

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 • Ylios¹

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

■ Exposé de Marc-Olivier Bitker

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 Déjours², 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 *jubilation, 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

par des organismes de formation généralistes, tel le Conseil national de formation et de conseil aux entreprises (CNFCE). Ces formations se déroulent en présentiel ou en distanciel, durent de quelques heures à quelques jours, mais sont toujours payantes et pour des montants souvent difficiles à assumer pour un salarié aux revenus modestes. Certaines sont cependant finançables, si elles ont lieu avant le départ en retraite, par le compte personnel de formation (CPF) ou par l'employeur.

Je suis frappé par le fait que ces organismes extérieurs prennent à leur compte ce que les entreprises devraient légitimement proposer à leurs salariés avant leur départ. Or, rien de tel n'existe dans les entreprises publiques et, dans le privé, nous en sommes à un stade encore marginal.

Je propose de dégager cinq principes généraux guidant toute préparation à la retraite.

La retraite est une nouvelle phase de la vie, pas la dernière

Pendant quarante ans, je me suis levé à 6 heures pour être à l'heure à l'hôpital et, pendant tout ce temps, j'ai donc été contraint de me coucher plus tôt que je ne l'aurai souhaité afin de préserver mon temps de sommeil. En retraite, je vis pour la première fois enfin à mon propre rythme – point extrêmement positif si, pour autant, l'on prend garde à ne pas se couper du monde.

La retraite permet également de vivre dans le présent et d'avoir du temps pour soi. Ce qui, auparavant, devait être réalisé dans la précipitation durant le weekend peut désormais être accompli en toute tranquillité. Il est également fondamental d'avoir une activité physique régulière. Quelle que soit l'activité professionnelle que l'on a exercée, on y bougeait généralement beaucoup et sans même s'en rendre compte. Il faut donc marcher au moins 5 kilomètres par jour maintenir un état de santé optimal.

Enfin, il faut prendre soin de soi. Tous les spécialistes s'accordent à dire que la retraite est ce moment merveilleux où l'on peut se recentrer sur ce que l'on est profondément, ce qui n'a que rarement été possible au cours d'une vie professionnelle active. Considérer que ce serait la dernière étape de la vie est un fort facteur de dépression, alors que l'espérance de vie en bonne santé des individus ne cesse d'augmenter avant l'entrée inéluctable dans le grand âge.

Avoir su anticiper son départ

Anticipation et acceptation sont intimement liées. Il est donc indispensable d'anticiper son départ en retraite afin de ne pas subir trop durement la décision administrative quand elle survient. Décider soi-même du moment où l'on partira permet d'atténuer le traumatisme d'un départ contraint par des règles impersonnelles.

Il serait souhaitable que nos tutelles, quelles qu'elles soient, comprennent que la progressivité du départ en retraite est une option qui, dans la mesure du possible, doit être encouragée. Ainsi, le cumul emploi-retraite, sujet de nombreux débats, n'est malheureusement pas assez pratiqué. Il permet pourtant des fins de vie professionnelles progressives, ce qui facilite en outre la transmission des compétences aux plus jeunes et limite ainsi les pertes brutales de savoir-faire au sein des organisations.

Enfin, il faut penser à la logistique. Se voir enlever du jour au lendemain l'accès à sa messagerie professionnelle peut s'avérer extrêmement blessant pour qui ne l'a pas anticipé très en amont. Il est indispensable de se créer un compte personnel distinct et de sauvegarder ses contacts, sans quoi l'on risque de se retrouver complètement coupé de ses réseaux relationnels.

Le piège de la retraite comme grandes vacances

Ce qui fait le bonheur d'être en vacances est le contraste avec le travail et le fait qu'elles ne sont que temporaires. Quitter définitivement Paris pour s'installer dans la Provence idyllique des vacances peut s'avérer horriblement décevant l'hiver venu, dès lors que l'on y est astreint à résidence à la suite de choix irréversibles. De même, il faut être préparé au piège de la "lune de miel" des premiers mois de cette nouvelle vie, toujours insouciants, les contraintes s'étant évanouies et toute urgence ayant disparu.

