

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2005)

**LA RETRAITE,
QUELLE IDENTITÉ APRÈS LE TRAVAIL ?**

par

Dominique THIERRY
Vice-président de Développement et Emploi
et de France Bénévolat

Séance du 17 février 2005
Compte rendu rédigé par Michel Berry

En bref

La retraite évoque le juste repos après une vie de labeur. Cela convenait aux années 1950, où le travail était pénible et la retraite survenait à soixante-cinq ans pour une espérance de vie à la naissance de soixante-cinq ans, mais aujourd'hui ? Constatant que la transition travail/retraite n'avait pratiquement pas été étudiée, Dominique Thierry a animé, sous l'égide de Développement et Emploi, une recherche collective à partir d'interviews approfondies en étudiant les ruptures sur les composantes de l'identité : mon identité est structurée par mon corps et le regard des autres sur moi ; elle se définit par mes relations ; je suis ce que je vis ou j'ai vécu ; je suis ce que je fais ou j'ai fait ; je suis ce que je possède, etc. Cela met en évidence des transitions plus ou moins faciles, largement conditionnées par la façon dont les salariés ont été traités en fin de carrière. Quelle place nos sociétés modernes veulent-elles donner aux personnes âgées : retirées ou pleinement utiles socialement ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : M. Baroux (Setforge), M. Berry (École de Paris du management), P. Birambeau (Unité de formation au Management Associatif), M. Blondel (Algoé), S. Blampin, J. Boivin (Observatoire Entreprises et réseaux d'informations), B. Bougon (FVA Management), A. Breschard (consultant), L. Claes (École de Paris du management), Y. Darcourt-Lezat (Humatech Horizon), J. Denantes (Université Paris X Dauphine), E. Deret (Université Paris Dauphine), J. Dozoul (consultant), O. Faure-Jandet (France Télécom), J. Hamaide (Fondation de France), M. Huet (ALPE), M.-L. Kerever (CNAM), J.-Y. Le Gall (France Bénévolat), J. Leger (CVC Consulting), J. Maignier (Gie AGIRC ARRCO), N. Monod (NMD Conseil), G. Morin (A3 Conseil), C. PIN (Développement et Emploi), J.-A. Rault (Groupama), C. Riveline (École des mines de Paris), F. Rousseau (CRG de l'École polytechnique), F. Weill (École de Paris du management), J. Werquin (Groupe X. Action).

EXPOSÉ de Dominique THIERRY

Je commencerais volontiers par une plaisanterie. Quand le groupe de travail dont je vais relater les réflexions a organisé un colloque sur le sujet des retraités, il y avait surtout des retraités dans la salle. Et pourtant je voudrais montrer que cette question devrait interpeller les institutions et les personnes actives.

Identité au travail, identité après le travail

Développement et Emploi, organisme d'étude où j'ai passé une grande partie de ma vie salariée, a été largement inspiré par les travaux du sociologue Renaud Sainsaulieu sur l'identité au travail. Je lui avais dit qu'il devrait s'interroger sur un volet complémentaire : que veut dire l'identité quand elle n'est plus structurée par le travail ? Son équipe n'avait pas accroché, mais il m'avait semblé essentiel de travailler sur cette question.

La retraite, un no man's land ?

Nous avons constitué un groupe de travail en partenariat avec la CFDT Cadres, Seniorscopie (groupe *Notre Temps*¹) et France Bénévolat². Le groupe mis en place était pluridisciplinaire : il réunissait des sociologues, des psychologues, des actifs et des inactifs, des chercheurs, des gens de terrain, une bonne partie d'entre eux n'étant pas des retraités.

Nous avons commencé par un travail académique approfondi et avons découvert qu'il n'y avait presque rien sur notre sujet. Il existe une littérature considérable sur l'identité au travail, les références majeures étant Renaud Sainsaulieu et Claude Dubar, mais la transition du travail à la retraite n'a intéressé pratiquement aucune institution ou chercheur, à part Vincent Caradec.

Pourtant on va vers une société répartie entre un tiers de jeunes, un tiers d'actifs et un tiers de retraités. Il serait donc urgent de mieux connaître ces derniers et de mieux reconnaître leur rôle social. Comment s'impliquent-ils dans la vie sociale ? y a-t-il une norme de comportement, comme faire du bénévolat, cultiver son jardin, s'occuper de ses petits-enfants, ou encore profiter d'un juste repos après le labeur ? Nous avons par ailleurs noté les grandes différences de signification du mot lui-même dans les pays étrangers. En France, le terme de retraite semble signifier une sorte de mort sociale. D'autres pays utilisent des mots plus neutres, du type pension, les Espagnols parlant, eux de *jubilación*.

