

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Vies Collectives

organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\* Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2001)

## LA RETRAITE : UNE MISE EN INACTIVITÉ ?

par

**Pierre MOULIÉ**  
Directeur général adjoint EDF

**Bernard BOUGON**  
Associé FVA Management

Séance du 15 octobre 1998  
Compte rendu réalisé par Lucien Claes

### Bref aperçu de la réunion

L'expérience de la préparation à la retraite et de l'accompagnement des retraités de EDF-GDF est intéressante à plus d'un titre. Ce sont plus de trois mille agents de ces entreprises qui chaque année partent en "inactivité professionnelle". Un stage leur est proposé pour se préparer à ce passage, parfois attendu, souvent subi, toujours plus ou moins redouté. De nombreux agents ont accepté de répondre à une enquête dont il ressort que les retraités vivent leur retraite comme ils ont vécu leur vie professionnelle : ceux qui étaient très actifs manquent toujours de temps, ceux qui étaient ouverts à leur environnement s'investissent dans des associations, ceux qui étaient repliés sur eux-mêmes se replient encore plus. Tous franchissent avec plus ou moins de bonheur une phase incontournable de remise en question : ils doivent pour la plupart se reconstruire une identité, jusqu'alors fondée sur leur rapport à une activité professionnelle dont ils sont désormais privés. Au plan individuel comme au plan collectif, l'enjeu est loin d'être négligeable : il s'agit pour les retraités de réussir le troisième tiers de leur vie, et ils représenteront très bientôt 20 % de la population.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## INTRODUCTION par Michel BERRY

C'est un retraité dynamique - Francis Bour, un des fondateurs des Restos du Cœur - qui est à l'origine de cette rencontre. Il a déclaré récemment<sup>1</sup> qu'il se considérait salarié de la société. L'activité des retraités relèverait donc d'un mécanisme de solidarité. Mais on a souvent une vue étriquée de la vie sociale en la réduisant à deux catégories :

- ceux qui travaillent et produisent de la richesse ;
- les autres, malheureux s'ils sont chômeurs, heureux s'ils sont retraités.

Or tout le monde peut contribuer à la vie de la société, y compris les retraités, sages, expérimentés et de surcroît très dynamiques parce que de plus en plus jeunes. Du reste ils ne s'en privent pas : il y a beaucoup d'associations de retraités, mais leur action est mal reconnue. On peut dire que ni les médias, ni la pensée politique ne prennent en compte ce phénomène. Les retraités sont avant tout considérés comme des oisifs à qui il faut seulement proposer des services.

## EXPOSÉ de Pierre MOULIÉ

Je m'occupe plus particulièrement des ressources humaines, du social et du management à EDF, mais j'ai déjà des idées sur ce que je ferai quand je prendrai ma retraite, dans dix ans. En général le départ en retraite n'est pas une mise en inactivité mais l'occasion d'un passage à d'autres activités que celles du travail salarié, et la question qui se pose est plutôt d'organiser ce passage.

Le droit à la retraite, phénomène relativement récent, est une des grandes conquêtes de notre siècle, et la retraite n'est plus synonyme de vieillesse ou de dépendance économique à l'égard de ses propres enfants. Est-ce pour autant une question réglée ? Si nous suivons l'échelle des besoins de la pyramide de Maslow, seuls sont couverts ceux qui sont liés à la survie et à la sécurité. Mais l'homme aspire aussi à être reconnu, appartenir à un ensemble et s'y sentir utile. Or nous sommes en face de paradoxes :

- le départ à la retraite est le plus souvent perçu non comme un droit mais comme une obligation, voire une contrainte ;
- la durée de la retraite tend à être égale à celle du travail ; on entre dans le monde du travail plus tard et l'on en sort plus tôt qu'autrefois, alors que l'espérance de vie a considérablement augmenté ;
- la retraite n'est plus une tranche marginale de la vie, elle dure autant que l'enfance et l'adolescence réunies.

Cette longue période peut d'autant moins être un temps vide que l'âge du vieillissement physique et mental a lui-même reculé. Aujourd'hui on parle de *jeunes* retraités. Il faut donc repenser la retraite, non plus comme un "après travail", mais comme un temps de la vie dans ce qu'elle a de plus actif.

