

# **FIN DE CARRIERE ET TRANSITION A LA RETRAITE E. FOUQUEREAU**

# Objectifs du séminaire

- Appréhender complexité du processus de désengagement professionnel lors de la fin de carrière
- Développer compétences de conseil et d'accompagnement sur la fin de carrière et la transition à la retraite

# Définition Retraite

- Etat d'un sujet qui n'exerce plus d'activité professionnelle et qui reçoit une pension
- Passage de la vie professionnelle rémunérée à l'inactivité (Denton & Spencer, 2008)
- Processus de changement complexe, aux enjeux multiples, générant une transformation socio-psychologique (Fouquereau & Chevalier, 2021; Wang & Shi, 2014)

# FIN DE CARRIERE ET TRANSITION A LA RETRAITE

- Enjeux juridiques
- Enjeux socioprofessionnels
- Enjeux individuels
- Enjeux pour les psychologues du travail et conseillers en trajectoire de carrière

# Enjeux juridiques

- Réforme des retraites (2003): passage de la mise à la retraite d'office de 60 à 65 ans, mais dérogations sectorielles.
- En 2008 : Assouplissement règles cumul Emploi-Retraite.
- En 2010: Obligation du consentement du salarié pour mise à la retraite d'office avant 70 ans.
- En 2010: Report âge légal minimum du départ à la retraite (i.e., 62 ans)
- En 2023: Réforme des retraites (report à 64 ans âge départ en 2030, surcote mères de famille, élargissement retraite progressive, prévention usure professionnelle...)

# Enjeux juridiques : en bref

Réorientations stratégiques notables lors de la dernière décennie :

- Passage incitations seniors à partir (ex : pré-retraites) à lutte contre discriminations envers seniors, dispositifs en faveur du maintien/retour dans l'emploi



- Poursuite de la réflexion sur réforme des retraites (âge départ, mécénat des compétences, projet de loi 2021 n° 4537 sur l'emploi et l'accompagnement des seniors jusqu'à la retraite...)

# ENJEUX SOCIAUX & PROFESSIONNELS

- **Concerne un nombre croissant de salariés car vieillissement de la population** (« génération baby-boom », 1946 – 1974 = 25% des actifs en France, Insee 2018)
  - **Départs massifs des baby-boomers** = perte des compétences liées à l'expérience dans un monde VICA :  
*« L'Homme jeune marche plus vite que l'ancien, mais l'ancien connaît la route »*
- **Déséquilibre système de protection sociale**
  - **Départs réussis = bénéfiques pour l'entreprise**

# ENJEUX INDIVIDUELS

- **Arrêt du travail** = nombreux changements dans l'espace de vie des sujets (routines, relations, aspirations, projets, identité ...)
- une majorité s'adapte au fil du temps mais 1/3 environ des retraités ont des difficultés d'adaptation : *The Retirement Syndrome* (Manfred et al., 2003), *The CEO blues* (Kets de Vries, 2003,1994)
- Une des dernières transitions majeures de la vie adulte : questionne le sens de la vie (Fouquereau et al., 2015)



# Comme toute TPS, la transition à la retraite...

- Transformations dans la représentation de Soi et du rapport « au monde »
- Source potentielle de choix actifs mais aussi de stress, d'incertitude
- Enjeux cognitifs, émotionnels et comportementaux
- A minima nécessite des ressources adaptatives