La notion de retraite est elle-même très connotée dans notre histoire. En 1950, l'espérance de vie à la naissance était de soixante-cinq ans, ce qui était aussi l'âge de départ à la retraite. On comprend la représentation selon laquelle la retraite consistait à quitter un dur labeur pour profiter un peu de la vie. Mais aujourd'hui, l'espérance de vie à la naissance des femmes est de quatre-vingt-trois ans, soixante-dix-sept pour les hommes, et elle est supérieure pour ceux qui arrivent à soixante ans. Employer le même mot aujourd'hui qu'il y a cinquante ans n'a donc aucun sens, et c'est pourtant la signification ancienne qui structure encore notre représentation sociale du problème.

Un groupe de travail s'organise

Convaincu que les enjeux d'une réflexion sérieuse étaient considérables, notre groupe a décidé de procéder à une campagne d'entretiens approfondis. Il a constitué un panel d'une quarantaine de personnes représentatives des différentes situations. Il comprenait :

- des personnes prêtes à partir à la retraite "normalement" ;

¹ Magazine du groupe Bayard Presse qui a créé le site www.seniorscopie.com

² voir : www.francebenevolat.org

- des personnes ni en retraite ni au travail : personnes aux ASSEDIC ou dispensées d'activités selon diverses formules internes aux entreprises ;
- des personnes au moment de leur départ ou dans les six mois qui suivent ;
- des personnes trois ans après leur départ (pas assez représentées dans notre panel).

Nous voudrions maintenant aller au-delà, cinq à sept ans après le départ, pour voir si ce que nous avons observé dans les premières années de la retraite se retrouve à l'identique.

Je dois souligner une limite de ce travail : on ne peut interroger que des gens qui l'acceptent, c'est un problème bien connu des enquêtes par questionnaires. Ici, cela a été une source de difficultés sérieuses car il est arrivé plusieurs fois que des personnes refusent d'être auditionnées ou interrompent l'entretien, le sujet étant trop difficile pour elles. Nous avons alors interrogé un psychiatre qui voit des gens massacrés par leur passage à la retraite. Nous avons aussi interrogé des groupes de jeunes pour voir leur représentation de la retraite et des retraités.

Les trois âges de la retraite

Nous avons distingué trois périodes dans la retraite :

- la *période d'activité*, qui suit le départ de l'activité professionnelle ; tout va bien, sur le plan physique en tout cas ;
- la *période de déprise*, selon l'expression de Vincent Caradec ; cela va encore, mais il faut quand même limiter ses activités, et l'on est porté à se replier sur la famille ; on peut situer cette période entre soixante-quinze et quatre-vingts ans ; elle correspondait à soixante-cinq ans il y a soixante ans ;
- le *grand âge*, qui pose des problèmes spécifiques dont je ne parlerai pas aujourd'hui.

Il nous semble important de distinguer ces trois âges, qui étaient confondus il y a cinquante ans, mais qui posent des problèmes très différents.

Nouvelle vie ou impossible transition

Nous avons constaté que la transition est conditionnée par les modalités du départ à la retraite et par la gestion (plutôt la non-gestion) des années qui précèdent la retraite.

Trois sortes de départs

Nous avons noté trois types différents de départs, qui marquent la suite de façon déterminante :

- le *départ par choix* : c'est le cas pour ceux qui décident de partir parce qu'ils ont un projet, sans aucune nostalgie de leur travail ; c'est un choix volontariste et très positif ;
- le *départ par défaut* : c'est le cas d'un grand nombre de personnes qui ne choisissent pas vraiment la retraite, mais qui partent parce qu'ils se sentent usés ou ne supportent plus le stress et les contraintes du travail ; ils saisissent une opportunité de départ, comme un plan de préretraite, ou s'y sentent poussés ; cela explique la force de la revendication sociale demandant le maintien des systèmes de préretraite, et qui fait dire aux directions que les gens apprécient cette formule qui permet de réduire les effectifs "en douceur" ; mais c'est souvent le signe d'une exclusion du travail ; ce système, plus développé en France qu'ailleurs, prend de plus en plus d'importance ; on voit ainsi de moins en moins la forme classique de trajectoire : "je travaille, je suis reconnu, j'ai un pot de départ, j'ai pu préparer mon successeur" ; ces formes anticipées induisent des transitions qui n'ont rien à voir avec le départ classique de l'après-guerre ;
- le *choix par nécessité* : cela va moins bien physiquement, ou mon conjoint a des problèmes de santé, ou j'ai un enfant handicapé ; il s'agit de raisons personnelles qui font qu'on ne s'interroge pas trop sur la nécessité ou non de partir.

