

# Quelle place donner aux retraités ?

par

■ **Pierre-Étienne Girardot et Yann Song** ■

Ingénieurs des mines

Auteurs de *Les retraités, oubliés et inutiles ?* (Presses des mines, 2015)

■ **Dominique Thierry** ■

Président d'honneur de France Bénévolat

■ **Bernard Ennuyer** ■

Sociologue

Chercheur associé à l'équipe "Éthique, politique et santé" de l'université Paris Descartes

## En bref

Les retraités sont-ils des citoyens déclassés? Le constat fait par deux jeunes ingénieurs des Mines montre que le quart de la population qu'ils représentent est souvent le grand oublié des entreprises et des pouvoirs publics, d'autant plus si ces retraités ne sont ni malades, ni dépendants. Qu'elle ait 65 ou 95 ans, la personne qui avance en âge n'a pas bonne presse dans notre société. Or, à la perte d'identité liée à la rupture des liens professionnels, vient souvent s'adjoindre un sentiment d'inutilité sociale alors même que cette personne garde des compétences, est en forme et disponible. Que faire alors des retraités? Favoriser une reprise ou une poursuite d'activité est, de l'avis général, gage de santé et de maintien des liens sociaux. Le bénévolat peut être alors une option fort avantageuse. Il reste à savoir comment l'organiser.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

Séminaire organisé avec le soutien d'ESCP Europe et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> mars 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Parmi les sujets proposés pour notre mémoire de fin d'études à l'École des mines, nous avons choisi celui portant sur la place des retraités dans la société. Afin de comprendre la vie et les problèmes des retraités, nous avons donc fait le choix d'en rencontrer le plus possible. Au fur et à mesure de nos entretiens, nous avons alors découvert que leur souhaitable maintien en activité posait de vraies questions. S'en est suivi un long processus d'échanges d'idées, mais aussi de rencontres, telles celles de Dominique Thierry et Bernard Ennuyer, qui ont structuré notre démarche et ont abouti à l'ouvrage que nous venons de publier<sup>1</sup>.

## Un bouleversement de l'équilibre démographique

La retraite est un moment de déconstruction de l'identité, se pose donc la question de comment la reconstruire. L'une des réponses que nous apportons est de le faire par la reprise d'une activité. Une nouvelle question se pose alors : comment développer cette activité et l'accroître ?

En France, le nombre des plus de 65 ans augmente inexorablement et va passer de 16 millions aujourd'hui à 23 millions en 2050. La part relative de ces personnes dans la société est encore plus impactante, passant d'un cinquième, dans les années 1990, à un quart aujourd'hui et un tiers en 2050. Il s'agit donc d'un vrai bouleversement de l'équilibre démographique.

Il convient de distinguer deux notions distinctes de vieillissement : l'avancée en âge, dépendante de l'horloge physiologique, et la sénescence, avec ses conséquences en termes de santé. L'amélioration constante des conditions sanitaires depuis un demi-siècle fait que la majorité des intéressés se disent désormais en bonne santé et sans incapacité majeure, voire manifestent un regain de forme depuis leur départ en retraite. Un indicateur mesure cette espérance de vie en bonne santé et, à méthode de calcul constante, celle-ci a augmenté de deux ans depuis 1990.

En parallèle de cette évolution démographique, on constate un autre phénomène, sociologique celui-ci : la création d'une nouvelle classe sociale. L'espérance de vie n'a cessé de croître depuis des décennies au rythme moyen de trois mois par année. L'âge moyen du départ à la retraite, quant à lui, a stagné, voire diminué. On voit alors que les deux courbes divergent, montrant ainsi que la totalité du gain d'espérance de vie a été alloué à la retraite. Nous sommes passés d'une époque durant laquelle notre société était constituée, en moyenne, de 6% de retraités, à la situation actuelle où ceux-ci en représentent le quart. Cette nouvelle classe d'âge est complètement différente des retraités d'après-guerre et le cadeau de départ à la retraite en est un signe éloquent : alors que l'on offrait plutôt une canne au nouveau retraité, on lui offre désormais un billet d'avion pour les Caraïbes.

Sur le plan économique, l'image des retraités aux revenus faibles, banale il y a quelques décennies, ne correspond plus à la réalité. Ainsi, le nombre de bénéficiaires du minimum vieillesse, mis en place dans les années 1960, a été divisé par plus de quatre depuis cette époque et l'on constate que la répartition du pouvoir d'achat est désormais devenue très similaire entre actifs et retraités

On peut faire un constat identique sur le patrimoine. Trois quarts des retraités sont propriétaires de leur logement et possèdent un patrimoine net deux fois supérieur à la moyenne des Français. Bien évidemment, ces moyennes cachent une grande diversité résultant, à l'âge de la retraite, de soixante années de différenciation socioculturelle. Ces différences sont nettes entre hommes et femmes, urbains et ruraux, ouvriers et cadres, etc. Il n'en demeure pas moins que, de façon globale, la population des retraités bénéficie souvent d'une certaine sécurité matérielle. La vision caricaturale qu'un « *jeune retraité est un retraité qui jeûne* » est donc erronée.

---

1. Pierre-Étienne Girardot, Yann Song, *Les retraités, oubliés et inutiles?* (Presses de l'École des Mines, Collection Transvalor, 2015).