C'est donc un vaste problème de société qui se pose, en même temps qu'un vrai problème économique, lié à la question des ressources.

### Le cadre réglementaire EDF-GDF

La loi de nationalisation de l'électricité et du gaz, en 1946, a institué un régime particulier de retraite, dans le cadre national des Industries Électriques et Gazières (IEG).

---

<sup>1</sup> *Les ressorts des Restos du Cœur*, Francis Bour, séminaire Vies Collectives, Journal de l'École de Paris du management, n°14, novembre-décembre 1998.

### *Les droits ouverts*

L'âge de la retraite est théoriquement de soixante ans pour les agents sédentaires, mais il est de cinquante cinq ans pour ceux qui ont totalisé quinze ans de service actif, ou dix ans de services insalubres. Un agent qui part à soixante ans, après quarante ans de service, touche 80 % de son dernier salaire (après le même nombre d'années de travail, le régime général n'octroie que 50 % de la moyenne des vingt meilleures années).

### *Aspects financiers*

Les pensions sont en moyenne de douze mille francs par mois, supérieures à dix-huit mille francs pour les 10 % des retraités les mieux lotis, inférieures à six mille cinq cents francs pour les 10 % les moins payés. Le financement est assuré par des cotisations représentant 7,65 % du salaire, pour un montant total annuel de deux milliards de francs, et par une contribution patronale de presque quinze milliards par an, soit 58,25 % de la masse salariale. Il n'y a pas de caisse de retraite.

### *Démographie*

Moins de 10 % des agents partent à soixante ans ; l'ampleur et la diversité des mesures d'anticipation engendrent des départs significatifs dès l'âge de cinquante ans. Du fait que les personnes vivent de plus en plus longtemps, la retraite dure environ vingt-cinq ans. À francs constants, il faudra vingt-cinq milliards en 2020 pour honorer l'ensemble des pensions. Qui va payer cette somme, alors que le marché est désormais ouvert à la concurrence ?

## **Aspects psychologique et culturel**

Les retraités sont donc jeunes, de plus en plus éduqués, habitués pour nombre d'entre eux aux responsabilités, et l'on doit s'attendre de leur part à une demande qualitative accrue.

### *Les retraités*

Selon une étude datant de 1995, les retraités, d'une manière générale, vivent leur retraite comme ils ont vécu leur vie active : s'ils étaient repliés sur eux-mêmes, ils se replient un peu plus, ceux qui étaient très actifs manquent toujours de temps, et s'ils étaient ouverts aux autres, ils s'investissent dans les associations.

En négatif, certains vivent mal la perte de repères, de statut social, de relations avec l'entreprise. Les anciens cadres aimeraient se sentir encore utiles. Ils ont le sentiment d'être détenteurs d'un savoir et d'une expérience dont l'entreprise pourrait encore avoir besoin. Les agents d'exécution se posent rarement cette question ; c'est surtout la perte de contact humain avec les collègues ou la clientèle que certains regrettent.

En positif, les retraités apprécient de pouvoir maîtriser leur temps et en consacrer plus à ce qu'ils ne pouvaient faire auparavant : par exemple restaurer une vieille demeure, assumer des responsabilités électives - nous avons une association des élus extrêmement active qui compte deux mille cinq cents adhérents. Certains cadres exercent une nouvelle activité, parfois rémunérée, en général d'expertise et de conseil.

Les loisirs individuels - sport, bricolage, lecture - et le temps consacré à la famille sont également très importants. Enfants et petits enfants occupent une large place, ainsi que les soins rendus, surtout par les femmes, aux parents âgés.

Qu'en est-il du bénévolat ? Certains lui trouvent des vertus, mais beaucoup déclarent avoir peur de prendre la place d'un salarié. En pratique, ils sont peu à disposer d'assez de temps pour pouvoir s'y consacrer.

En bref, nous avons l'impression d'avoir affaire à des retraités heureux, qui retrouvent une activité sociale, avec des responsabilités et même des obligations.