Avoir un projet

Il est indispensable d'avoir des projets ou, encore mieux, *un* projet pour sa retraite. En effet, lorsqu'il y en a plusieurs, il arrive que l'on se disperse et qu'aucun ne voie le jour. Ce projet est essentiel, même si sa nature variera d'un individu à l'autre, selon l'état de santé, les disponibilités financières, les passions et hobbies, et l'entourage familial. Cela ne s'improvise pas et c'est pour cela que, là aussi, il est nécessaire d'anticiper. Une autre illusion fréquente est celle des voyages. Certains retraités n'arrêtent pas de bouger, mais les voyages ne sont pas un mode de vie et recouvrent bien souvent un besoin de s'étourdir et de fuir une réalité qui angoisse.

Adapter sa relation avec son conjoint

Quand on se marie jeune, on rêve sans doute de passer tout son temps avec l'élu(e) de son cœur, mais le temps passe et la vie professionnelle fait que l'on ne se voit que très peu, le matin ou le soir. Lorsqu'une fois en retraite, l'un des conjoints se retrouve vingt-quatre heures sur vingt-quatre à la maison, la poursuite d'activité de l'autre devient un puissant facteur de solitude. En revanche, si les deux sont à la retraite, des frictions naissent, voire des conflits qui, parfois, aboutissent à des séparations – 30 % des divorces surviennent après 60 ans. En réalité, la retraite demande de tout reconstruire, ce qui n'est pas si simple. Il est donc indispensable de la préparer avec son conjoint en renégociant le pacte conjugal avec tolérance et compréhension, et en réinventant de nouvelles zones de partage

Sur le plan psychologique

Pour Anasthasia Blanché, psychanalyste, la retraite est un tsunami identitaire et psychologique comparable à une deuxième adolescence. C'est dire à quel point cette crise est violente – chacun aura à l'esprit ce qu'il a vécu lors de sa propre adolescence ou lorsqu'il a été confronté à celle de ses enfants. Trois questions se posent au moment de cette nouvelle adolescence : qui suis-je ? d'où viens-je ? quelles sont mes attentes ? Les réponses à ces questions sont très instructives.

Qui suis-je ?

Cette question se pose d'abord sur les plans affectif et relationnel, mais elle prend également en compte ma situation matérielle, mes revenus et mon patrimoine. Plus intimement, elle m'amène à m'interroger sur mes valeurs, mes croyances, mes activités et mes engagements. Ainsi, le fait d'être d'un naturel plutôt anxieux ou plutôt optimiste influencera mon acceptation de la baisse de mes revenus. De même, le fait d'avoir toujours été solitaire ou, à l'inverse, d'avoir eu une vie sociale riche influencera mon mode de vie à la retraite. Enfin, un parcours religieux, associatif ou politique sera déterminant et la retraite pourra être une opportunité pour l'approfondir.

D'où viens-je ?

Ce point est peut-être le plus important. Pourquoi suis-je devenu ce que je suis ? Pour beaucoup d'entre nous, la réponse est simple : mon père était boulanger, je suis boulanger ; mon père était médecin, je suis médecin... Il y a donc souvent des raisons précises qui ont présidé à ce que l'on est devenu à l'âge adulte.

Quels ont ensuite été les moments clés de ma vie ? Ce peut être le mariage, la disparition des parents, un événement professionnel marquant, etc. Sur qui ou quoi me suis-je alors appuyé ?

Enfin, quels ont été les modèles et antimodèles dans mon ascendance ? Dans la vie active, on reproduit souvent, consciemment ou non, l'un ou l'autre des modèles familiaux, en s'y identifiant ou, parfois, en s'y opposant. Il en va de même à la retraite, à travers les souvenirs de ce qu'ont vécu en leur temps parents ou grands-parents, que ces souvenirs soient liés à des lieux, des modes de vie ou des hobbies. Je suis toujours extrêmement surpris par le poids de cette répétition chez certains.