# ENJEUX POUR LES PSYCHOLOGUES DU TRAVAIL

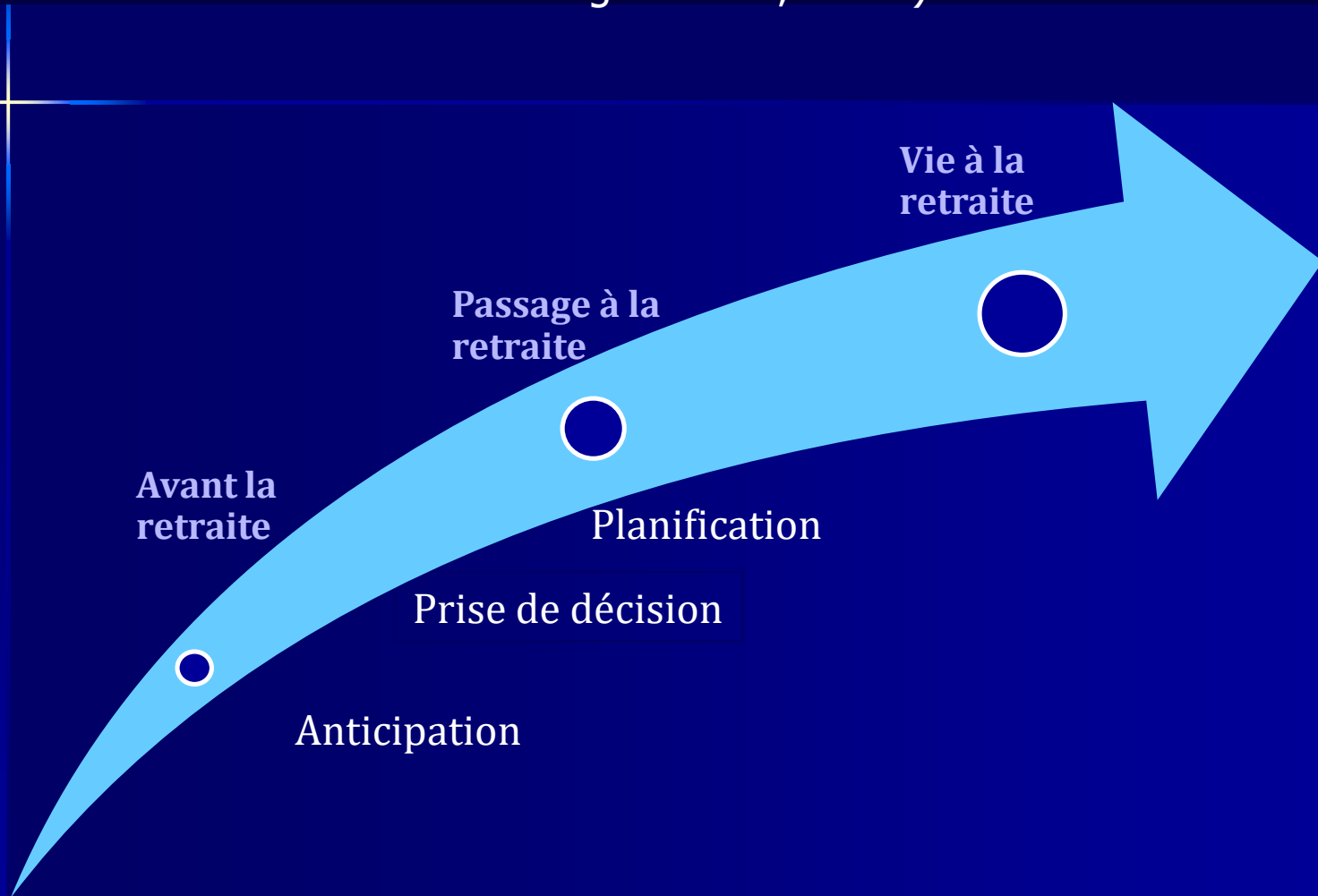
- *Au plan théorique* : connaissance récente & fragmentaire des effets psychologiques de cette étape de carrière
- *Au plan empirique*:
  - mieux cibler procédures de préparation & de planification
  - faire du désengagement un processus potentiel de développement personnel
  - Aider les organisations à minimiser les coûts liés au désengagement professionnel

# Face aux enjeux...

- Démultiplication des offres de conseil et d'accompagnement : Education/coaching à la retraite
- Bilan souvent critique des programmes de préparation à la retraite :
  - Insuffisance des informations dispensées
  - Centration sur domaines économique, juridique, médical.
  - Durée trop brève...
  - Focalisation sur l'issue du changement de rôle...