## Une mise à l'écart de quatorze millions de citoyens

Les gouvernements successifs ont tous légiféré. L'allocation personnalisée à l'autonomie (APA), établie en 2002, concerne 1,2 million de personnes âgées et dépendantes. La loi Borloo, qui a libéralisé le secteur des services à la personne, a introduit des mesures fiscales avantageuses, mais concerne plutôt soit les personnes fragiles et dépendantes, soit celles qui ont les moyens de s'offrir de tels services. Ces derniers temps, on a beaucoup entendu parler de la *silver economy*, portée par le gouvernement Ayrault, censée englober tous les liens entre l'économie et le vieillissement. De façon regrettable, elle ne se réduit désormais qu'à l'offre de produits technologiques destinés aux seniors. Enfin, la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement, qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, est également très axée sur les problématiques de perte d'autonomie.

On constate cependant que les retraités non dépendants ont été les grands oubliés des politiques publiques. Il est certes compréhensible que l'action de l'État soit orientée en faveur des personnes les plus en difficulté, ce qui correspond à ses missions. Cela demeure toutefois insatisfaisant et nous avons donc centré notre travail sur les personnes non dépendantes, soit quatorze millions de nos concitoyens.

Cette population est, d'une certaine façon, maintenue à l'écart du reste de la société. Le seul fait d'amalgamer ces millions de personnes sous l'unique vocable de *retraité* est, en soi, très réducteur. Ainsi, les études de l'institut Médiamétrie segmentent la population de façon très précise avant soixante ans mais, au-delà, mettent tout le monde "dans le même panier", que l'on ait 60 ou 90 ans. La forte culture du jeunisme dans notre société s'exprime aussi dans un refus marqué du vieillissement. Elle a été renforcée par l'apparition du numérique, l'expert en informatique de la famille ayant désormais souvent moins de 15 ans.

Le deuxième point que nous souhaitons souligner est la mise à l'écart de ces populations par les politiques publiques elles-mêmes. Outre leur focalisation sur la dépendance qui, implicitement, passe le message qu'un retraité est un vieux et un malade, le phénomène massif des préretraites a stigmatisé les seniors. Durant la dernière décennie, environ 25% des personnes de 59 ans ont été touchées par ce type de dispositif, dont l'efficacité reste pourtant à démontrer. Plusieurs études montrent en effet que ces départs anticipés n'ont pas favorisé l'emploi de jeunes, idée pourtant largement diffusée dans notre société. De plus, elles ont été un gouffre budgétaire, coûtant 2 milliards d'euros à l'État en 2002. Même si la tendance s'inverse aujourd'hui, le mal est désormais fait.

L'image négative des retraités est également largement répandue dans le monde de l'entreprise où la cinquantaine marque l'entrée fatidique dans la fin de carrière. Il reste pourtant au salarié encore un tiers de sa vie active à effectuer avant l'âge légal de son départ ! Cela se retrouve dans les statistiques : le taux d'emploi des plus de 55 ans est beaucoup plus faible en France qu'en Allemagne ou au Royaume-Uni.

## Une responsabilité des retraités

Le dernier point scandaleux est que, paradoxalement, les retraités contribuent à leur mise à l'écart. Force est de constater qu'ils s'engagent très peu pour contrer leur image négative. Nous voyons à cela trois types de raisons.

Dans la société civile, il existe une Confédération Française des Retraités, la CFR, structure chapeautant un écosystème très fragmenté, constitué d'associations, pour la plupart de convivialité, mais elle ne représente que 10% des retraités. Ses prises de position ne se font guère que sur les systèmes de retraite, les questions de santé ou l'autonomie, jamais sur la place des retraités dans la société ou sur l'amélioration de leur image.

Sur le plan institutionnel, le Comité national des retraités et personnes âgées (CNRPA) est une instance administrative chargée de conseiller le ministre délégué en charge des personnes âgées et de l'autonomie auprès du ministre des Affaires sociales et de la Santé. Ses prises de positions sont, de fait, limitées et ses moyens, par ailleurs, dérisoires.

Le syndicalisme pâtit des mêmes défauts que les deux autres entités tant sur le plan qualitatif, en étant uniquement axé sur la santé et les pensions, que quantitatif, sa représentativité étant très faible.

## Une identité à reconstruire

Si l'on se réfère à la pyramide de Maslow, au-delà de la satisfaction des besoins primaires, l'individu exprime des besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi. Lors de son départ, le nouveau retraité déconstruit toute cette pyramide qu'il a mis soixante ans à édifier : l'appartenance à l'entreprise et au groupe de collègues disparaît, une certaine image de soi liée aux accomplissements professionnels se dégrade, etc. Comment aider les quatorze millions de retraités non dépendants à combler cette perte d'identité ?

