

*Une étude miroir*

**70 jeunes cadres**

*et 30 DRH*

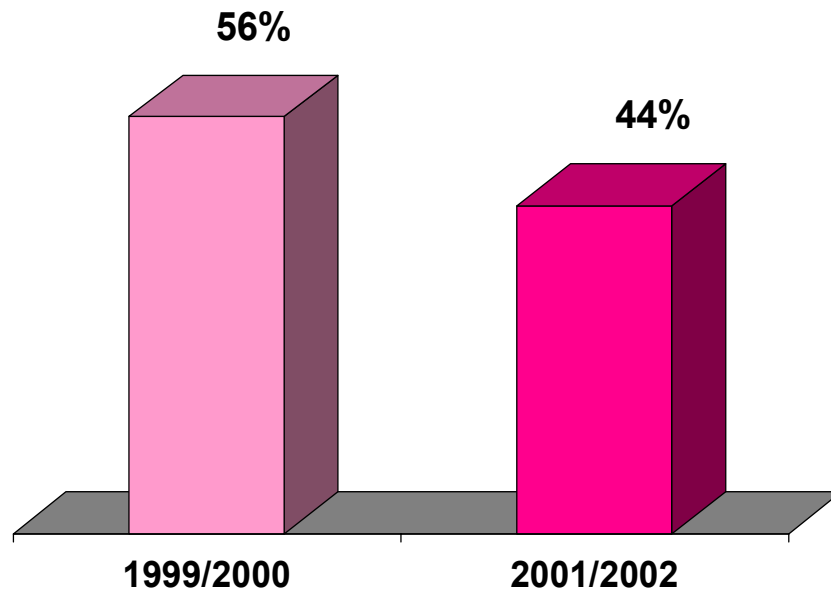
# Une étude « miroir »

## 70 jeunes cadres

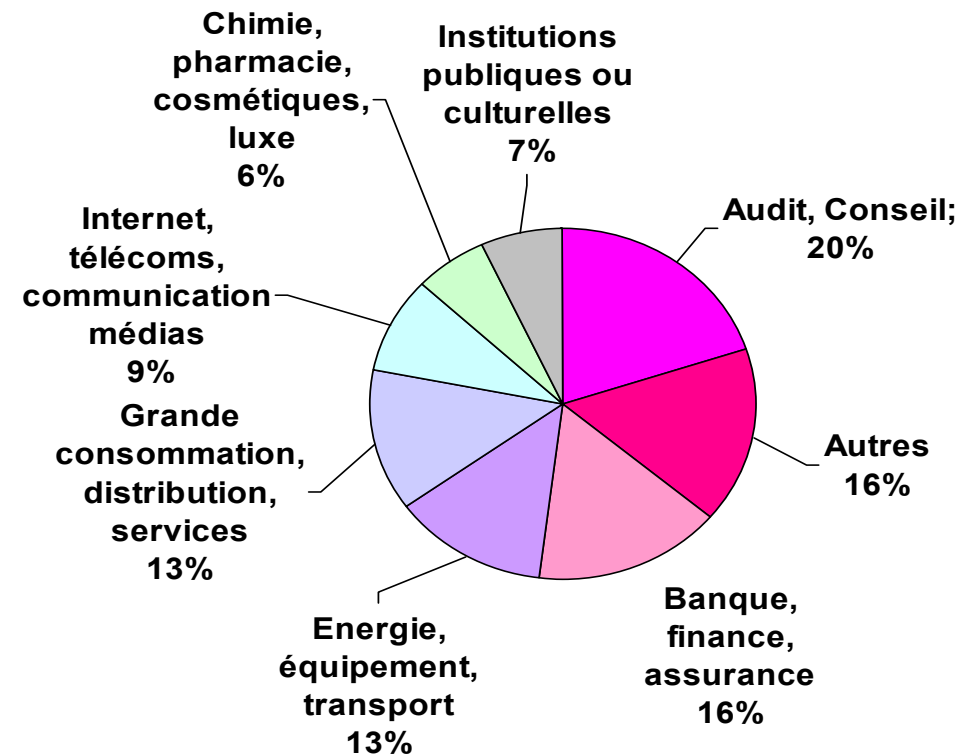
Issus de formations prestigieuses :

*ESCP-EAP, ESSEC, HEC, EM Lyon, Université Paris Dauphine*

Promotion



Secteur d'activité



# Une étude « miroir »

**30 employeurs**

*DRH ou responsables de recrutement / gestion des carrières*

De grandes entreprises représentées

- **Booz Allen Hamilton**
- **Bouygues Telecom**
- **Deloitte Touche**
- **Hitachi**
- **JC Decaux**
- **KPMG Entreprise**
- **LVMH**
- **MAIF**
- **Schweppes**
- **TF1**

# Une étude « miroir »

un regard croisé entre *jeunes cadres* et *employeurs*

*Eclairage apporté par des propos de jeunes diplômés*

relevés par **Béatrice Delay**, doctorante en sociologie

Dans l'idéal ...