L'impact de la (non) gestion de la fin de carrière

L'exclusion dont j'ai parlé pour le 2^e cas est vécue par les personnes comme une non-reconnaissance, que cela prenne la forme d'une mise au placard ou de préretraite consentie ou forcée. « *À un moment, on m'a dit que je ne servais à rien. Mon poste est supprimé, mon unité est supprimée, je n'ai pas de successeur, je ne transmets rien. On me dit que je peux partir, que j'ai du pognon, et en plus je saute dessus. Donc tout le monde est content, tout va bien* ». Renaud Sainsaulieu et Claude Dubar ont abondamment montré que quand on dit à quelqu'un qu'il ne sert à rien du tout, c'est destructeur de l'identité. C'est vrai même si l'exclusion est souhaitée, c'est l'ambivalence des comportements individuels. Pour ces personnes, la reconstruction identitaire va être d'autant plus difficile qu'elles ont été détruites avant. Nous avons vu le cas d'un cadre supérieur d'une grande entreprise dans le secteur de l'armement qui avait oublié un dossier à son bureau. Revenant le lendemain de son départ en retraite pour chercher ce dossier, on lui interdit d'entrer « *Vous ne faites plus partie de l'effectif!* » Il demande à un collègue s'il peut lui apporter le dossier à l'accueil. « *Pas le temps* » lui répond-il. Cinq ans après il ne s'en est toujours pas remis.

Les caisses de retraite font de la préparation à la retraite, mais ce sont malheureusement des sessions d'un contenu mortifère : on parle du notaire, de la succession, de la pension de réversion, de la grande dépendance, pas de quoi se mettre en projet ! J'ai dit à des caisses de retraite qu'elles devraient faire leurs sessions de préparation un an ou deux avant le départ. Il faut en effet se préparer à l'idée, commencer à identifier des pistes de projets. Mais les caisses m'ont répondu qu'elles ne pouvaient pas intervenir avant le moment où les gens prennent effectivement leur retraite, où on "liquide" pour reprendre la charmante expression employée.

L'importance de la transmission

Nous avons noté l'importance de la transmission de son œuvre ou de sa trace, sous toutes ses formes, et de la reconnaissance de l'œuvre accomplie, ce qui renvoie à la gestion de la fin de carrière. Quand on peut réussir cette transmission, on part beaucoup plus facilement. Notons que celle-ci peut se faire de façon transposée, comme cet ingénieur qui avait travaillé dans les moteurs d'avion et qui construit des maquettes depuis plusieurs années avec ses petits-enfants.

L'équilibre de vie avant la retraite

L'équilibre qu'on a réussi à trouver pendant sa carrière entre le travail et d'autres activités va faciliter ou au contraire rendre difficile la transition. Ceux qui n'ont pensé qu'au travail toute leur vie auront un aménagement identitaire très difficile.

La conquête d'un nouveau territoire

On ne part pas seul : on part comme conjoint, comme parent, etc. Une question est de savoir comment se fait le remaniement familial, avec le conjoint, les enfants et petits-enfants. Nous avons recueilli des anecdotes suggestives de retraités qui doivent commencer par reprendre de haute lutte un territoire, au sens même de la pièce où ils peuvent s'installer. On ne dispose pas de statistiques précises, mais les divorces et les décès progressent juste après la retraite. Il s'agit de signes qui montrent l'ampleur de la crise de transition.

Le travail de deuil

Enfin le passage à la retraite implique un travail de deuil qui peut durer longtemps, au moins un an. Ce travail est aujourd'hui totalement non accompagné, alors qu'il faut faire face au poids des mots, tous plus ou moins synonymes de mort sociale. Michel Berry m'a présenté au début de la séance comme vice-président de Développement et Emploi, ce qui est un statut social et donc une identité. La question qu'on pose aux retraités n'est plus « *Qui êtes-vous ?* » mais « *Que faites-vous ?* », ce qui n'est plus du tout la même chose.