Quelles sont mes attentes ?

Tous les experts disent qu'il est essentiel, pour le futur retraité, de repérer ce qui lui sera nécessaire pour tisser sa nouvelle identité. Il est donc indispensable de se méfier des injonctions sociales dispensées par certains membres de votre entourage, toujours pleins de bonnes intentions – s'occuper de ses petits-enfants, pratiquer un sport, faire une croisière, s'impliquer dans une action sociale, etc. –, mais qui ne prennent jamais en compte ce que vous voulez vraiment. La retraite idéale est celle où l'on apprend à conjuguer autrement les activités que l'on appréciait dans la vie active et à repérer celles qui n'ont pu être que partiellement réalisées.

En pratique

Les spécialistes considèrent qu'il faut de trois à cinq ans pour se préparer à une retraite qui, en France, durera en moyenne vingt années pour les hommes et vingt-cinq années pour les femmes. La première chose à faire est d'entretenir des relations amicales hors travail, peut-être en renouant avec des amis perdus de vue, en participant à des déjeuners de retraités dans son quartier, etc. Ces relations qui rythment la vie sont enrichissantes, chacun pouvant échanger sur sa vision du monde avec des gens ayant vécu une vie professionnelle autre. Ce peut aussi être l'occasion de commencer une activité politique – par exemple en devenant conseiller municipal – ou associative. Toutes ces activités bénévoles amènent à rencontrer du monde et alimentent vos réflexions sur les sujets qui vous tiennent à cœur.

Le but est de parvenir à ne plus se définir à travers ses activités professionnelles, tout en sachant en extraire ses propres qualités et expériences. C'est là la seule façon de garder son estime de soi tout en s'autorisant largement à s'occuper de soi et de ses plaisirs.

Deux citations sont à méditer. La première est de Lord Chesterfield (1694-1773) : « *La connaissance nous assure une retraite confortable et nécessaire lorsque nous prenons de l'âge. Si nous ne la plantons pas quand nous sommes jeunes, son ombre nous fera défaut quand nous serons vieux.* » La seconde nous vient du Mahatma Gandhi : « *Il faut apprendre à rester serein au milieu de l'activité et à être vibrant de vie au repos.* »

Ma conclusion est que la retraite est une nouvelle phase de la vie durant laquelle l'important est d'être soi-même. Elle sera réussie grâce aux mêmes qualités qui ont fait le succès de la vie active et sera d'autant plus heureuse qu'elle laissera un rôle prépondérant à la curiosité et saura préserver, plus encore que par le passé, les aptitudes à la création. Il faut alors se souvenir que seuls les artistes ne prennent jamais leur retraite et que, comme le dit Albert Camus : « *Créer, c'est vivre deux fois.* »

■ Intervention d'Aymeric de Trogoff

Je suis cofondateur de Jubiliz, entreprise ainsi baptisée en référence au terme espagnol, *jubilar se*, déjà évoqué. Notre but est d'œuvrer à l'épanouissement de chaque nouvel arrivant à l'âge de la retraite, ce passage de la vie étant un moment pivot qui bouscule quantité de choses. Bien que passionnant, ce sujet est encore trop peu abordé, que ce soit par les entreprises, par les politiques, ou par les intéressés eux-mêmes, qu'ils soient ouvriers ou dirigeants.

Des difficultés sources d'anxiété : bien comprendre les différents rôles du travail

Le premier rôle du travail, et le plus connu, est le rôle financier. Pour certaines personnes, la perspective d'une baisse de revenu devient, bien avant leur départ en retraite, extrêmement préoccupante, focalise toutes leurs angoisses et occulte tous les aspects positifs qui pourraient accompagner cette phase de leur vie.

