as quelqu'un à la maison qui est en difficulté physique c'est un bon motif pour s'arrêter de travailler.

Quand on dit 60 c'est parce qu'on se voit mal continuer de travailler jusqu'à 63 voire 67 pour atteindre l'âge légal!

Pascal: pour nous on n'a pas pénibilité du travail mais plutôt soumis à un certain stress par période, l'environnement n'est pas toujours idéal. Voir aussi où sera la digitalisation d'ici-là.

Dominique: Ne plus savoir suivre le rythme au travail, être largué par toutes les nouveautés.

Christophe: évidemment plein de choses peuvent jouer et cela est très personnel.

- *Qu'est-ce qui vous motiverait à travailler plus longtemps ?*

Christophe: Un nouveau challenge.

Pascal: Pour rester actif. Je n'arrêterai pas à 55 ans car c'est le "début de la fin" je veux encore rester actif. Parce que se reposer et profiter de son temps libre c'est bien un moment mais après tu finis par végéter.

François: Pas l'aspect financier dans notre situation car avec ce qu'on connaît maintenant ça n'en vaudrait pas la peine budgétairement. Un incitant financier n'est pas déterminant. Travailler 5 ans de plus pour 52 € de pension en plus ça ne m'intéresse pas.

- *Désireriez-vous avoir une fin de carrière plus souple ?*

Dominique: Un aménagement du temps de travail pourrait être régressif au fur et à mesure des années. Un moment donné tu travailles 4/5, puis 3/5 puis mi-temps. Graduellement on diminue son temps de travail.

Pascal: Cela dépend évidemment de la nature du travail.

Christophe: Cela dépend des attentes que l'entreprise a vis-à-vis de ton travail. Je veux dire réduire ta zone de responsabilités, te concentrer sur ce que tu es encore capable de maîtriser par rapport à courir entre tous les dossiers. Je pense que c'est ce qui me plairait le plus.

Dominique: On pourrait installer ce qu'on appelle un parrainage et faire profiter les jeunes de l'expérience des plus âgés qu'ils ont accumulés sur le terrain. Essayer de les accompagner pendant plusieurs mois. Dépend évidemment si le travail existe et que cela reste dans la continuité de ce que tu fais.

François: Une part de ton expérience doit être connue, il faut entretenir l'esprit d'entreprise. Quelque chose qui serait une bonne idée.

*Il existe deux façons de terminer sa carrière de manière plus « douce » :*

- *Changer la nature même des tâches au travail (pour un policier, ne plus être sur le terrain mais faire de l'administratif)*
  - *Prendre sa pension à temps partiel : Ce concept signifie prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous pourriez bénéficier de votre pension les jours où vous ne travaillez pas, d'autre part vous continuez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires. Cela permet de sortir progressivement du marché du travail. Mais cela signifie également décrocher du monde professionnel avec moins de revenus (salaire à temps partiel)*
- *Après ma présentation des pensions à temps partiel : Qu'en pensez-vous ?*

Christophe: Tant que ce n'est pas obligatoire, pourquoi ne pas instaurer un tel système ?

Dominique: Peut-être une alternative.

Christophe: Surtout utile quand les gens arrivent à l'âge de la pension en très mauvaise santé. S'ils se disent qu'ils ne pourront pas profiter pendant longtemps de leur pension. Le fait de pouvoir soigner la mauvaise santé pendant les dernières années de carrière par ce biais-là en prenant du temps pour eux. Me paraît être tout à fait positif.

Système permet de contrebalancer les chômages d'invalidité car une fin de carrière assouplie peut jouer dans la balance.

Ce temps partiel peut être comblé par les jeunes.

Permet une transition entre le travail et la retraite car beaucoup de gens ne veulent pas partir d'un coup et autorise d'être moins présent tout en continuant à se rendre utile.

- *Quels sont les incitants qui vous pousseraient à adopter ce système ?*

François: Il faudrait un maximum de souplesse en termes d'organisation. Imaginons qu'on démarre ce genre de plan mais qu'à un certain moment pour un travail d'équipe tu dois être 15 jours au travail non-stop, est ce qu'on pourrait remplacer les jours non pris en jours de congé?

Christophe: L'idéal c'est les entreprises valorisent une longue carrière au sein de l'entité en reconnaissant le mérite à l'employé d'être resté dans l'entreprise par le biais d'un aménagement de fin de travail ou de responsabilité. Bien souvent les entreprises oublient l'apport de l'employé à l'entreprise. Moralement c'est injuste. L'intérêt de l'entreprise à long terme devrait coïncider avec le parcours de chacun de ses employés. Or ces intérêts divergent à partir d'un certain âge. Il faudrait trouver un équilibre.

Ce système est plus un choix de vie, cela doit rester un choix, pas obligatoire de la part des entreprises. Ce qui est bien c'est d'avoir un choix !

Parmi les autres incitants nous pouvons trouver la situation familiale, si on est seul à la maison on veut rester le plus longtemps dans l'entreprise dans la mesure de ses capacités, avoir quelques heures de repos mais continuer à travailler et être entouré le reste du temps ou même si on ne s'entend pas avec sa femme! Il ne faut pas sous-estimer cet effet. Il y a un pic de divorce à cet âge-là car les gens se retrouvent à vivre soudainement ensemble non-stop!

- *Quelles seraient les limites de ce système selon vous ? Exemple de limites : financières, perte d'expertise, ennui, ...*

François : Difficile de rester motivé et d'impliquer dans des projets au travail si les personnes ne sont pas toujours là. Voir si dans le boulot si le fait d'être là à mi-temps te permet de savoir suivre dans les projets qui demandent une participation soutenue et qui intéressent la personne. C'est fort compliqué. Et difficile de rester à jour au sein de l'entreprise.

Dominique : Effet de repos : on casse le rythme et donc on est cassé après. Même charge de travail sur les 4 jours à la place des 5 jours. Quand on prend cela un 80% à temps de travail nous pouvons être sûr que la charge de travail restera identique.

Christophe : Travailler sur un vrai mi-temps, diminuer son temps de travail ça veut parfois dire renoncer à des projets intéressants. Si on ne peut pas suivre un projet que l'on trouve intéressant, cela peut mener à des frustrations.

François: demande une surveillance de la part des autorités sur le nombre d'heures réellement effectuées. Il faut voir aussi l'état de santé, la résistance même pour un temps partiel.

Christophe: La pension c'est une aide que l'Etat nous donne mais cela ne suffira pas à l'entièreté de nos besoins de toute façon. La pension ne suffira pas à l'entièreté de nos besoins dans tous les cas. Même avec le deuxième pilier je pense que cela n'est pas suffisant. Notre génération peut encore se laisser reposer sur la sécurité Sociale et donc se permettre d'arrêter de travailler. Alors que la génération suivante n'aura plus le choix, elle devra continuer à travailler.

Pascal: Avant toute chose il faut régler toutes les incohérences qu'il y a pour le moment. Trop d'incohérence dans le système, le gouvernement nous dit qu'on arrête de travailler trop tôt mais d'un autre côté dès 45 ans on nous considère déjà trop vieux. Pour ceux qui perdent leur boulot à partir de cet âge-là, c'est très difficile de retrouver un autre boulot pour terminer leur carrière. Il faut mettre tout en place pour que les personnes qui perdent leur travail puissent "plus facilement" revenir. Deuxième incohérence, on constitue nous-même un deuxième pilier (pas celui de l'employeur) et maintenant qu'on a déjà passé plus de la moitié de notre carrière on va peut-être nous dire qu'on ne recevra qu'une rente et on ne pourra pas toucher ce qu'on a nous-même épargné avec notre propre argent. L'Etat n'apporte pas de stabilité entre les décisions et ils ne restent pas assez cohérents. Manque de cohérence sur plein d'exemples de la part des dirigeants. Un gros problème de gestion sur le long terme! Une décision ne doit pas rester juste pour un mandat politique. Ce qui ne va pas c'est qu'on change toujours les règles. J'ai plus confiance dans ma gestion que dans celle du gouvernement pour la partie financière des pensions. Cela mène à de l'incertitude quant au long terme et pour le futur.

Christophe: pour certains métiers ce n'est pas applicable, le temps partiel n'est pas compatible. Ce n'est pas quelque chose d'évident à mettre en place. Moi-même en tant que manager je sais que je ne pourrais pas adapter le temps partiel au travail de mes deux employés. Il faut alors des plus grandes équipes. Pas évident à mettre en place en fonction de la nature des tâches. Pour certains jobs pas possibles à appliquer. Et se pose pour l'employeur et l'employé.

- *Quels seraient les impératifs/ conditions nécessaires pour faciliter l'implantation de ces pensions à temps partiel ?*

Pascal: évidemment tout cela dépend de chaque personne, c'est différent pour chacun. Quelqu'un qui a un salaire correct mais pas très élevé, il n'aura peut-être pas une grande différence entre le salaire qu'il avait envie et le revenu qu'il aurait avec un salaire combiné à sa pension. Alors que quelqu'un qui gagne très bien sa vie verra une plus grande différence. Il peut y avoir différent cas de figure, la personne avec un revenu moyen pourra se dire ben oui bonne idée cette pension à temps partiel car le montant de pension en plus permet de ne pas perdre trop de salaire. Alors que quelqu'un avec un revenu plus élevé voudra plus facilement continuer à travailler.