Quatre formes de transition

Nous avons repéré quatre formes principales de transition :

- *la transition reproduction* : c'est la reproduction intégrale ; je suis patron d'entreprise et, le lendemain, je suis président d'une association, que je gère pareillement ; je pars au travail à la même heure, je suis sur-occupé et je mène mon monde comme quand j'étais dans mon entreprise ; il n'y a pas, du moins sur le moment, de transition ;

- *la transition de transposition* : les personnes essaient de trouver de nouvelles activités mobilisant au maximum les compétences qu'ils ont développées dans leur vie professionnelle, mais avec plus de recul et plus d'hédonisme ; je suis personnellement dans cette situation : j'utilise tout ce que j'ai appris dans ma vie professionnelle, mais je ne suis plus en situation de responsabilité ;

- *la transition rupture* : il s'agit de personnes qui pouvaient très bien vivre professionnellement et s'impliquer fortement dans leur travail, mais qui avaient mûri un projet très différent pour leur retraite ; je pense par exemple à un ancien ingénieur, cadre supérieur, qui s'est inscrit à l'université pour passer une thèse d'histoire ; c'est en général un choix de vie ancré dans les esprits longtemps avant la retraite ;

- *la transition mal assumée* : on trouve dans cette catégorie deux types de situations ; d'une part celle de personnes qui se disent sur-occupées et dont on ne sait pas dans quelle mesure elles mentent aux autres et à elles-mêmes sur les causes de leur surmenage ; on en trouve souvent qui auraient aimé être dans le cas "la transition reproduction" sans y être arrivées et qui fuient dans une boulimie d'activités dispersées ; à l'autre extrême, on trouve des personnes dans une situation profondément dépressive car elles sont anéanties par la rupture que représente le passage à la retraite ; cette transition est d'autant plus difficile qu'il convient de dire que tout va bien, sinon c'est politiquement incorrect ; le jour où je suis parti en retraite, j'ai reçu d'un ami de longue date une lettre qui commençait ainsi : « *Bienvenue au club ! Il convient de dire à tout le monde que tout va bien* » ; suivaient sept pages qui montraient que cela n'allait pas bien du tout.

L'identité du retraité

Enfin, qu'est-ce que l'identité après le travail ?

- *l'identité est inscrite dans mon corps* : votre carte d'identité le rappelle, vous avez une date de naissance, un sexe, un corps, et tout cela participe de votre identité ; ce n'est plus évidemment le corps de vos vingt ans...

- *j'ai un rapport différent au temps* : dans le travail, on n'est pas maître de son temps, qu'on soit cadre supérieur ou salarié ; d'un seul coup, on est obligé de gérer son temps, et c'est souvent un apprentissage très difficile ;

- *la carte de visite* : avant, j'étais ce qui était inscrit sur ma carte de visite, maintenant je suis ce que je fais ; c'est une grande transformation, surtout pour les cadres supérieurs : le roi est nu ;

- *je suis ce que je pense* : si j'ai du temps disponible, je peux penser ; pour penser, il faut des stimulations et du temps : d'abord pour faire un travail préalable de maturation plus ou moins inconscient, qui a beaucoup à voir avec le travail du rêve, puis un travail de mise en forme, qui est souvent d'écriture ;

- *je suis une personne en relation* : les relations professionnelles disparaissant, il faut créer un nouveau système de relations, selon qu'on déménage ou non, qu'on a des relations familiales importantes ou non, des activités associatives, etc. ;

- *je suis ce que je possède* : les problèmes de patrimoine sont importants, c'est ce sur quoi mettent l'accent toutes les préparations à la retraite ; mais il faut aussi distinguer ceux qui partent à la retraite normalement, et ceux qui sont partis en préretraite ; pour les premiers, la pension reçue est de l'argent légitime ; mais aux yeux des seconds, l'argent reçu n'est pas légitime, ou du moins il ne fait pas partie du pacte : c'est une indemnisation, la contrepartie d'un préjudice, situation qu'ils ont du mal à vivre ;

- *je suis inscrit dans un espace* : je reste là, ou je change de logement, voire de région ;

- *je suis ce que j'ai transmis ou ce que je transmettrai* : chacun est en effet préoccupé de ce qu'il restera de lui une fois qu'il aura disparu.

Au total, l'identité renvoie à trois facteurs :

- *l'appartenance* : je me définis par mes appartenances qui se déclinent en différentes dimensions : communautaire, territoriale ou familiale ;
- *la reconnaissance* : j'ai de la reconnaissance par le pouvoir, le statut, la fonction ; ou par l'avoir, le niveau de vie ; ou par l'œuvre, le savoir-faire ; ou encore par la famille ;
- *la différence* : j'ai fait des choix de vie personnels, j'ai mes valeurs, j'ai des caractéristiques physiques propres.

C'est l'ensemble de ces ingrédients de l'identité qui va être percuté par le passage à la retraite. Pour prendre une caricature, le cadre supérieur homme qui travaille quatre-vingts heures par semaine va être très perturbé par la retraite : son identité a été totalement construite par le pouvoir, le statut et la fonction au détriment de tous les autres éléments de l'identité. Nous avons en revanche émis l'hypothèse, que nous n'avons pas encore vérifiée, que les femmes, par nature, ou par nécessité, plus multipolaires assument plus facilement la transition.