Quel qu'ait été leur métier, la plupart des nouveaux retraités ont été habitués à rencontrer quantité de gens différents, collègues, clients, patients, etc., et à être continuellement sollicités au téléphone ou par mail. Or, du jour au lendemain, ils se retrouvent seuls et, dans la journée, ne parlent désormais plus guère qu'à leur boulanger. Ils doivent alors rapidement se réinventer un rôle social.

La troisième difficulté concerne la régulation du cadre privé. Le chauffeur routier qui, toute la semaine, vit dans sa cabine loin de sa famille, se retrouve brutalement sédentaire et son couple peut rapidement se trouver mis en difficulté, la maison devenant le terrain d'une guerre de territoires. La cuisine pour l'un, le salon et la télé pour l'autre, se transforment alors en ZAD domestiques. Il s'agit donc de recréer un nouveau mode de régulation de ce cadre, de préserver des temps et des lieux pour soi, tout en respectant ceux de son entourage.

La quatrième difficulté touche à l'organisation du temps. Lorsque l'on travaille, on sait ce que l'on fera demain, la semaine prochaine, voire à plus long terme. À la retraite, tous les possibles s'ouvrent à vous, ce qui est fort bien dans un premier temps. Néanmoins, il devient très vite anxiogène de devoir chaque jour se trouver un nouvel emploi du temps. Il est alors nécessaire de se réinventer un quotidien, quel qu'il soit.

Enfin, le fait d'être valorisé dans son travail, à travers ses responsabilités, son salaire et le regard des autres, et d'être reconnu comme socialement utile disparaît lors du départ en retraite. Ce qui est particulièrement mal vécu est le fait de ne même pas être remplacé à son poste, l'intéressé ayant alors le sentiment que son implication et son travail n'ont servi à rien.

Comme le soulignait le professeur Bitker, la retraite n'est pas synonyme de grandes vacances. Une inactivité de vingt ans n'aurait guère de sens et peu y survivraient. Par exemple, retourner vivre, sans s'y être progressivement réaccoutumé, dans le village de son enfance qui, entretemps, a bien changé et où plus personne ne vous connaît, n'est pas un projet viable.

La préparation du passage à la retraite

S'estimant capables d'y faire face seuls, par fierté ou surestimation de leurs forces morales, les hommes, plus souvent que les femmes, refusent de songer à leur retraite ou ne limitent leur préparation qu'à ses seuls aspects financiers et administratifs, en négligeant sa dimension psychologique. Or, la retraite se construit bien avant son échéance. Ne pas avoir construit de projet impacte fortement la suite, d'où l'importance du rôle que pourraient tenir les entreprises dans l'accompagnement de leurs collaborateurs.

Pour bien partir en retraite, il est nécessaire de bien clore sa vie active, c'est-à-dire de transmettre ses savoirs et ses compétences, et de valoriser ce que l'on a réalisé. Il est très important de bien marquer son départ afin de tourner la page de sa vie professionnelle. Le départ progressif et le cumul emploi-retraite sont des outils très intéressants qui permettent de trouver progressivement un nouvel équilibre de vie, mais ils ne concernent encore qu'un petit tiers des nouveaux retraités. Les départs subis sont, quant à eux, souvent très mal vécus, même lorsqu'ils sont compensés financièrement. Mieux vaut décider soi-même de partir de façon anticipée. Toutefois, si la période de transition peut parfois être difficile à gérer, cela n'obère pas pour autant le déroulement ultérieur de la retraite, qui, pour la majorité, se passe bien. Les caisses de retraite se préoccupent de ces questions, mais leur action ne concerne que les jeunes retraités, seuls à pouvoir bénéficier de stages d'accompagnement, qui sont d'ailleurs davantage curatifs que préventifs. L'Agirc-Arrco commence cependant à réfléchir à ce qu'elle pourrait faire en amont. Les entreprises, quant à elles, ne se sont senties concernées par ce sujet qu'à l'occasion de la récente réforme des retraites. La concrétisation des bonnes intentions va encore prendre du temps. Dans cette perspective, ce sont principalement les caisses de retraite et les très grandes entreprises qui accompagnent la mission de Jubiliz. Elles voient en effet leur pyramide des âges évoluer et, comme elles constatent que les nouvelles générations de salariés passent plus facilement d'une entreprise à l'autre, il leur apparaît important de fidéliser leurs collaborateurs seniors en les accompagnant dans leur transition vers la retraite, ce qui valorise par ailleurs leur image.