# *Une même vision*

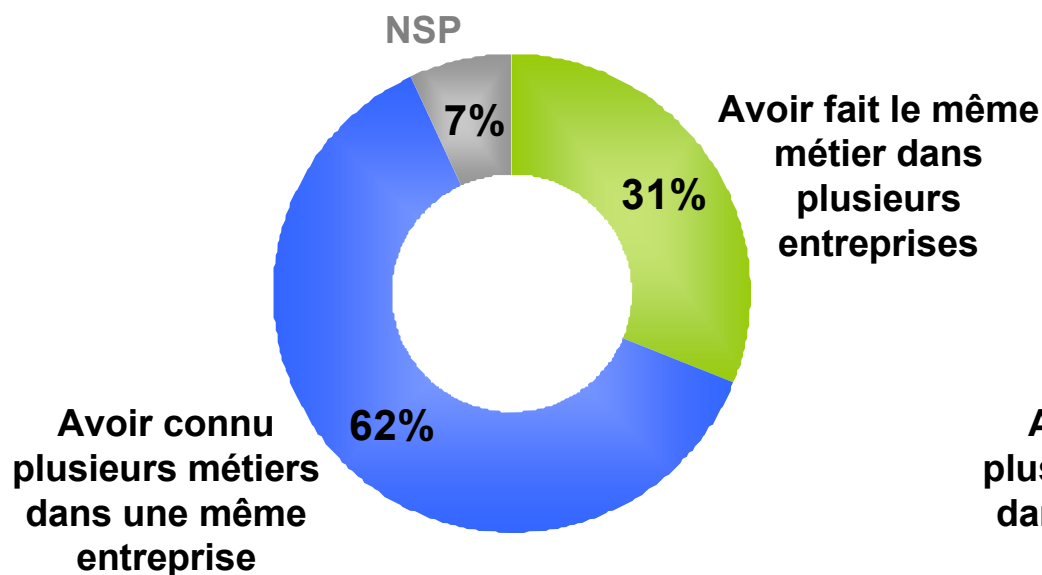
*chez les jeunes cadres et chez les DRH, sur ...*

- L'attrait de la *mobilité intra-entreprise*
- La chance de la *mondialisation*

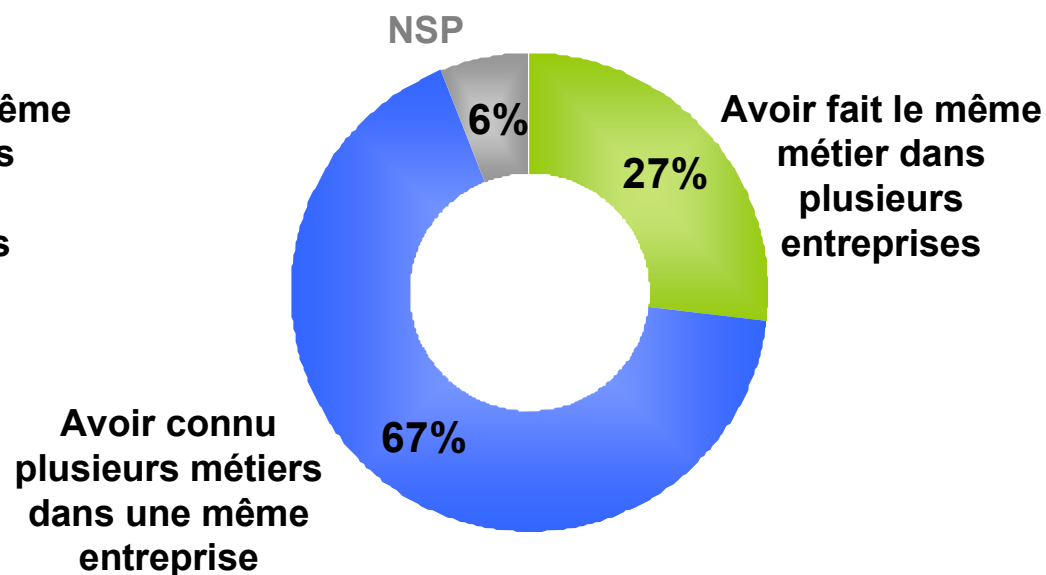
Dans l'idéal ...

## L'attrait de la mobilité intra-entreprises pour les jeunes cadres

### Selon les jeunes cadres...



### Selon les DRH...



Q.2 : Je vais vous demander d'imaginer ce que vous serez dans 10 ans. Dans l'idéal, préféreriez-vous ?

Q.15 : De manière générale, les jeunes cadres que vous connaissez préféreraient ils à votre avis dans 10 ans... ?

Dans l'idéal ...

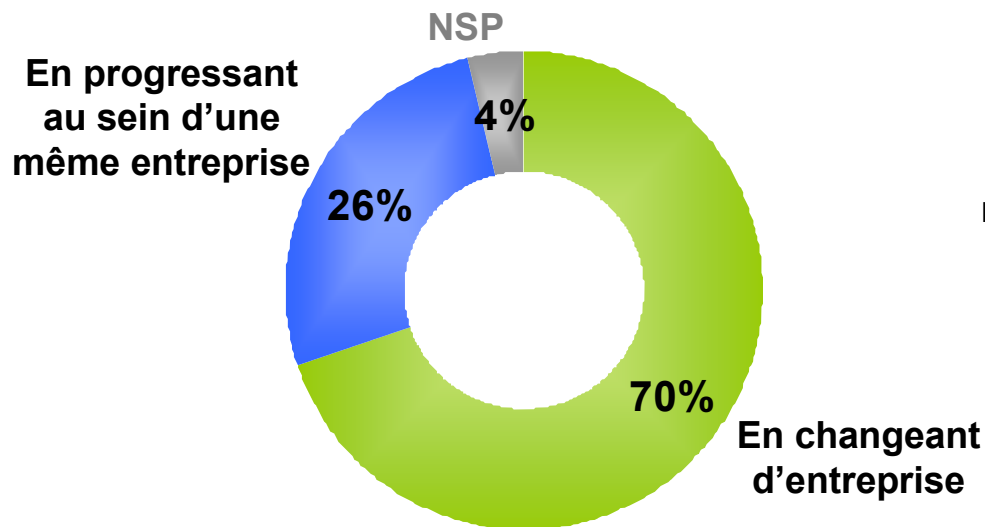
## ***L'attrait de la mobilité intra-entreprises pour les jeunes cadres***