DÉBAT

L'inertie des idées

Bernard Bougon : *Je n'ai pas relu, avant de venir, le compte-rendu de notre séminaire sur la retraite³. Notre cabinet FVA management a animé de 1996 à 2002 six séminaires par an de préparation à la retraite pour des agents EDF-GDF. À chaque fois, quinze participants : opérateurs, agents de maîtrise et cadres. Nous avions les mêmes bases de travail que les vôtres et nous nous référions déjà à Vincent Caradec. En vous écoutant, je trouve que peu de choses ont changé et c'est le même questionnement... Je voudrais vous faire une suggestion : nommer votre quatrième forme "l'impossible transition". Car, ce qui paraît aussi bien dans la dépression que dans l'occupation dispersée, c'est que la personne est complètement dominée par une très forte angoisse existentielle.*

Dominique Thierry : Je suis tout à fait d'accord.

B. B. : *Je voudrais toutefois noter deux différences par rapport au contexte que j'ai connu. La première, c'est l'entrée en retraite des femmes, et je pense que cela va avoir des retombées très importantes. La deuxième est que l'espérance de vie a continué à augmenter. Dans nos séminaires, nous commençons par dire aux participants : « Vous avez autour de cinquante-cinq ans, sachez que les assureurs parient pour vous sur trente ans de vie en bonne santé ! » Les gens étaient stupéfaits, d'autant que, pour certains, la vie professionnelle avait duré moins de trente ans. C'est en somme une deuxième vie qu'il faut imaginer, ce qui peut donner le vertige. Pourtant la représentation sociale ne change guère : dans les derniers débats sur l'âge de départ à la retraite, j'ai vu revenir dans des discours syndicaux l'argument de 1950 : « À soixante-cinq ans, on est mort » ! Cela n'a pas de sens !*

Un intervenant : *Je participe au groupe de travail après avoir exercé une fonction RH pendant trente-cinq ans en entreprise. Vous parlez des représentations que la société a de la retraite, mais, dans les entreprises, c'est encore pire car elles sont saisies par un jeunisme qui va en s'accroissant : à partir de cinquante ans, on commence à être classé comme vieux. On a beaucoup parlé récemment de l'allongement de la durée d'activité, de la remise en cause des plans de départs massifs en préretraite, mais, dans la réalité, rien ne change. Le décalage entre les discours et les pratiques devient caricatural.*

Int. : *On considère pourtant que cinquante ans, c'est un peu jeune pour un Premier ministre, soixante-dix ans un bon âge pour un président de la République, et l'on voit qu'à plus de quatre-vingts ans, Michel Bouquet est un acteur au sommet de son art.*

³ Bernard Bougon, Pierre Moulié, La retraite, une mise en inactivité ? *Les Annales de l'École de Paris*, vol.V.

Int. : *Mon père a pris sa retraite de l'Assistance publique à quatre-vingt-neuf ans, quand ses disciples ont pris leur retraite : il ne supportait pas cette idée. En dehors de ce cas extrême, je suis surpris par ce slogan « Vivement la retraite ! » que tous reprennent, y compris les immigrés qui viennent chez nous. Pourtant la retraite n'existe que pour un cinquième de l'humanité.*

D. T. : La contradiction entre la religion de la retraite et le traumatisme qu'elle cause se retrouve à l'identique dans le travail. Celui-ci est d'une part un facteur d'aliénation et de subordination : le sens du mot travail renvoie au châtement, à la torture. Mais c'est aussi un élément fondamental de socialisation et de construction identitaire, comme l'ont montré Renaud Sainsaulieu et Claude Dubar.

Bon à rien ?

Int. : *Ceux à qui l'on dit dans l'entreprise qu'ils ne sont plus bons à rien cherchent-ils ensuite à prouver le contraire ?*

D. T. : Quand on a longtemps travaillé comme moi sur les reconversions, on sait que quand on ferme une usine on découvre que les gens, même sans qualification, savent faire beaucoup de choses utiles. Mais on sait aussi qu'il est beaucoup plus difficile de rebondir quand on vous a dit que vous étiez bon à rien.

