TRANSITION PLUS

la lettre

N° 51 Automne 2022



ÉDITO

Sauriez-vous trouver un point commun entre Justin Trudeau, Gwyneth Paltrow et Zinedine Zidane ?

Hormis qu'ils sont tous les trois célèbres, tous les trois ont… 50 ans. Diriez-vous d'eux qu'ils sont vieux ? Peut-être pas.
Et pourtant 50 ans a longtemps été considéré dans les entreprises, comme un âge très avancé, celui des aînés ou des seniors. Est-ce toujours le cas à l'heure où l'âge légal de la retraite est amené à augmenter ?

Avoir 50 ans, qu'est-ce que cela signifie quand on est un cadre dirigeant ? Quels sont les atouts de cet âge ? Comment les employeurs le voient-ils ? Comment aborder la suite de sa carrière après 50 ans ? Comment envisager de nouvelles étapes de carrière heureuses et réussies ?

Autant de questions que nous nous posons dans ce numéro consacré à **la carrière après 50 ans.**

Pour y répondre, nous avons interrogé Janet Dekker, directrice des Responsabilités Humaines et Sociétales de Safran Aircraft Engines. Dans l'entretien qu'elle nous a accordé, elle apporte un point de vue vivifiant sur le rôle indispensable que peuvent jouer les seniors dans une organisation et elle encourage ceux-ci à davantage écouter leurs envies et à entretenir leur curiosité.

En complément, dans un second article, *50 ans : un bel âge dans une carrière,* nous traitons des atouts et des particularités de cet âge ainsi que des conditions auxquelles on peut envisager une poursuite de carrière heureuse après 50 ans.

Quel que soit votre âge, nous espérons que cette lettre vous intéressera et nous vous en souhaitons une excellente lecture.

Cordialement plus
Domitille Tézé



Directrice des Responsabilités Humaines et Sociétales de Safran Aircraft Engines, Janet Dekker, a réalisé sa carrière dans les Ressources humaines de plusieurs sociétés et dans différents pays. Elle nous livre ici, à titre purement personnel, sa vision de la carrière après 50 ans, un sujet qui la passionne.

En quoi, en termes de carrière, 50 ans peut-il être considéré comme un âge charnière ?

Aujourd'hui, les carrières sont plus longues, on va travailler jusqu'à 65 ou 67 ans. En début de carrière, on acquiert des expertises puis, au fil des années, on arrive dans des postes qui peuvent être managériaux donc plus complets. A 50 ans on a fait ses armes avec une ou plusieurs expertises, on a une expérience de la vie, et on peut apporter à l'entreprise une musculature managériale qu'on n'a pas au départ, à 25 ans. A 50 ans il est légitime de se dire qu'ayant encore une quinzaine d'années à travailler, on a envie d'employer ce temps pour son épanouissement personnel et professionnel. On peut se l'autoriser ; quelque part, on a plus de liberté lorsque l'on a 50 ans. On n'a plus à gravir les échelons dans une société, on n'a plus à prouver ce que l'on vaut. C'est pour cela que c'est un âge charnière.
On n'est pas "vieux" à 50 ans, on a encore un boulevard devant soi. Et comme on peut s'autoriser davantage, on peut se laisser guider par ses envies, ses intérêts et aussi par sa curiosité, sa curiosité d'apprendre par exemple.
Je parle là, bien entendu, de l'environnement des cadres, où on peut choisir ses options et où on a de la liberté d'action.

Pourquoi ce sujet n'est-il pas assez traité par les entreprises ?

