

*Génération 50+*

# Le succès grâce à l'expérience

Un nombre sans cesse croissant de travailleurs s'engagent dans un processus de réorientation professionnelle même à un âge avancé. Soit volontairement, parce que leur situation dans l'entreprise ne correspond plus à leurs besoins ou à leurs attentes, soit par obligation parce que leur employeur s'est séparé d'eux. Comment peuvent-ils assurer efficacement leur conversion? Quelles règles leur faut-il observer? Quelques suggestions et conseils tirés de la pratique. **Par Brigitte Reemts et Toni Nadig**



*S'intéresser à une nouvelle orientation après 50 ans exige tout d'abord de se pencher sur le changement qui s'opère en nous et autour de nous.*

Aujourd'hui, les travailleurs âgés de 50 ans et plus (la «génération 50+») qui doivent se reconvertir sont généralement actifs depuis 20 à 30 ans. Sur un tel laps de temps, on constate d'un côté que la quasi-totalité des paramètres du monde du travail se modifient, de l'autre que l'individu change également, et avec lui ses valeurs, ses penchants, ses connaissances. Si ces facteurs ne sont pas pris en compte dès le début d'une réorientation, on tombe rapidement dans l'activisme stérile et, finalement, la frustration. La réflexion qui doit présider à toute réorientation doit donc comporter une analyse exacte des mutations

sociales et des changements de profils personnels.

## **Transformation accélérée du monde du travail**

Le monde du travail est aujourd'hui planétaire. Les activités répétitives sont souvent transférées dans les régions aux coûts du travail relativement bas. Est maintenu en Suisse le travail qui exige une bonne formation, des qualifications et de l'expérience. On assiste en conséquence à une transformation permanente des exigences. De nombreux postes en Suisse ne peuvent pas être occupés faute de personnel adé-

quat. Dans le même temps, notre société est de plus en plus dominée par les services – avec toutes les conséquences qui en découlent pour les profils de qualification. Aujourd'hui déjà, 73,6 pour cent de la population active travaillent dans ce secteur. En 1970, ce chiffre était de 45,3 pour cent.

Pour les entreprises, en outre, la mondialisation renforce sans cesse la pression à l'innovation. Aujourd'hui, chaque produit et son prix peuvent être comparés immédiatement à ceux d'autres fournisseurs, de sorte que les entreprises doivent se montrer d'autant plus inventives et que leurs besoins en

savoir-faire s'en trouvent accrus. Cette mutation structurelle et technologique a certes débouché sur la création de nombreux postes de travail, mais destinés uniquement à des collaborateurs bien qualifiés et en perfectionnement permanent. C'est ainsi que selon l'enquête suisse sur la population active ESPA, près de 45 000 postes supplémentaires ont été créés en 2010 et environ 30 000 ces 12 derniers mois.

Formes et rythmes de travail ont aussi considérablement changé. Parallèlement, quasi tous les aspects de notre vie ont subi une accélération. Même si de nombreuses tâches sont automatisées, nous en bénéficions à peine pour les loisirs et reportons ce rythme accéléré sur notre vie sociale. L'accélération est également reconnaissable dans les structures et processus de l'entreprise, toujours plus rapides. Pour nous y adapter, nous élevons notre rythme de vie, travaillons toujours plus, sommes constamment joignables et effectuons le plus de choses possibles en même temps.

### **Mutation des valeurs, compétences et priorités**

Non seulement le monde du travail se modifie, mais nous-mêmes évoluons au cours de notre vie professionnelle. D'une part sur le plan des compétences, d'autre part sous l'angle de nos valeurs et besoins. Les compétences d'abord: le jugement dépréciatif porté sur l'âge ne correspond plus depuis longtemps aux réalités de notre société du savoir. L'âge venant, on développe d'autres aptitudes que les jeunes collaborateurs, mais non moins précieuses. Des enquêtes pertinentes montrent que l'expérience, le capital social (réseau), la pensée stratégique, la compétence sociale ou l'orientation clientèle tendent à augmenter chez les employés âgés – tandis que d'autres facultés (souplesse d'apprentissage, vitesse d'exécution) diminuent plutôt.