Une première réponse serait de ne rien faire. Pourquoi ne pas rester dans l'inaction puisque ces retraités ne vivent pas dans des conditions particulièrement difficiles, que ce soit en termes de santé ou de revenus ? Cela n'est pourtant pas notre conviction : peut-on tolérer qu'un quart de notre société se sente exclu ? Peut-on, par ailleurs, passer à côté des opportunités qu'ils représentent ? Nous ne pouvons certes pas nous le permettre et notre analyse est confortée tant par les réflexions de plusieurs *think tanks* que par celles des pouvoirs publics

Dans notre société de consommation, intégrer ces retraités par l'économie est une autre réponse. Dès 1979, Henri Laborit, neurophysiologiste et philosophe, disait : « *On imagine difficilement comment une société, dont la seule raison d'être consiste à fabriquer chaque jour un peu plus de marchandises, pourrait réserver une place décente à celui qui n'en produit plus, à moins que ce dernier ne soit considéré lui-même comme une marchandise ou puisse être à l'origine d'une nouvelle source de profits. Le processus est déjà engagé.* »

Le gouvernement, qui a lancé la *silver economy*, a engagé ce processus. Les entreprises se sont regroupées au sein de clusters comme celui de la Silver Valley, et même le monde académique se penche sur la question, Sciences Po Paris ayant récemment ouvert un Executive master intitulé Politique du vieillissement et silver économie. Nous avons donc préféré nous orienter vers une autre solution : celle du développement de l'activité. Au-delà du potentiel de développement économique, nous avons en effet perçu une demande inassouvie d'implication de la part des retraités que nous avons interrogés.

Pour illustrer la diversité des activités possibles, nous nous sommes basés sur l'enquête très précise de l'Insee qui révèle qu'en termes de temps non contraint les retraités disposent de 7 heures 30 par jour contre 4 heures 15 pour les actifs. Or, en moyenne, cet écart est pour moitié exclusivement consacré à la télévision. Quelles sont donc les autres activités potentielles des retraités et en quoi leur développement les aiderait-il à reconstruire leur identité ?

La première catégorie regroupe les activités liées à la famille. On parle de génération pivot à propos de ces retraités qui ont souvent des enfants et des petits-enfants mais aussi, parfois, des parents dont il leur faut s'occuper. Ces activités ont une réelle utilité sociale mais, étant bien décrites par ailleurs, nous ne nous y arrêtons pas ici.

Il leur est également possible d'avoir une activité professionnelle. Les dispositifs législatifs sont désormais très satisfaisants en la matière puisque les retraités peuvent créer une entreprise, devenir auto-entrepreneurs, cumuler emploi et retraite sans délais de carence, ni plafond de revenus, panel de mesures qui correspond effectivement à leurs souhaits.

Un troisième type d'activités consiste à s'occuper de soi. Au Salon des seniors, les offres de 80 % des stands entraient dans cette catégorie, qu'elles soient le fait d'entreprises ou de l'État, le programme Seniors en Vacances, en étant un exemple. Pour cette clientèle, il s'agit clairement d'une vraie préoccupation et de nombreuses études attestent que ce potentiel économique est encore loin d'être totalement exploité.

## S'engager dans le bénévolat

S'engager dans le bénévolat constitue un dernier type d'opportunités. Différentes formes de bénévolat existent, qu'il soit associatif, de proximité entre voisins, ou dans des organisations telles les syndicats de propriété, les partis politiques, etc.

Paradoxalement, l'engagement des retraités est moins important que l'on pourrait le penser face au potentiel qu'ils représentent. Une étude de l'Ifop (Institut français d'opinion publique) et de France Bénévolat conclut

que les seniors ne sont guère surreprésentés dans le bénévolat associatif. Ainsi, une association phare dans le monde des retraités comme AGIRabcd (Association générale des intervenants retraités) voit leur participation stagner, voire diminuer, alors même que les missions sont de plus en plus nombreuses. L'offre existe, la demande aussi, mais elles ne parviennent pas à se rencontrer.

Ensuite, si favoriser l'activité des seniors répond à leur besoin de reconstruction identitaire, elle a aussi un impact et des externalités très positives pour la société. Une étude européenne, portant sur vingt-deux mille personnes de plus de 50 ans, a démontré qu'il existait un lien étroit entre une activité physique ou non professionnelle, tel le sport ou le bénévolat, et les fonctions cognitives. Ainsi, les personnes qui pratiquent de telles activités sont plus "jeunes" de deux à trois ans que les retraités témoins.

L'exemple de Siel Bleu<sup>2</sup> est intéressant pour illustrer ce que de telles activités peuvent apporter. Cette association milite pour l'activité physique des retraités et la prévention de certaines maladies liées à l'âge. Elle s'est associée au cabinet McKinsey pour mesurer l'impact de son action sur deux pathologies: les fractures et le diabète de type II. Ils ont constaté une diminution de 20 %, dans le premier cas, et de 30 %, dans le second, chez les personnes impliquées dans leur programme. En extrapolant ces bonnes pratiques à l'ensemble de la population française, McKinsey a estimé l'économie associée à un gain de quinze milliards d'euros sur trois ans. Est-on en bonne santé parce que l'on a une activité ou bien a-t-on une activité parce que l'on est en bonne santé? La question n'est pas tranchée, mais de telles études tendent à montrer l'impact positif d'une activité sur la santé des personnes avançant en âge.