- ***« Ce que je souhaite avant tout, c'est continuer à apprendre, à grandir sur un double plan personnel et professionnel. Et je crois que cela passe par le fait d'exercer des métiers différents, pourquoi pas d'ailleurs en restant dans la même entreprise. »***

Dans l'idéal ...

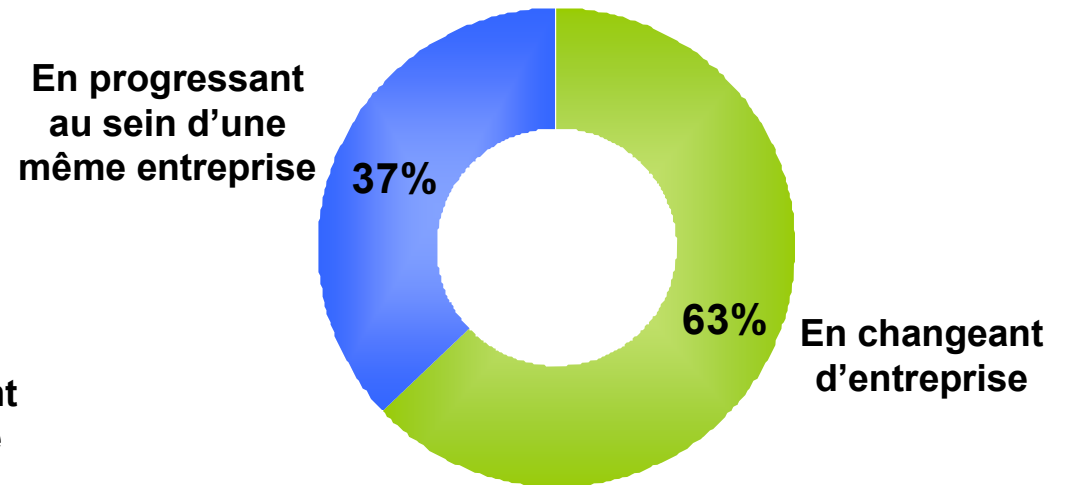
## L'aveu des DRH : une progression plus aisée en changeant d'entreprise

### Selon les jeunes cadres...



Q.13 : Selon vous, aujourd'hui est-il plus facile de progresser professionnellement ... ?

### Selon les DRH...



Q.24 : Selon vous, aujourd'hui est-il plus facile pour un jeune cadre de progresser professionnellement en changeant d'entreprise ou en progressant au sein d'une entreprise ? ?

Dans l'idéal ...

## ***Une progression plus aisée en changeant d'entreprise***

***« Aujourd'hui, c'est quasiment impossible de faire toute sa vie professionnelle dans une même entreprise. Se donner les moyens d'évoluer, c'est aussi partir, changer de boîte, voir du pays.***

***C'est la nouvelle règle du jeu professionnel ; Qu'on soit d'accord ou pas, il faut l'intégrer pour ne pas se condamner soi-même »***

Dans l'idéal ...

## La chance de la mondialisation

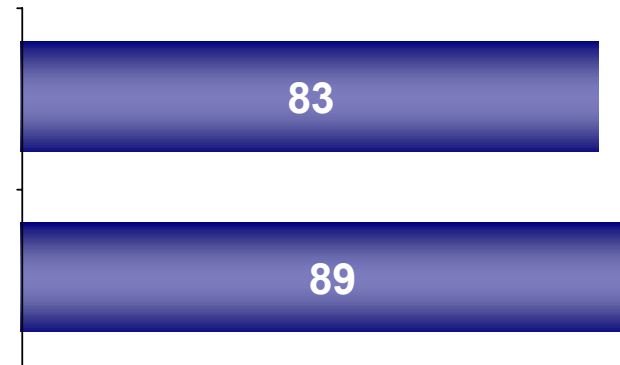
Un risque



DRH

Jeunes cadres

Une opportunité



Q.10 : En pensant à votre vie professionnelle, considérez-vous chacun des éléments suivants plutôt comme une opportunité ou plutôt comme un risque ?

Q.23 : Considérez-vous chacun des éléments suivants plutôt comme une opportunité ou plutôt comme un risque pour la vie professionnelle des jeunes cadres ?