Comment accompagner les futurs retraités pour faire de cette étape de vie une phase de développement personnel ?

# Connaître les différentes composantes du désengagement professionnel et de la transition à la retraite (Shultz & Wang, 2011; Negrini et al., 2018 )



# Différentes composantes du désengagement professionnel et de la transition à la retraite (Shultz & Wang, 2011; Negrini et al., 2018 )

- Phase d'anticipation/planification
- Processus décisionnel
- Passage à la retraite
- Adaptation vs Inadaptation à la retraite

# Phase d'anticipation/planification

- ❖ Préparation cognitive au nouveau rôle : commence à imaginer la vie « d'après » (Michinov, Fouquereau, & Fernandez, 2008; Stryker & Statham, 1985)
- ❖ Précise ses attentes, identifie les ressources individuelles à mobiliser, explore les possibilités et les opportunités
- ❖ Définit un âge idéal d'arrêt de la carrière et établit des plans d'action pour préparer la sortie de la sphère professionnelle
- ❖ Détermine la date de l'arrêt de l'activité professionnelle



## Des différences inter-individuelles importantes

- C'est « la vie qui continue » ou opportunité de réaliser de nouveaux projets voire de prendre un nouveau départ
- Vécue comme une rupture : craintes, doutes voire détresse psychologique (Fouquereau et al., 2001 ; Grødem & Kitterød, 2021)
- Augmentation potentielle de l'anxiété :  
Socialisation anticipatrice anxiogène (statut social & économique futur incertain) et /ou assimilation retraite-vieillessement