## Comment favoriser cette activité?

Le moment de la retraite semble souvent être un vrai moment de souffrance. Beaucoup de personnes ont le sentiment d'avoir été "jetées" hors de leur entreprise et le vivent comme une grande frustration. Que la rupture ait été assumée ou pas, vient ensuite la nécessité de s'adapter à un nouvel environnement, de déménager, voire de supporter son conjoint 24 heures sur 24 (le nombre de divorces à cette époque de la vie est d'ailleurs élevé). Il serait donc judicieux de renforcer l'accompagnement de l'intéressé(e) lors de son départ à la retraite. On trouve déjà des formations de bonne qualité, comme Cap 60 d'AG2R La Mondiale, qui existent depuis l'instauration du régime des préretraites. Dans de tels cas, il s'agit de mener, deux ans avant le départ prévu, une réflexion globale sur l'ensemble des thématiques qui touchent la retraite. Ce sont donc des sujets très divers qui sont évoqués pendant deux jours avec le futur retraité, allant de la bonne gestion des années qui lui restent à travailler dans son entreprise, en "tutorant" éventuellement un jeune, à la compréhension des systèmes de retraite, à l'identification d'un futur projet quant à sa santé ou à un engagement bénévole.

De telles actions ne touchent cependant qu'un public très restreint, 600 personnes par an dans le cas de Cap 60. De plus, les intéressés appartiennent souvent à de grands groupes, les seuls à même de financer de telles formations. Les publics des PME ou ceux pris en charge préalablement par Pôle emploi n'y ont pas accès, alors même qu'ils en ont davantage besoin. En outre, le contenu de certaines formations médiocres est parfois mortifère, ne parlant que de notaire, de pension de réversion, de grande dépendance et de médicalisation, ce qui rebute d'emblée le futur retraité. De plus, aucun suivi post-formation n'est généralement envisagé pour en mesurer l'impact.

Ces formations doivent donc impérativement être réalisées beaucoup plus en amont, les derniers mois avant le départ étant surtout dominés par les préoccupations financières de l'intéressé(e). Mises en place deux ou trois ans auparavant, elles pourraient l'inciter à réfléchir à un projet de vie et à le mûrir. Le niveau moyen de qualité des programmes proposés gagnerait aussi à être relevé, la mise en place actuelle, par la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse), d'un label qualité étant, sur ce point, une initiative très intéressante. Enfin, il est important que les entreprises ne soient pas seules en charge de ces formations, le futur retraité

---

2. Jean-Michel Ricard, "La singulière aventure de Siel Bleu", séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, 4 novembre 2015.

ressentant souvent cela comme une mise à l'écart programmée de leur part. Les caisses de retraite et les mutuelles nous paraissent être, à cet égard, les plus pertinentes pour développer ces formations.

En conclusion, c'est la notion binaire de la retraite qui doit impérativement être bousculée. Il nous semble inacceptable de devoir passer, du jour au lendemain, du travail à l'inactivité. Certaines entreprises mettent déjà en place une transition beaucoup plus souple. Ainsi, AXA et Orange ont initié des démarches très poussées en ce sens. Trois ans avant une date de départ sur laquelle elle s'engage, la personne peut ainsi passer en temps partiel abondé et, éventuellement, donner une partie du temps ainsi dégagé à une association sélectionnée par l'entreprise. Chez Orange, les statistiques montrent que les salariés y sont très favorables et ce sont 44 % des personnes de plus de 57 ans, soit 12 % des effectifs du Groupe, qui sont ainsi passés en temps partiel senior. Le dispositif d'abondement du temps dans les associations voit également ses effectifs doubler tous les ans. Si les salariés y souscrivent volontiers, l'entreprise s'y retrouve également car, au regard de sa pyramide des âges très défavorable, cela lui permet d'anticiper et de lisser les départs, désormais prévisibles. Enfin, en termes de RSE (responsabilité sociale des entreprises), c'est un point sur lequel l'entreprise communique de façon importante.

Il nous semble donc essentiel de partir de l'existant, les plans seniors auxquels les entreprises sont soumises, pour rendre obligatoire la discussion de ces sujets et, en second lieu, d'inscrire le projet de retraite comme une condition automatique d'octroi de temps partiels des seniors, comme c'est déjà le cas pour les congés parentaux.

## ■ Commentaire de Dominique Thierry

---

### Pourquoi inciter les seniors à faire du bénévolat ?

*« La perception de la retraite n'implique nullement la cessation du travail par l'ouvrier. Pour ma part, je ne considère pas du tout comme un idéal de la vie que tout travail soit suspendu. Et je considère comme une organisation barbare l'organisation industrielle d'aujourd'hui qui fait que, jusqu'à un certain âge, jusqu'à une certaine minute, jusqu'à un certain moment imperceptible d'une aiguille sur une horloge, l'homme est surmené et qu'aussitôt que l'aiguille a appuyé sur sa petite marque noire, il passe dans le néant du travail qui est comme une image anticipée et morne du néant de la vie. » Jean Jaurès, 1912.*

Je vais me situer sur le seul champ du bénévolat associatif bien que, contrairement à des idées toutes faites, il n'y ait pas que des retraités dans ce bénévolat. On trouve 12,7 millions de bénévoles dans les 1,3 million d'associations de ce pays. Parmi eux, la catégorie la plus représentée est celle des actifs, les plus de 65 ans ne représentant que 31 % des effectifs, soit à peine plus que les moins de 35 ans.

Le deuxième point surprenant, issu lui aussi d'études quantitatives menées régulièrement avec l'Ifop, met en lumière le fait qu'en trois ans les jeunes se sont montrés de plus en plus solidaires, avec une progression de 35 %. Les actifs n'augmentent quant à eux que de 10% alors que les retraités stagnent à +5 %, ce qui est inférieur à la progression de leur nombre dans la population sur la même période. Ces résultats nous ont grandement surpris et nous avons fait quatre hypothèses entre lesquelles nous n'avons pas tranché, faute d'études plus fines.