### *Les futurs retraités*

Pour les futurs retraités, le passage à la retraite représente une rupture avec ce qu'ils vivent et un saut dans l'inconnu. C'est une situation parfois angoissante, quelquefois mal vécue.

La plupart de nos agents ont accompli toute leur carrière dans l'entreprise. Ils entretiennent avec elle une sorte de relation passionnelle symbiotique, d'autant plus que leur statut peut leur imposer une certaine disponibilité, des jours d'astreinte, qui renforcent le lien avec l'entreprise et, au-delà, avec le service public, vécu par beaucoup comme une véritable mission, voire une vocation.

La proximité de l'interruption de cette relation affective est donc souvent ressentie comme un abandon. Les agents de maîtrise et les agents d'exécution ont la conviction de n'être plus considérés. À cinquante ans, ils ont le sentiment que leur hiérarchie les estime professionnellement finis. Le départ à la retraite est donc envisagé à la fois avec soulagement et amertume.

L'hypothèse de l'arrêt progressif est différemment appréciée. Les agents d'exécution trouvent cette démarche intéressante, si elle permet d'embaucher des jeunes. Les cadres considèrent que dans leur cas, c'est une utopie. Pourtant, presque tous déplorent le manque de préparation au départ. Celui-ci est vécu comme une rupture brutale, effectuée dans la quasi-indifférence d'une entreprise qui continue son activité sans se soucier de ceux qui s'en vont. Ainsi nous nous trouvons chaque année avec trois mille à quatre mille futurs retraités mal dans leur peau.

En même temps, cette prise de conscience douloureuse de la séparation s'enrichit d'une réflexion sur le temps futur de la retraite. Avec des craintes - par exemple celle de se retrouver à temps plein avec le conjoint -, mais aussi avec une recherche positive pour construire une nouvelle vie autour de nouveaux projets.

Cette étude est significative des questions que soulève le passage d'un mode de vie à un autre. Elle fait prendre conscience de la nécessité de mieux communiquer en direction des futurs retraités, et de leur faire connaître les dispositifs mis en place par l'entreprise à leur intention.

## **L'accompagnement**

Notre accompagnement se concrétise par des sessions de préparation à la retraite, un dispositif d'implication des retraités dans la vie sociale et économique appelé *Les retraités dans la société* et un journal, le magazine *Génération 3*.

Un séminaire de "*préparation à l'inactivité professionnelle*" a été créé en 1988. Bernard Bougon, qui participe à son animation, va en parler en détail.

Les unités d'EDF-GDF conduisent dans leur région des actions de solidarité. Les formes d'intervention sont nombreuses : lutte contre l'exclusion, accueil de jeunes en difficulté et de chômeurs de longue durée, aide à l'insertion professionnelle par la formation ou le tutorat. Ces dispositifs concernent plusieurs milliers de personnes susceptibles d'être embauchées chez nous ou dans des entreprises dont les métiers sont proches des nôtres.

Nous intervenons également pour contribuer au développement économique local. Nous conseillons des PMI et PME et nous les aidons à étendre leur marché à l'international. Cet esprit de solidarité est partagé par les membres du personnel. J'en veux pour preuve la création, à leur initiative, de l'association CODEVE (coopération et développement) qui intervient dans les pays en développement pour aider des villages à s'équiper et à accéder à l'électricité.

Les futurs retraités et les jeunes retraités peuvent participer à nombre de ces actions. Ils sont quelques milliers à avoir saisi cette occasion de maintenir le lien souhaité avec l'entreprise et avec leurs collègues. Ce mouvement, encore modeste, ne cesse de se développer. Les retraités qui y participent sont en général jeunes, entre cinquante et soixante-cinq ans, la moyenne d'âge est de cinquante-sept ans ; 84 % sont des cadres et 70 % sont déjà impliqués dans une activité associative.

Enfin, pour assurer le lien avec l'ensemble des retraités nous avons créé le magazine *Génération 3*, qui leur est essentiellement destiné.

Les retraités d'EDF-GDF se sentent toujours attachés à l'entreprise - elle continue à les payer, puisqu'il n'y a pas de caisse de retraite - et ils ont le droit de faire partie des structures de concertation. Dans le contexte actuel de désyndicalisation, ils poursuivent leur activité syndicale et sont désormais plus nombreux que les actifs dans les manifestations.