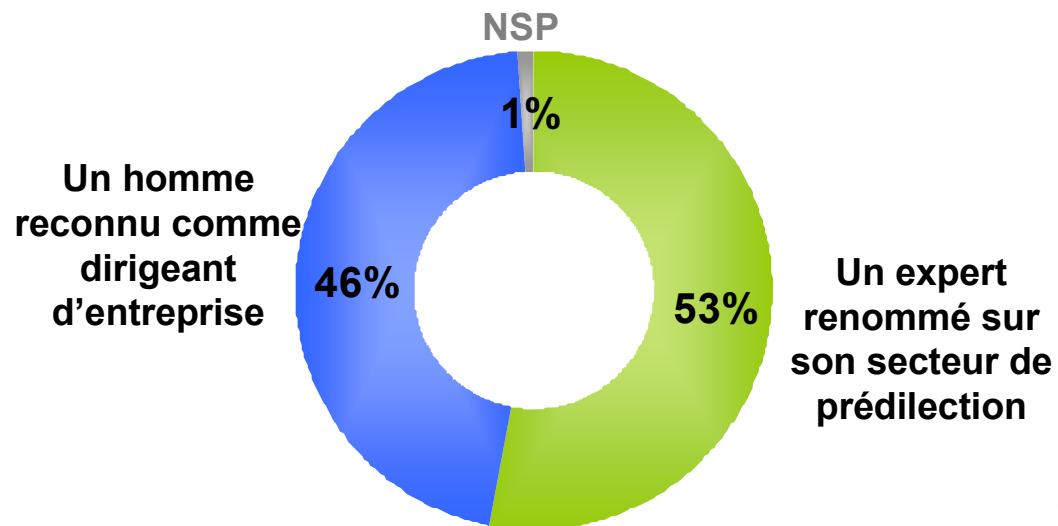
# *Une incompréhension sur ...*

- L'attrait des filières d'*expertise*
- Les *stratégies* gagnantes

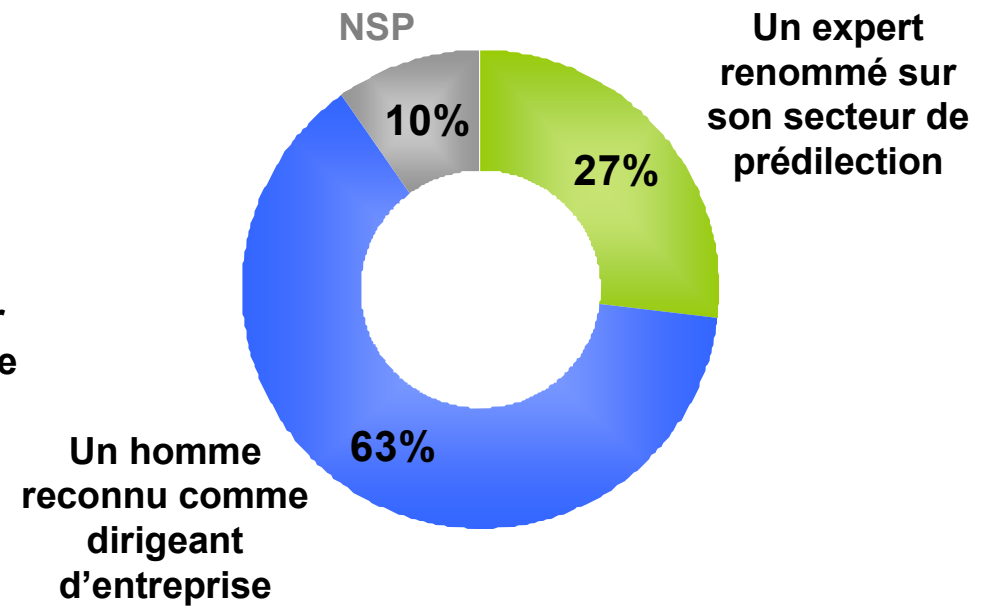
Dans l'idéal ...

## Attrait des filières d'expertise

### Selon les jeunes cadres...



### Selon les DRH...



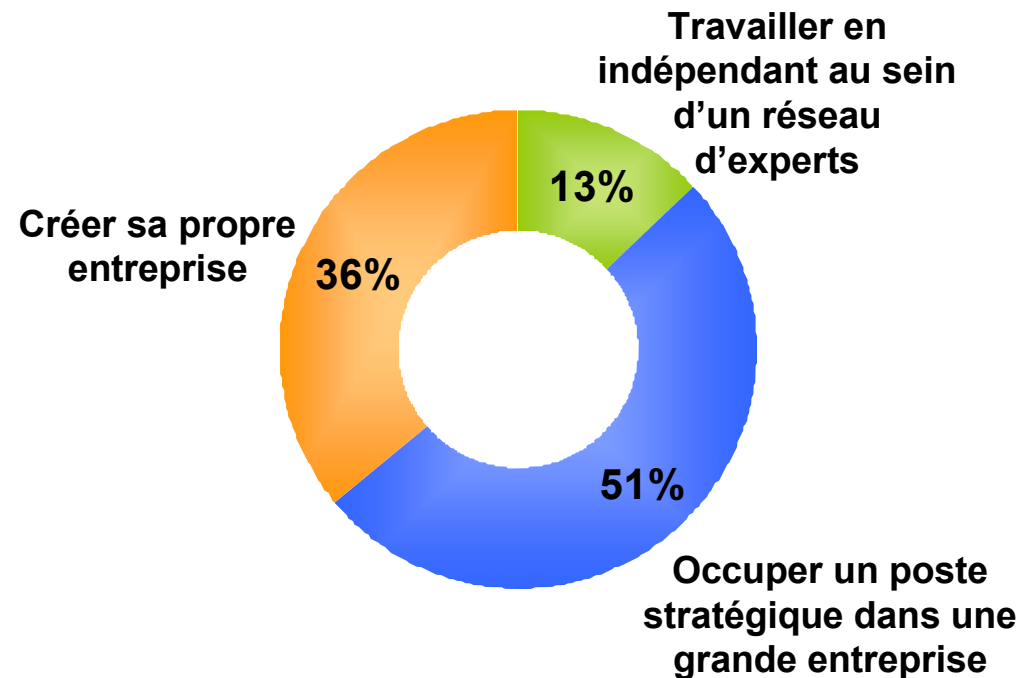
Q.3 : Dans 10 ans préféreriez-vous plutôt...