Débat



Transmettre, mais à qui ?

Un intervenant : Accompagnant depuis de nombreuses années des personnes, essentiellement des hommes, partant en retraite, je souscris particulièrement au fait que l'éloignement est un piège qui enferme dans la solitude.

Marc-Olivier Bitker : Mon enfance, une chanson de Barbara, commence par ces mots : « J'ai eu tort, je suis revenue dans cette ville, au loin perdue, où j'avais passé mon enfance... » Ce sont des erreurs dont on peut essayer de prévenir les intéressés, mais je ne suis pas sûr que l'on puisse les empêcher d'y succomber, chacun estimant qu'il en va différemment pour lui, sans penser qu'en quarante ans les choses auront changé, que les gens qui vous ont connu ne seront plus là, etc. Ce peut alors être dramatique pour ceux qui ont coupé tous les ponts et sont définitivement partis dans une campagne, certes rêvée, mais loin de tous les services.

Quant à la prévalence des hommes chez les retraités que vous accompagnez, la réponse me paraît évidente : les femmes sont plus fines que nous, qui ne comptons que sur nos forces et notre travail, et la plupart d'entre elles anticipent bien mieux que nous ce que sera leur vie de retraitées. En effet, dès lors qu'elles deviennent mères, elles passent leur vie à anticiper.

Int. : Avec le départ à la retraite, on acquiert aussi une liberté de parole nouvelle qui est très agréable. Par ailleurs, faire profiter autrui de son expertise acquise au fil du temps, peut être très valorisant et également limiter, pour le collectif, la perte de compétences consécutive à la cessation brutale de l'activité professionnelle.

M.-O. B. : Je vous accorde que, pour une entreprise, c'est un vrai gâchis que de ne pas autoriser ses récents retraités à accompagner, à titre bénévole ou pas, ses plus jeunes collaborateurs inexpérimentés, en particulier pour leur permettre d'éviter des erreurs qu'ils ont eux-mêmes pu connaître quarante ans plus tôt !

Int. : Dans notre jeunesse, les mentalités de nos aînés n'y étant alors pas enclines, nous n'avons pas osé, ou pu, leur poser quantité de questions sur leur vie et leurs expériences, et les réponses nous ont manqué plus tard. Pour moi, les retraités ont donc pour mission de transmettre les histoires personnelles et familiales à leurs descendants.

M.-O. B. : La plupart des personnes ont vécu des choses qui méritent d'être racontées. Il faut donc écrire, afin d'éviter à nos descendants les situations dans lesquelles plus personne ne sait rien de sa propre histoire. Le risque pourrait être celui de se laisser aller à romancer, mais c'est bien le seul.

Michel Berry : Enseigner est une activité extraordinaire qui vous maintient au contact des jeunes et vous valorise par le partage de votre expérience. Sous la pression de ses enfants, un retraité clermontois a ainsi écrit, sans complaisance, l'histoire de sa vie d'ouvrier anonyme chez Michelin⁴. Publié par un éditeur et remarqué par la presse, son livre est finalement parvenu jusqu'au directeur industriel du Groupe, qui l'a trouvé extraordinaire. Ce dernier a alors confié à son auteur la mission d'aller le présenter dans toutes les usines françaises du Groupe. Ce retraité vit désormais une seconde vie imprévue de spécialiste du management ! Il interviendra d'ailleurs bientôt, en tandem avec son ancien patron, à l'École de Paris.