Int. : *Il existe deux cas de figure contrastés. Celui à qui l'on dit brusquement un jour qu'il n'est plus bon à rien, alors que tout le monde le classait comme bon jusque-là ; il s'en sort mieux parce qu'il garde l'estime de soi, confortée par nombre de ses collègues. Mais quand ce glissement vers la qualification de bon à rien se fait sur de nombreuses années, la personne connaît successivement l'échec, puis l'indifférence d'un nombre croissant de personnes, jusque dans sa famille, ce qui lui fait perdre l'estime de soi. Prendre sa revanche lui est dans ce cas très dur.*

D. T. : Les traumatisés de la retraite sont souvent ceux auxquels on a dit qu'ils étaient inadaptés, puis incompetents, puis bons à rien et enfin qu'ils étaient de trop. Mais on trouve aussi à l'autre extrême les fanatiques du travail, les cadres supérieurs notamment, qui sont complètement perdus.

Les rituels de départ

Int. : *Les rituels de départ à la retraite me semblent en voie de disparition, et c'est dommage car c'est l'occasion d'honorer une personne, une vie de travail, quand les discours du patron sont faits de manière ajustée et quand la personne concernée a l'occasion de développer ce qui lui tient à cœur. C'est une manière de faire trace.*

D. T. : C'est vrai, les rituels de départ sont importants, on nous en a souvent parlé dans notre enquête, en opposant toutefois deux cas de figure.

Le premier cas peut être illustré par l'extraordinaire histoire rapportée par une employée modeste d'une entreprise, qui a été l'objet d'une fête extraordinaire le jour de son départ. Sans qu'elle ait été prévenue, le service avait été décoré en son honneur, sa photo affichée dans le grand escalier d'entrée. Cela a été pour elle le signe de la reconnaissance du travail accompli. À l'autre extrême, on trouve des personnes en rupture avec leur milieu de travail qui disent : « J'ai fait beaucoup de choses utiles pour mon entreprise, puis on m'a viré (ou mis au placard pendant cinq ans). Je n'ai pas voulu de pot hypocrite où l'on m'aurait dit que j'aurais été formidable ». Celles-ci font souvent un pot, mais uniquement avec les copains.

Int. : *Dans mon entreprise, les pots de départ continuent. On observe des cas de pots hypocrites, où les gens disent se croire à un enterrement, mais aussi des moments très authentiques. Dans ce dernier cas, les gens choisissent souvent eux-mêmes qui ils veulent inviter, et cela donne lieu à un événement personnel qui prend une grande importance. Il*

m'est souvent arrivé d'être sollicité pour aider mes collaborateurs, y compris cadres, à faire leur discours de remerciement car ils avaient des choses importantes à dire qu'ils ne savaient pas comment formuler.

Le rapport entre générations

D. T. : L'impact des départs massifs en préretraites pendant trente ans a eu comme conséquence la montée du jeunisme dans les entreprises, et, je le pense aussi, la fin de la tradition de coopération entre générations. Comment retrouver les bases d'un pacte républicain dans lequel la coopération intergénérationnelle va de soi, comme dans les sociétés traditionnelles ?

Int. : *Vu la démographie, nous allons vers une époque où les retraités vont devenir plus nombreux que les actifs. Avez-vous des éléments pour voir comment la société peut se transformer ?*

D. T. : C'est difficile d'y voir clair. On s'intéresse aujourd'hui aux retraités surtout comme clients : ils ont du temps et de l'argent et cela crée des marchés mirifiques pour les entreprises de loisirs et de services. En revanche, on se voile la face sur la question de la grande dépendance. Les retraités représentent une force sociale qui grossit et qui n'a pas le droit de se plaindre puisque tout va bien : il ne serait pas séant de récriminer alors qu'on a le temps de vivre, qu'on est en bonne santé, qu'on a en moyenne plus de ressources que les actifs. Mais les choses pourraient évoluer. On pourrait par exemple aller vers le développement d'une force sociale corporatiste sur le modèle américain, dans lequel des millions de retraités adhèrent à des lobbies. Ou alors vers un modèle, qui a ma préférence, de reconnaissance de l'utilité sociale des retraités, comme dans les sociétés traditionnelles. En Ouzbékistan, la hiérarchie sociale étant proportionnelle à l'âge, les gens aspirent donc à être vieux et il n'y a pas de terreur vis-à-vis du problème du vieillissement.