# Complexité du processus décisionnel : partir ou retarder ?

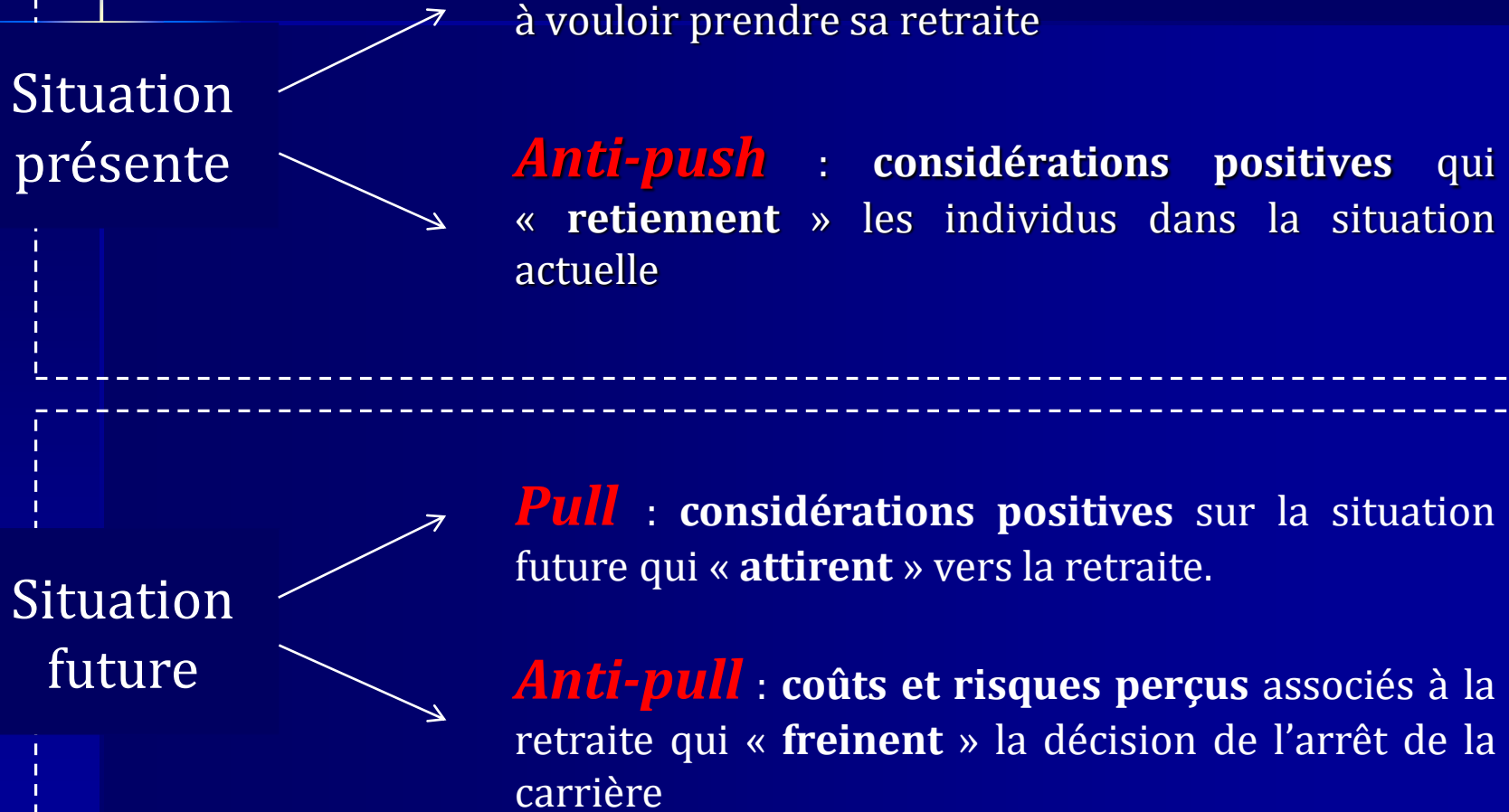
- Le senior est en partie maître de sa décision
- Différents modèles explicatifs (modèle choix rationnel, modèle des attentes, théorie des rôles...)
- Modèle du choix « motivé » : Push/Pull/Anti-Push/Anti-Pull (Chevalier et al., 2013; Fernandez et al., 2006; Fouquereau et al., 2018; 2021)





# LE MODELE

## *PUSH PULL ANTI-PUSH ANTI-PULL*

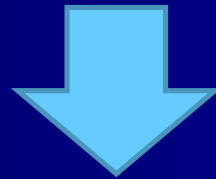


# A retenir :

- Mieux cerner les leviers et les freins psychologiques permet un accompagnement ciblé
- Importance des combinaisons de catégories au-delà de chacune d'elles
- Révèle des profils variés : les déterminés, les hésitants, les ambivalents...
- Favoriser des choix « éclairés » et accroître le « pouvoir d'agir » des travailleurs seniors
- Contexte psychologique de la décision conditionnent l'adaptation à la retraite

# Fin de carrière et passage à la retraite

- Rôle des rituels socioprofessionnels:  
(Maisonneuve, 2017; Segalen, 2013; Van Gennep, 1957)



Fonction de régulation des affects  
susceptible de favoriser changement de  
statut et de rôle (Pernet, 2018)

# La vie à la retraite : un processus développemental pour certains ...

## 3 étapes:

- ❖ Lune de miel (6-12 mois)
- ❖ Désenchantement (13-18 mois)
- ❖ Réorientation et Stabilisation

# Pour d'autres, des vécus hétérogènes...

Des modèles du désengagement, de la crise  
...aux modèles de l'activité et des transitions  
psychosociales



## Modèle du désengagement

- **Postulat:** vieillissement suppose désengagement nécessaire et progressif entre sujet et système social
- **Adaptation:** suppose acceptation du retrait de la vie active puis de la vie sociale

## Modèle de la crise/rupture

- **Postulat:** retraite = perte majeure pour le sujet. Crise identitaire importante.
- **Adaptation** par « défaut »