Q.16 : Les jeunes cadres que vous connaissez préféreraient ils à votre avis dans 10 ans...

Dans l'idéal ...

## L'attrait de la création d'entreprise

### Selon les jeunes cadres...

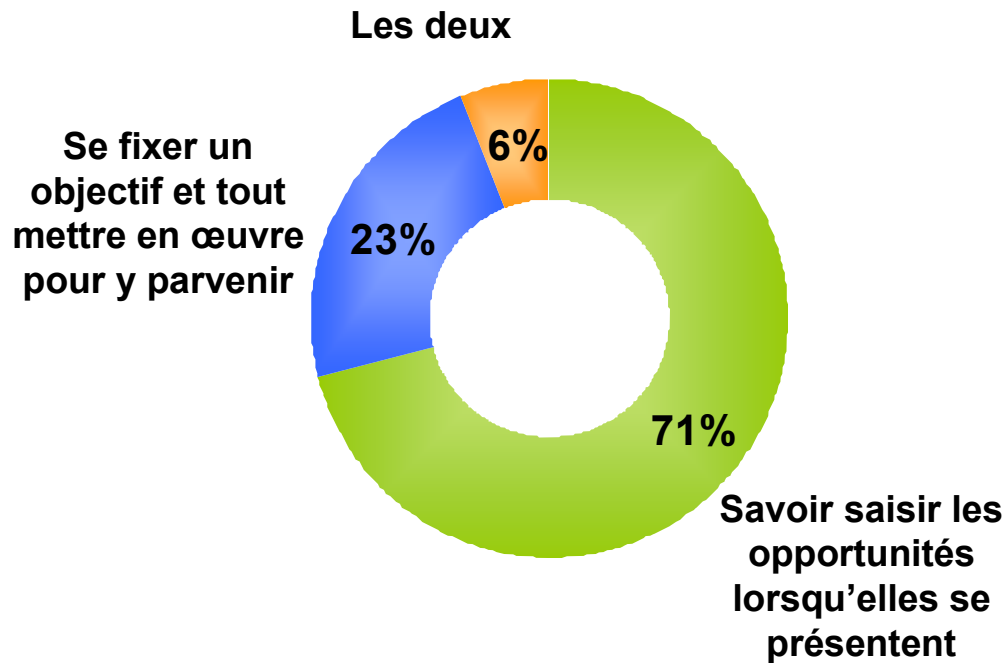


Q.12 : Et idéalement, dans 10 ans, vous verriez-vous plutôt comme...

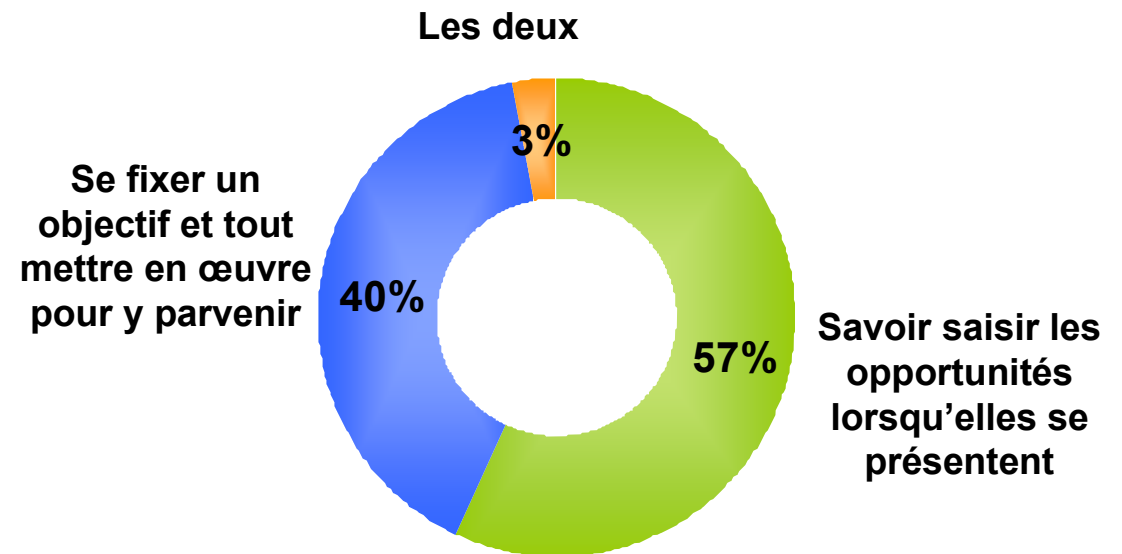
Dans l'idéal ...

## Stratégie gagnante : L'opportunisme

### Selon les jeunes cadres...



### Selon les DRH...



Q.6 : Et selon vous, quelle est LA clé de la réussite professionnelle ?

