

La retraite : repos mérité ou crise existentielle ?

par

■ **Marc-Olivier Bitker** ■

Ancien chef du service d'urologie de l'hôpital universitaire Pitié-Salpêtrière,
professeur émérite à Sorbonne Université

■ **Aymeric de Trogoff** ■

Directeur de Jubiliz

En bref

« Vous serez mis à la retraite le 31 août prochain. À cette date, vous serez rayé des cadres. » Marc-Olivier Bitker s'insurge : est-ce ainsi que l'on remercie ceux qui se sont dévoués à leur tâche pendant des décennies ? Ayant vu d'anciens collègues errer dans les couloirs à la recherche de visages familiers ou de quelque chose d'utile à faire, il sait que le passage à la retraite est redoutable. C'est un impensé du monde du travail et il y a peu de formations intéressantes pour s'y préparer. S'agit-il de longues vacances ? Non, car les vacances, elles, ont une fin, sinon on s'ennuierait, voire on serait perdu. Il décide d'étudier la question, en lisant des ouvrages et en analysant ses tâtonnements. Espérant avoir réussi la transition, il propose de partager ses réflexions. Est-il plus facile de quitter le monde du travail quand on n'a pas eu de grandes responsabilités ? Rien n'est moins sûr, selon Aymeric de Trogoff, qui a fondé Jubiliz pour aider les personnes au passage à la retraite.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre
Séminaire animé par Michel Berry

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

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios³

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Deux ans avant la date prévue de mon départ en retraite, j'ai reçu un courrier du ministère de l'Enseignement supérieur m'informant qu'à compter du 31 août 2020, je serai « rayé des cadres ». Cela faisait quarante ans que j'étais fonctionnaire de l'État et je ne me sentais pas encore totalement inutile. Ayant trouvé cette notification administrative d'une violence extrême, j'ai pris une série de décisions, dont celle de partir en retraite de manière anticipée. Cette violence est un impensé de la société alors que l'accompagnement à l'entrée dans cette période de la vie, qui peut durer très longtemps, mériterait une réflexion collective plus approfondie.

Identité et travail

Se préparer à la retraite, c'est, à l'évidence, revisiter la *valeur travail*, très malmenée ces dernières années, entre la peur du chômage, les conséquences de la pandémie du Covid-19 qui a confiné les gens loin de leur travail et, plus récemment, les débats autour de la loi sur la réforme des retraites. Ces différents facteurs ont modifié de façon importante la relation que chacun pouvait avoir avec son travail. Se préparer à la retraite, c'est aussi prendre toute la mesure de notre ambivalence face à cette valeur travail, à la fois jugée comme constitutive de notre identité – le travail faisant de nous ce que nous sommes dans l'immense majorité des cas –, mais aussi parfois rejetée ou simplement mise de côté chaque fois que cela semble possible.

Il me semble alors indispensable d'avoir une vision analytique de ce qu'est l'identité au travail. De nombreux auteurs ont exploré cette thématique, dont Marie Potiron¹, en créant la psychodynamique du travail, discipline qui prend pour objet, dans la lignée des travaux de Christophe Dejours², l'ensemble des problématiques afférentes au travail. Cette discipline inclut donc non seulement les pathologies et les souffrances liées aux conditions de travail, mais aussi le plaisir et la construction identitaire que cette activité procure. Ces auteurs mettent en avant la dynamique de reconnaissance dans la construction de l'identité professionnelle. Il faut toutefois se garder de confondre reconnaissance et gratitude. En effet, si la gratitude est la contrepartie, généralement sous forme de rémunération, d'un service qui vous est rendu par un tiers, la véritable reconnaissance, quant à elle, émane de vos pairs sur la base de vos qualités personnelles et professionnelles. C'est autour de cette reconnaissance que se construit notre identité professionnelle, mais également une part essentielle de notre identité personnelle. La psychodynamique du travail considère que cette double identité est l'armature de la santé mentale et qu'elle est donc personnelle, jamais conquise ni stabilisée, et qu'elle résulte d'un compromis entre la biologie, le psychofamilial et le social.

L'identité se construit, dans le champ du travail, par le biais de l'affect. Ainsi, il est valorisant pour chacun d'être reconnu comme un bon professionnel par son chef ou par ses pairs. Si cette dynamique est enrayée, par exemple par un échec ou par la retraite, l'identité est atteinte et toute l'économie psychique et relationnelle de l'intéressé en est affectée. Claude Halmos³, essayiste et psychanalyste, dit que, dans l'esprit de certains retraités, la perte bien réelle de l'activité professionnelle – « *Je n'ai plus...* » – peut alors se transformer en perte imaginaire au niveau de son être – « *Je ne suis plus...* ». La plupart des maladies qui nous emportent résultant pour partie de notre vécu, ce lien intime entre identité et travail est probablement la raison pour laquelle un certain nombre de gens qui prennent leur retraite tombent malades et meurent dans les mois qui suivent – ce qui est très choquant pour leur entourage.