S'investir dans des activités porteuses de sens

Int. : Vous insistez sur la nécessité d'être égocentré. Qu'entendez-vous par là ?

M.-O. B. : En évoquant cette nécessité, je parlais en fait de la liberté, accordée pour la première fois depuis l'enfance, de prendre soin de soi. Tous les spécialistes sont unanimes pour dire qu'à la retraite, il ne faut jamais se priver du plaisir de profiter de cette liberté retrouvée. Évidemment, ceci ne se comprend que dans un cadre

4. Jean-Michel Frixon, Michelin, matricule F276710, Nombre 7, 2021.

societal et familial bien organisé. Il faut cependant se garder des injonctions sociales qui vous imposent de n'être qu'un conjoint dévoué, un grand-parent modèle, etc., bref, un retraité "bien comme il faut". Tout est question d'équilibre dans les choix de vie.

Int. : *Je crains que la retraite progressive ne soit qu'une illusion, car il arrivera bien un matin où l'on ne se lèvera plus pour aller au travail. L'expérience montre que dire : « Je ferai tout ça quand je serai à la retraite... » est une illusion qui évite d'envisager lucidement cette échéance. Dans la majorité des cas, rien de ce « tout ça » ne se fait une fois qu'elle est là et la question du moteur personnel se pose sans détour. Finalement, on s'occupe aussi très bien de soi en s'occupant des autres, le sentiment d'inutilité étant le pire fléau dans la vie d'un retraité.*

M.-O. B. : Pour ma part, après ma retraite, j'ai gardé pendant deux ans une consultation à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière. Je continuais ainsi à recevoir en consultation, une journée par semaine, des patients que j'avais parfois suivis pendant plusieurs décennies en tant que chef du service d'urologie de ce même hôpital. S'il n'avait tenu qu'à moi, j'aurais volontiers continué cinq années supplémentaires, non seulement parce que j'étais attaché à ces patients et eux à moi, mais aussi parce que cela rythmait ma vie.

Int. : *Il ne faut pas oublier le milieu associatif, qui offre aux personnes qui s'y investissent de multiples activités – en particulier caritatives – porteuses de sens.*

Int. : *Aux États-Unis, plus de la moitié des sociétés sont créées par les plus de 60 ans. Dans la culture française, les babyboomers ont été happés, durant les trente glorieuses, par le salariat et le goût d'entreprendre s'est perdu pour un grand nombre d'entre eux. Néanmoins, à la retraite, on peut encore entreprendre, ce qui représente aussi une forme de création.*

La retraite, un paradis illusoire ?

Int. : *Si un retraité sur deux est actif, cela signifie qu'un sur deux ne l'est pas ! Comment ces derniers vivent-ils leur retraite ?*

M.-O. B. : Je connais des gens ayant occupé des postes prestigieux qui, depuis qu'ils sont en retraite, ne font plus rien. Ne sachant que faire, ils restent effondrés dans leur canapé à regarder les chaînes d'information toute la journée, au grand effarement de leurs proches. À cursus professionnel équivalent, la différence est ainsi parfois physiquement spectaculaire entre les retraités restés actifs et ceux qui souffrent de ne plus l'être.

Int. : *Comment comprendre que, généralement, les gens vous félicitent lors de votre départ à la retraite ?*

Aymeric de Trogoff : L'étude des représentations de la retraite est un vaste sujet. Pour beaucoup d'actifs, la retraite est un graal. En conséquence, il est mal vu d'être malheureux quand on est retraité, sauf à laisser penser que ce paradis n'est en réalité pas si désirable, ou à se démarquer de l'image d'Épinal qui vous est assignée par le sens commun, par les médias et par tous ceux pour qui vous n'êtes plus qu'une charge pour la société. Que l'on soit actif ou retraité, il faut être en mesure de dépasser ces injonctions qui servent surtout à masquer l'angoisse de ceux qui les profèrent face au temps qui passe pour eux aussi.