Q.25 : Et selon vous, quelle est LA clé de la réussite professionnelle pour un jeune cadre ?

## Stratégie gagnante : L'opportunisme

- **« Dans la mesure où il est quasiment impossible de prévoir l'avenir, je pense qu'il est central de saisir les opportunités quand elles se présentent, même si elles vous amènent à renier partiellement votre projet initial (...). Il n'y a rien de plus efficace pour détruire une carrière avant même de l'avoir commencé, que d'avoir justement en tête un plan de carrière précis et rigide. Le plus important est de garder les yeux ouverts ».**
- **« Je n'ai jamais eu de projet professionnel clairement défini. C'est d'ailleurs pas un hasard si j'ai fait une école de commerce, c'est-à-dire une formation très généraliste, qui m'a permis de reculer le moment des choix, le moment de la spécialisation. Et je n'ai toujours pas de projet à l'heure actuelle. Quand j'étais ado, ça m'angoissait ; ce n'est plus le cas aujourd'hui. J'évoluerai en fonction des chemins qui se présentent à moi ».**

Dans l'idéal ...

## **En conclusion : quelle «référence» pour les jeunes cadres ?**

- La moitié des jeunes cadres ne se reconnaissent dans aucun modèle.
- Chez les autres, 3 personnalités ressortent :

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| ■ Lindsey Owen Jones (L'Oréal) | 6 citations |
| ■ Bernard Arnaud (LVMH)        | 4 citations |
| ■ Carlos Ghosn (Nissan)        | 4 citations |

- A noter, le succès des **publicitaires** 4 citations

*(Maurice Levy , Stéphane Fouks, Eric Tong Cuong et Jacques Seguela)*

- Un grand absent : **Bill Gates (cité 1 fois seulement)**

Q.5 : *Pourriez-vous me citer une ou deux personnalités du monde économique à qui vous aimeriez ressembler dans 10 ans ?*

Une certaine *autosatisfaction* chez les DRH ...

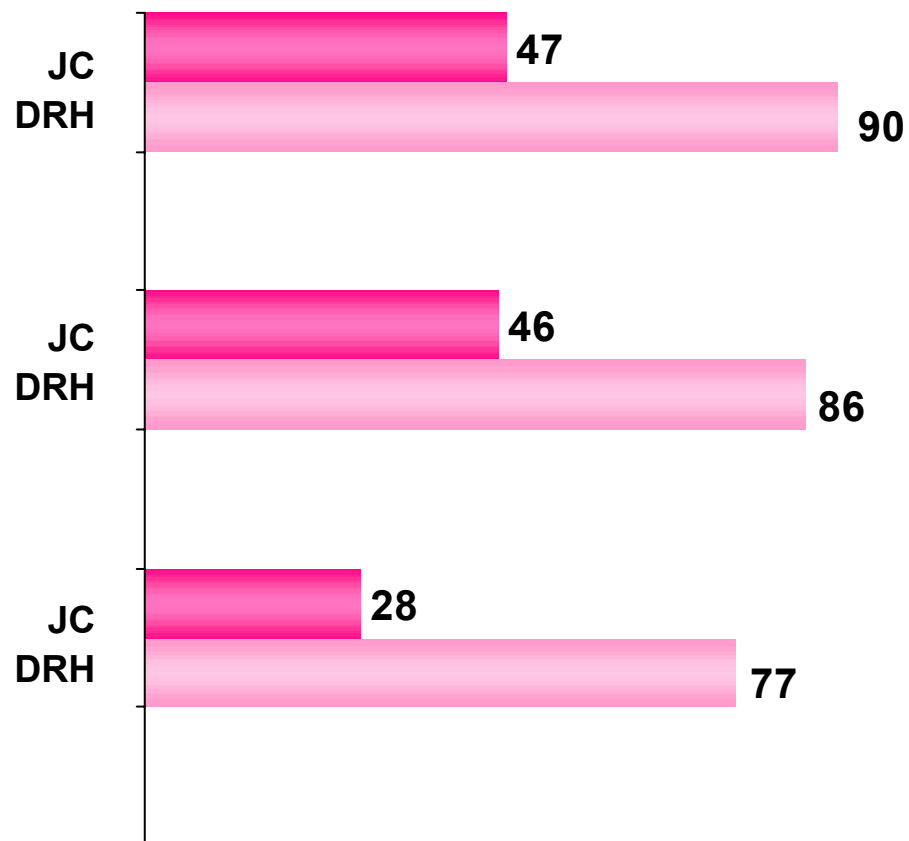
*Les jeunes cadres* beaucoup plus **critiques**

## La gestion de carrière

### Votre entreprise ...

- Tient suffisamment compte des compétences et aspirations de chacun
- Porte une attention suffisante à l'évolution de carrière de ses cadres
- A une politique de gestion de carrière suffisamment claire

ST « % Oui »



Q.14 : Diriez-vous que votre entreprise... ?