Christophe: Il y a encore un autre cas de figure; ceux qui ont un gros patrimoine et ont déjà une situation financière qui leur permet de perdre une partie de leur salaire. Ceux-là choisiront plus facilement un départ anticipé ou une retraite partielle pour rester un peu dans le monde professionnel, garder cette impression de responsabilités.

Dominique: Chaque personne possédera une logique différente.

Christophe: Il peut être intéressant de voir les statistiques des personnes intéressées par le crédit-temps. On peut voir la portion d'employés qui sont en crédit-temps dans les entreprises. Il faudrait quand même que le système octroie un bonus financier supérieur à celui du crédit-temps pour que la pension à temps partielle soit choisie. La taxe sur la pension qu'on doit payer au moment où on touche sa pension, si tu touches ta pension de manière anticipée cette taxe est plus élevée. Il faut donc trouver un moyen d'aménager cette taxe.

Pascal: L'Etat doit aider les entreprises à supporter les coûts de garder des travailleurs plus âgés. Pour que ça ne change rien aux entreprises et que les gens restent plus longtemps, il faut aider les entreprises. Par exemple leur donner un avantage par rapport aux taxes.

Il faut mettre les choses en place pour que les gens âgés puissent rester au travail. Tout mettre en place aussi pour la réinsertion des seniors au travail.

- *Seriez-vous prêt grâce à ce système à travailler plus longtemps ?*

Christophe: oui pourquoi pas mais de nouveau ça dépend de plein de choses et de la manière dont les entreprises organisera un tel plan et actuellement je vois peu d'entreprises qui seraient prêtes à valoriser cela en termes de reconnaissance. Ils ont plus envie de remplacer des

employés âgés par des employés jeunes que d'accepter que les employés travaillent le plus tard possible. C'est une question de mentalité. En Belgique, dans nos sociétés avec un actionnariat très dilué quand le management ne veut que améliorer son profit le choix sera porté sur un travailleur jeune. En Belgique c'est un choix logique, si on peut remplacer un travailleur âgé par un travailleur jeune, cela coûtera moins cher. On économisera la moitié du salaire.

François: On a droit à notre pension anticipée. Quand on sait que l'on sera encore en bonne santé jusqu'à 75 ans, il peut être logique qu'à 58 on préfère se retirer pour pouvoir profiter de son bon état et qu'on ne veut plus trop s'impliquer au niveau professionnel même s'il faut adapter son niveau de vie aux revenus qui seront plus faibles.

Dominique: un tel système peut contrebalancer quand la personne est en mauvais état de santé. Si elle a besoin de garder des revenus et que ceux proposés par le chômage ou la pension d'invalidité ne sont pas suffisants, une carrière assouplie peut trouver son intérêt. Cela peut permettre aussi de laisser au fur et à mesure la place aux jeunes. Et aussi utile pour les gens qui avaient peur de partir, moyen de décrocher progressivement et donc de ne pas avoir un choc, un drame quand on doit prendre sa pension complète.

François: Un tel système se doit d'être envisagé comme un "régime de fin de carrière" plutôt qu'un régime de début de pension. Là on continue à sa rendre utile aux nouvelles générations et on part progressivement.

Pascal: Dépend des incitants, on n'est pas fermé à un tel système mais dépend des conditions et des incitants!

François : Non pas intéressé par ce genre de plan sauf si c'est le seul moyen d'alléger la fin de carrière. Si j'ai le choix de partir plus tôt même avec perte financière je le fais. Si il existe cette période de transition pour arriver jusqu'à l'âge légal je suis pour.

#### **INTERVIEW DU 17 MAI 2017 :**

1) Présentation des interlocuteurs : Isabelle Sampieri - Contractuel de la fonction publique au service de l'État fédéral - Déléguée syndicale - 55 bientôt 56 ans.

## 2) Questions :

- *A quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?*

Maintenant donc à 55 ans.

- *A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir arrêter ?*

65 ans et 8 mois.

*Comment savez-vous cela si précisément?*

Sur mypension.be: pour avoir mes années de carrière suffisante c'est initialement jusqu'à 65 ans mais avec la nouvelle législation ça sera 8 mois en plus.

- *Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite ?*

Parce que je suis fatiguée, on a de plus en plus de boulots et c'est épuisant et stressant.

Mais en fait, je ne vais même pas dire que je voudrais arrêter de travailler, Je voudrais plutôt un aménagement du temps de travail. C'est à dire moi cela ne me dérangerait pas de travailler mi-temps ou même  $\frac{3}{4}$  temps et avec des horaires adaptés. Cela devient dur de se lever tous les matins à 6h30. Travailler 4/5 h par jour mais continuer malgré tout à être actif.

Mais à mon âge au rythme plein temps tu es épuisé physiquement, mentalement, t'as des petits bobos qui apparaissent. Un moment donné t'as besoin de plus de repos que quand on est jeune.

A l'heure actuelle comme on ne propose pas ce genre d'aménagement, si j'ai un patrimoine suffisant j'arrête de travailler. J'aime mon boulot et voir des gens mais malgré tout le travail est lourd.

- *Qu'est-ce qui vous motiverait à travailler plus longtemps ?*

Justement des aménagements du temps de travail aussi bien dans les horaires sur une journée que sur la semaine. Travailler 3/semaine ou tous les jours de 10h à 4h quelque chose comme ça. Je resterais plus longtemps sur le marché professionnel si je pouvais disposer d'un horaire réduit dans la journée ou alors d'un horaire réduit dans la semaine. Certainement aussi plus de moyens dans mon travail : on travaille avec des ordinateurs obsolètes, on manque de matériel, on manque de personnels. Plus en plus de travail dans le même nombre d'heures. Plus de

personnels. Si on diminue son temps de travail tu ne peux pas faire la même charge de travail et il faut donc automatiquement qu'il y ait plus de personnes pour prendre le relais et par exemple un travail d'équipe. Chacun voudrait un horaire différent hors on oblige les gens à avoir des cases horaires. Ce qui est bête en soi parce que du coup les services publics ont des heures de services très stricts.

⇒ Des meilleures conditions de travail et un aménagement du temps de travail, un bien-être au travail qui n'existe pas à l'heure actuel (bureaux, locaux adaptés).

Être seul dans un bureau et pas en groupe car on a peur de déranger l'autre. On n'est pas assez rentable, on perd trop de temps à des bêtises sans les bonnes conditions à travailler.

- *Désireriez-vous avoir une fin de carrière plus souple ?*

Ben oui bien sûr que j'aimerais mais avec le même salaire évidemment ! C'est ça le problème aussi, la majorité des gens ont des prêts, des maisons à payer, on ne peut pas toujours se permettre de réduire son temps de travail car on perd de l'argent. A l'heure actuelle la vie est tellement chère que tu ne peux pas te permettre, même en couple, de travailler moins. Pour les personnes avec un salaire moyen ils ne peuvent pas se le permettre.

*Il existe deux façons de terminer sa carrière de manière plus « douce » :*

- *Changer la nature même des tâches au travail (pour un policier, ne plus être sur le terrain mais faire de l'administratif)*
- *Prendre sa pension à temps partiel : Ce concept signifie prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous pourriez bénéficier de votre pension les jours où vous ne travaillez pas, d'autre part vous continuez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires. Cela permet de sortir progressivement du marché du travail. Mais cela signifie également décrocher du monde professionnel avec moins de revenus (salaire à temps partiel)*

- *Après ma présentation des pensions à temps partiel : Qu'en pensez-vous ?*

Est-ce que l'Etat belge aurait l'argent pour payer cela? Je ne vois pas très bien l'intérêt par rapport au crédit-temps? Et pourquoi avoir reculé l'âge du crédit-temps?

Je crois que tout dépend de la condition physique que tu as. Si tu travailles dans des conditions agréables avec une chouette équipe et une bonne ambiance t'aura moins de problèmes physiques et psychologiques. Différent de si t'arrive au boulot avec un collègue qui râle... Dans ces conditions, avec un meilleur boulot, de meilleures conditions pourquoi pas travailler plus. Mais pas après 65 ans. Peut-être, ça dépend. Continuer à être actif mais en faisant d'autres choses aussi. Tu commences une carrière quand tu es jeune, tu penses je voudrais faire ça puis on se lasse. Les gens ont envie d'autre chose avec le temps. On ne donne pas l'opportunité aux gens de se recycler et de se diriger vers autre chose. Un aménagement du temps de travail oui mais aussi une possibilité de rediriger sa carrière plus facilement. On ne donne pas l'opportunité aux gens de se recycler !

Si le temps partiel permet d'embaucher des jeunes et donc de créer une meilleure mixité des âgés.

Permet aussi de mieux combiner vie professionnelle et vie de famille.

Permet de sortir du « métro-boulot-dodo ».

