



l'édito

**T**ransition Plus a dix ans.

Les dix ans de notre cabinet signifie de facto les dix ans de notre métier, le Career Crisis Management, et cette Lettre, qui s'en veut l'écho régulier, nous offre une occasion de célébrer cet anniversaire avec vous.

Nous avons créé ce métier en 2004, avec la conviction qu'il répondait à une évolution de la vie économique et de la manière

dont les cadres devaient aborder leur carrière.

Ces dix années ont passé très vite pour nous, et en même temps elles nous semblent déjà bien lointaines.

2004, rappelons-nous : le téléphone à la mode est le Nokia 1100 – l'iPhone ne sera lancé qu'en 2007 – ; un réseau confidentiel vient d'être créé pour les étudiants d'Harvard : *The Facebook* ; un utilisateur français de SMS en envoie un par jour en moyenne ; on découvre Skype.

Que de choses passées en dix ans !

Que de changements également dans le monde des entreprises et des carrières. Cet anniversaire est l'occasion de faire un retour sur le passé et de réfléchir aux évolutions que nous avons pu observer. Ce sera l'objet d'un premier article.

Après le passé, le futur. A quelles évolutions s'attendre dans le travail des cadres demain ? Devront-ils mener leur carrière de façon différente ? Si oui, en quoi ? Quelles tendances émergentes aujourd'hui préfigurent les courants de demain ? Nous nous sommes risqués à cet exercice de prévision : ce sera l'objet de notre second article.

Ce numéro d'anniversaire a été pour nous l'occasion de réfléchir à notre métier, de nous souvenir du passé, d'imaginer l'avenir. Il est aussi surtout celle de vous remercier pour votre intérêt dans la lecture fidèle de cette Lettre... et de vous donner rendez-vous dans dix ans.

*Cordialement plus.*  
Domitille Tézé

Carrière des cadres - 10 ans de

# ChAnGeMeNT

Un glossaire en 10 lettres

## Crise(s)

Il y a dix ans, de nombreux cadres de 50 ans n'avaient jamais vécu de crise de carrière. Aujourd'hui, ils sont rares.

Chaque année, la proportion de nos clients qui ont déjà vécu un départ, pour qui ça n'est pas la première crise, augmente. Ils ont de moins en moins peur du chômage, du qu'en-dira-t-on, de l'incidence sur leur image : ils se sont déjà prouvés à eux-mêmes qu'ils peuvent rebondir.

## hommes (ou femmes)

En 2004, un cadre changeait rarement de métier ou de statut. Avec le développement de la culture start-up, il est devenu fréquent qu'il crée son entreprise ou son emploi et qu'il passe du salariat à l'entrepreneuriat. Au point qu'on peut sérieusement s'interroger sur une possible pénurie de cadres d'entreprises à moyen terme.

## Action

Il y a dix ans, on pensait à prendre sa carrière en main mais on passait rarement à l'acte. Aujourd'hui, on agit.

Conséquence de la crise et de l'incertitude des positions en entreprises : on a moins à perdre. Un cadre licencié pense plus facilement à entreprendre un projet que s'il était resté salarié et s'autorise à prendre des risques.

## Nouvelle loi

Apparue en 2008, *la rupture conventionnelle* a permis une séparation amiable qui n'existait pas dans le droit français. Elle traduit une évolution du code du travail dans le sens de la mobilité, de la souplesse et de la maîtrise de sa carrière par l'individu lui-même.

## Génération(s)

En 2014, il n'y a quasiment plus de sexagénaires dans les entreprises. Certaines considèrent qu'on est senior à 45 ans, à la moitié de sa vie professionnelle. En dix ans les entreprises se sont séparées des plus âgés alors qu'on a allongé la durée du travail obligatoire dans tous les pays. Arrivé à un certain âge, un cadre sait qu'il doit agir pour mener sa carrière seul, sans dépendre d'un employeur.



Parallèlement, les cadres de la génération Y arrivent dans l'entreprise, y répandant des mentalités nouvelles : ouverture au monde, investissement relatif dans le travail, individualisme et culture digitale.

## Employabilité

C'est devenu un critère pris en compte par les cadres dans la conduite de leur parcours. Même quand tout va bien, on sait que ça peut ne pas durer. Ce qui entraîne aussi une façon de considérer sa carrière : être encore là mais déjà penser à la suite. Et ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier.

## MOBILITÉ

Une carrière vue comme une succession de missions, et non comme le développement d'un parcours progressif piloté par une entreprise, est aujourd'hui communément acceptée par les cadres comme une façon de gérer sa carrière... voire même comme une nécessité. Rester longtemps dans la même entreprise était apprécié hier, mais aujourd'hui ceux qui se montrent plus mobiles sont mieux considérés.