**« Je crois que l'entreprise s'en fout de mon évolution. Ce n'est pas son problème. Sa seule préoccupation, c'est que je fasse du bon boulot, et que j'utilise au mieux mes compétences pour augmenter sa marge de profit. Point barre. Ils savent de toutes façons, que je ne souhaite pas rester toute ma vie dans cette boîte ; donc ils ne vont pas dépenser trop d'énergie, ou trop d'argent, pour me retenir.**

**C'est un peu dommage, car les jeunes ne sont pas si différents des autres. Ils hésiteront davantage à partir s'ils ont le sentiment qu'on s'occupe d'eux, qu'on souhaite les garder aussi longtemps que possible. »**

# Un assentiment sur les *Outils* ...

*Parcours de mobilité systématisés*

*Plans de formation individualisés*

*Entretiens annuels d'évaluation*

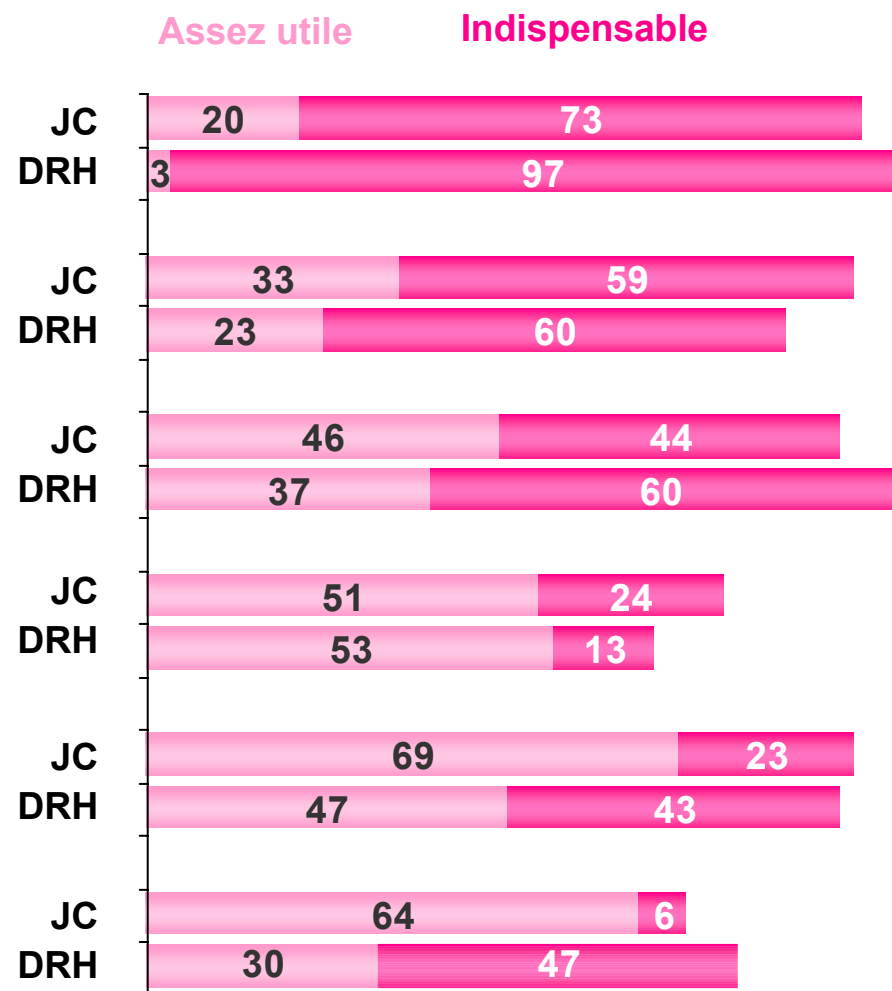
*Publication des postes et opportunités*

*Viviers de hauts potentiels*

*People reviews*

## Assentiment sur les outils

- Les entretiens annuels d'évaluation
- La publication des postes et opportunités offertes dans l'entreprise
- Les plans de formations individualisés
- Les parcours de mobilité systématisés
- Les viviers de hauts potentiels
- Les People Reviews

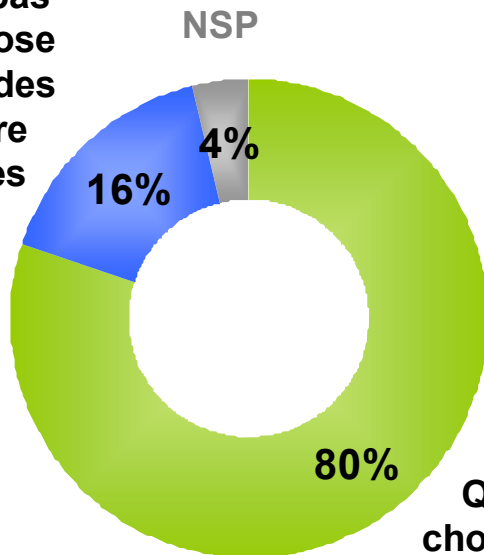


Q.17 : Chacun des moyens suivants vous paraît-il indispensable, assez utile, ou pas utile pour aider la progression professionnelle des jeunes cadres ?

## Hauts potentiels ...

### Selon les jeunes cadres...

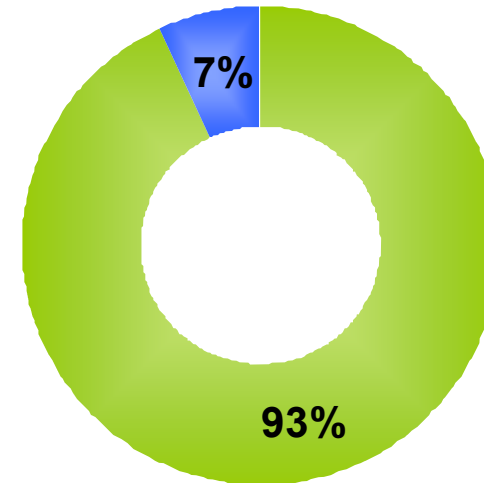
Que ce n'est pas une bonne chose pour l'égalité des chances entre jeunes cadres



Que c'est une bonne chose car cela permet de mieux accompagner les plus performants

### Selon les DRH...

Que ce n'est pas une bonne chose pour l'égalité des chances entre jeunes cadres



Que c'est une bonne chose car cela permet de mieux accompagner les plus performants

Q.16 : Et concernant les processus d'identification des hauts potentiels considérez vous plutôt...