Les entreprises ne considèrent pas cette liberté des cadres après 50 ans ni leur envie d'apprendre. Je généralise peut-être mais je dirais que les entreprises préfèrent chercher des expertises et pour cela font des "copier-coller". Elles sont aujourd'hui confrontées à de multiples transformations (sociales, digitales, géopolitiques...) pour lesquelles elles estiment que les plus jeunes sauront mieux faire face. Elles sont rassurées par des expertises plus récentes, comme par exemple les expertises digitales ou, avec les difficultés d'approvisionnement actuelles, les expertises de supply-chain.
C'est quelque chose qui m'interpelle parce que, justement chez les plus jeunes, personne n'a eu à gérer de multiples crises... Et je pense que, quand on possède un peu plus de muscles et d'expérience de la vie, on peut aussi prendre plus de hauteur.
L'employeur considère rarement dans un CV l'envie d'apprendre d'une personne, voit rarement que les étapes qu'elle a franchies dans son parcours et que les décisions qu'elle a prises reflètent une envie de grandir, de s'épanouir, d'être curieux... Or ces qualités sont beaucoup plus importantes, pour faire face à certaines transformations, qu'une expertise qui n'est que du copier-coller. Il faut les deux. La diversité c'est aussi intégrer les différentes générations dans l'organisation : quand on n'a pas vécu dans la même période, on a des perspectives différentes, cela enrichit le débat et la présence de managers plus expérimentés est une opportunité pour l'entreprise de transmettre, de mentorer et d'accompagner les salariés plus jeunes.

Quel regard les seniors portent-ils sur eux-mêmes ?

Beaucoup ont vécu dans l'idée d'une carrière longue et pensent que leur travail fait totalement partie de leur identité. Or aujourd'hui la relation à la société a changé,

l'entreprise a changé, on y fait carrière moins longtemps, ce n'est plus uniquement le travail qui fonde l'identité d'une personne.
Je vois aussi des personnes avancées dans leur carrière qui n'ont pas réfléchi à ce qu'elles ont envie de faire par la suite, elles pensent souvent qu'elles veulent faire la même chose, peut-être dans un autre pays... Et je ne vois pas toujours chez elles cette envie de rester curieux, de continuer à grandir. Quand on devient plus âgé, ces questions nous envahissent un peu si on les accueille : qu'ai-je envie de faire de ma vie ? Qu'est-ce que la vie professionnelle apporte à ma personnalité ? Qui suis-je si je ne travaille pas ? Qui suis-je d'autre que quelqu'un qui fait carrière et recherche des promotions ?
Mais se poser ces questions est une confrontation avec soi-même.

Quels conseils donneriez-vous à un cadre qui envisage une nouvelle étape de carrière après 50 ans, en entreprise ou pas ?

Donner des conseils, c'est toujours un peu pompeux mais j'aime beaucoup l'idée de dire : projetez-vous ! Vous avez 50 ans, projetez-vous à 65 ans.
Vous êtes devant vos petits-enfants ou une classe de jeunes : qu'aurez-vous envie de raconter sur vous ? Toutes les générations ne sont pas éduquées à réfléchir, au-delà de leur envie de travailler, de leur envie de s'épanouir et de se faire plaisir. Aussi je suis passionnée par cette question : comment je peux déclencher l'envie, chez quelqu'un de 50 ans ou plus, de s'intéresser à lui-même, à sa propre personnalité et à la suite de sa vie ?
La vie d'une personne est un millefeuille, d'autres dimensions que le travail méritent d'y trouver leur place. Mais oser donner une place à ces autres dimensions demande un peu de courage, et il est parfois confortable de s'interdire de nouvelles options, de raisonner uniquement en pensant à l'entreprise dans laquelle on est et à l'expérience qu'on a connue jusqu'à présent.
C'est peut-être facile pour moi, parce que j'ai quitté mon pays, reconstruit ailleurs ma vie, connu dans ma carrière plusieurs secteurs et que ça m'a toujours apporté de la nouveauté et de la richesse. Je sais que la curiosité et la volonté de changement sont différentes pour chacun et que tout le monde ne va pas changer de pays ou de langue. Mais j'inviterais les personnes à se demander : comment suis-je dans la vie ? Quelle graine est-ce que je pourrais y faire germer ? Quel serait alors mon millefeuille ? Et je les inciterais à se lâcher davantage, à oser un nouveau challenge. Par exemple rester dans un poste ou dans une entreprise dans les années qui viennent, mais en développant une envie de transmettre, peut-être d'enseigner, de s'investir dans le tutorat, ou pourquoi pas dans le milieu associatif. Ou si on décide de devenir entrepreneur, ne pas hésiter à prendre des initiatives pour tester des choses pour voir si on a fait le bon choix.
Il s'agit simplement de donner plus de place à d'autres aspects de sa personnalité, de ne pas rester dans la trace unique, monodimensionnelle de sa carrière.