La première porte sur la loi des rendements décroissants: sur une proportion déjà importante, il est plus difficile d'obtenir des "parts de marché" supplémentaires.

La deuxième, probablement plus importante, tient au durcissement des conditions de départ en retraite. Les retraités actuels, nés durant le baby-boom des années 1950, n'ont, dans l'ensemble, connu les effets de la crise que sur la fin de leur carrière et leurs enfants ont pu bénéficier de conditions de vie très favorables, ce dont ils pouvaient se sentir redevables à la société. Désormais, les retraités potentiels s'entendent dire qu'il leur

faut travailler davantage et retrouvent ainsi les conditions d'avant 1945, ce qui peut les amener à penser qu'ils n'auront pas grand-chose à rendre à la société, désormais moins généreuse, durant les années qui leur restent.

La troisième hypothèse tient à une certaine forme de concurrence avec la solidarité familiale, la France étant, avec l'Italie, l'un des deux pays où cette forme de solidarité est la plus importante, ce qui est une chance pour la cohésion nationale. Il faut également prendre en compte la progression des "petits boulots" pour les gens à faible retraite, dont la CNAV constate qu'ils commencent à concurrencer les traditionnels "boulots étudiants".

Enfin, on peut penser que l'absence de discours sur la place des seniors dans la société joue également un rôle dans cette relative désaffection.

Nous pouvons sans doute considérer que c'est la combinaison de ces quatre raisons qui doit être prise en compte.

## Gérer son départ

Une autre question, fondamentale, se pose : pourquoi faudrait-il inciter les seniors à faire du bénévolat ?

La première réponse, très égoïste de la part du monde associatif, est que le bénévolat est pour lui une ressource essentielle. Rappelons sur ce point que 85 % des ressources des associations sont, de fait, constituées par le travail des bénévoles, les 15 % monétaires ayant, de leur côté, tendance à diminuer. Il est donc nécessaire pour les associations d'être de plus en plus attractives vis-à-vis des retraités.

La seconde réponse tient à l'espérance de vie sans invalidité. Parmi les quatre facteurs favorisant le maintien en bonne santé on trouve, en premier lieu, le facteur héréditaire. Viennent ensuite les facteurs d'hygiène de vie et de conditions de travail et, enfin, essentiel, le maintien du lien social sous toutes ses formes, notamment celle du bénévolat. Cette analyse a incité les caisses de retraite à développer sur ce point le concept de prévention sociale globale.

Il est clair que les conditions de la transition travail/retraite, parce qu'elles engendrent souvent une destruction identitaire, posent la question de savoir quoi faire pour la remanier. Le sentiment d'utilité est un facteur puissant de reconstruction. On peut être utile à ses voisins, à sa famille, à ses petits-enfants ; on peut l'être aussi dans le cadre d'un enjeu sociétal plus global. Le bénévolat associatif en est alors la clé.

Cette transition se fait sous quatre formes :

- à l'identique, le retraité s'efforçant de mettre à disposition ses compétences antérieures dans le même champ, de la même façon et avec le même rythme, tel un ancien enseignant qui ferait du soutien scolaire ; cela concerne en particulier les associations dites de retraités de compétences, telles AGIRabcd ;
- par transposition des mêmes compétences, mais dans un univers complètement différent : c'est le cas du technicien agricole qui part s'occuper de développement dans des pays du Sud ;
- la transition *rupture* est moins fréquente et touche des gens qui ont toujours rêvé de faire quelque chose de radicalement différent de leur travail, fût-il très satisfaisant, et partent, par exemple, faire le tour du monde en bateau, aventure qu'ils ont préparée de longue date ;
- enfin, on appelle transition *impossible* celle que vivent ceux qui sont submergés par leur angoisse existentielle, qui ressassent tous les méfaits subis dans leur vie professionnelle, qui, des années après leur départ, sont toujours en procès avec leur ancien employeur, etc. ; englués dans leur passé, ils ne peuvent alors se projeter dans un quelconque avenir.

Les deux groupes pour lesquelles la transition est la plus difficile sont constitués, l'un par les gens qui ont subi, pendant longtemps, une destruction identitaire de la part de leur entreprise ; l'autre par les cadres supérieurs masculins, monopolaires, qui se retrouvent brutalement dans la posture du roi nu du conte d'Andersen<sup>3</sup>,

---

3. Hans Christian Andersen, *Les habits neufs de l'empereur*.

leur identité s'effondrant brutalement au moment du départ. On estime ainsi que 25 à 30 % des nouveaux retraités seraient, plus ou moins, en situation de dépression.

## Qui sont les bénévoles retraités ?

Nous avons regroupé les bénévoles potentiels en cinq catégories. Les *initiés* sont ceux qui connaissent déjà très bien le monde associatif, ont un projet construit et gèrent sans problème leur transition. Les *indécis* ont, quant à eux, des idées très précises sur le monde associatif et sur ce qu'ils pourraient y faire mais ne se décident jamais. C'est à cette population qu'il nous faut donc nous adresser en priorité. Les *préoccupés* le sont souvent par des facteurs familiaux, des petits-enfants très présents ou un conjoint en mauvaise santé. Nous leur disons alors qu'ils peuvent s'investir dans un bénévolat "cool", qui pourra les aider à se sortir de leurs préoccupations. Les *isolés anciens*, mais qui ne sont pas en position d'auto-exclusion : leur tenir un discours sur le bénévolat est un peu hors de sens mais, ce qui en a, c'est de leur proposer des activités. Enfin, les *très isolés*, deux millions de personnes selon les estimations, qui soit le sont du fait de critères objectifs, comme la ruralité, soit, ce qui est très différent, vivent un profond sentiment de solitude, en particulier quand ils sont dans les EPHAD (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes).