1. Docteur en psychologie, autrice de l'article « Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité », *Le Carnet Psy*, n°193, pp.27 à 33, 2015.

2. Psychiatre et psychanalyste, auteur, entre autres ouvrages, de *Travail, souffrance mentale : essai de psychopathologie du travail*, Bayard, 2001.

3. Claude Halmos, *Est-ce ainsi que les hommes vivent ? Faire face à la crise et résister*, Fayard, 2014.

L'anxiété face à la perspective de la retraite

Les sources de l'anxiété ressentie à l'approche de la retraite sont de cinq ordres.

La source la plus évidente est de penser que la retraite est la dernière étape de la vie et qu'il ne reste plus à la personne, dès lors qu'elle cesse de travailler, qu'à attendre sa fin.

Ensuite, pour nombre de personnes, la diminution des revenus est un autre facteur d'anxiété. Y faire face suppose d'avoir pris des dispositions pour bénéficier de ressources complémentaires afin de mieux vivre sa retraite.

Vient ensuite la rupture du lien social, facteur important pour quelqu'un qui, comme moi, a pu être le patron de 200 personnes, à qui l'on demandait son avis ou son approbation en permanence et qui se retrouve seul du jour au lendemain. Au-delà de mon cas personnel, cette rupture affecte quiconque travaillait dans un collectif, quel que soit son rang et son métier.

L'absence de perspectives est probablement l'un des vrais drames. Il est cependant difficile de préconiser des solutions générales pour s'en prémunir, certains aimant la peinture, d'autres la musique, les voyages ou le bricolage...

Enfin, c'est surtout l'impression de n'être plus utile à rien qui domine chez nombre de retraités. Ce sentiment de dépréciation affecte profondément l'estime que chacun a de soi, le regard des actifs, parfois inconsciemment cruels, et les stéréotypes sociaux le renforçant.

Les représentations de la retraite

En France, sur le plan linguistique, partir en retraite, c'est être mis en retrait, être rayé des effectifs, voire être "mis au rencart", comme on l'entend parfois. C'est donc subir une fatalité dévalorisante.

Si, au Royaume-Uni, *to retire* peut avoir une connotation proche de la nôtre, il n'en va pas de même en Espagne où le terme *retraite* est traduit par *jubilacion, jubilar se*, voulant dire *se réjouir*. Les Italiens préfèrent dire *andare in pensione*, soit *toucher une pension*, en mettant l'accent sur la dimension financière qui accompagne leur cessation d'activité. Les Allemands, quant à eux, diront *sich zu ruhe setzen* ou *ruhestand gehen*, soit *s'installer dans le repos, dans le calme*. En ne parlant que des pays qui nous sont proches, on constate que les représentations de la retraite sont très différentes.

Dans le milieu hospitalier, durant les années précédant mon départ en retraite, j'ai été beaucoup marqué de voir mon ancien patron, voire son propre ancien patron, errer dans les couloirs du service à la recherche d'une porte entrouverte et d'un visage connu avec qui échanger. Chez ces vieux médecins, sans même qu'ils le formulent clairement, s'exprimait le désarroi consécutif à la disparition de leur rôle social et à la perte de leur statut de professeur des universités, admiré et respecté. Il arrive cependant que, pour certains, la reconnaissance de leurs qualités particulières se manifeste par la proposition d'une université prestigieuse – souvent américaine, et donc non soumise aux règles relatives aux limites d'âge des fonctionnaires français – qui leur offre non seulement dix ou quinze années de carrière supplémentaires, mais également les moyens nécessaires à la poursuite de leurs recherches. Évidemment, de telles perspectives balaient la plupart des angoisses liées au départ en retraite.

« *La retraite, c'est d'abord la perspective que l'on en a...* », dit Claude Halmos. Le problème se posera donc très différemment pour celui dont des années de manipulation de lourdes charges auront brisé le dos et pour le col blanc assis derrière son bureau. Ce qu'ils attendent respectivement de la retraite n'aura pas grand-chose en commun.

Savoir se préparer à la retraite

On trouve tout ce que l'on peut souhaiter en matière d'accompagnement au passage à la retraite, généralement sous forme de séminaires portant sur les questions financières, plus rarement sur les aspects psychologiques. La plupart de ces séminaires sont organisés par de grands cabinets de conseil, par des caisses de retraite ou