Permet un rôle de passation pour les jeunes. On continue le travail avec une aide d'un jeune à côté à qui on enseignerait à qui on apprendrait.

La possibilité de se reposer et de savoir qu'on a des congés nous rendent plus efficace, plus motivé.

- *Quels sont les incitants qui vous pousseraient à adopter ce système ?*

Ben c'est un salaire égal pour moins d'heure. Avec des meilleures conditions de travail

Tenir plus compte du bonheur au travail grâce à cet aménagement. Le bien-être au travail. Essayer d'éviter les burn-outs, le stress, ... Il y a clairement un problème à ce niveau-là dans le système.

Un incitant pourrait être une pause de midi plus longue mais comptabilisée dans les heures de travail. 30 minutes ce n'est pas suffisant. Plus de pause dans une journée. Pour pouvoir se changer les idées. Ce serait idéal d'installer dans les sociétés des salles de sport.

Pouvoir permettre de gérer son temps comme on le souhaite; permettre de gérer son temps en fonction du nombre d'heures et pas seulement du nombre de jours. Travailler par exemple aussi tous les jours mais seulement la moitié des heures. Aménagement de ton temps de

travail comme cela peut t'arranger toi-même. Ne travailler par exemple que les matins tous les jours. Dépend des occupations de chacun.

Pourquoi-pas aménager aussi en fonction des saisons : changer les horaires en fonction des saisons. En hiver j'ai très dur à me lever, par contre en été je me lève beaucoup plus tôt, décaler en fonction des saisons.

=> Laisser le libre choix dans l'aménagement. (Laisser un vrai aménagement du temps de travail selon ta personnalité, ta vie de famille pour te permettre d'avoir d'autres choses à côtés de ton travail. Permet de plus profiter de ses hobbies, d'avoir autre chose à côté du travail.

Aménagement des horaires sans limite !

Pour les petites et moyennes PME : aide financière pour l'employeur pour réembaucher quelqu'un qui fera le travail qui reste de la personne à temps partiel. Concernant les grosses entreprises, multinationales, il y a déjà assez d'incitants à l'emploi à l'heure actuelle. Les jeunes de moins de 26 ans c'est l'ONEM qui paie 90% du salaire, prime pour les vieux au-dessus de 52 ans.

- *Quelles seraient les limites de ce système selon vous ? Exemple de limites : financières, perte d'expertise, ennui, ...*

Il faut changer les mentalités des gens. La possibilité de gérer les horaires pourraient arriver à faire en sorte que des institutions, des services publics soient ouverts quasi non-stop. Ce sont les mentalités actuelles qui bloquent beaucoup de choses et cela pourrait bloquer un tel système.

Quid de la diminution sur le montant de la pension future ?

Manque de confiance aussi bien au niveau des employés que de l'employeur. L'employé n'a pas confiance en ses patrons et inversement.

Faire le même travail en 4 jours que 5 jours. Les employeurs peuvent se dire "chic je peux le payer moins" car ils travaillent moins de temps mais si rien n'est organisé pour prévoir une autre personne pour effectuer le travail qui reste alors l'employé n'aura pas d'intérêt à demander moins d'heures pour faire le même boulot.

Problème de dérive avec les personnes avec des gros salaires.

C'est quand c'est en pratique qu'on se rend compte des choses, faire un test pour après évaluer. Tout ça est difficile à évaluer théoriquement mais de toute façon, il faut clairement un changement de mentalité aussi bien du côté employeur et employé.

Incertitude face au futur. Comme on arrive pas à profiter avant la pension alors on a l'impression d'avoir juste métrou boulot dodo.

Je ne suis pas sûre qu'un tel système convainque ma génération de travailler plus longtemps mais ça les aiderait certainement. Mais si les plus jeunes générations le savent à l'avance alors ils pourront le prévoir et vouloir le faire. En dessous de 45 ans les travailleurs ne se rendent pas encore compte des difficultés qui vont arriver. Commencer à avoir des petits bobos, des maladies, ... C'est après 45 que physiquement le corps commence à être usé. Moins d'efficacité aussi. Les capacités ne sont plus les mêmes. Quand tu es jeune tu ne te rends pas compte qu'une fois arrivé à un certain âge tu vas avoir plus dur.

- *Quels seraient les impératifs/ conditions nécessaires pour faciliter l'implantation de ces pensions à temps partiel ?*

On ne touche pas au montant futur de la pension. Ce montant ne peut pas diminuer parce qu'on a déjà pris une partie de sa pension.

Il faut que cela reste un choix du côté de l'employé, ne peut pas être un choix du côté de l'employeur. L'employeur doit s'adapter.

Fixer les objectifs et la charge de travail de manière bien précise directement pour éviter le problème. On fixe dès le départ la nouvelle charge de travail avec l'employeur. Obligation de prévoir cela dès le départ pour éviter que la même charge de travail reste alors que le temps de travail diminue. Il faut fixer des objectifs précis/clairs. Pourquoi ne pas obliger l'employeur de remplacer la personne pour compenser le temps de travail. Ce travail peut être fait par des intérimaires, des bénévoles ou des étudiants. Tu peux aussi regrouper au sein d'une équipe le travail à temps partiel.

Limite minimum et maximum sur le montant de la pension qui est reçu partiellement. Imaginons une personne avec un énorme salaire qui rentre dans une pension à temps partiel, il n'aurait pas droit à la moitié de son salaire en montant de pension si ce montant est vraiment très élevé. S'il gagne par exemple 20.000€ par mois, on ne va pas lui donner 10.000 de pension pour compenser la perte de son salaire quand il travaille à mi-temps.

- *Seriez-vous prêt grâce à ce système à travailler plus longtemps ?*

Oui si ma santé me le permet évidemment. On n'est jamais à l'abri d'un problème et donc tout dépend de ce qu'il arrivera dans le futur.

## Enquête sur la pension à temps partiel

Êtes-vous travailleur? Alors vous serez un jour concerné par votre fin de carrière et votre pension!

Actuellement en dernière année de Master à la Louvain School of Management, je réalise dans le cadre de mon mémoire une enquête d'opinion sur les pensions. Tout travailleur âgé de 20 à 65 peut y répondre. Mon mémoire porte sur le projet d'une pension à temps partiel.

Votre participation est primordiale et il vous faudra moins de 10 minutes pour répondre à ce sondage. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seule votre opinion m'intéresse. Ces informations seront traitées de manière anonyme.

Aucune connaissance sur les systèmes de pension n'est requise. Merci d'avance pour votre précieuse participation!

Page 1 sur 7 SUIVANT

\*Obligatoire

### La pension

1) A quel âge souhaiteriez-vous idéalement prendre votre retraite? \*

Votre réponse

2) A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir prendre votre retraite? \*

Votre réponse

3) Êtes-vous disposé à travailler jusqu'à 65 ans (66 ans d'ici 2025, 67 ans d'ici 2030)? \*

- Oui
- Non

Page 2 sur 7

RETOUR  
SUIVANT

4) (Si non) Parmi les facteurs suivants, lesquels vous inciteraient à travailler plus longtemps? (Maximum 3 éléments) \*

- Nouveau projet/challenge professionnel
- Travail adapté (conditions de travail, matériel, locaux, augmentation du personnel, ...)
- Réduction du temps de travail
- Former les nouveaux
- Aménagement de l'évaluation de la performance au travail
- Incitant financier
- Autre :

4) (Si oui) Quels éléments vous poussent à rester au travail? (Maximum 3 éléments)

\*

- Situation financière insuffisante
- Se sentir utile, apporter une valeur ajoutée
- Situation familiale
- Politique d'entreprise en ligne avec le travail des seniors
- Travail passionnant/intéressant
- Peur du "choc" de la prise de la retraite, de l'ennui
- Travail effectué dans un environnement d'apprentissage
- Autre :

5) Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite (anticipée ou légale)? (Maximum 3 éléments) \*

- La norme: à tel âge les gens arrêtent de travailler
- Consacrer du temps à sa famille
- Profiter de son temps libre (hobby, voyages, ...)
- Manque de possibilités pour diminuer son temps de travail en fin de carrière
- Condition physique difficile (niveau de santé, épuisé mentalement ou/et physiquement)
- Entreprendre un travail de bénévole ou un travail manuel (jardinage ou autre) avec la possibilité de s'enregistrer comme indépendant
- Aisance financière: possède le capital nécessaire pour finir sa vie
- Pénibilité du travail (physique et mentale)
- Lassitude
- Autre :

6) Êtes-vous soucieux au sujet de votre situation financière une fois pensionné (e)?

\*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

7) Désirez-vous sortir du marché du travail de manière plus souple? \*

NB: Il existe 2 manières pour sortir du marché du travail de manière plus souple à savoir diminuer son temps de travail en fin de carrière ou changer la nature de ses tâches (passer d'un travail physique à un travail plus administratif)

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Page 3 sur 7

RETOUR  
SUIVANT

### La pension à temps partiel :

La pension à temps partiel est un projet à l'étude au sein du Comité national des pensions.