## Entreprises

Disons-le nettement : aujourd'hui elles ne gèrent plus les carrières de leurs cadres. Les gestionnaires de carrière y sont de moins en moins nombreux et concentrent le gros de leurs actions sur le talent management et la détection de hauts potentiels.

## NETWORKING

Un cadre a aujourd'hui conscience que sans entretenir son réseau personnel et s'y investir, il ne pourra pas développer sa carrière. Avant, il comptait sur son diplôme, son CV, ses chasseurs de têtes. Aujourd'hui, il doit développer son réseau, même quand il est en poste, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. C'est devenu un comportement. A titre d'exemple, le développement spectaculaire des réseaux sociaux au cours des dix dernières années : LinkedIn, né en 2003, compte aujourd'hui 300 millions d'utilisateurs.

## TRAINS

Faire carrière en 2014 c'est savoir prendre ceux qui passent. Opportunisme (au bon sens du terme), agilité, capacité à se remettre en question et à changer de voie, autant de qualités qu'un cadre doit aujourd'hui développer. ■

## Comment mènerons-nous nos carrières, demain ?

Bien malin qui pourrait répondre à une question aussi hasardeuse. Mais sans être prospectivistes ou astrologues, nous pouvons noter les tendances<sup>1</sup> qui déjà pointent à nos horizons et risquer quelques hypothèses.

Aujourd'hui beaucoup de personnes sont à une deuxième ou une troisième carrière dans leur carrière... Une carrière dans la publicité, puis une carrière complètement différente dans le milieu associatif, puis une autre dans la restauration, etc. Il y a dix ans, ces personnes étaient rares : elles seront de plus en plus nombreuses, les changements de métiers seront courants. La jeune génération y est prête : 62 % des moins de 30 ans estiment qu'ils exerceront plusieurs métiers au cours de leur vie et 38 % déclarent qu'ils "aimeraient bien exercer plusieurs métiers à la fois"<sup>2</sup>. Les carrières, moins linéaires, moins homogènes, seront entrecoupées de moments critiques et formeront autant des chemins de vie que des parcours professionnels. Un CV ne sera plus un enchaînement progressif d'expériences et de responsabilités mais davantage un récit, une histoire, qui visera à donner du sens et de la cohérence à la diversité de ses activités. Les échecs et les crises y seront assumés, présentés sous un angle positif, comme faisant partie d'un cursus de développement.

Le numérique permettant plus de réactivité (voire d'instantanéité) et de mobilité, la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle continuera à s'estomper. Les trois unités de temps, de lieu et d'action qui structuraient le travail et le séparaient du reste de la vie existeront moins. Le télétravail se développera : on ira de plus en plus dans une culture de résultat et non de moyens. Mais de nouveaux codes, de nouveaux comportements, de nouvelles conduites se mettront peu à peu en place pour préserver la vie privée et l'équilibre des personnes.

Les rapports avec son employeur changeront. Le Centre d'Analyse Stratégique prévoit dans une note prospective<sup>3</sup> que "le principe de subordination juridique qui structure le droit du travail sera profondément affaibli, avec le brouillage des frontières des entreprises, le développement du travail en réseau, la transformation du rapport à l'autorité et la demande d'autonomie dans l'entreprise". En contrepartie les entreprises ne sélectionneront leurs cadres plus seulement sur la base de l'expérience ou de la compétence, mais aussi (et surtout) de la motivation. Le numérique rendant les connaissances plus accessibles (à tous et à tout moment) diminuera le besoin d'expertises en termes de connaissances. Seront recrutés avant tout les cadres qui auront la motivation pour remplir leur mission ou ceux qui sauront développer pour l'entreprise un projet qui les motive. Ce qui demain fera la différence entre les cadres, ce sera donc moins les compétences que le savoir-être, la personnalité, l'état d'esprit. La formation professionnelle portera davantage sur les *soft skills* et sera moins technique que comportementale. Les cadres s'y inscriront de plus en plus d'eux-mêmes : ils veilleront à leur équilibre et à leur développement personnel, indépendamment des entreprises.

Un tabou tombera : l'idée qu'une carrière réussie est forcément ascendante en termes de rémunération et de responsabilité. Demain une carrière réussie sera plutôt une carrière riche, variée et harmonieuse. En fin de carrière, les cadres les plus âgés accepteront sans frustration des missions moins rémunérées, peut-être moins visibles, mais qui leur conviendront à ce moment-là et qui permettront aux entreprises d'afficher une pyramide des âges plus équilibrée. ■

<sup>1</sup> basées sur des études prospectives et nos propres observations

<sup>2</sup> Trend Observer – Ipsos 2014

<sup>3</sup> Note de Synthèse n° 231 – *Le travail et l'emploi dans vingt ans* - Juillet 2011