Le droit à la retraite est une conquête sociale. Mais nulle conquête n'est jamais acquise et nous aurons à faire preuve de beaucoup de courage pour la maintenir. En effet, pour que nos retraités se posent la question du bonheur et de leur intégration dans la société, il faut d'abord qu'ils aient les moyens de vivre convenablement. Ceci s'impose d'autant plus que nous entrons dans une ère de retraités avides d'action avec des projets nouveaux.

## **EXPOSÉ de Bernard BOUGON**

Associé d'un cabinet de conseil aux entreprises - FVA Management -, je participe avec d'autres associés, comme Franck Vermeulen, à l'animation de ce stage, normalement proposé neuf à douze mois avant le départ en retraite. Des dispositifs de capitalisation de congés permettant à des agents de partir effectivement plusieurs mois avant la date officielle, il faut distinguer leur départ effectif de leur départ officiel, date à partir de laquelle ils vont être rémunérés pour "inactivité professionnelle". Certains participants au stage ne partiront que deux ou trois ans plus tard, pour d'autres le départ est imminent ou même effectif depuis plusieurs mois, et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise est déjà beaucoup plus distante. Au total ces stagiaires représentent chaque année un peu moins de 20 % de la population partant en retraite.

### **Le vécu des retraités**

Le stage, organisé par groupes de quinze personnes, dure cinq jours. La première journée est un temps d'accueil, qui permet de positionner les stagiaires dans le contexte français, voire même européen : ce qu'ils vivent est partagé par une grande partie de leur génération. Ensuite on aborde par demi-journées et si possible en alternance :

- des thèmes de réflexion (quelle vie après cinquante ans ? - construire son projet personnel - la reprise de la vie à deux ) ;
- des aspects plus informels et techniques (la transmission du patrimoine - la santé après cinquante ans).

Le service des pensions de EDF-GDF anime une journée complète. Le séminaire se termine par une demi-journée d'évaluation.

Dans l'animation de ces stages, nous sommes frappés par l'observation d'un certain nombre de points qui rejoignent les grandes questions et les paradoxes de la retraite dans la société française actuelle, tels que les identifient les chercheurs en économie et en sciences sociales - je pense en particulier aux travaux d'Anne-Marie Guillemard<sup>2</sup> ou de Patrice Bourdelais<sup>3</sup>.

### *Acceptation ou refus ?*

Le premier paradoxe est que dans l'imaginaire social l'âge de la retraite demeure étroitement associé à l'entrée dans la vieillesse. Or, les stagiaires avec un âge moyen de cinquante-cinq ans sont en pleine possession de leurs moyens et protestent vigoureusement - sans toutefois s'en défaire totalement - contre cette représentation. Les psychologues n'affirment-ils pas que la cinquantaine est aujourd'hui l'âge de la maturité psychologique ?

La retraite est-elle désirée, ou refusée ? Très souvent les agents d'exécution sont les premiers à partir véritablement contents, les cadres la plupart du temps traînent les pieds et la maîtrise a une attitude partagée. Certains sont très heureux de n'être plus contraints par les horaires, d'autres sont satisfaits de partir, car c'est pour eux une façon élégante d'échapper à une automatisation déroutante. Ceux dont le métier a disparu, par exemple les comptables, vivent des situations encore plus difficiles : pour eux, la retraite vient à point nommé.

### *La perte d'identité*

Les cadres éprouvent en plus un sentiment de perturbation et de perte de leur identité individuelle : leur réseau de relations va se dissoudre et ils se demandent comment rester utiles à la société. La difficulté va être de s'occuper de soi, ou même de s'occuper tout court ; c'est le cas en particulier de tous ceux qui n'avaient fait que s'investir dans leur travail, sans avoir d'autres activités significatives à l'extérieur. Le plus difficile pour eux est souvent de se faire à l'idée de ne plus avoir de projet et de responsabilités, en particulier d'encadrement. Il n'est pas rare d'entendre un cadre dire "qu'il part au moment où il est l'expert national dans son domaine, qu'il pourrait encore donner plus, que personne n'est vraiment capable de le remplacer, qu'on ne lui a pas demandé de former un successeur et qu'il ne tient pas à partir". L'anxiété est très présente, apparente ou refoulée.