Qu'auriez-vous envie d'ajouter ?

Je voudrais évoquer la question de la résistance physique qui compte aussi et dont on ne parle pas souvent. Les déplacements en avion et les décalages horaires deviennent plus fatigants qu'avant et on s'en remet moins facilement, c'est un fait. Le corps qui a moins d'agilité, c'est un fait aussi. Avec l'âge il faut s'autoriser à le prendre en compte et à ne pas négliger sa qualité de vie.
Et s'il est vrai qu'aujourd'hui nous vivons plus longtemps et en meilleure santé, rappelons-nous que notre cerveau continue à générer de nouveaux neurones tant que nous sommes en vie : ces derniers ne demandant qu'à être stimulés ! ■

50 ans, un bel âge dans une carrière

Les carrières s'allongeant, on a, à 50 ans, généralement une quinzaine d'années de travail avant la retraite. Il n'est pas encore temps de penser au terme de sa carrière, mais à sa poursuite.

Pourquoi est-ce le bon moment de s'interroger sur un éventuel changement dans son parcours ? Parfois l'entreprise l'impose en décidant d'elle-même une séparation. Ou bien la pyramide des âges se rétrécissant dans l'entreprise, celle-ci offre au cadre moins d'opportunités d'évolution. Ou encore, financièrement moins contraint par l'éducation de ses enfants ou par le remboursement d'un prêt, un cadre de plus de 50 ans peut se dire que c'est le bon moment pour une expérience professionnelle nouvelle plus conforme à ses motivations profondes.
Mais pour rester acteur de cette deuxième partie de carrière, il convient d'anticiper les événements et de mener cette réflexion… même quand tout va bien. Car à 50 ans, quand on est établi dans un statut, une reconnaissance professionnelle, une position sociale et matérielle, le risque est grand de croire les choses acquises et de ne pas capter les éventuels signaux envoyés par son entreprise ou son environnement. Avec le risque alors de se voir un beau jour imposer une suite qu'on n'a ni anticipée ni préparée.

Aujourd'hui on peut faire une belle carrière en entreprise après 50 ans. Les employeurs, qui ont longtemps misé sur les talents des plus jeunes et les hauts potentiels, ont aujourd'hui compris que la mixité intergénérationnelle générait de la performance et que les plus de 50 ans apportaient une prise de recul et une profondeur historique qui pouvaient manquer aux plus jeunes. Elles ont compris aussi qu'il n'y a pas d'obsolescence au talent et qu'on peut continuer à se développer à tout âge. Dans certains métiers ou dans certaines fonctions de l'entreprise, la grande expérience et la grande expertise peuvent même être recherchées et il n'est pas rare de voir des cadres de plus de 55 ans s'y faire recruter.

Quand on envisage une nouvelle étape de carrière après 50 ans, il est important de considérer sa situation dans toutes ses dimensions : financière, professionnelle et personnelle. De se poser les bonnes questions et de sonder ses véritables besoins et envies. Car il ne s'agit pas de changer pour changer ou de réagir à une passagère crise de la cinquantaine. Il s'agit de répondre à une motivation réelle et profonde et de se demander : changer pour quoi ?
Une nouvelle étape n'est d'ailleurs pas forcément un virage à 180°. Si après avoir sondé ses besoins, on se rend compte qu'une légère inflexion de trajectoire permet de pleinement les satisfaire, cette évolution pourra constituer la réponse adaptée.

Dans tous les cas, quelle que soit la mesure des changements qu'on imprime, on peut vivre de nouvelles étapes de carrière très heureuses après 50 ans et y trouver jusqu'au bout de son parcours des motifs renouvelés de satisfaction. ■

COMITÉ ÉDITORIAL



La lettre de Transition Plus est éditée par Transition Plus - 1, rue de la Banque 75002 Paris - Tél. 09 67 82 14 55 - Directrice de la publication : Domitille Tézé Comité éditorial : Nicolas Bontron, Valérie Féret-Willaert, Thierry Guinard, Sophie Thoral, Emmanuel Pérard, Alix Gautier - Directeur de la rédaction : Michel Clavel Conception & réalisation : M. Guillemot - Crédit photos : M. Perdriel - Dépôt légal : octobre 2022. **Retrouvez ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com**