

Transmettre autour de la retraite

Anca Boboc, Jean-Luc Metzger

▶ **To cite this version:**

Anca Boboc, Jean-Luc Metzger. Transmettre autour de la retraite. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00865673

HAL Id: halshs-00865673
https://shs.hal.science/halshs-00865673

Submitted on 24 Sep 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Atelier 17 – Quand la vie professionnelle s'arrête – Communication n° 103/107

Transmettre autour de la retraite

Anca Boboc, sociologue, chercheur à Orange Labs
Jean-Luc Metzger, sociologue, chercheur à Orange Labs, associé au Cnam-LISE

RESUME

Dans cette communication, nous nous proposons de montrer que ce qui est transmis autour de la retraite comprend un large spectre de savoirs, savoir-faire et de valeurs. Toutefois, il convient de distinguer ce qui est transmis avant le départ à la retraite (centré sur l'entreprise des dernières années de vie professionnelle) et ce qui est transmis après (plus centré sur une approche globale du monde du travail, distanciée de telle ou telle organisation). Nous insistons tout d'abord sur le fait que le passage à la retraite, période qui excède bien souvent la date de départ, de fin d'activité formelle, constitue un moment particulier de recomposition identitaire. Dans ce sens, nous avons pu mettre en évidence six formes de dynamiques identitaires autour de la retraite. En matière de transmission, nous retiendrons trois de ces formes, tournées vers autrui. Pour ces formes, nous décrivons des modalités spécifiques de transmission des ressources (savoirs, valeurs, relations, etc.). Nous en concluons que, dans cette pratique, transmetteurs et récipiendaires s'inscrivent dans une dynamique d'enrichissement mutuel. Cette dynamique s'explique par la recherche d'équilibre entre reconnaissance de sa propre valeur et volonté d'exercer un travail socialement utile. Au-delà du tutorat, ces réflexions permettent de penser autrement la place de certaines catégories de séniors retraités dans la transmission des ressources.

MOTS CLES

Séniors, Retraite, Transmission, Savoirs, Identité.

PRESENTATION

Le *départ* à la retraite - comme « cessation d'activité » - ou le *passage* à la retraite – comme entrée dans une nouvelle vie - constitue une perspective à la fois rassurante – la durée de la subordination salariale connaît un terme qui semble cependant s'éloigner - et inquiétante – ne représente-t-elle pas un risque de « mort sociale »[1] ? A l'encontre de cette représentation, rappelons qu'une majorité de « séniors » français en emploi souhaite partir en retraite « dans

[1] Guillemard, 2002.

l'idéal »[2] et que cette période de l'existence peut faire l'objet d'une construction identitaire[3], fondée sur une réappropriation pour soi des « capitaux » accumulés tout au long de la vie, mais également comme un moment privilégié pour transmettre à autrui la « substantifique moelle » de son expérience.

C'est ce que nous nous proposons de montrer, en nous appuyant sur une vingtaine d'entretiens auprès de « jeunes » retraités « actifs »[4]. Nous soulignerons tout d'abord combien les années autour de la retraite font l'objet de recompositions identitaires : pendant cette phase de transition – parfois plus longue qu'on ne l'imagine -, les individus peuvent en effet apprendre : a) à reprendre le contrôle sur le travail – son importance quantitative et symbolique s'en trouve mieux maîtrisée - ; b) et à rééquilibrer vie privée et professionnelle, en repensant l'articulation entre attention aux proches (conjoint, aînés et cadets), pratique associative, militante et engagement dans des études. A cette occasion, une partie des « séniors » manifeste également une propension à *transmettre*, aux plus jeunes, mais aussi à leurs « compagnons de génération » et, parfois, à de plus âgés qu'eux, ce qui leur semble pertinent, soit pour s'insérer dans les univers professionnels contemporains, soit pour maîtriser les technologies de communication, soit, encore, pour agir selon des principes moraux essentiels. Cette capacité à inventer de nouvelles combinaisons de sens, à manifester une *volonté de transmettre*, n'est toutefois pas uniformément distribuée. Elle dépend de différentes formes de capitaux accumulés tout au long des parcours biographiques (santé, compétences et relations professionnelles, structures familiales), mais aussi des aspirations individuelles.

Nous avons ainsi identifié six formes de dynamiques identitaires autour de la retraite, trois accordant la priorité à la réalisation d'un projet pour soi, trois orientées vers autrui. C'est au sein de ces dernières que se manifeste avec le plus de netteté la *volonté de transmettre*, sachant que dans cette activité de transmission, ce qui est transmis – à l'encontre du modèle de la « diffusion » - peut lui-même faire l'objet d'explicitation, de stylisation, voire de recomposition, ce qui devient alors une source d'enrichissement pour le « jeune » retraité.

1. LA RETRAITE COMME RECOMPOSITION IDENTITAIRE

Dans ce cadre, le passage à la retraite constitue un ensemble de configurations structurantes pour la dynamique de construction identitaire. En effet, comme le rappelle C. Dubar (1992), les dynamiques identitaires sont ravivées lors de toute remise en cause des catégories par lesquelles les individus se définissent et se projettent. Et c'est bien ce qui caractérise la transition ou le « passage » emploi-retraite. Dans l'emploi, les individus se définissent par rapport à tout un ensemble de dimensions liées au contenu même du travail (métier ou profession, revenus, relations sociales, aux compétences acquises, etc.), mais aussi en fonction de l'articulation entre engagements professionnels et vie hors travail (engagements familiaux, militants, études, etc.)[5].

A la retraite, toutes ces sources d'identification, tous ces repères par rapport auxquels les individus construisent leur identité vont être sensiblement remis en cause et les arbitrages,

---

[2] Rapoport, 2006.

[3] Crenner, 2006.

[4] Ayant pris leur retraite depuis moins de 5 ans, ils sont engagés dans des activités professionnelles et/ou associatives. Pour plus de précisions sur leur mode de recrutement, voir la section Mode de recueil des données.

[5] Piotet et Sainsaulieu, 1994, p. 217.

jusqu'alors réalisés, perdre leur pertinence. Il est alors légitime de chercher à comprendre comment les individus vont procéder pour recomposer leur identité.