Le stage se déroule en résidentiel dans certains centres d'études EDF-GDF (comme celui de Ty Boul'Ouarn, en Bretagne, près de Morlaix). Pour les participants il représente leur dernier stage de formation, aussi ils attendent souvent que ce soit d'abord un moment convivial. Pour d'autres, et bien que volontaires, l'anxiété au seuil de cette fin de carrière qui s'annonce est telle qu'ils sont tentés de se replier sur eux-mêmes ou de se murer. Le plus souvent, cependant, ce stage leur permet de prendre conscience de la nécessité de reconstruire une identité personnelle, jusque-là fondée principalement sur le rapport à l'activité professionnelle. Les cadres sont généralement très sensibles à ce thème et un des intérêts du stage est de les aider à prendre conscience que cette reconstruction est à leur portée : n'ont-ils pas déjà franchi au cours de leur carrière des obstacles au moins aussi difficiles ?

### *Les frustrations du départ*

Les tensions sont très fortes au moment du départ, les participants estimant que, dans l'indifférence générale, l'entreprise les abandonne. Par exemple certains constatent que leur hiérarchie ne se préoccupe de leur remplacement qu'une semaine avant la date fatidique... ou se plaint de ne pas avoir été mise au courant de leur départ alors qu'elle avait signé les papiers... Le stage permet de panser ces blessures, car il permet de montrer que l'entreprise prend véritablement en considération

---

<sup>2</sup> *La retraite dans le désordre*, Anne-Marie Guillemard, Projet N° 249, mars 1997, P. 15ss.

<sup>3</sup> *L'âge de la vieillesse*, Patrice Bourdelais, Paris, Odile Jacob, 1993.

ses collaborateurs, un rôle social pour accompagner cette étape difficile, adoucir les amertumes, et même les transformer.

### *La retraite en couple*

En animant le stage, je n'emploie que les termes "*entrer dans l'inactivité professionnelle*", termes consacrés dans l'entreprise, et j'évite de parler de la retraite, mais cela peut susciter des réactions violentes : on me fait remarquer que c'est quand même bien de la retraite qu'il s'agit, en ajoutant parfois, non sans une grimace de crainte, d'une retraite à deux. Avec la retraite de l'un puis de l'autre, la vie du couple va devenir le pôle central de cette vie à reconstruire, d'autant plus qu'il n'y aura plus les contraintes du travail pour justifier les absences en dehors de la maison. Dès que l'un se prépare à sortir, l'autre lui demande où il va, ce qu'il va faire, quand va-t-il rentrer, autant de questions qui ne se posaient pas auparavant - un détail certes mais qui montre bien les difficultés.

La situation financière, même si le système est relativement généreux, peut devenir préoccupante : il n'est pas rare que des personnes aient encore des enfants en âge scolaire - quand ce n'est pas en bas âge - ou poursuivant de coûteuses études. Auparavant ils passaient leur vie à la gagner ; maintenant ils vont la passer à dépenser ce qui leur est versé, et cela change complètement le rapport.

Avec la fin de l'activité professionnelle s'effrite aussi la dernière barrière qui, bien souvent, sert d'écran à un avenir que beaucoup anticipent avec inquiétude : le grand âge et la fin de la vie, et dont les représentations sont données par les parents survivants des uns ou des autres.

### **Comment "se reconstruire" ?**

Les retraités d'aujourd'hui doivent être conscients qu'ils constituent la génération pivot, celle qui soutient ses descendants comme ses ascendants en argent et en services. Elle est au cœur de la société française, d'autant plus que le revenu moyen des retraités - incluant pensions et autres revenus financiers - est légèrement supérieur au revenu moyen des actifs. Malgré les grandes disparités que cache cette statistique, il y a là un indicateur très significatif.