Int. : *L'identité meurtrie engendre la violence. Je l'ai beaucoup observé pour les jeunes dans des zones défavorisées. La violence se traduit par la délinquance, des phénomènes de bandes, le suicide. Je me demande si, demain, on ne risque pas de voir des bandes de vieux, ou du moins une délinquance des vieux.*

Int. (membre du groupe de travail) : *Il existe des travaux sur les addictions au cannabis, sur les groupes de personnes âgées.*

Int. (jeune) : *Contrairement à beaucoup de jeunes, je m'intéresse à votre génération (rires) : certes nous vivons dans un monde totalement différent de celui que vous avez connu, ce qui rend difficile la transmission des savoir-faire, mais je pense que les anciens peuvent transmettre aux jeunes un savoir être.*

Int. : *Je suis pourtant frappé de voir que certains assidus de l'École de Paris s'effacent quand ils sont à la retraite.*

D. T. : Ils pensent : « *Je suis retiré, je n'ai plus rien à dire sur ces sujets* », c'est classique.

Int. : *Mais ils ont tort : leur point de vue est précieux, d'autant qu'ils sont plus libres. Dans la formation des ingénieurs des Mines, des retraités sont mobilisés comme correspondants, pilotes de mémoires, membres de commissions d'évaluation, et cela marche très bien.*

D. T. : Je crois à la complicité intergénérationnelle, en particulier entre grands-parents et petits-enfants. Mais pour transmettre un savoir être, il faut se sentir soi-même suffisamment assuré de son identité.

Int. : *En circulant en Californie, je suis tombé sur un village, appelé Sun City je crois. À l'entrée était marqué « interdit aux moins de cinquante-cinq ans ». Il n'y avait effectivement aucun jeune. J'ai voulu tirer de l'argent dans la banque du village, et je n'ai jamais vu une*

telle bureaucratie. On sentait un monde hyper précautionneux. En repartant, j'ai vu non loin de là un village de pauvres, avec une banderole qui indiquait à l'entrée « Ce village est soutenu par Sun City ». J'en ai conclu qu'à force d'être entre eux il manquait quelque chose aux seniors pour se sentir utiles...

Le bénévolat

Int. : *Ne pensez-vous pas que le bénévolat est une bonne réponse à la fois pour les personnes et pour la société ? Ne devrait-on pas valoriser le travail bénévole dans la richesse nationale car il représente une valeur considérable en équivalent monétaire ?*

D. T. : Tout d'abord, je ne crois pas qu'il faille créer une norme selon laquelle le bénévolat est la seule bonne transition. Il peut être certes un élément de remaniement identitaire, mais si on est en recherche d'identité, on ne sait pas quoi faire et on peut être perdu : ce sont les conditions de la transition qui permettent ou non un passage réussi au bénévolat. D'autre part il y a un apprentissage du bénévolat, qu'il vaut mieux commencer jeune.

Il faut aussi se rendre compte que le bénévolat est en profonde transformation : on passe d'un bénévolat militant, où l'on s'investissait dans un projet, à un bénévolat d'action où il importe de s'investir dans une relation d'échange. Notre génération avait une conception militante de l'engagement car elle pensait qu'on allait changer le monde en agissant sur les structures, c'était l'idée de la génération 68. On s'est investi dans des actions sur les structures, et cela n'a rien changé, ce que les jeunes ne manquent pas de nous faire remarquer : ils nous considèrent volontiers comme une génération de cocus. Contrairement à ce qu'on dit parfois, il n'y a pas de crise quantitative du bénévolat, mais une transformation de celui-ci, au point que les anciens ont du mal à y trouver leurs marques. En revanche il y a une crise dans le renouvellement des dirigeants associatifs.

Int. : *Effectivement, je travaille depuis plusieurs années avec des associations et je suis frappé par la crise de recrutement des élus. On manque de candidats pour les conseils d'administration, ou bien les administrateurs ont quarante ans et n'ont pas le temps de jouer leur rôle sérieusement. Quand on rapproche le nombre de retraités du nombre de postes d'élus non pourvus, on se dit qu'il y a quelque chose à faire.*

D. T. : La peur des retraités est de se faire dévorer par ce genre de fonction. Il faudrait aussi prendre en compte l'influence de paradigmes religieux très ancrés, selon lesquels le bénévolat, c'est du travail, et donc de la souffrance. Si vous prenez du plaisir ce n'est pas du bon bénévolat, et donc, tant que vous n'êtes pas dévoré par votre fonction c'est que vous ne vous êtes pas assez investi. Il y a aussi des gens qui s'enfuient parce qu'ils ont été mal accueillis, mal intégrés. Un bénévole déçu peut parler autour de lui de façon dévastatrice de la vie associative...