L'idée est de prendre partiellement sa pension tout en restant partiellement actif. D'une part vous bénéficiez de votre pension les jours où vous ne travaillez pas (vous touchez un montant de la pension en avance), d'autre part vous continuez à travailler et vous avez toujours la possibilité d'augmenter vos « droits de pension supplémentaires ».

Cela permet de sortir progressivement du marché du travail et finir ainsi sa carrière avec un 4/5, 3/5 ou mi-temps. Mais cela signifie également décrocher du monde professionnel avec moins de revenus (salaire à temps partiel), compensé en partie par la pension partielle versée tous les mois.

8) Trouvez-vous un tel système attractif? \*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

9) Prendriez-vous part à ce système? \*

- Oui

- Non
- Je ne sais pas

10) Si les conditions d'accès (âge et nombre d'années de carrière requises) sont identiques pour la retraite anticipée (=quitter définitivement le marché du travail) et la pension à temps partiel, quel régime choisiriez-vous ? \*

- La retraite anticipée
- La pension à temps partiel
- Je ne sais pas

11) Seriez-vous prêt à travailler plus longtemps grâce à ce système? (travailler jusqu'à l'âge légal ou plus tard) \*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Courage encore quelques questions!

Questions relatives à la mise en place de la pension à temps partiel

12) Parmi ces éléments, quels incitants vous pousseraient à adopter ce principe? \*

- Sentiment d'utilité malgré l'âge
- Liberté au travailleur dans la planification de la réduction du temps de travail (3/5 ou demi-journée tous les jours, ..
- Pouvoir consacrer le temps partiel au travail à du parrainage au sein de l'entreprise
- Bonne diffusion de la description de la pension à temps partiel Liberté de choisir ce système laissée aux travailleurs
- Diminuer son temps de travail sans subir une grosse perte de revenu
- Pas de rupture brutale entre le temps plein et la prise de la retraite
- Permet d'acquérir des droits complémentaires pour la future pension
- Rester actif socialement
- Diminution du stress et de la pénibilité du travail

13) Parmi ces éléments, quels sont les freins qui vous poussent à refuser un tel système? \*

- Impact négatif sur l'intégration dans l'entreprise
- Activité professionnelle incompatible avec un travail à temps partiel
- Dévalorisation du travail accompli
- Perte de revenus (pension partielle ne compense pas entièrement la perte de salaire)
- Coupure dans le rythme du travail
- Effet financier du licenciement en cas de travail à temps partiel
- Pas d'avantage pour le régime de pension à temps partiel par rapport à celui de retraite anticipée
- Même charge de travail pour le temps réduit que pour le temps plein
- Culture d'entreprise "anti-travailleurs âgés"
- Diminution de la pension future

14) Quelles sont les conditions primordiales à mettre en place pour que vous acceptiez ce système? \*

- Possibilité de quitter rapidement ce régime
- Diminution obligatoire de la charge de travail proportionnellement à la réduction du temps de travail
- Conditions claires et lisibles
- Définir une fourchette pour le montant versé de la pension partielle (pas trop petit et pas trop gros)
- S'inspirer des conditions relatives au crédit-temps
- Choix volontaire du travailleur
- Non réduction du montant de la pension complète future

Dernière page!

Quelques questions faciles...

15) Quel âge avez-vous? \*

- 20-25 ans
- 26-30 ans
- 31- 35 ans
- 36- 40 ans
- 41- 45 ans

- 46 - 50 ans
- 51- 55 ans
- 56- 60 ans
- 61- 65 ans

16) Quel est votre statut professionnel? \*

- Salarié
- Fonctionnaire
- Indépendant
- Demandeur d'emploi
- Autre :

17) Quelle est votre situation familiale? \*

- Marié (e)
- Cohabitant légal
- Divorcé (e)
- Veuf (ve)
- Célibataire
- Autre :

18) Avez-vous des enfants à charge? \*

- Oui
- Non

19) Avez-vous des petits-enfants? \*

- Oui
- Non

20) De quelle région venez-vous? \*

- Bruxelles
- Flandre
- Wallonie

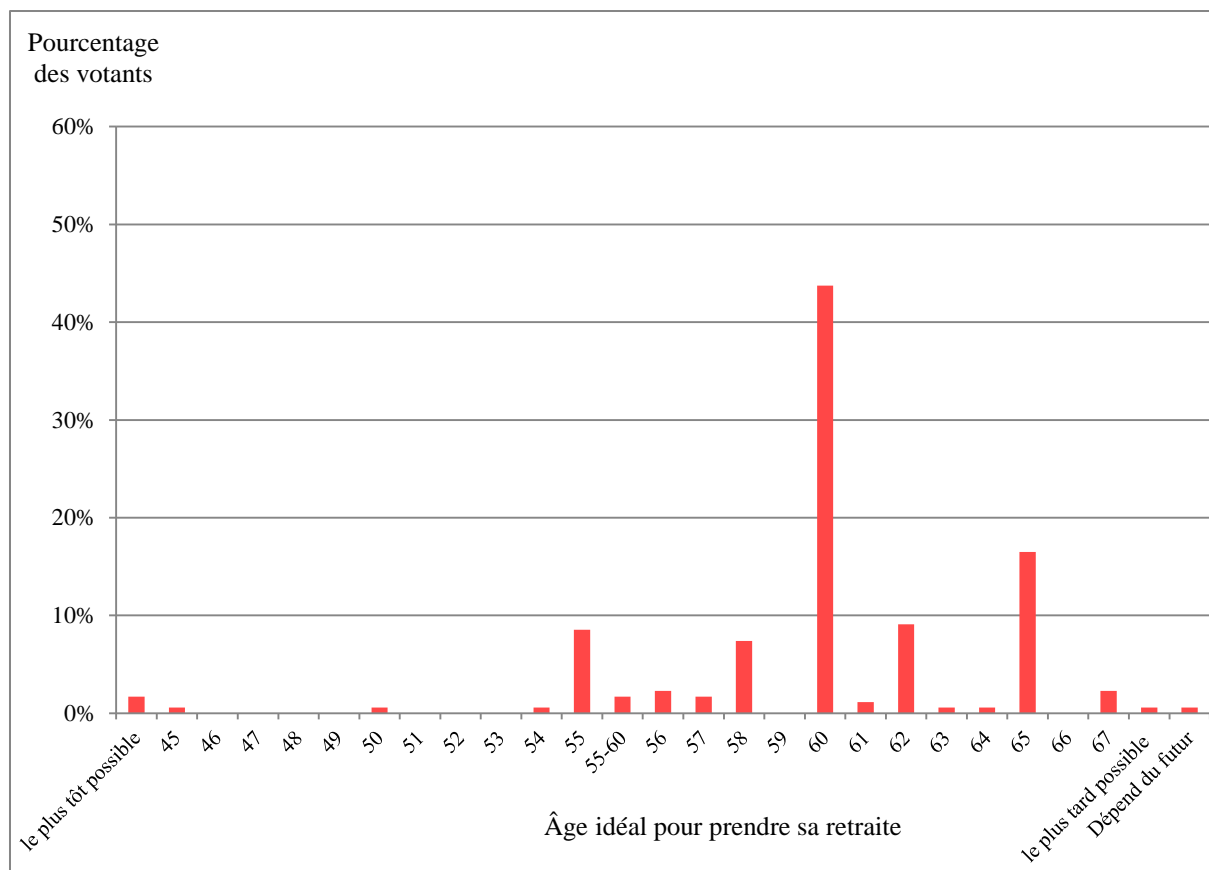
Annexe 11: Description de l'échantillon du sondage
--

Ces résultats sont non-pondérés et sont donc non représentatifs de la population.

Description de l'échantillon (non-pondéré)			
Âge	20-30 ans	43	24,4%
	31-40 ans	26	14,8%
	41-50 ans	34	19,3%
	51-65 ans	73	41,5%
	Total	176	100%
Région	Bruxelles	99	56%
	Wallonie	53	30%
	Flandre	24	14%
	Total	176	100%
Situation familiale	En couple	120	68%
	Veuf/divorcé/séparé	14	8%
	Célibataire	42	24%
	Total	176	100%
	Avec enfants à charges	96	55%
	Sans enfants à charges	80	45%
	Total	176	100%
Occupation	Salarié	83	47%
	Fonctionnaire	64	36%
	Indépendant	24	14%
	Autre (demandeur d'emploi, RCC, militaire et retour aux études)	5	3%
	Total	176	100%