Leurs activités, intérieures ou extérieures, peuvent les aider à cette reconstruction de soi. Les retraités d'EDF-GDF disposent très souvent d'une maison individuelle ; leurs espaces réservés y sont :

- pour les hommes, le garage, un atelier bureau et très souvent la totalité du jardin ;
- pour les femmes, la cuisine, la lingerie, et quelquefois même la quasi-totalité de la maison, le conjoint étant instamment prié de rester dans le garage ou dehors ! Il est toujours très intéressant de les faire réfléchir sur ces espaces, partagés ou non.

Pour tenter de répertorier les activités externes, une étude statistique a été réalisée sur les cinq cent quatre-vingt stagiaires de 1993 et 1994 ; ils avaient à l'époque moins de cinquante six ans. Plus de la moitié ont répondu. Il est apparu que 70 % d'entre eux sont engagés dans un mouvement associatif, et que pour 40 % c'est une découverte. Le stage y est-il pour quelque chose ? J'ose l'espérer, en tout cas c'est l'un de ses buts.

Dans ce contexte associatif, une personne sur deux fait du sport, une sur trois une activité culturelle, deux sur cinq se sont engagées dans une activité sociale ou de quartier, ce qui est une proportion très importante. Une personne sur six se consacre à des actions civiques et une sur cinq à des activités diverses, comme la philatélie, l'aéromodélisme, etc. Bien sûr, certains retraités font partie de plusieurs associations.

## Les bénéfices du stage

Pour les participants, les bénéfices sont directs parce que pendant cinq jours, avec un brassage de toutes les catégories de personnel, la notion de hiérarchie s'efface, on ne fait plus partie que d'un seul corps, EDF-GDF, et une sorte de fierté d'avoir appartenu et de continuer d'appartenir à ces deux entreprises se dégage. C'est un temps privilégié où chacun peut faire le point sur son histoire et sur ce qu'il en a tiré de positif. Cela s'accompagne d'un désir de donner autour de soi à la mesure de ce qu'on a reçu.

Pour l'entreprise, les bénéfices sont indirects mais très puissants. Ces collaborateurs en inactivité professionnelle m'apparaissent souvent comme des leaders d'opinion, dans leur zone d'influence, capables de faire une communication de fond au cœur du grand public, sur les métiers et sur l'énergie. Ils sont des relais d'opinion.

Une autre conclusion, peut-être moins optimiste que celle donnée en introduction par Michel Berry, est que le mot *retraite*, même si on évite de le prononcer pendant le stage, signifie quand même *se retirer*, ce qui veut dire qu'il peut être synonyme de repli sur soi ou dans un cercle restreint, de famille, d'amis, voire d'une association de boulistes invétérés. Ce modèle continue à influencer fortement les représentations et les comportements. Être à la retraite, c'est être en retrait de la société, étant entendu que la société doit au retraité, et que celui-ci ne lui doit plus rien ; cette représentation est du reste entretenue par la politique sociale. Mais cette perspective est-elle raisonnable, ne compromet-elle pas gravement l'équilibre d'une société où très prochainement 20 % de la population sera "en retraite"?

## DÉBAT

### Labor et opus

**Un intervenant :** *En latin il y a deux mots pour désigner le travail : labor et opus. Il me semble qu'on devrait s'acheminer vers une civilisation où les études et le travail salarié relèveraient du labor, mot qui convient à l'esclavage, et que l'opus, c'est-à-dire l'œuvre, commencerait à ce qu'on appelle la retraite, mot abominable qui désigne une armée vaincue. On devrait donc instituer un régime de pressions douces pour que tous les retraités s'adonnent à la forme d'opus qui leur convienne...*

*Cela dit, dans quelle mesure a-t-on le droit de gagner de l'argent lorsqu'on est retraité ? Quelle sont les limites à la création d'entreprise, au travail salarié, à l'activité de consultant ?*

**Pierre Moulié :** Les retraités EDF-GDF bénéficient de certains droits au cumul, même au sein des industries électriques et gazières, par exemple entre l'âge de départ effectif et soixante ans. Des activités sont également possibles dans le secteur public et dans le secteur privé, mais sous certaines conditions, en particulier d'âge et de montant cumulé. C'est ainsi qu'une activité de consultant n'est admise que jusqu'à soixante ans.