Les ingrédients de l'engagement, selon le slogan de France Bénévolat, sont les *P.L.U.S.* :

- **P** comme *Plaisir*, le bénévolat n'étant plus aujourd'hui un bénévolat sacrificiel comme il a pu l'être par le passé ;
- **L** comme *Lien social*, le bénévolat étant un puissant créateur de lien social ;
- **U** comme *Utilité*, d'autant plus nécessaire que la personne se sent devenue inutile lors de ce passage à la retraite ;
- **S** comme *Sens*, dont la recherche est fondamentale dans une société qui n'en a plus beaucoup.

## ■ Commentaire de Bernard Ennuyer

---

La sociologue Anne-Marie Guillemard a écrit, en 1972, une thèse sous la direction d'Alain Touraine, publiée sous le titre *La retraite, une mort sociale*<sup>4</sup>. Elle a travaillé sur les comportements de retraite à partir des positions des salariés de Renault dans le processus de production. Il ne faut, en effet, pas oublier que la retraite est l'aboutissement d'un parcours social antérieur. Si celui-ci a été mauvais, il y a de forts risques que la retraite le soit aussi. Toutes les compétences médicales des gériatres ne leur sont pas d'un grand secours quand leurs patients âgés ont mal vécu. Anne-Marie Guillemard nous a ainsi appris que la vieillesse n'était pas un état physiologique, mais bien la résultante d'un parcours social dont elle a identifié cinq idéaux-types très intéressants.

Pour les gens situés en bas de l'échelle sociale, qui ont vécu des travaux difficiles, pénibles, postés, sans beaucoup de ressources financières ou culturelles, elle parle de *retraite-retrait*. En 1962, arrivés à la retraite à 65 ans, ces gens n'avaient une espérance de vie que de cinq ans. La retraite est donc un phénomène récent, l'espérance de vie à 60 ans étant aujourd'hui, pour un homme, de vingt années et pour une femme, de vingt-sept, dont plus de la moitié en bonne santé.

Pour la classe moyenne, elle identifie une *retraite-famille*, avec un repli sur le cercle familial, surtout pour les femmes qui deviennent vite des baby-sitters à bon marché pour leurs petits-enfants. Désormais, elles sortent de ce modèle mais restent souvent les plus présentes quand il s'agit de s'occuper de leurs descendants.

---

4. Anne-Marie Guillemard, *La retraite, une mort sociale - Sociologie des conduites en situation de retraite*, (1972), épuisé.



À partir des années 1970, on voit apparaître une *retraite-loisirs*, durant laquelle les gens voyagent au bout du monde, surtout quand ils disposent de quelques ressources.

La retraite des cadres supérieurs se divise en deux strates: la *retraite-pouvoir*, celle des dirigeants qui poursuivent leur activité, quasiment inchangée, au-delà de 65 ans; la *retraite-revendication* des gens dont le bagage culturel et la sociabilité sont importants mais qui ne détiennent pas de pouvoir.

Ces cinq idéaux-types sont toujours d'actualité. Derrière l'âge, qui est à la base des courbes et des statistiques, il y a des classes sociales, des genres, des individus, des territoires. Et derrière encore, vous trouvez des philosophies et des cultures, qui font que l'idée que l'on se fait de son vieillissement varie de façon significative selon que l'on est du Nord ou du Sud, catholique ou protestant, etc. En 1978, Pierre Bourdieu disait, dans un article intitulé « La "jeunesse" n'est qu'un mot » que « *l'âge est une donnée biologique, socialement manipulée et manipulable* ». Il n'y a donc pas une retraite, mais bien des retraites.

La deuxième chose qui me frappe est la sollicitude étouffante des jeunes à notre égard alors que nous aimerions parfois qu'ils nous laissent davantage vivre notre vie! Un historien américain disait qu'à partir de 1750, lorsque la mortalité infantile a régressé de façon relativement rapide, la vieillesse a commencé à avoir mauvaise presse. La retraite symbolise toujours l'arrivée dans la vieillesse, porteuse de maladie et de mort, et l'on retrouve en permanence cet enchaînement dans les esprits, même si plus de 90% des 60 ans vont bien. Alfred Sauvy, créateur de l'Ined (Institut national d'études démographiques), a fait beaucoup de tort en créant le concept de *vieillesse populationnel* qui considère qu'une population ayant un pourcentage important de " plus de..." est une population décadente. Le rapport de Pierre Laroque, qui s'en inspire en 1962 et porte sur la "politique de la vieillesse", déclare ainsi que « *le vieillissement de la population grève l'avenir de la société française* ».