Un premier élément de réponse est apporté par l'étude d'E. Crenner (2006). Selon cette étude, sept retraités sur dix se sentent « tout simplement à la retraite », sans avoir besoin de faire référence à leur vie professionnelle antérieure pour mieux se définir. Il s'agit notamment des personnes qui ont travaillé plus de 30 ans, qui sont à la retraite depuis au moins dix ans. A l'inverse, un retraité sur dix se caractérise par une « forte identification au travail : le meilleur moyen pour se définir est la profession, le statut de retraité est nié. Cette classe regroupe plutôt des hommes, partis à la retraité depuis moins de six ans, qui occupaient des fonctions de cadres, professions libérales, commerçants, chefs d'entreprise ou agriculteurs et qui n'ont pas de petits-enfants. La troisième catégorie de retraités est celle de l'« identification à la retraite construite par le travail ». Il s'agit des 7 % des retraités qui se positionnent entre la première et la deuxième classe, en considérant que le travail a fait partie de leur histoire en contribuant à la construction de leur identité actuelle. La dernière classe est celle des « identités excluant le travail et la retraite » (8 % des retraités) : dans huit cas sur dix, elle est composée de femmes qui ont occupé un emploi pendant moins de 10 ans et cessé de travailler très tôt.

De façon complémentaire, S. Renaut et J. Ogg (2009) ont élaboré une typologie de trajectoires de vie, à partir des âges au franchissement des différentes étapes du passage à l'âge adulte : fin de la scolarité, départ du domicile conjugal, constitution du couple, premier emploi, naissance du premier enfant. Les auteurs font émerger la variété des comportements résultants de plusieurs événements, pour analyser ensuite leur impact sur le parcours personnel. Ils ont ainsi dégagé cinq types de trajectoires, correspondant à cinq groupes de seniors de 45 à 64 ans. Leur analyse souligne que la manière de percevoir la retraite diffère en fonction du type de trajectoire. Prenons, par exemple, les deux classes les plus opposées de leur typologie :

- les « précoces » ont quitté très tôt l'école, sont entrés très tôt sur le marché du travail, ont très vite vécu en couple et eu très jeunes leur premier enfant, leur taux d'emploi est limité. En ce qui concerne le rapport à la retraite, ils sont les plus satisfaits, ils sont tournés vers un projet de retraite. Leur décision de partir à la retraite dépend fortement de la position des conjoint/enfants ;

- les « modernes », caractérisés par un âge au début du parcours conjugal et familial supérieur à la moyenne, de même pour l'âge de fin du parcours scolaire et du début du parcours professionnel. Leur taux d'emploi est élevé (PCS+). En ce qui concerne la retraite, celle-ci est le plus souvent imposée par l'employeur (par atteinte de l'âge légal), le souhait de continuer à travailler est fort, la retraite est moins associée à l'idée de liberté.

Ces approches fournissent un premier niveau de corrélations entre des éléments structurels et les comportements dominants chez les retraités : les parcours biographiques antérieurs apparaissent comme les principaux moteurs des dynamiques identitaires à la retraite. Nous avons cherché à savoir s'il était possible d'identifier des différences – plus fines - dans les sources d'identification, au sein d'une population possédant des caractéristiques communes en termes de catégorie socioprofessionnelle, de parcours scolaire et professionnel, de statut d'emploi, d'espérance de vie en bonne santé. Nous pensons, par exemple, aux objectifs visés par les retraités : vont-ils vouloir avant tout prolonger leur ancrage dans les univers de travail, surtout si ceux-ci ont constitué une source importante d'identification, de reconnaissance ? Ou cette volonté va-t-elle être significativement infléchie par le désir de réaliser des projets jusqu'ici laissés en jachère, de renouer avec des collectifs liés à des identifications plus

anciennes, et quelle place vont-ils accorder aux pratiques de transmission ? C'est ce que nous allons examiner en mobilisant les résultats d'une étude exploratoire récente[6].

2. MODE DE RECUEIL DE DONNEES

D'une part, nous avons procédé à une revue de littérature portant sur les transformations contemporaines des conditions d'emploi, de travail et d'accès à la retraite des « séniors ». Nous avons également examiné les travaux portant sur l'évolution des représentations du statut de retraité. D'autre part, nous avons procédé à une enquête qualitative (entretiens semi-directifs d'une heure et demie environ, réalisés dans la plupart des cas en face-à-face) auprès d'une vingtaine de séniors récemment retraités. Nous avons recruté ces personnes par réseau, selon les critères suivants :

- ces personnes devaient avoir pris leur retraite depuis moins de 5 ans ;
- pratiquer des activités professionnelles (rémunérées ou pas) ;
- et/ou manifester une forte implication dans la vie sociale, notamment associative, c'est-à-dire y exercer des responsabilités, y jouer un rôle moteur.

Nous avons ainsi rencontré 13 hommes et 7 femmes et les avons interrogés sur leur parcours biographique - professionnel et familial -, ainsi que sur les activités pratiquées depuis leur départ à la retraite et les circonstances des choix ainsi opérés. Pour continuer à nous référer aux recherches de C. Dubar (1991), ces informations que nous avons recueillies forment des « trajectoires subjectives », reconstituées a posteriori par les intéressés, qui établissent des relations entre des éléments sélectionnés de leur passé et des projets d'avenir.

Ce sont essentiellement des cadres et professions intermédiaires de grandes entreprises, le plus souvent (3/4) avec enfants et petits-enfants, ayant bénéficié de statuts d'emploi stables, voire très stables. Nous préciserons, au fil de l'exposé, les profils des individus qui nous apparaissent comme les plus emblématiques des dynamiques identitaires autour de la retraite.

3. LE *PASSAGE* A LA RETRAITE COMME REINVENTION DE SOI

Les entretiens auprès des vingt séniors à la retraite confirment que cette période de l'existence demeure riche en termes de pratiques professionnelles et de construction identitaire. Dans la plupart des cas, les individus continuent à « travailler », mais avec des contraintes maîtrisées, à la fois en termes de charge (souvent un jour par semaine en moyenne), d'organisation du temps (choix des périodes de l'année ou du mois), mais aussi de contenu de l'activité et d'interlocuteurs (aider des personnes que l'on apprécie). Ce *passage* a constitué pour eux une occasion de repenser le sens de leurs différentes activités et l'importance respective à leur accorder.