M.-O. B. : Dans nos sociétés, la notion de mort n'est plus acceptée et l'on s'offusque aujourd'hui de mourir à 85 ans. Jadis, les religions apportaient des réponses et offraient des lieux de partage. Désormais, dans nos pays, les églises sont fermées, les cafés, leur alternative laïque, ont disparu des villages et les endroits où les retraités peuvent se rencontrer sont devenus rares. C'est aussi pour cela qu'il est essentiel de tisser, très en amont, un réseau social non professionnel, sans attendre d'être à la retraite.

Int. : *La retraite n'est pas toujours aussi heureuse qu'on le souhaiterait et un événement dramatique, comme la maladie du conjoint, peut parfois survenir. Dès lors, l'autre conjoint devient un auxiliaire de vie à plein temps, situation extrêmement prenante et angoissante. C'est aussi celle à laquelle font face beaucoup de femmes qui accompagnent leur compagnon plus âgé. Cette situation de grande solitude des aidants est malheureusement bien trop peu prise en compte par leur entourage et par la société.*

M.-O. B. : La grande disparité d'âge au sein d'un couple peut devenir difficile à gérer. La dépression guette celui ou celle qui renoncerait à toute vie sociale pour rester au chevet de son conjoint vieillissant et diminué physiquement ou mentalement.

Valoriser ses compétences latentes

Int. : *Les gens n'ont pas toujours conscience des compétences qu'ils ont en dehors de celles qu'ils mobilisaient dans le cadre de leur travail. Il serait donc intéressant que les entreprises proposent à leurs futurs retraités un bilan de ces compétences latentes. Idéalement, cette nouvelle phase de la vie serait une phase de dépassement de soi et de remise en cause des idées reçues sur ce que l'on sait faire.*

M.-O. B. : En effet, quand on fait un même métier depuis quarante ans, dans lequel tant de choses sont entremêlées, on finit par ne plus savoir ce que l'on sait faire ou pas. Personnellement, plutôt que de m'interroger sur ce que *je sais faire*, je mettrais l'accent sur ce que *j'aime faire*, ce qui arriverait sans doute au même résultat, mais en empruntant un chemin différent.

Int. : *En ces temps de révolutions technologiques, les organisations qui nous emploient sont des lieux d'apprentissage qui jouent un rôle essentiel dans notre formation. Dès lors que l'on sort de ces milieux qui nous font évoluer, nous sommes coupés de ces évolutions, ce qui crée pour les plus âgés une forme de handicap social. Or, on ne parle guère de formation quand il s'agit des retraités.*

Int. : *En répondant à toutes ces questions, l'Université des Talents est un outil qui peut contribuer à valoriser ces compétences délaissées lors de l'exercice de son métier.*

M.-O. B. : Retourner à l'université est effectivement un très bon projet et une excellente façon de penser à soi !

■ Présentation des orateurs ■

Marc-Olivier Bitker : Ancien chef du département d'uro-néphrologie et de transplantation rénale du groupe hospitalier Pitié-Salpêtrière Charles Foix, il a également été professeur des universités. Il a publié ou participé à la publication de près de 250 articles scientifiques référencés. Il est chevalier de la Légion d'honneur. Par ailleurs, passionné par la peinture de la fin du XIX^e siècle, il est l'auteur de trois livres sur la peinture publiés aux Éditions de Paris et est commissaire d'exposition.

Aymeric de Trogoff : Ingénieur agronome (AgroParisTech), il est le directeur et le fondateur de Jubiliz, créée en 2020. Après l'obtention de son diplôme, il a occupé durant trois ans un poste de responsable commercial export, avant de se réorienter dans l'entrepreneuriat afin d'avoir un impact social. Jubiliz a pour mission de permettre à chacun de clôturer sa carrière en beauté et de construire une retraite qui lui ressemble (<https://jubiliz.fr>).

Diffusion en décembre 2023

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Économie et sens sur notre site www.ecole.org.**