## Annexe 12 : Réponses au sondage sous forme graphiques

**Figure 1:** Question 1 : A quel âge souhaiteriez-vous idéalement prendre votre retraite?



**Figure 2 :** Question 2 : A quel âge pensez-vous que vous allez pouvoir prendre votre retraite?

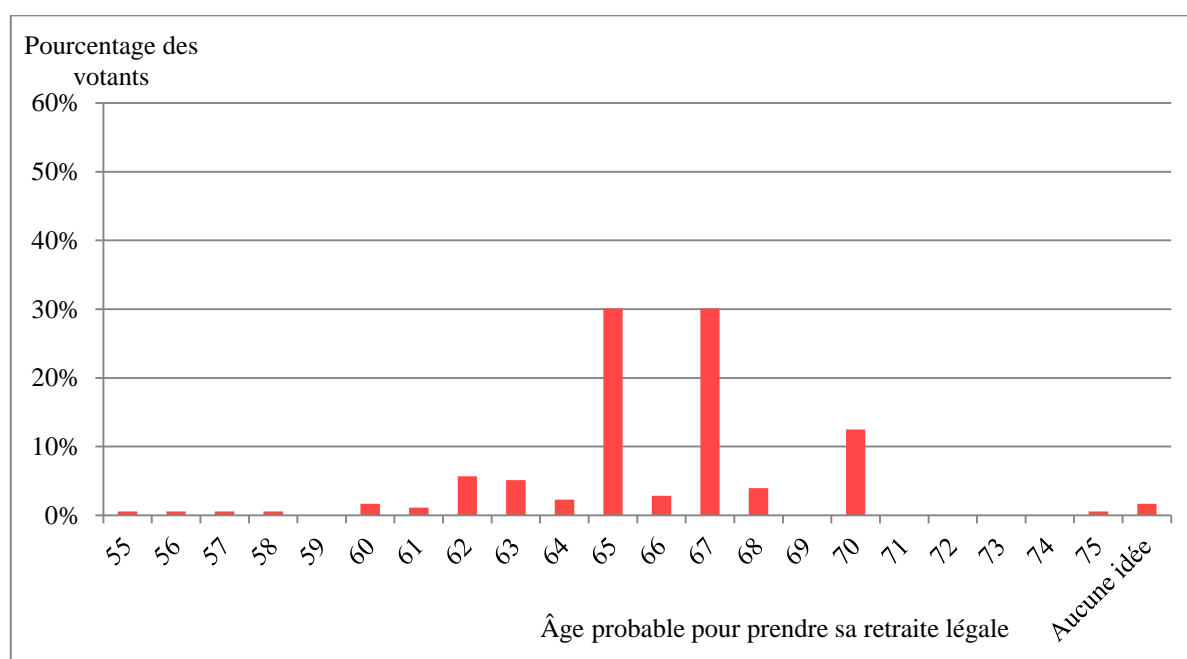


Figure 3: Question 3 : Êtes-vous disposé à travailler jusqu'à 65 ans (66 ans d'ici 2025, 67 ans d'ici 2030)?

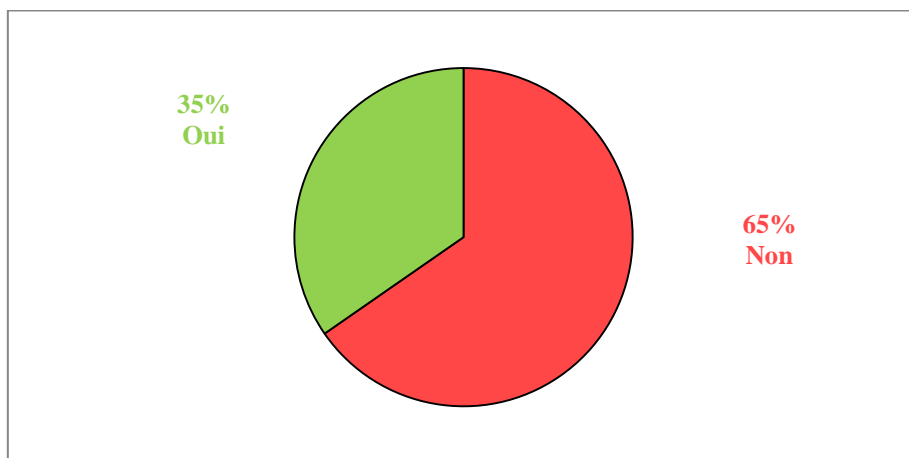


Figure 4: Question 4 (si la réponse précédente est non): Parmi les facteurs suivants, lesquels vous inciteraient à travailler plus longtemps? (Maximum 3 éléments)

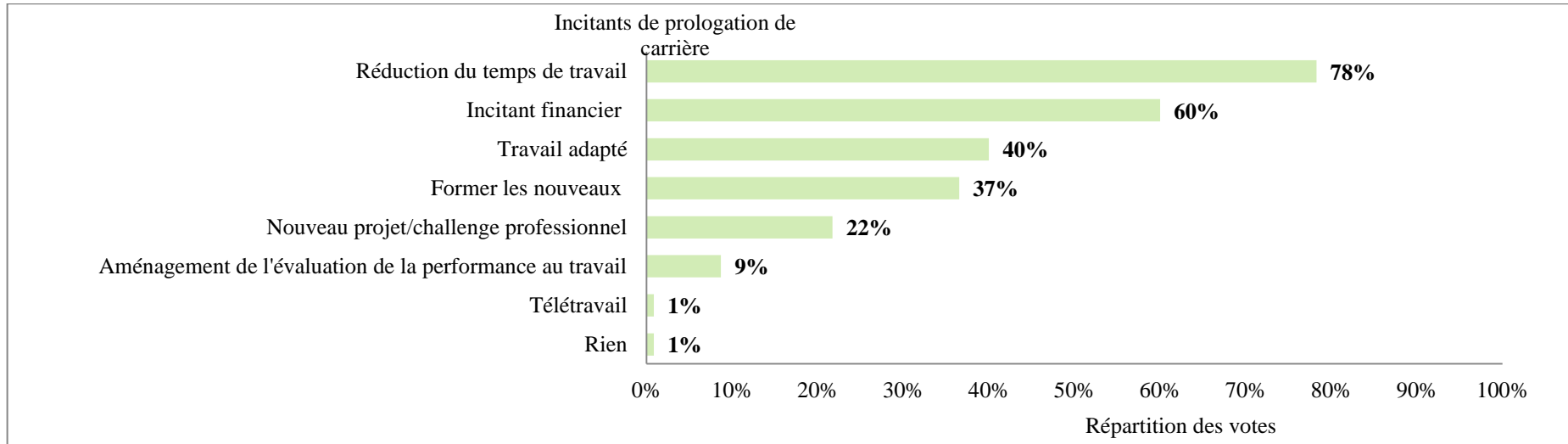


Figure 5: Question 4 bis (si la réponse précédente est oui) : Quels éléments vous poussent à rester au travail? (Maximum 3 éléments)

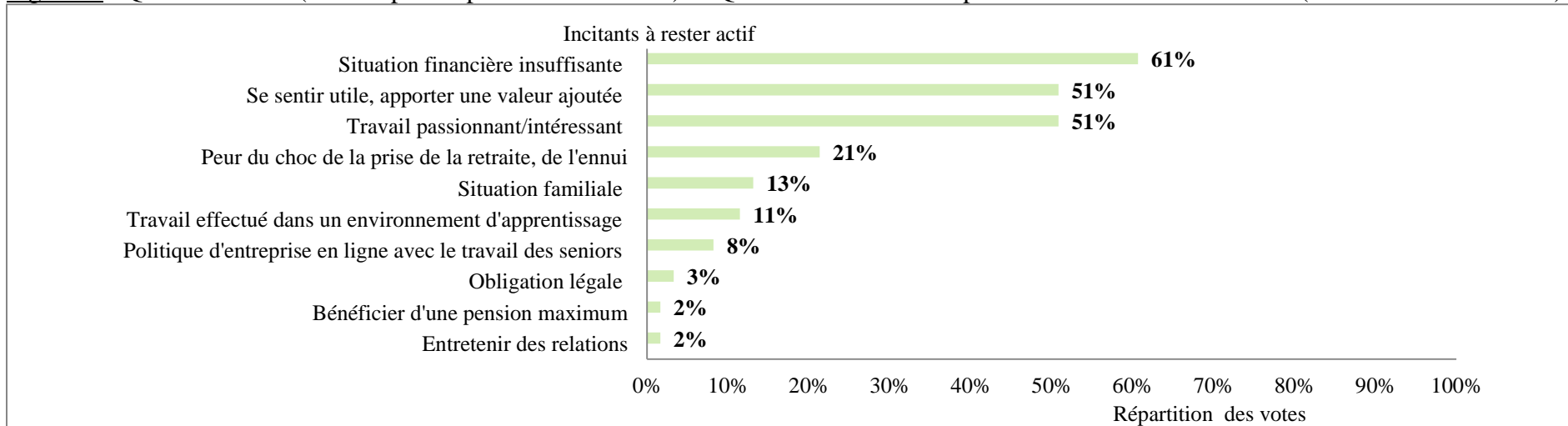


Figure 6: Question 5 : Pour quels motifs décideriez-vous de prendre votre retraite (anticipée ou légale)? (Maximum 3 éléments)