Pour rendre compte de la diversité des trajectoires d'activité autour de la retraite, deux axes d'analyse nous sont apparus structurants : le *type d'activité* et *le contexte*. Le premier désigne la rupture ou la continuité avec le métier ou les fonctions des années précédant le départ en retraite. Le second axe concerne la *position des individus vis-à-vis du « contexte »* lié à l'ancienne activité professionnelle. Par contexte, nous entendons : a) le rapport à l'organisation dans laquelle l'individu travaillait avant de partir en retraite ; b) la sociabilité professionnelle liée à cette organisation ; c) et le niveau de revenu que procure la pension de retraite. La combinaison de ces deux axes dessine un plan en quatre cadrans que nous avons reporté en annexe.

---

[6] Une première restitution des résultats de cette étude figure dans Boboc et Metzger, 2012.

Nos observations montrent (cadrans 2 et 3 sur la figure en annexe) que la plupart des individus exercent des activités (professionnelles et/ou associatives) dans le prolongement de leur domaine d'activité antérieur. Une petite minorité a profité du départ à la retraite pour changer radicalement d'orientation (cadran 1), passant d'une activité professionnelle centrée sur la gestion ou le management à des activités associatives d'aide aux plus défavorisés (insertion des chômeurs de longue durée, aide à l'intégration des immigrés). Dans cette perspective, certains renouent avec des collègues ou des activités rencontrés plus tôt dans leur parcours professionnel et ayant fait l'objet de « diffèrement » (Dubar, 1992). Dit autrement, ils avaient reporté le moment de développer ces échanges et ces activités.

Les choix de réinvestissement peuvent être avant tout centrés sur l'individu lui-même (reconnaissance) ou s'adresser d'abord à autrui (pour une cause d'intérêt général ou en soutien à des proches). Ainsi, le passage à la retraite peut correspondre à de nouveaux départs, à des réinvestissements variés des capitaux acquis, quitte, parfois, à réactiver d'anciens projets, à redonner un nouveau sens aux liens familiaux. Ces différentes manières de s'engager en puisant dans certaines périodes du passé pour s'inventer un avenir, correspondent à des formes de dynamiques identitaires (Dubar, 1991, 1992). Ces formes résultent de la combinaison de l'emploi que les individus font de leurs ressources et des raisons de cette mobilisation. En parlant de dynamiques, nous insistons sur le caractère labile, en construction, des formes identitaires. Comme nous l'avons résumé sur le tableau suivant, il est alors possible de distinguer six formes de dynamiques identitaires :

- a) *d'entreprise*, lorsque les individus investissent leur capitaux dans le prolongement de leur trajectoire (même activité, même contexte) ;

- b) *d'auto-entrepreneur de soi*, quand les individus engagent un « décrochage » de leur trajectoire, en prolongeant leur activité, mais dans un contexte modifié ;

- c) *néo-professionnelle*, si leurs différentes formes de capitaux sont mis au service d'une rupture significative de leur trajectoire, en exerçant des activités différentes dans un contexte transformé ;

- d) *de militant*, quand le réinvestissement s'inscrit dans le prolongement de la trajectoire antérieure et que le ressort de cet investissement est avant tout autrui ;

- e) de *professionnel aidant*, lorsque le prolongement de l'activité est mis au service d'autrui, impliquant un changement de contexte ;

- f) enfin, *néo-associative*, lorsque les individus convertissent leurs capitaux professionnels en s'investissant dans de nouvelles activités associatives, au service d'autrui et dans un contexte modifié.

Il s'agit là d'idéaux-types, chaque personne, chaque individu ne correspondant pas exactement à tel ou tel type, mais plus sûrement élaborant une combinaison de ces formes identitaires, dont une, certainement, domine. Cela est particulièrement vrai des ressorts de l'investissement des ressources : aucun ressort pour autrui n'est totalement désintéressé.

Tableau 1. Les six formes identitaires autour de la retraite

		Mode d'investissement des capitaux accumulés		
		Dans le prolongement de la trajectoire antérieure	En décrochage avec la trajectoire antérieure	En rupture avec la trajectoire antérieure
Ressorts de l'investissement	Pour soi	*Identité d'entreprise* - l'inscription dans le monde du travail occupe toujours une place centrale ; - l'activité prolongée permet la reconnaissance et le	*Identité d'auto-entrepreneur de soi* - travailler, pratiquer le même type d'activité est recherché ; - mais cette activité	*Identité néo-professionnelle* - la mobilisation des compétences acquises et l'exercice d'une « nouvelle » activité

		maintien dans une dynamique d'apprentissage ; - l'ancien environnement (entreprise, réseaux relationnels) demeure prégnant Ex : Marguerite D., ancienne fonctionnaire, établit un contrat de travail (CDD) pour réaliser certaines missions qu'elle effectuait avant son départ à la retraite pour la même administration	prolongée doit être réalisée dans un environnement renouvelé ; - le tout est mis au service de la réalisation de soi Ex : Simone B., ancienne responsable d'études pour un organisme de recherche d'emploi, pilote toujours des études mais selon sa conception du travail bien fait	demeurent importantes ; - renégocier le contrat de travail donne un sens renouvelé aux missions ; - les activités familiales, éducatives, prennent une importance nouvelle Ex : Anton T., ancien enseignant, s'est engagé dans une carrière d'acteur de théâtre semi-professionnel
	Pour autrui	*Identité de militant* - l'inscription dans les activités « sociales » autour de l'entreprise, du métier, prend un relief accru ; - les réseaux relationnels et l'entreprise demeurent le centre de l'activité militante ; - l'engagement associatif se double d'un soutien à la formation des jeunes militants Ex : Françoise G., ancienne journaliste, milite dans une association d'aide aux journalistes étrangers	*Identité de professionnel aidant* - ici, le prolongement de l'activité antérieure, dans un contexte renouvelé, est mis au service d'autrui ; - la trajectoire « en décrochage » correspond au désir de mettre ses compétences et son savoir-faire au service de ceux qui ont besoin d'aide Ex : Victor H., ancien cadre supérieur de la fonction publique, devenu enseignant-chercheur	*Identité néo-associative* - la reconnaissance est obtenue par la conversion du capital professionnel en capital militant ; - l'attention aux autres – y compris les membres de la famille – devient prépondérante ; - la rupture avec le monde de l'entreprise et du salariat est consommée Ex : Françoise S., psycho-sociologue, ancienne DRH, milite dans une association de soutien aux demandeurs d'asile

Parmi ces six formes identitaires, trois sont plus susceptibles de faire l'objet de pratiques de transmission : celles où le ressort de l'investissement est autrui. Pour chacune de ces trois formes, le contenu de la transmission dépend du fait que les individus sont encore dans l'emploi ou déjà actifs en retraite. Mais avant d'entrer plus avant dans l'analyse, prenons le temps de réfléchir à la notion même de transmission, tout particulièrement à une époque où dominent l'injonction à innover et les représentations en termes de rupture.