**Int.:** *Les retraités des autres secteurs peuvent être consultants sans limite d'âge. Un employeur peut rémunérer des retraités, en leur versant par exemple des droits d'auteur si la prestation le permet, ou des honoraires, ce qui suppose que le bénéficiaire a un statut de travailleur indépendant, c'est-à-dire qu'il cotise à l'URSSAF.*

**Int. :** *Je fais partie des retraités qui ont encore un enfant en âge scolaire, et mes activités me permettent, entre autres bienfaits, d'augmenter mes revenus. Ce cumul est tout à fait admis par la caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés. La seule contrainte est de continuer à cotiser à la Sécurité sociale sachant que le montant de la pension versée restera en*

*tout état de cause inchangé. Les caisses de retraite complémentaire acceptent aussi le cumul sous réserve que l'activité exercée ne soit pas rémunérée sous la forme d'un salaire : les honoraires et les droits d'auteurs sont effectivement admis.*

### **Questions sur un programme**

**Int. :** *Le contenu du stage me semble peu tonique. À part construire un projet personnel - mais ce n'est pas gagné d'avance -, un notaire conseille de penser à la succession, un médecin de se soigner, un avocat de se méfier. J'ai connu des expériences de préparation à la retraite où les seniors disaient : « vous nous ouvrez enfin une fenêtre ! » Est-ce que vous l'ouvrez bien cette fenêtre ? Que peut-on faire pour ce problème social inéluctable : 20 % de la population âgée et inutile ?*

**P. M. :** L'objet de ces stages est de créer les conditions pour dynamiser les gens. Je ne sais pas dire si nous y réussissons vraiment.

**Hélène Chevalier** (coanimatrice du séminaire EDF-GDF) : Nous sommes face à ce paradoxe permanent d'accompagner une réflexion personnelle et une ouverture sur l'extérieur. Je m'intéresse à ces stages depuis cinq ans et j'ai vu les choses bouger à partir du moment où nous avons eu des participants dont les enfants étaient en recherche d'emploi. Ils prenaient conscience que leurs enfants ne connaîtraient peut-être pas l'aventure créative qu'ils ont vécue, et dépassaient leurs petites préoccupations personnelles (pensions, gestion des biens, etc.). Devant la menace rencontrée, ils se comportaient de façon plus dynamique : menace, finalement, veut dire aussi opportunité d'inventer d'autres réponses. Dans les stages, des inventeurs mettent en résonance l'angoisse qui apparaît, mais il y a aussi des gens déjà en marche.

**Int. :** *Il n'est consacré qu'une demi-journée sur dix au thème "reconstruire un projet de vie", or cela me paraît le sujet principal de la semaine. Il faudrait en parler tous les jours, avec quelques apports techniques répartis en complément, ce qui, sur la durée, permettrait aux gens de changer d'avis.*

**Bernard Bougon :** Le premier mérite du stage actuel est bien sûr d'exister. Mais vous touchez du doigt une des grandes difficultés de son animation. Le service de formation professionnelle est en train de réfléchir à une autre formule sur quatre jours qui irait dans le sens que vous soulignez.

**Int. :** *Quel impact ce stage a-t-il sur les rapports professionnels, une amélioration ou au contraire un décalage avec l'entreprise en projetant les participants vers une autre vie ?*

**B. B. :** Selon certains responsables d'unité, faire le stage neuf à douze mois avant le départ effectif risque de démobiliser les gens, un des motifs qui justifierait qu'ils ne s'inscrivent qu'au dernier moment. Je ne sais pas dire si cette crainte est justifiée, parce que je ne les revois plus après le stage.

La relation à la hiérarchie est un sujet que nous avons insuffisamment abordé. La symbolique du départ - la réunion, le discours - devient difficile à mettre en œuvre de façon significative avec cette différenciation entre départ effectif et départ officiel : la hiérarchie n'accomplit pas ce rituel car le retraité n'est pas vraiment parti - il est en congés -, mais quand le départ devient "officiel", la personne étant effectivement partie depuis longtemps, la hiérarchie n'en ressent plus ni l'intérêt ni l'opportunité... or l'absence de rituel ajoute à la frustration de l'agent qui part.