## Modèle de l'activité/Théorie de la substitution

- **Postulat:** arrêt de l'activité = abandon d'un rôle valorisant, sentiment de perte
- **Adaptation :** suppose investissement dans d'autres domaines d'activité/d'autres rôles (ex: pacte intergénérationnel en Suisse)

## Modèle des Transitions psychosociales

- **Postulat:** retraite = TPS multidimensionnelle et multidirectionnelle
- **Adaptation :** dépend des ressources du senior et de son environnement

# Application grille de N. Schlossberg (1981, 1995)

- ✓ **Type:** normatif et prévisible en général mais vécus différents selon signification accordée
- ✓ **Contexte:** plusieurs niveaux et sphères concernés. Processus multidirectionnel et multidimensionnel (Pinquart et al., 2007, Villamil et Melzer, 2006)
- ✓ **Impact:** évaluation au niveau des routines, relations, aspirations, projets, identité ...



# Facteurs d'adaptation/inadaptation à la retraite

Événement déclencheur – Moment –  
Rôles sociaux – Durée – Expériences  
antérieures – Autres sources de stress –

Caractéristiques personnelles –  
Ressources psychologiques –

Situation

Soi

Transition

Stratégies

Soutien

Exercer un contrôle sur la  
situation – Gérer le stress –

Famille – Réseaux d'amis –  
Institutions et associations –  
Soutien affectif – aides pratiques

# Facteurs de situation

- Moment de survenue du désengagement professionnel
- Co -occurrence d'évènements stressants
- Expérience (s) antérieure(s ) de TC
- Circonstances du départ à la retraite...

# Facteurs personnels (Self)

- **Caractéristiques bio-démographiques:**  
NSE, état de santé, genre, âge, origine culturelle, ...
- **Caractéristiques socio-psychologiques:**  
traits de personnalité, attitudes à l'égard du travail, implication loisirs...

# Ressources sociales

- Supports sociaux familiaux, amicaux.
- Réseau professionnel et associatif
- Conseillers en trajectoires de carrière...



Triple fonction: information, régulation des affects, soutien effectif

# Stratégies de gestion

(Coping Responses, Lazarus & Folkman, 1984)

- Contrôle de la situation
- Contrôle de la signification de l'événement
- Contrôle des émotions

# Conseil et Accompagnement

- Permet de sécuriser. Approche moins émotionnelle.
- Garantir confidentialité des échanges
- 12/18 mois avant départ
  
- Contenu interventions dépend des référents théoriques

# Conseil et Accompagnement

(cadre de réf: TPS)

- Diagnostic
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Développement de l'agentivité

# Diagnostic

- **Contenu:** analyse du parcours professionnel et personnel, représentations, craintes et espoirs liés à la retraite ...+ évaluation capacités adaptatives (Rottinghaus et al., 2012; Pouyaud et al., 2012) + inventaire des ressources (e.g., POS, Eisenberg, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; *Retirement Resources Inventory*, Leung & Earl, 2012).
- **Méthode:** entretiens individuels *vs* groupe, histoires de vie, questionnaires (e.g., Fernandez, Stephan & Fouquereau, 2006; Fouquereau et al., 2018, Gee & Baillie, 1999; Hayslip, Beyerlein & Nichols, 1997; Gana et al., 2009, Maggiori, Nihil, Froidevaux & Rossier, 2013)



# Développement de l'agentivité

- Associer aux conditions du départ
- Anticiper changements à venir
- Travailler sur attributions causales biaisées (senior = déclin des compétences = vieillissement)
- Développer anticipations temporelles
- Maintenir/restaurer estime de Soi
- Management intergénérationnel...