Int. : *Je pense qu'on ne trouvera pas de solution si le statut du travail, qu'il soit salarié ou bénévole, n'est pas relevé.*

D. T. : C'est une grande affirmation du groupe : il ne faut pas opposer retraite et travail, mais c'est en revalorisant la place du travail qu'on va donner du sens et de l'utilité sociale à l'activité, qu'elle soit caractérisée par un statut social, un contrat, ou qu'elle corresponde à une activité bénévole. Nous travaillons actuellement sur une série de recommandations et de principes adressés aux différents acteurs : entreprises, caisses de retraite, pouvoirs publics, monde syndical et associatif. Je ne sais pas dans quelle mesure ces acteurs sont prêts à les entendre, mais je les transmets à l'École de Paris pour nourrir ses réflexions.

Recommandations du groupe de travail

Identité après le travail : plans d'actions et acteurs.

Acteurs	Agir sur le travail pour éviter l'exclusion des seniors	Accompagner la transition travail/retraite	Favoriser le développement du lien social et la reconnaissance de l'utilité sociale des retraités
Entreprises (et les trois Fonctions publiques)	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer autrement (ou gérer tout court) la dernière partie de carrière des salariés, développer leurs compétences et arrêter les pratiques discriminatoires à l'égard des salariés âgés (dont certains relèvent de la maltraitance) - Arrêter le gaspillage et la contre productivité au nom d'un pseudo jeunisme - Proposer des activités et des conditions de travail adaptées aux seniors 	<ul style="list-style-type: none"> - Détecter "les accidentés" de la préretraite et associer les partenaires sociaux à l'analyse des coûts - Lancer, de façon précoce, des dispositifs sur la définition de projets personnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Associer salariés et retraités dans des activités d'intérêt général (Ex : Canada ou Fondation de la 2^e chance)
Organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenir sur les conditions de travail pour que les salariés, quel que soit leur âge, puissent se réaliser dans le travail - Être plus attentives aux dégâts induits de la préretraite et à son coût social 	<ul style="list-style-type: none"> - En tant que gestionnaires des caisses de retraite, promouvoir des programmes d'actions préventives : préparation précoce à la retraite et à la définition d'un nouveau projet de vie, promotion "de la retraite active", actions préventives en matière de santé... 	<ul style="list-style-type: none"> - Traiter les retraités comme une force sociale à part entière, pas seulement comme un groupe revendicatif, et éviter ainsi le risque d'un ghetto d'assistés
Caisses de retraite		<ul style="list-style-type: none"> - Développer, sous des formes diverses, des dispositifs d'appui à la définition d'une nouvelle étape de vie (si possible de façon précoce, au moins douze à vingt-quatre mois avant le départ à la retraite en coopération avec les entreprises, et ensuite, au moins douze mois après le départ) - Accompagner, par des programmes d'aide psychologique, "les accidentés" de la préretraite et de la retraite 	

Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> - En tant qu'employeurs, éviter l'exclusion dans le travail des salariés âgés et promouvoir des actions d'aide à la définition de nouveaux projets de vie - Dans le cadre de la réforme des retraites, inciter les entreprises à maintenir et à développer les compétences des salariés vieillissants et à réviser en profondeur les conditions de travail 		<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la reconnaissance sociale des retraités (producteurs de lien social) et de leur utilité sociale, en particulier par la promotion du bénévolat - Comme dans certains pays du nord de l'Europe, s'impliquer dans des programmes de santé publique par la promotion de la retraite active
Collectivités territoriales			<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'implication des retraités dans le bénévolat, avec double effet : pour eux-mêmes, pour éviter l'isolement, et pour le développement du lien social par le développement associatif - Favoriser tout particulièrement les projets et actions intergénérationnels
Monde associatif		<ul style="list-style-type: none"> - Développer des actions spécifiques d'information, d'accueil et d'intégration des nouveaux retraités 	<ul style="list-style-type: none"> - Monter des partenariats, avec les caisses de retraites, sur l'implication sociétale des retraités, notamment par le truchement de France Bénévolat - Associer des personnes d'âges différents dans le bénévolat associatif

Présentation de l'orateur :

Dominique Thierry a été le créateur de Développement et Emploi et son délégué général de 1981 à 2002 après avoir eu douze ans d'expérience chez Rhône-Poulenc ; ingénieur ENSC Caen, diplômé de Sciences Po Paris et docteur en sociologie ; il est l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages sur l'emploi ; il a été également enseignant depuis plus de vingt-cinq ans à l'Institut d'études politiques de Paris et a été membre de plusieurs commissions officielles (Commissariat au Plan, Conseil Supérieur de l'Égalité) ; il est président du conseil d'orientation de l'ARACT Île-de-France (Association régionale pour amélioration des conditions de travail) et membre de l'Observatoire de la Parité ; en 2003, il a contribué à la création de France Bénévolat, dont il est le vice-président.

Diffusion juillet 2005