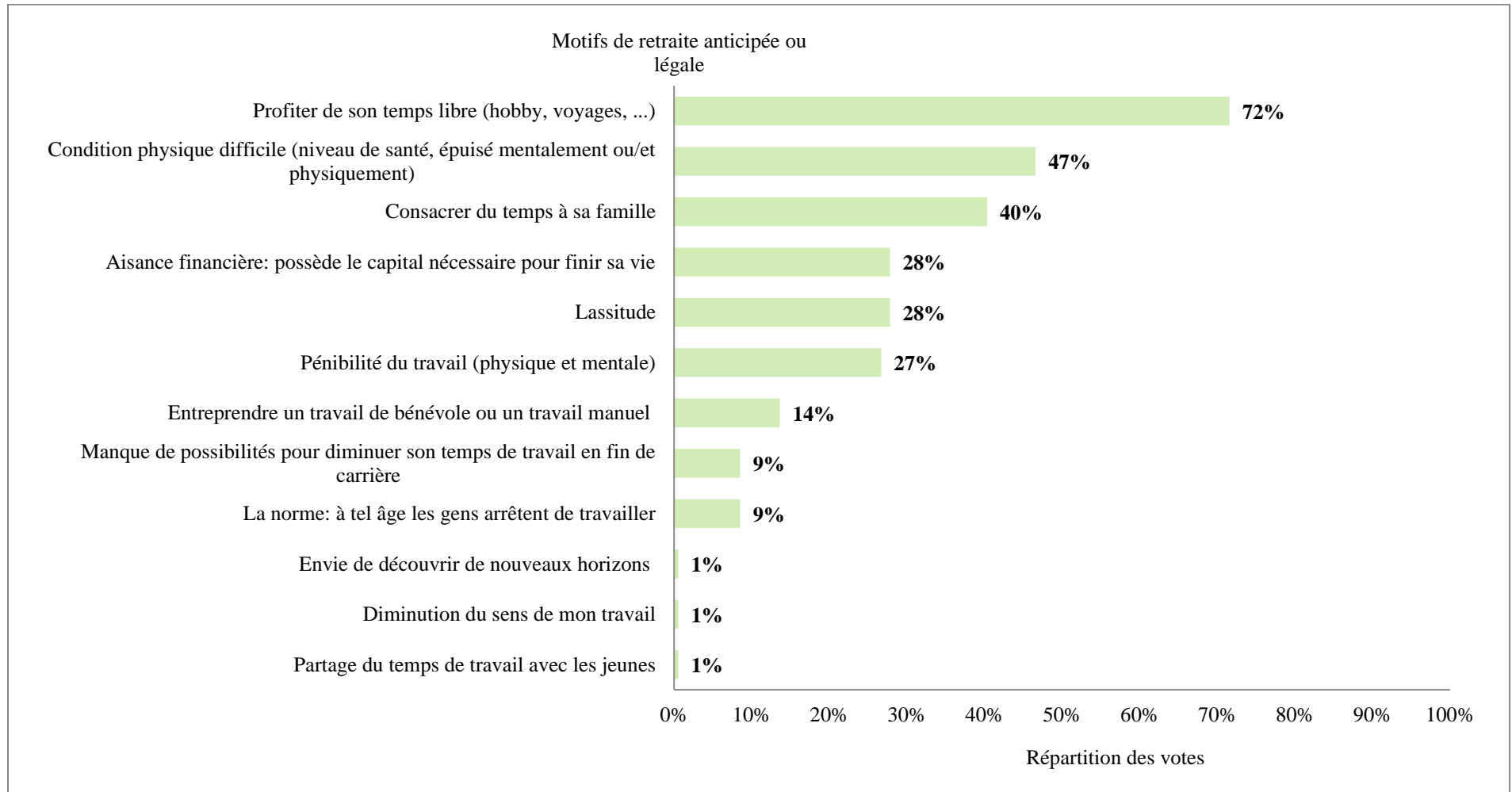


Figure 7: Question 6 : Êtes-vous soucieux au sujet de votre situation financière une fois pensionné(e)?

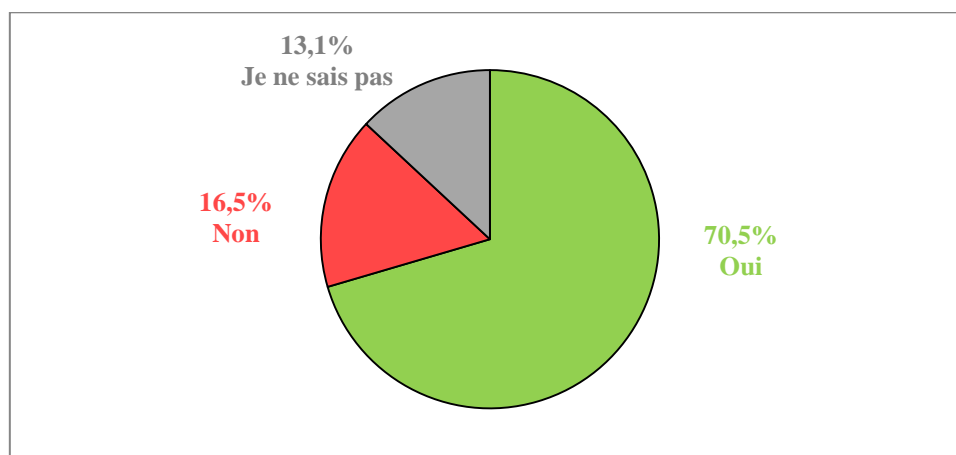


Figure 8: Question 7 : Désirez-vous sortir du marché du travail de manière plus souple?

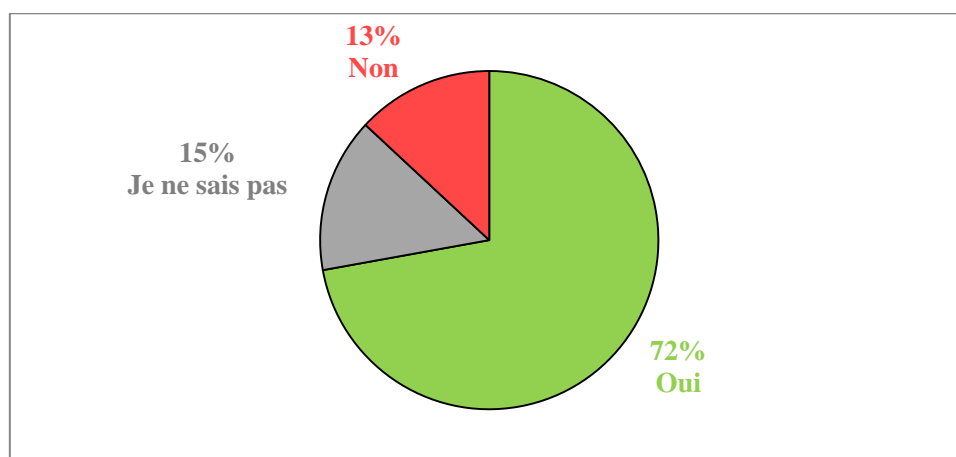


Figure 9: Question 8 : Trouvez-vous un tel système attractif?

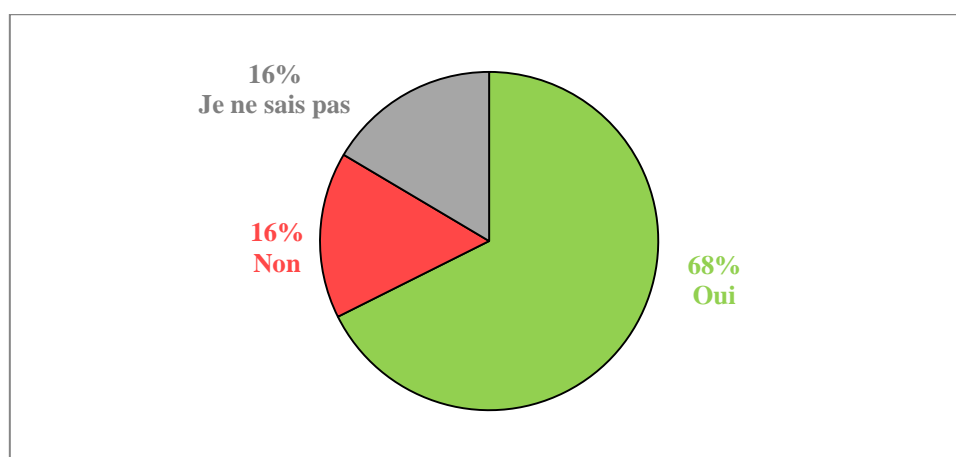


Figure 10: Question 9 : Prendriez-vous part à ce système?