4. TRANSMETTRE : UNE ACTIVITE POUR AIDER AUTRUI A ETRE SUJET

Un rapide regard sur la littérature récente en sciences sociales (anthropologie, sciences de l'éducation, sciences de gestion, sociologie du travail et des organisations, etc.) montre que le terme « transmettre » est souvent employé dans le sens d'un transfert de capital, sur le modèle de l'héritage ou de la donation. Cette assimilation implicite à la sphère économique permet de faire l'économie de la définition précise du terme. Que l'on s'intéresse aux pratiques d'investigation des policiers, aux médecins généralistes, au tutorat en entreprise, à l'enseignement de techniques[7], le verbe « transmettre » est utilisé pour englober le fait de permettre à de nouveaux entrants dans une profession d'exercer avec un minimum d'efficacité

[7] Bloy, 2005 ; Fredy-Planchot, 2007, Proteau, 2009 ;

et de légitimité leur activité. Laurence Cornu (2004) cherche à circonscrire le terme : « *la transmission peut être l'acte conscient d'une volonté dernière, ou bien imprégnation inaperçue, méconnue même, dans l'insu des secrets. Elle peut être solennelle ou clandestine. Elle peut relever d'un projet déterminé ou d'une propagation imprévisible, se faire sans qu'on y pense ou défier tout effort* » (p. 43).

Sans que les auteurs ne l'explicitent toujours, on peut dégager de leur emploi du terme, quelques caractéristiques distinctives. La transmission d'un capital culturel et/ou social se distingue de la transmission d'un capital économique, en ce que le mode de transmission est implicite. De plus, l'objet transmis peut l'être plusieurs fois : le donateur ne s'en dessaisit pas[8]. Transmettre est une activité qui s'inscrit dans la durée. Elle se pratique en coprésence et s'appuie sur une série plus ou moins structurée d'interactions « en situation » et se réfère à des contextes d'exercice pratique. Cette activité ne se confond pas avec un simple échange entre pairs : elle tient du don, un don unilatéral, sans obligation de rendre au donateur. Tout au plus peut-on soutenir que, devenus détenteurs de ressources, les « récipiendaires » transmettront un jour à leur tour, mais le destinataire de cette nouvelle transmission ne sera pas le premier donateur, il n'en sera certainement pas informé.

Cela nous amène à prendre conscience de l'importance de la dimension temporelle pour appréhender la catégorie de transmission. Référons-nous à nouveau à Laurence Cornu (2004) : l'auteur distingue la communication de la transmission, cette dernière s'inscrivant « *dans une temporalité irréversible, et dans une dissymétrie de places. La "communication" (ou son illusion, et ses avatars médiatiques) peut se jouer dans un espace de places équivalentes, et dans un présent. La transmission suppose des objets fragiles et des êtres mortels, et entre ces êtres une structure de places, à la fois temporelle et symbolique, ainsi qu'une parole qui signifie qu'un autre peut venir à son tour* ».

Ni pur échange, ni simple interaction, la transmission trouve sa « rétribution » symbolique dans la maîtrise dont font preuve les récipiendaires : qu'il s'agisse de savoirs, de savoir-faire, de valeurs, si ce qui est transmis est mis à profit selon les principes d'usage préconisés, le donateur aura atteint son but. C'est que la transmission ne se confond pas avec la formation : s'il y a dans toute pratique pédagogique une part de transmission, celle-ci est, sans doute, la moins formalisée, la moins consciente, et ne fera pas l'objet d'une évaluation explicite. Le transmetteur vise moins à reproduire des « doubles » de lui-même, qu'à guider des *sujets*, aptes à s'approprier les principes de ce qui est transmis et capables de devenir les acteurs d'une future activité de transmission.

5. LA TRANSMISSION AUTOUR DE LA RETRAITE

A propos du passage à la retraite, on peut envisager deux grandes familles de « transmission » : a) selon qu'il s'agit de transmettre surtout des compétences centrées sur l'activité, le métier, souvent en lien avec les spécificités d'une entreprise, d'une organisation, d'une association ; b) ou qu'il s'agit de transmettre des connaissances plus génériques, transverses à différentes entreprises, voire des manières d'intégrer des réseaux relationnels.

Au-delà du « tutorat »

La première forme de transmission (a) est pratiquée majoritairement pendant la période qui précède le départ à la retraite : c'est à elle que l'on pense en employant l'expression « tutorat ». Ainsi, certains « séniors », possédant une expérience spécifique en tant qu'anciens

8 Mauger, 2005.

cadres expatriés, pratiquent une forme particulière de transmission : le « mentorat ». Les « mentors » sont en général des personnes hors de la ligne hiérarchique :

> *« Quand un jeune arrive, il a quelqu'un qui s'occupe de lui, une sorte de mentor, d'un niveau beaucoup plus élevé, mais avec lequel il n'a pas de lien hiérarchique. D'ailleurs, on met quelqu'un qui n'est pas dans la même entité, pour ne pas mélanger les genres. Quand il y a quelque chose qui ne va pas ou quand il veut savoir quelque chose, il s'adresse au mentor. Le responsable du jeune n'est au courant de rien »* (Francis F, ancien directeur technique et expatrié).

Pour ceux qui ont des postes opérationnels importants, en fin de carrière, il est en effet délicat d'être tuteur d'une manière officielle, d'une part, parce qu'avoir le titre de tuteur dégrade l'image (sentiment de « perdre au niveau de l'organigramme ») et d'autre part, parce que l'exercice du tutorat peut venir « embrouiller les rapports de pouvoir en place ».