### **Un thème angoissant**

**Int. :** *Je suis assez étonné de la faible participation à ce séminaire. Le fait que 20 % seulement des personnes concernées s'y inscrivent - malgré l'attrait indéniable du mode résidentiel - permet de s'interroger sur l'intérêt porté par les futurs retraités à cette préparation. Or plusieurs*

*observations personnelles me font penser que nombreux sont les retraités qui ne vivent pas bien leur retraite, et je confirme, pour l'avoir vécu, que le passage à la retraite est chargé d'anxiété. J'imaginai qu'un tel séminaire pouvait s'inspirer de ceux qui préparent à la mobilité : prendre conscience de ses propres possibilités d'agir à travers un bilan de compétences, rendrait moins aléatoire l'élaboration d'un projet personnel.*

**P. M. :** En plus, il semble bien que ce ne sont pas ceux qui en ont le plus besoin qui s'inscrivent au stage.

**B. B. :** Certes le stage est répertorié dans les catalogues de formation, mais il est inégalement connu. Certaines unités n'y sont jamais représentées. Beaucoup le connaissent par le bouche à oreille. Il est vrai qu'il ne fait pas l'objet d'une grande publicité interne.

L'anxiété est selon moi le cœur de ce qui doit être traité. Or c'est un point qui fait très souvent barrage : elle est tellement forte que la tendance est d'éviter de se poser des questions. Cela évidemment ne résout rien, et conduit des retraités à se sentir mal dans leur peau. C'est peut-être pourquoi il n'y a que 20 % de participants, ce qui malgré tout n'est pas négligeable.

### **Rester acteur**

**Int. :** *Avez-vous le sentiment que les retraités engagés dans la vie associative y trouvent un rôle correspondant à leurs anciennes fonctions, par exemple les anciens cadres y prennent-ils des responsabilités ?*

**P. M. :** Il semble que beaucoup de personnes s'investissent avec une responsabilité (président, trésorier, etc.). Je ne sais pas si les gens ont le sentiment de rendre quelque chose à la société, mais j'ai l'impression que souvent ils choisissent des activités physiquement et psychologiquement difficiles, au profit des plus déshérités en particulier.

**Int. :** *Sans doute il s'agit plutôt de la nécessité de se sentir utile à quelque chose et il doit y avoir derrière ces choix un challenge. Quand on est remercié à cinquante-cinq ans, cela fait déjà un certain temps qu'on se sent considéré comme devenu bon à rien ; alors, soit on capitule, soit on veut se prouver le contraire.*

*Mais la découverte du monde associatif par ceux qui n'y étaient pas accoutumés n'est pas sans surprise : absence de règlements, luttes de pouvoir, responsables non qualifiés, élections de pure forme, etc. Il faut prévenir les futurs retraités que l'association n'est pas forcément la panacée, ou en tout cas leur indiquer les pièges à éviter quand on s'y aventure.*

**H. C. :** Ce qui importe pour le retraité, c'est de rester un acteur dans la société. Dans sa vie professionnelle, il était de ce point de vue pris en charge par son entreprise : elle lui garantissait un rôle actif. Les associations sont des cadres susceptibles de prendre le relais, permettant de redéployer différemment les ressources engrangées pendant l'activité professionnelle. Il y a aussi les engagements dans l'activité politique ou les collectivités locales.

**Int. :** *Il semble que le plus important pour bien vivre sa vie est de l'inscrire toute entière dans un projet personnel. La période de la retraite n'est alors que le prolongement naturel de ce projet dans un nouveau contexte, et le "passage" à la retraite ne constitue plus dans ces conditions une redoutable rupture.*

Présentation des orateurs :

Bernard Bougon : Jésuite, psychosociologue, directeur-associé FVA Management, cabinet de conseil aux entreprises ; il travaille, entre autres, sur les questions d'éthiques et les systèmes de valeurs mis en jeu dans la gestion des entreprises.

Pierre Moulié : Docteur en droit, diplômé de Sciences Politiques, a été en charge, en qualité de Directeur Général Adjoint, des politiques sociales et de ressources humaines d'Electricité de France de 1996 à 1998.

Diffusion janvier 1999