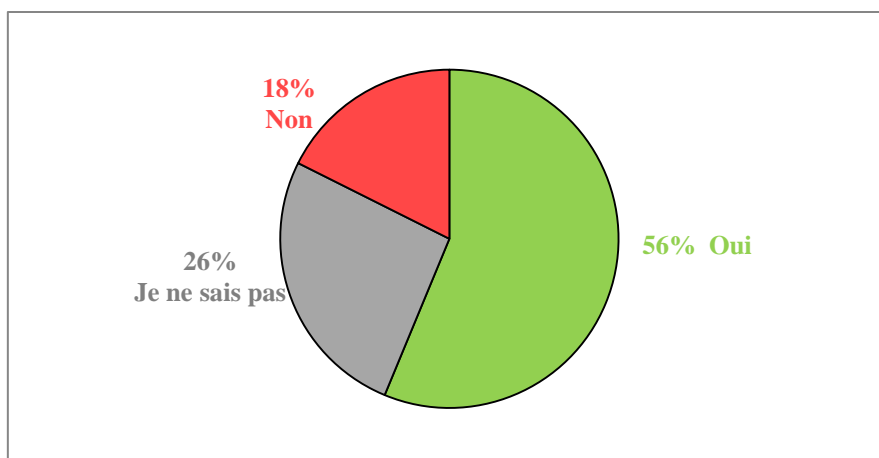


Figure 11: Question 10 : Si les conditions d'accès (âge et nombre d'années de carrière requises) sont identiques pour la retraite anticipée (=quitter définitivement le marché du travail) et la pension à temps partiel, quel régime choisiriez-vous ?

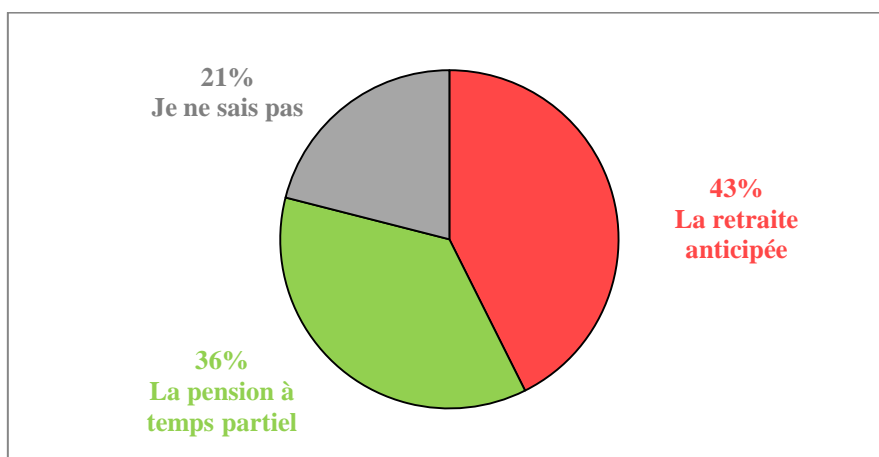


Figure 12: Question 11 : Seriez-vous prêt à travailler plus longtemps grâce à ce système? (travailler jusqu'à l'âge légal ou plus tard)

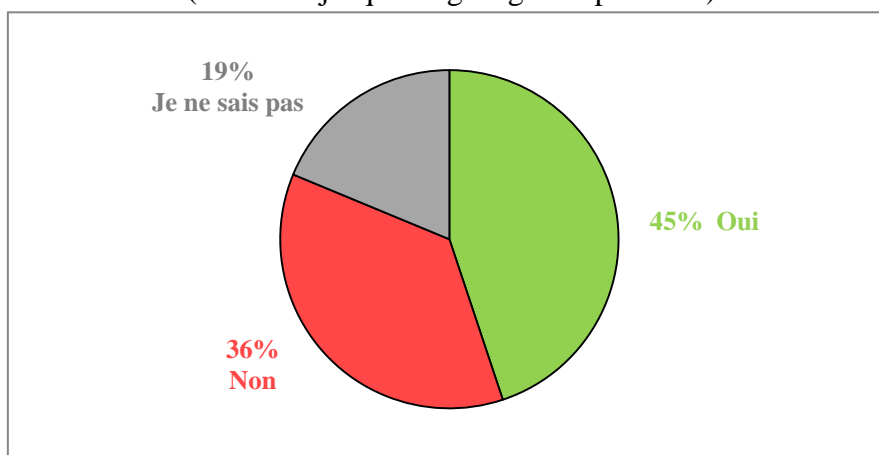


Figure 13: Question 12 : Parmi ces éléments, quels incitants vous pousseraient à adopter ce principe?

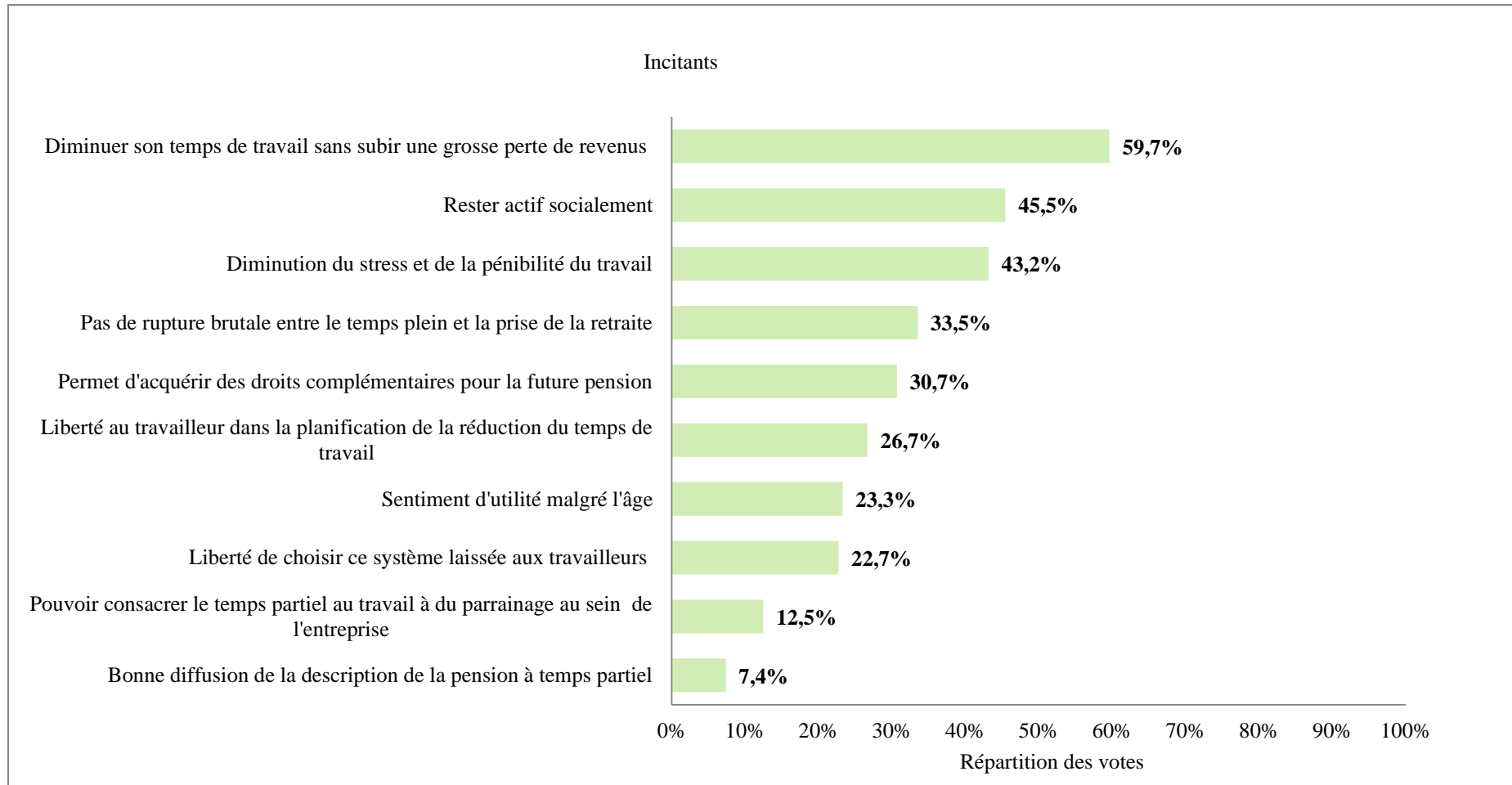


Figure 14: Question 13 : Parmi ces éléments, quels sont les freins qui vous poussent à refuser un tel système?