Dans ce cas, le tutorat peut être plus facilement pratiqué, de façon rémunérée et formelle, après la retraite (b), lorsque l'on fait appel à de jeunes retraités, moins pour leur connaissance fine d'une technicité que pour leur maîtrise des cadres d'action plus généraux au sein desquels telle ou telle activité s'inscrit. Ainsi, une fois « à la retraite », certains anciens cadres fonctionnels vont chercher à transmettre à de jeunes managers comment se positionner sur le marché du travail, quelles stratégies adopter pour se repérer dans les affaires et créer leur propre entreprise. C'est ce que défend Gérad N., ancien cadre dirigeant d'un grand groupe qui déplore la perte de compétence liée au départ des responsables.

> *« Je crois beaucoup dans le tutorat sous la forme d'un contrat souple que l'entreprise passe avec le salarié parti à la retraite : "tu montes ta boîte et je te fais travailler comme tuteur". La relation tutoré-tuteur est changée par rapport à la vie active en entreprise où la hiérarchie, la position dans un organigramme jouent beaucoup sur la reconnaissance de la personne. Sortir quelqu'un de l'opérationnel pour le mettre comme tuteur peut être perçu comme une déchéance. Ça change tout de sortir de la vie hiérarchique d'une entreprise »* (Gérard N, ex directeur d'un grand groupe, retraité consultant).

Ajoutons que la pratique de la transmission permet aux « tuteurs » de rester eux-mêmes dans une dynamique d'apprentissage. Cette dynamique peut aller d'une posture de formation, à une attitude d'écoute envers les plus jeunes en passant par des formes contemporaines de compagnonnage, toujours à l'initiative des intéressés, sans exigence de respecter des cadres standardisés. Par exemple, cela peut consister à aider un proche à devenir entrepreneur ou à effectuer des choix technologiques lorsqu'il a déjà monté son entreprise, comme le suggère Dante A., ancien expert en architecture informatique. C'est parce qu'il y a apprentissages mutuels que l'on peut dire que transmettre – et non seulement recevoir - participe de la construction identitaire. Examinons les différentes formes que prend la pratique de transmission, selon le type de dynamique identitaire autour de la retraite.

Identité pour autrui en prolongement

Prenons le cas de Françoise G. (cadrant 3). Cette ancienne journaliste d'un grand quotidien national, une fois à la retraite, s'est engagée dans une association de soutien aux journaux et aux journalistes étrangers. Son nouvel engagement l'amène à renouer avec ses anciens collègues et son ancienne équipe de direction : elle mobilise les contacts qu'elle a gardés dans le milieu professionnel, pour parrainer de jeunes journalistes étrangers. Elle fournit à ces derniers les moyens de se repérer dans le champ de la presse écrite française et aide son ancien journal à étoffer les rubriques et les compétences qui, selon elle, manquent au quotidien. Le mobile de l'engagement est la volonté de lutter contre l'absence de représentation des minorités dans les médias. Dans la pratique, Françoise G. transmet à de jeunes journalistes étrangers des savoirs génériques sur le monde de la presse occidentale et transmet à cet univers professionnel le souci de s'ouvrir sur d'autres perspectives.

De son côté, Gérard N. valorise auprès de jeunes entrepreneurs, à un premier degré, un carnet d'adresse bien fourni, mais surtout, à un second degré, la manière de l'entretenir et d'établir de nouveaux contacts pertinents dans le secteur professionnel. Il met également de jeunes entrepreneurs en relation avec des hauts fonctionnaires et des dirigeants d'entreprises. Il insiste sur l'importance du réseau, de la mise en réseau sélective, contribuant en cela à transmettre à chaque catégorie d'acteur quelque chose : aux « apprentis entrepreneurs » des façons de s'orienter dans le réseau de relations sociales potentiellement pertinentes ; et aux acteurs déjà en place, à se confronter à des jeunes gens porteurs de projets :

> *« l'objet, en tant que consultant de jeunes patrons de PME, c'est de les aider et de les conseiller sur la stratégie commerciale et le développement. Pas sur la technique. C'est là que mon réseau fonctionne. Et l'avantage que ça m'apporte à moi, c'est quand même d'avoir des discussions avec des gens intéressants sur des évolutions de fond de la société »* (Gérard N, ex directeur d'un grand groupe, consultant).

Sa conception de l'aide apportée aux jeunes entrepreneurs ne s'arrête pas à du conseil en stratégie (business plan, étude de marché, lobbying auprès des pouvoirs publics). Il s'agit d'une véritable vocation « d'entrepreneur de moral » socio-économique (au sens de Weber), qui se manifeste par l'appartenance à une association de réflexion, un *think tank* réfléchissant aux relations entre l'entreprise et la société, dans la perspective de faire changer un peu les deux. Gérard N. a contribué à plusieurs rapports rédigés au sein de cet organisme, notamment sur « compétitivité et développement durable » ou la « féminisation de l'encadrement ». La mise à disposition de ces rapports et leur diffusion au sein de son réseau constituent d'autres voies par lesquelles cet ancien cadre dirigeant transmet sa vision de l'avenir, que l'on peut résumer ainsi :

> *« contribuer à aider, dans le monde d'aujourd'hui, à adoucir la rupture entre, disons les « anciens » et les plus jeunes et éviter la déperdition de cette connaissance accumulée par les anciens »* (Gérard N, ex directeur d'un grand groupe, retraité consultant).

Nous retrouvons bien ce que nous signalions plus haut : l'importance que représente la prise de conscience par les aînés des temporalités irréversibles et des dissymétries des places.

Identité en réaménagement

La moitié des retraités interviewés nous a manifesté leur volonté de rompre avec la dernière entreprise dans laquelle ils ont travaillé, parfois parce que les transformations organisationnelles, managériales, voire l'orientation générale de l'entreprise entraient en contradiction avec leurs convictions ou leurs propres évolutions, parfois parce que les relations avec la plupart de leurs collègues s'étaient tendues dans les dernières années. On peut alors parler de *rupture symbolique*, les intéressés souhaitant « tourner la page », passer à autre chose. Il s'agit d'une rupture de contexte.