Faire entrer les gens dans la vieillesse à 60 ans, comme le veut le projet de loi actuel, alors que le départ en retraite était à 65 ans en 1960 et que nous avons gagné dix ans d'espérance de vie depuis, est une absurdité. Si l'on voulait être homothétique, ce seuil d'entrée devrait désormais être fixé à 75 ans. Or, nous constatons que la part de cette tranche d'âge dans la population générale est aujourd'hui proportionnellement moindre que ne l'était celle des plus de 65 ans en 1960, ce qui veut dire que, d'un point de vue démographique, la population française rajeunit.

Les enquêtes et les médecins nous ont montré que, pour bien continuer à vivre, il fallait maintenir une activité et des passions. Ils attestent ainsi que les gens de 75 ans qui suivent cette recommandation sont restés dans l'état de forme où ils étaient quand ils avaient 60 ans et je constate que tous les gens de ma classe d'âge – 70 ans – et d'un milieu comparable au mien, gardent une activité. Les Américains ont également montré que les chefs d'entreprise de plus de 65 ans étaient aussi performants que les plus jeunes, bien que ne manipulant pas les mêmes choses.

Alors, quand des entreprises mettent en place des mesures d'emploi dès 46 ans et que la plus forte progression du chômage se vit chez les seniors, il y a matière à être scandalisé. De même, les économistes qui parlent volontiers du poids des retraités, oublient l'importance des transferts des grands-parents vers leurs enfants et leurs petits-enfants. La retraite est certes un contrat social, mais il faudrait aussi prendre en compte la compensation que tous ces flux redirigés représentent.

Ces représentations déficitaires, spécifiquement françaises et non justifiées, doivent donc impérativement être changées. Après s'être longtemps montrée égoïste, notre génération en sera-t-elle capable? La France continuera-t-elle longtemps à maintenir une telle vision négative de la retraite, qui considère qu'après 65 ans, c'est à la société de s'adapter, l'individu n'étant plus en mesure de s'adapter à elle? Retraités, mes frères, montrons que nous sommes capables d'autre chose! La balle est désormais dans notre camp!

# Débat



**Un intervenant:** *Dans votre livre, vous évoquez le fait que les retraités, ayant souvent passé beaucoup de temps à chercher du travail durant leur vie professionnelle, rechignent à se remettre en quête d'une activité bénévole, et de risquer d'essayer de nouveaux refus. Vous suggérez donc d'inverser la procédure et que ce soient les associations qui entament ces démarches vers les futurs bénévoles, qu'elles recherchent de plus en plus. Est-ce déjà le cas?*

**Pierre-Étienne Girardot:** L'offre et la demande peinent effectivement à se rencontrer. Il est assez difficile de se retrouver dans le champ des associations, assez confus, et les points d'information sont dispersés et souvent peu identifiables. Le passage obligé par les caisses de retraite pourrait être l'occasion de cette rencontre et, éventuellement, celle de remplir une fiche présentant les compétences ou les desiderata du nouveau retraité. Certaines caisses le font plus ou moins, mais les entreprises s'y refusent absolument, les directeurs des ressources humaines arguant du fait que parler de retraite à des salariés encore en activité risquerait de les démotiver.

**Dominique Thierry:** C'est là la mission de France Bénévolat depuis dix ans. Nous recevons vingt mille personnes par an, nous en rencontrons le double dans les forums associatifs et notre site est consulté par cinq cent mille internautes chaque année<sup>5</sup>. Nous nous focalisons sur les deux fausses représentations que les 70% d'hésitants partagent sur le monde associatif, jugé très positivement par ailleurs. Tous croient qu'il n'y a que cinq associations en France: le Secours catholique, le Secours populaire, la Croix Rouge, les Restos du cœur et Emmaüs. Quand ils viennent nous voir, on leur fait découvrir une multitude de petites associations, ce qui leur fait envisager autrement le bénévolat. Leur deuxième idée fautive est la crainte de retrouver les contraintes du travail ou, à l'inverse, de se voir confier des missions de piètre qualité, et de mettre le doigt dans un engrenage dont ils ne pourraient plus s'échapper. Il nous faut alors leur expliquer que l'on peut faire du bénévolat quand, où et comme on le souhaite, dans le respect du projet associatif. Une difficulté tient aussi au temps, cette sensibilisation ne pouvant se faire efficacement que très en amont ou longtemps après le départ à la retraite, lorsque la personne a "posé ses valises" et a réfléchi à son nouveau projet de vie.

**P.-É.G.:** Certaines associations engagent une démarche qualité en proposant aux bénévoles des missions personnalisées, ce qui leur permet de recruter davantage de retraités, rassurés par cette approche.

## Lien social ou solitude?

**Int.:** *La tyrannie de la norme économique dans la vie sociale est telle que le fait d'être chômeur est une catastrophe, alors qu'être retraité est présenté comme un privilège. Pourtant le drame de l'un comme de l'autre est la perte du lien social et l'échec des gouvernements successifs à renouer ces liens sociaux est une tragédie nationale.*

**Int.:** *Dire que le maintien du lien social est un facteur clé d'une entrée en retraite réussie laisserait supposer que la totalité de ce lien est générée par le travail. S'il est difficile de créer cette relation aux autres à ce moment-là, n'est-ce pas parce qu'elle n'y a pas préexisté?*

**Bernard Ennuyer:** Serge Paugam, directeur d'études à l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales), décrit quatre formes de lien social: de citoyenneté, familial, d'éligibilité (celui des amis que l'on s'est choisis), et organique, lié au travail. Lors du passage à la retraite, on ne perd que ce dernier, qui n'a d'ailleurs pas toujours été très important, le travail pouvant au contraire empêcher de le créer, voire le détruire. L'enquête "Isolement et solitude" de l'Institut de France montre cependant que la progression des liens sociaux est aujourd'hui plus forte chez les 25-35 ans que chez les 65 ans et plus. Cela signifie que les technologies modernes créent autant de liens

---

5. [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org)

qu'elles isolent les individus. Le problème est alors de savoir comment faire lien avec les autres, le travail n'étant pas seul en question. Certains sont parfois privés de tout lien social bien avant la retraite.