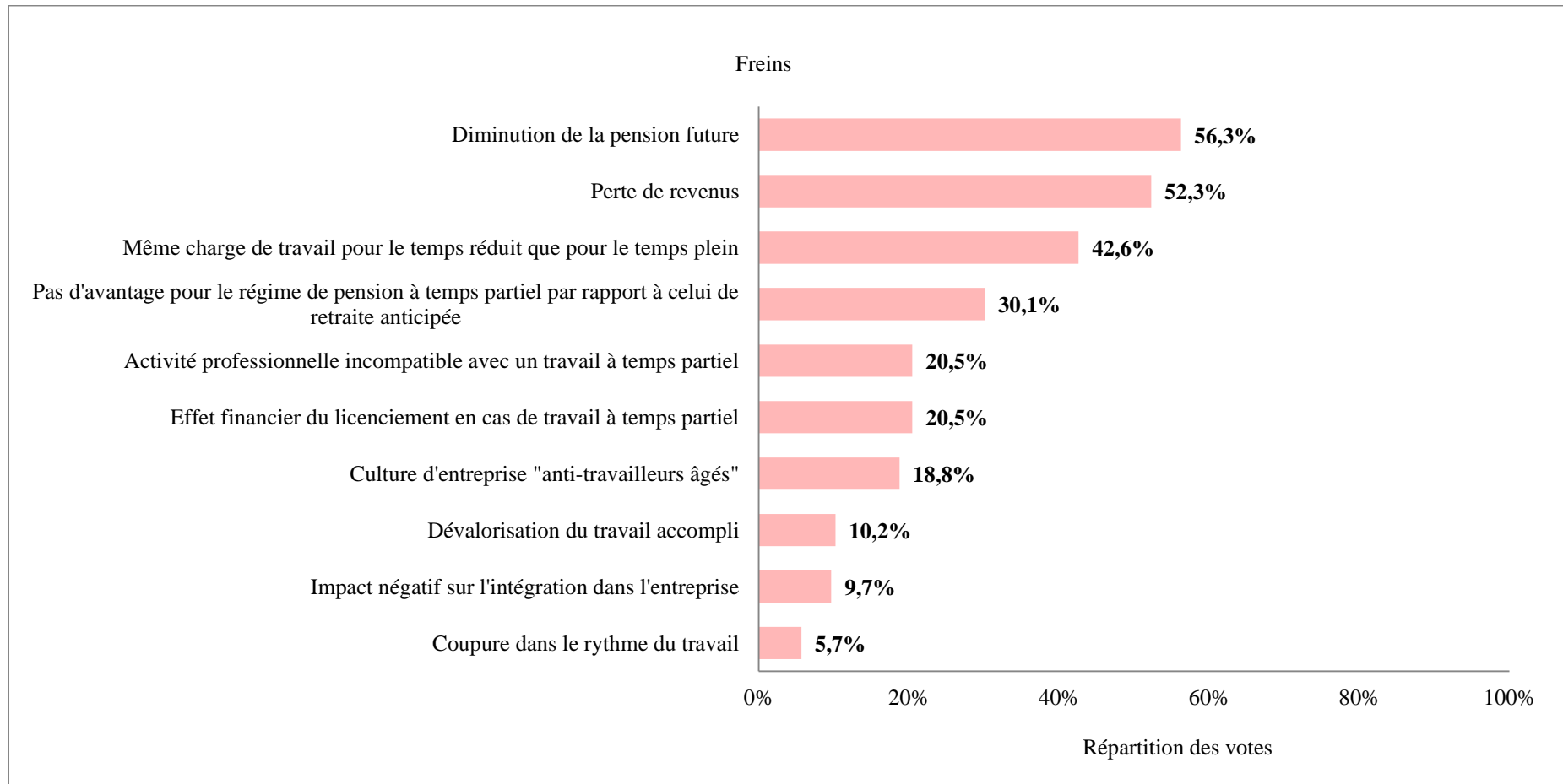
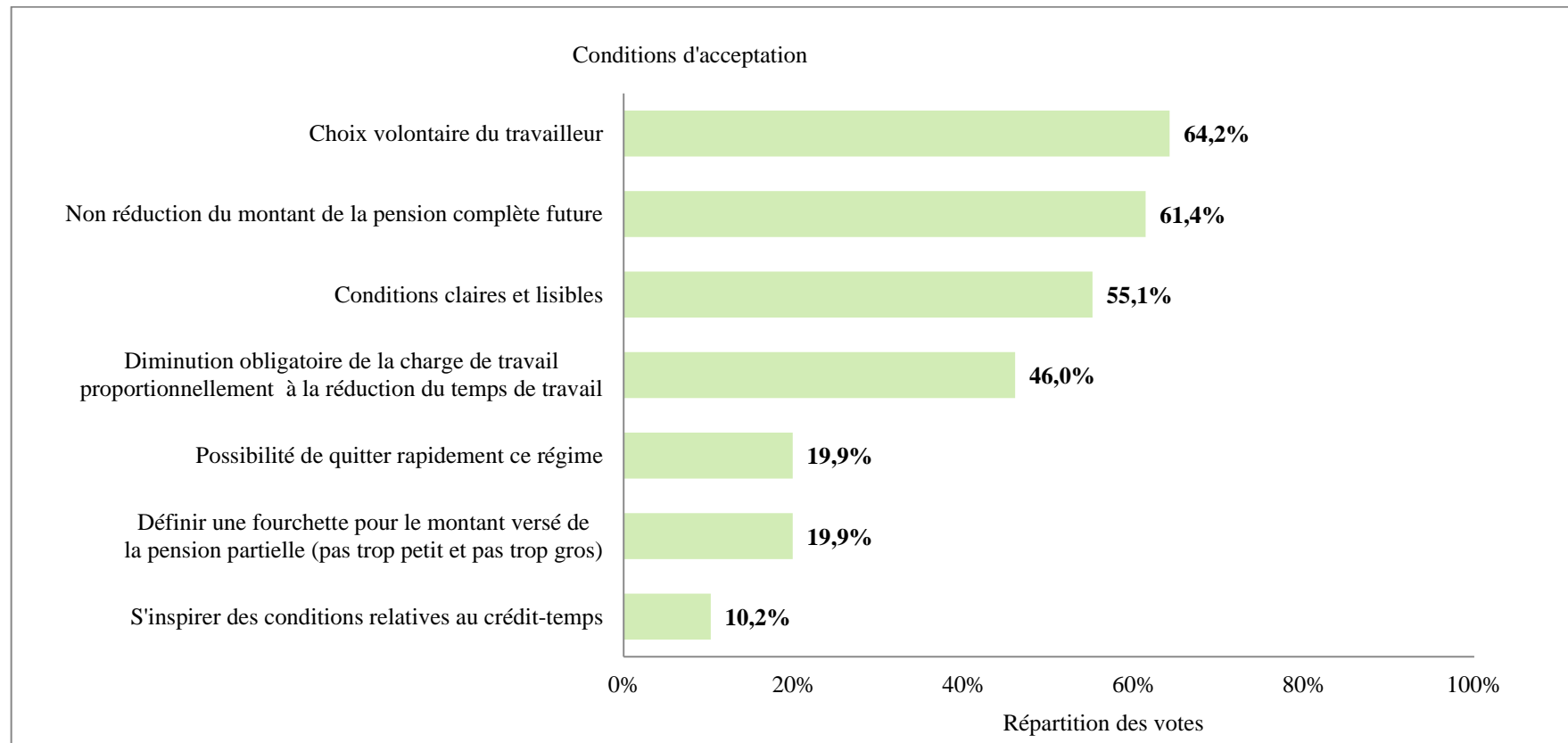


Figure 15: Question 14 : Quelles sont les conditions primordiales à mettre en place pour que vous acceptiez ce système?



Annexe 13 : Réactions-types des interrogés durant les entretiens qualitatifs
--

- Réaction-type 1 : Transmission de savoir (Interview 1, 25 avril 2017)

Le jeune indépendant trouve ce point particulièrement intéressant. Étant kinésithérapeute il trouve que cette transition pour former les jeunes serait bénéfique. Cela permettra au jeune d'acquérir une expérience assez rapidement, d'évoluer plus facilement dans le métier. L'ancien peut transférer ses compétences et éventuellement transmettre sa patientèle.

- Réaction-type 2 : Le travail en lui-même

« *Si on ne peut pas travailler sur/ suivre un projet que l'on trouve intéressant, cela peut mener à des frustrations* » (Interview 5, 11 mai 2017).

- Réaction-type 3 : La charge de travail

La plupart des interrogés estiment que réduire son temps de travail de 20% mènera à une charge de travail identique à un temps plein et cela constitue un frein important à ce dispositif.

- Réaction-type 4 : Coupure dans le rythme de travail (Interview 2, 4 mai 2017)

Il faut rassembler encore plus d'énergie pour se motiver à aller travailler pour 3 jours au lieu de 5. Par exemple, un individu commence à travailler le lundi matin. Il se dit : « J'ai hâte d'être mercredi soir », s'il pense déjà à ses congés, il manquera de motivation au travail.

- Réaction-type 5 : Licenciement

Par exemple, « *ton entreprise te convainc de passer d'abord à temps partiel grâce à un tel système puis après 2 ans ils te vireront. Dans ce cas, avec ton temps partiel tu es moins protégé que quand tu étais à temps plein avant. Dans une dérive pareille, les gens risquent d'avoir peur de rentrer dans ce système pour se faire virer* » (Interview 4, 4 mai 2017).

- Réaction-type 6 : Autres moyens de sorties précoces du marché du travail

*On peut avoir peur qu'un tel système (de pension à temps partiel) soit supprimé quand on y participe ou quand on l'envisage pour notre fin de carrière. Ne sachant pas ce qu'il se passera aussi bien au niveau des réformes qu'au niveau de notre santé, on décide simplement de prendre sa pension anticipée par crainte d'un futur incertain* (Interview 3, 4 mai 2017).

- Réaction-type 7 : Carte de sortie

*« Pouvoir se décider rapidement sur la fin de sa carrière et ne pas tomber dans un système où on doit donner une sorte de préavis pour en sortir car à ce moment-là les tracés de santé peuvent très vite changer la donne » (Interview 3, 4 mai 2017).*