Cette position est incarnée par Dante A. (cadrant 2), ancien expert en architecture informatique d'une grande entreprise française d'informatique qui, décontenancé par les transformations récurrentes de son organisation, accepte de prendre sa retraite à 58 ans, tout en profitant des propositions - que lui font des universitaires - de devenir enseignant. La pratique du métier est ainsi prolongée, le maintien dans la dynamique d'apprentissage est préservée, mais les échanges professionnels se réalisent dans un autre contexte. Plus précisément, il intervient à l'université auprès d'équipes de jeunes chercheurs, pour les aider à monter des projets de recherche à financement externe ; il s'appuie pour cela, entre autre, sur sa connaissance du monde de l'entreprise.

Une autre manière de transmettre au sein de ce type de dynamique identitaire, est illustrée par Léon T., ancien directeur de l'innovation d'un grand groupe industriel. Depuis qu'il est à la retraite, il a exercé plusieurs fonctions, d'abord comme conseiller scientifique de son ancienne entreprise, puis a créé, en association avec sa fille, une SARL en management et

conseil. Il a ainsi prolongé ses activités de conseil stratégique, d'abord aux nouveaux dirigeants de son entreprise, puis, progressivement, aux dirigeants d'autres entreprises. Ses conseils portent aussi bien sur les choix technologiques, les marchés porteurs que les modalités du management. Très investi dans plusieurs associations, il contribue par ce biais également à transmettre aux plus jeunes sa passion pour l'entreprenariat et sa préférence pour un style de management fondé sur l'écoute et l'expression :

> *« Les retraités peuvent servir de miroir aux jeunes, en donnant un autre retour sur les questions que ces derniers se posent. (…) Les jeunes apportent la façon de travailler du moment, les retraités ont des compétences et de l'expérience, mais il faut les entraîner dans un dispositif dans lequel ils ont un but à atteindre et des comptes à rendre »* (Léon T, Ancien Directeur Innovation).

Léon T. insiste ici sur l'importance des cadres institutionnels qui peuvent favoriser ces pratiques de transmission autour de la retraite. Autrement dit, si transmettre relève, dans son exercice, de l'informel et du choix personnel, sa possibilité même dépend du contexte dans lequel les activités de fin de carrière et celles de retraité peuvent se combiner.

Ancien technicien supérieur devenu membre du Comité d'entreprise d'une firme de services, Emile Z. (cadrant 3), une fois à la retraite, continue à participer aux travaux de son syndicat, tout particulièrement sur les volets d'action qui lui tiennent à cœur : les activités sociales et culturelles, d'une part, la promotion de la « diversité » dans l'entreprise, d'autre part. Ce faisant, il n'intervient pas directement, en tant que représentant du personnel – la direction lui ayant fait savoir qu'en tant que retraité il ne travaillait plus pour l'entreprise -, mais comme soutien aux nouveaux représentants du personnel, pour les aider à se retrouver dans le dédale des commissions et comités ad hoc, mais aussi pour leur suggérer des pistes de réflexion et d'action sur des thèmes que les organisations syndicales ne sont pas habituées à traiter. Ainsi :

> *« au niveau de mon propre syndicat, je continue à être dans la commission "activités sociales et culturelles". Même si je suis plus "en arrière". Je reste toujours à l'écoute d'idées ou d'analyses. Par exemple, sur la préparation des IRP de la fin de l'année, je reste à aider mes collègues à préparer les prochains programmes. Mon propre syndicat d'ailleurs souhaite ce genre de "passage de témoin" pour éviter une rupture, une transition trop brutale. Je pense que je ne ferai pas ça indéfiniment. A un moment donné, je tournerai, peut-être, la page définitivement »* (Emile Z., ancien technicien et représentant du personnel, demeure engagé dans plusieurs associations).

Parmi ce qu'Emile Z. souhaite transmettre, on peut compter des savoir-faire informels sur les modes de négociation interne à l'entreprise, son carnet d'adresse d'acteurs de la GRH, mais aussi des réflexions issues de son expérience récente en matière de « passage à la retraite » :

> *« Parce que j'entends souvent parler, à propos de la fin de carrière, de passage de témoin, de permettre aux jeunes une formation sur le terrain avec les personnes qui vont partir du service. Le fameux tutorat. Ce n'est pas vraiment mis en place ou il y en a très peu dans l'entreprise. C'est une perte, parce que ce serait enrichissant pour les jeunes qui arrivent, d'avoir l'esprit d'entreprise. »* (Emile Z, ancien technicien et représentant du personnel, demeure engagé dans plusieurs associations).

Ce que notre interlocuteur pointe c'est qu'au-delà de « valeurs », la transmission peut aussi porter sur les projets à développer, les pistes à explorer : l'expérience acquise permet de gagner du temps, de se centrer sur ce qu'il a pu traiter jusqu'à présent.

Identité en rupture

Intéressons-nous maintenant aux manières de transmettre, lorsque les individus opèrent une rupture identitaire autour de la retraite. C'est le cas d'Alexandre D., ancien responsable de

stratégie internationale d'un grand groupe industriel (cadrant 1-2) : il n'accepte que de courtes missions parce qu'elles lui permettent de consacrer plus de temps à son plus jeune enfant (sa fille de 9 ans) qu'il peut aller chercher à l'école, à 16 h 30, mais aussi parce qu'il peut aider son fils aîné à monter son entreprise :

> *« La dernière raison qui m'a poussé à partir à la retraite a été mon fils qui terminait ses études et démarrait des activités de vidéo, de tournage de films… On s'était dit que le fait d'avoir un support, une entreprise, l'aiderait dans le développement de son activité. Donc, il y avait une entreprise à créer, mais ce n'était pas trop son truc, car c'est plutôt un artiste. Moi, je connais mieux ce que c'est de créer une entreprise. On s'est dit : "Voilà, ça peut être un truc intéressant. Moi, je vais avoir du temps libre, je m'occuperai de ça et comme ça, toi, tu auras le bon support, le bon vecteur pour t'aider à te développer" »* (Alexandre D., cadrant 1-2).