**Int. :** *En France, quand la retraite est liquidée, vocable détestable, elle l'est définitivement et travailler plus longtemps ne rapporte rien en termes de pension. En Suède, les salariés travaillent jusqu'à 67 ans sans problème, parce que l'on y a adapté les usines et les conditions de travail. La place des seniors au travail n'est-elle pas un vrai problème ?*

**P.-É. G. :** Dans notre pays, il y a un lien étroit entre la progression en âge et l'augmentation de la rémunération, ce qui pousse les entreprises à favoriser les départs anticipés. Aux États-Unis, où les départs à la retraite sont largement soumis à la loi du marché, les rémunérations, après avoir atteint un pic, ont au contraire tendance à baisser avec l'âge. Quant à l'Allemagne et aux pays du Nord, c'est essentiellement du fait de leur pyramide des âges qu'ils ont dû s'adapter aux seniors, pas par vertu.

**D. T. :** Compte tenu des critères utilisés par l'Insee, pour qui les chômeurs entrent dans la catégorie des actifs, le durcissement des conditions de départ en retraite a augmenté mécaniquement le taux officiel d'activité. Jean-Paul Delevoye voulait, au contraire, que l'on parle d'actifs économiques et d'actifs sociaux. Le Bureau international du travail souhaite que tous les pays analysent de la même façon les trois formes d'activité que sont le travail rémunéré, le travail bénévole et le travail domestique. Mais la France est, sur ce point aussi, à la traîne.

## Pouvoirs publics et seniors

**Int. :** *Quel pourrait être le rôle des régions dans l'intégration des seniors au sein des entreprises ?*

**Yann Song :** Pourquoi, en effet, ce que font l'État et les régions pour les jeunes, avec beaucoup de moyens, ne pourrait-il pas être fait pour les seniors ? Utiliser le critère de l'âge comme seul facteur d'entrée dans un quelconque dispositif cependant d'être encore plus stigmatisant pour un senior que pour un jeune, mieux valorisé dans l'opinion publique. Cela me semble donc être un frein puissant au rôle des régions.

**P.-É. G. :** La région pilote la politique de l'emploi sur le territoire et, à ce titre, pourrait relayer des messages en direction de l'emploi des seniors. Mais les priorités portent uniquement sur l'emploi des jeunes. En deuxième lieu, les régions financent, pour partie, les associations et ce soutien est un champ essentiel sur lequel elles peuvent agir. Elles interviennent aussi sur le développement économique du territoire et peuvent soutenir des démarches en termes de *silver economy*, mais seulement dans le cadre d'une offre globale. Enfin, il ne faut pas oublier les départements, qui sont aussi à la manœuvre sur cette thématique, en particulier en termes de financement des services à la personne.

Mais le point le plus important, à mon sens, est de sortir du réflexe qui nous fait nous demander ce que peuvent faire l'État et les différentes strates du pouvoir, et regarder ce que peuvent faire les retraités eux-mêmes pour changer leur représentation.

## ■ Présentation des orateurs ■

**Bernard Ennuyer**: sociologue spécialiste de la question du vieillissement, enseignant associé à l'université Paris Descartes et chercheur au sein du laboratoire PHILÉPOL; auteur de multiples ouvrages dont *Les malentendus de la dépendance – De l'incapacité au lien social* (Éditions DUNOD, 2004) ou *Repenser le maintien à domicile – Enjeux, acteurs, organisation* (Éditions DUNOD, 2014), il s'affirme comme résistant à un système qui produit l'exclusion des personnes âgées; sorti de l'ENSI Grenoble, son expérience chez les Petits frères des pauvres l'a détourné d'une carrière traditionnelle d'ingénieur; après une thèse en sociologie à l'EHESS, il a notamment dirigé un service d'aide à domicile pendant plus de trente ans.

**Pierre-Étienne Girardot**: polytechnicien et ingénieur des Mines; après s'être spécialisé en sciences de l'environnement, il s'est orienté dans le domaine de l'énergie en travaillant notamment un an pour le compte de Total à Pékin.

**Dominique Thierry**: ingénieur, diplômé de Sciences po Paris et docteur en sociologie; il a eu une carrière professionnelle en entreprise et comme consultant d'entreprises, spécialiste en particulier de la gestion des compétences et du développement économique local; cofondateur de France Bénévolat dont il assuré la présidence, il en est depuis président d'honneur; a écrit notamment: *L'entrée dans la retraite: nouveau départ ou mort sociale?* (Éditions Liaisons, 2006) et *Le bénévole et les associations* (Territorial Éditions, 2014).

**Yann Song**: polytechnicien et ingénieur des Mines; axé sur les industries du transport et de la logistique, il a notamment travaillé chez PSA Peugeot Citroën.

---

Diffusion mars 2016

---