# Compétences du psychologue du travail

- ◆ Travailler sur ses stéréotypes liés à l'âge
- ◆ Capacité à poser un diagnostic individuel et organisationnel
- ◆ Compétences en animation de groupe et conseil individualisé

MERCI DE VOTRE ATTENTION



# Références

- Fouquereau, E. (2006). Transition à la retraite : comment faciliter la transition à la retraite des salariés? In C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche et J. P. Rolland (Eds.), *Les apports de la Psychologie du Travail* (pp. 271-281). Paris : Editions d'Organisation.
- Fouquereau, E. (2002). Etude comparative de la satisfaction de vie dans une population de retraités et de préretraités. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 54, 101-112.
- Fouquereau, E., Lapierre, S., Fernandez, A., Lavoie, C. (2002). L'expérience de la transition à la retraite : une comparaison France-Québec. *Revue Québécoise de Psychologie*, 23 (2), 87-105.
- Fouquereau, E., Fernandez, A., Fonseca, A.M., Paul, M.C & Uotinen, V. (2005). Perceptions of and Satisfaction with Retirement : A Comparison of Six Union European Countries. *Psychology and Aging*, 20(3), 524-528.

# Références

- Fouquereau & Chevalier (2021). Arrêter sa carrière : une décision complexe et multidimensionnelle. In C. Lagabrielle & S. Croity-Belz (Dir.), *Psychologie et carrière*, De Boeck Supérieur.
- Fouquereau, E. (2006). Transition à la retraite : comment faciliter la transition à la retraite des salariés? In C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche et J. P. Rolland (Eds.), *Les apports de la Psychologie du Travail* (pp. 271-281). Paris : Editions d'Organisation.
- Fouquereau, E. (2002). Etude comparative de la satisfaction de vie dans une population de retraités et de préretraités. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 54, 101-112.
- Fouquereau, E., Lapierre, S., Fernandez, A., Lavoie, C. (2002). L'expérience de la transition à la retraite : une comparaison France-Québec. *Revue Québécoise de Psychologie*, 23 (2), 87-105.
- Fouquereau, E., Fernandez, A., Fonseca, A.M., Paul, M.C & Uotinen, V. (2005). Perceptions of and Satisfaction with Retirement : A Comparison of Six Union European Countries. *Psychology and Aging*, 20(3), 524-528.

# Références

- Fernandez, A., Stephan, Y. & Fouquereau, E. (2006). Assessing reasons for sports career termination: Development of the Athletes' Retirement Decision Inventory. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(4), 407-421.
- Michinov, E., Fouquereau, E. & Fernandez, A. (2008). Retirees' social identity and satisfaction with retirement, *The international Journal of Aging and Human Development*, 66(3), 175-194.
- 
- Stephan, Y., Fouquereau, E. & Fernandez, A. (2008). Body image, Health and Retirement Satisfaction: The Mediational Role of Subjective Health, *Aging and Mental Health*, 12(3), 374-381.
- Stephan, Y., Fouquereau, E. & Fernandez, A. (2008). The relation between self-determination and retirement satisfaction among active retired individuals, *The international Journal of Aging and Human Development*, 66(4), 329-345.

# Outils Modèle *Push Pull anti-Push Anti-Pull*

- Fouquereau, E., Bosselut, G., Chevalier, S., Coillot, H., Demulier, V., Becker, C., & Gillet, N. (2018). Better understanding the workers' retirement decision attitudes: Development and validation of a new measure. *Frontiers in Psychology*, 9:2429.
- Chevalier, S., Fouquereau, E., Gillet, N., & Demulier, V. (2018). Unraveling the perceived reasons underlying entrepreneurs' retirement decisions: A person-centered perspective. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 513-528.
- Chevalier, S., Fouquereau, E., Gillet, N., & Demulier, V. (2013). Development of the Reasons for Entrepreneurs' Retirement Decision Inventory (RERDI) and preliminary evidence of its psychometric properties in a French Sample. *Journal of Career Assessment*, 21, 572-586.
- Fernandez, A., Stephan, Y., Fouquereau, E. (2006). Assessing reasons for sports career termination: Development of the Athletes' Retirement Decision Inventory. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(4), 407-421.