Tout en transmettant des cadres d'action, les retraités demeurent dans une dynamique d'enrichissement aussi bien cognitif qu'affectif. Cette dynamique d'apprentissage porte soit sur l'action pédagogique elle-même – comment faire partager des connaissances ? -, soit sur l'interaction avec certains apprenants dont l'exigence s'avère stimulante, soit, encore, sur le contenu-même des apprentissages. C'est tout particulièrement le cas de cet ancien professeur devenu acteur de théâtre :

> *« Dans l'association* [d'aide aux étrangers] *dans laquelle je travaille, j'ai rencontré il y a quelques années un jeune qui était en classe de seconde, qui avait des difficultés monumentales. Il parlait le français, mais avec beaucoup de difficultés et il voulait absolument faire des études. C'était un but, jamais personne n'avait fait des études chez lui. Quand j'ai commencé à l'aider, je me suis demandé si on allait y arriver. Bon, on a cravaché, lui, parce que, vraiment, il voulait et moi, parce que, plus il en demandait, plus je lui en donnais. Bon, j'ai passé beaucoup de temps avec lui et c'est extraordinaire… aujourd'hui, il a un master 2 d'économie fait à Cambridge et il rentre dans la vie professionnelle. »* (Anton T, ancien professeur, acteur de théâtre et militant dans une association de soutien aux immigrés).

Le caractère multiple des engagements est ici le moteur des pratiques de transmission. Inscrit au carrefour de plusieurs activités (artistiques, militantes), Anton T. transmet la volonté de réaliser des projets en apparence irréalistes (« je l'ai poussé à ») et la solidarité (entre générations, cultures, professions).

On peut également citer le cas de Ray B., ancien directeur d'un centre de calcul qui, à la retraite, aide des séniors à utiliser les TIC, en cherchant à leur apprendre, non seulement des compétences pratiques, mais également les principes de fonctionnement de l'internet. Ce qui le motive dans cette modalité de transmission, c'est l'analyse des processus cognitifs de ses « apprenants informels », et la compréhension de la manière dont ces séniors arrivent à s'approprier l'informatique. Quant à Françoise S., psycho-sociologue, ancien cadre de DRH dans un groupe industriel, qui milite actuellement dans des associations de soutien aux demandeurs d'asile et à l'insertion des chômeurs en grande difficulté, elle transmet autant des savoirs pratiques pour monter des dossiers administratifs auprès des personnes aidées que des personnes aidantes. Pour ce faire, elle s'appuie sur la connaissance des processus juridiques et sur la maîtrise de l'écosystème administratif, ainsi que sur son expérience RH.

CONCLUSION : TRANSMETTRE UN ENRICHISSEMENT POUR TOUS ?

Ce qui permet d'inscrire les activités néo-professionnelles dans une dynamique proprement identitaire, qui amène les retraités à faire évoluer leur rapport aux autres, c'est le fait que chaque individu tente de réaliser un équilibre entre la recherche de reconnaissance de sa propre valeur et la volonté d'exercer un « travail » socialement utile. Cet équilibre évolue

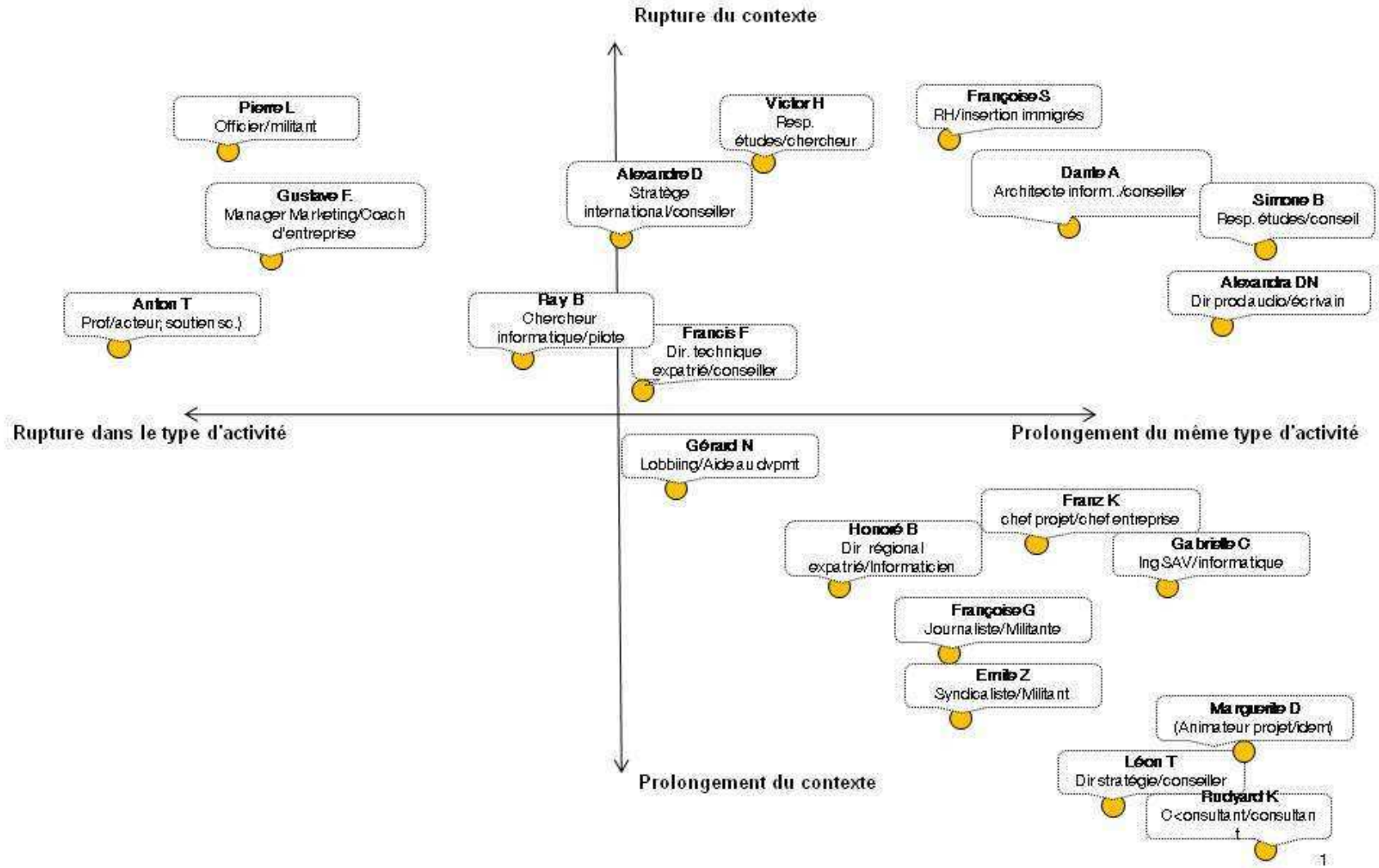
avec le temps, tout au long du passage à la retraite, du fait, notamment, que les ressources auxquelles les individus peuvent puiser évoluent elles-mêmes au fil du temps (santé, compétences et sociabilité professionnelle, famille, projet en jachère). C'est pourquoi, ce qui est transmis avant la retraite concerne souvent des savoirs et savoir-faire « techniques », liés au métier, à la professionnalité. Tandis que, une fois retraités, les séniors sont particulièrement bien placés pour transmettre des cadres d'action reposant sur des savoirs relationnels, des repères pour s'orienter dans certains contextes technico-économiques, qui aident les « récipiendaires » à se projeter dans l'avenir.