On retrouve pareils décalages en matière de penchants et de valeurs. A la mi-cinquantaine, de nombreux collaborateurs plus âgés ont d'autres priorités qu'à 25 ans. Le souci de la carrière n'occupe plus tellement le premier plan et l'on donne davantage d'importance au sens et à la durabilité. On devrait aussi

se poser ces questions de sens et de valeurs avant d'aborder une nouvelle orientation. Il faut que pouvoir et vouloir aillent de pair.

### **S'intéresser activement à sa réorientation**

S'intéresser à une nouvelle orientation après 50 ans exige tout d'abord de se pencher sur le changement qui s'opère en nous et autour de nous. Les personnes concernées constateront ensuite que les modifications mentionnées pour cette nouvelle orientation ne constituent pas un obstacle, mais un champ d'opportunités. La mutation est cependant problématique si la personne estime que, pour sa réorientation, elle pourra sans autre faire valoir n'importe les expériences acquises dans les années 80 et 90 du siècle dernier ou au cours de sa carrière, alors que celles-ci correspondent à un savoir-faire propre à l'entreprise et qu'elles sont donc intransférables. Cela ne fonctionne que dans des cas très rares.

Qui veut postuler à plus de 50 ans devrait aborder la recherche d'emploi très activement et être prêt à prendre des initiatives. Une stratégie passive de candidature sur le marché de l'emploi «ouvert» (en pensant qu'il y aura bien une annonce qui convient) ne suffit pas. Etre actif signifie notamment:

- Etre parfaitement au courant de ses expériences professionnelles, y compris des décalages de compétences et d'intérêts pour les plus âgés. Sur ce point, la bonne nouvelle est que vous n'êtes jamais en concurrence avec de plus jeunes, qui ne peuvent pas avoir vos connaissances.
- Avoir un but et prendre une décision. Etre «ouvert à toute proposition» n'est pas un but, mais trahit une capacité de décision défaillante.
- Analyser le marché et ne pas s'attendre à ce qu'une entreprise vienne vous chercher. Cherchez vous-même une entreprise qui a besoin de vos connaissances et tenez compte de ce qu'il lui faut... au lieu du contraire.
- Constituer ou développer un réseau et récolter des informations. Recherchez le contact personnel pour avoir accès à des informations sur le mar-

ché du travail caché. Vous êtes plus convaincant en personne que votre année de naissance sur le papier !

- Aller avec son temps: votre réseau personnel, issu de vos périodes de formation, ou de votre adhésion à des clubs pendant des années, peut maintenant

*«A 50 ans, de nombreux salariés ont d'autres priorités que leur carrière.»*

valoir de l'or. Cela ne doit pas vous empêcher pour autant de vous construire une personnalité «électronique» et de vous connecter à des collègues et amis sur les réseaux sociaux.

### **Un processus global**

Tous les jours, nous accompagnons des cadres et spécialistes âgés de 50 ans et plus dans leur réorientation professionnelle. Il est toujours réjouissant d'observer combien les gens développent une idée de leur avenir qui leur convient vraiment, et la réalisent. Il n'y a pas de critères de réussite universellement valables d'un processus de réorientation. Il appartient à chacun(e) de savoir s'il pense pouvoir poursuivre sa vie judicieusement grâce à la solution trouvée.

Ce qui pour l'un est une solution heureuse peut être pour un autre un compromis ou un pas en arrière. Nombreux sont celles et ceux qui réalisent pour la première fois durant leur réorientation que toute décision à ses avantages et inconvénients. Parfois aussi, ils découvrent clairement, par exemple, à quel point ils ont misé exclusivement sur le succès professionnel durant leur carrière. La réorientation est considérée comme un processus global intégrant tous les aspects de la vie de l'individu. ■

Brigitte Reemts est philosophe de formation au bénéfice d'une longue expérience de direction et de management. Partenaire et copropriétaire depuis 2007 de la société Dr. Nadig + Partner SA. Toni Nadig est spécialisé en carrière professionnelle et psychologie de l'individu et copropriétaire: [www.outplacement.ch](http://www.outplacement.ch)