Comme le fait remarquer Simone B., ancienne responsable d'études et exerçant à la retraite des activités de conseil, *« ceux qui ont le plus intérêt au tutorat, c'est quand même les seniors. Parce que ça va les maintenir jeunes, parce que ça va valoriser ce qu'ils savent faire, parce que ça va leur permettre d'apporter un petit quelque chose »*. En élargissant aux pratiques de transmission, son propos résume bien que le transmetteur gagne à s'engager dans ces formes actives de retraite. Pour les retraités, la perspective de demeurer dans une dynamique d'apprentissage constitue une motivation forte de la transmission.

Bien entendu, la richesse créée par la transmission va aussi dépendre des expériences acquises tout au long du parcours professionnel, des équilibres réalisés entre travail et hors-travail. Les modalités de la transmission vont d'ailleurs refléter la spécificité des expériences : pour les uns, transmettre va consister à prolonger la participation à des dispositifs professionnels (commissions, réunions, etc.) mais en changeant la position qu'ils y occupent (conseil, suggestion, évocation de pistes) ; pour les autres, il va s'agir de rédiger des notes d'étude et de veiller à leur bonne diffusion auprès des nouveaux ; d'autres vont jouer sur la mise en réseau d'individus ressources, soigneusement sélectionnés pour leur aptitude à incarner des valeurs ; d'autres enfin, vont transmettre des savoir pratiques en situation en montrant par l'exemple.

Toutes ces réflexions peuvent être utiles pour penser autrement la place de certaines catégories de séniors retraités dans la transmission des ressources (savoirs, valeurs, relations, etc.). Elles peuvent également aider à alimenter les réflexions sur les modalités mêmes de la transmission, y compris au rôle potentiel des TIC dans ces modalités.

Figure 1 – Les quatre plans de la dynamique identitaire autour de la retraite



BIBLIOGRAPHIE

Bloy G., « La transmission des savoirs professionnels en médecine générale : le cas du stage chez le praticien », *Revue Française des Affaires sociales*, 2005/1 n°1, p. 101-125.

Boboc A. et Metzger J.-L., « Trajectoires et transitions : quelles dynamiques identitaires autour de la retraite ? », *Communication aux XIII^e Journées Internationales de Sociologie du Travail* (Mesures et pratiques d'évaluation du travail), Bruxelles, 25-27 janvier 2012.

Cambois E., Laborde C. et Robine J.-M., « La "double peine" des ouvriers : plus d'années d'incapacité au sein d'une vie plus courte », *Population et sociétés*, n° 441, INED, janvier 2008.

Caradec V., *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*, Ed. Armand Colin, 2010.

Cornu L., « Transmission et institution du sujet », *Le Télémaque*, 2004/2 n° 26, p. 43-54.

Crenner E., « Etre retraité : quelle identité après le travail ? », *Economie et statistique*, n°393-394, 2006.

Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

Dubar C., « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, 1992, 33-4. pp. 505-529.

Dubar C., « L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel », *Revue française de sociologie*, 1994, 35-2. pp. 283-291.

Echelard A., Thernisien S., Alexandre H., Pronier R., *Les générations dans l'entreprise*, Les études de l'emploi cadre, APEC, juillet 2007.

Fredy-Planchot A.,« Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue française de gestion*, 2007/6 n° 175, p. 23-32.

Fusulier Bernard et Marquis Nicolas, « La notion de transaction sociale à l'épreuve du temps », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2008, 39-2, p. 3-21.

Guillemard A.-M., « L'emploi des seniors – les enseignements de l'Europe du Nord et du Japon », *Gérontologie et Société*, n°111, 2004.

Guillemard A.-M., « De la retraite mort sociale à la retraite solidaire. La retraite une mort sociale (1972) revisitée trente ans après », *Gérontologie et société*, 2002/3, n° 102, p. 53-66.

Luczak F., Nabli F., « Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008 », *INSEE Première*, n°1327, décembre 2010.

Mauger G., Socialisation familiale, socialisation scolaire et sociabilité juvénile des jeunes des classes populaires, *Conférence introductive au colloque « Construction et déconstruction du collège unique : les enjeux de l'école moyenne »*, Université Paris VIII, 26 octobre 2005.

Piotet F. et Sainsaulieu R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Anact, 1994.

Proteau L, « L'économie de la preuve en pratique. Les catégories de l'entendement policier », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2009/3 n° 178, p. 12-27.

Rapoport B., *Age de départ souhaité, âge de départ prévu et liberté de choix en matière d'âge de départ à la retraite*, Perspectives et comportements en matière de retraite, Dossiers solidarité et santé, n° 3, DREES, juillet-septembre 2006, p. 31-50.

Renaut S., Ogg J., *Parcours de vie et situation professionnelle en seconde partie de carrière*, dans Régnier-Loilier A., *Portraits de famille*, INED, Paris, 2009, p. 344-363.

Sainsaulieu (Renaud), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques, 1985 [1977].

Sirven N, Godefroy P., « Le temps de la retraite est-il improductif ? », *Retraite et société*, n°57, juin 2009.

Weber M., *Economie et Société. Tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Plon, 1995 [1922]. Première traduction : 1971. Première édition allemande : 1956.