## Hauts potentiels

**« Certains sont meilleurs que d'autres. C'est un fait. Donc, je ne vois pas de problème majeur à ce qu'ils soient reconnus et récompensés comme tels. Je n'ai d'ailleurs jamais entendu personne remettre en cause l'idée d'un processus d'identification des hauts potentiels. Surtout qu'il s'agit en général de gens issus des grandes écoles, qui sont donc plus que rompus aux notions de compétition et de concurrence interindividuelles.**

**Mais là où cela peut poser problème, c'est dans les modalités d'application de ce système. Soit parce que les règles du jeu ne sont pas transparentes, et donc pas équitables, soit parce que la DRH ne se préoccupe pas de vérifier les informations transmises par les managers, et de recouper ces informations avec d'autres données. »**

Désaccord sur *l'efficacité des moyens*

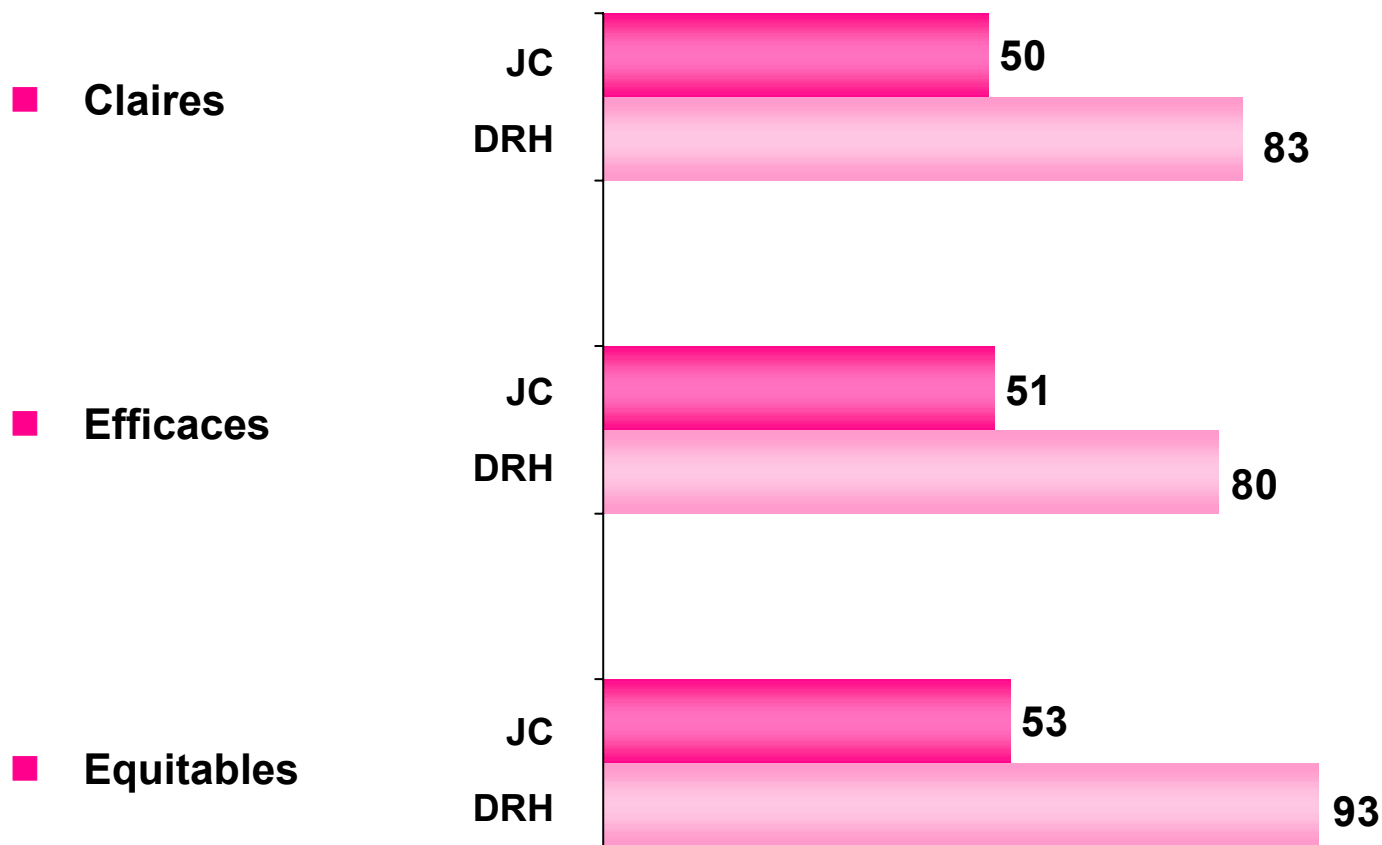
*Les procédures* **d'évaluation**

*Les* **formations**

# L'évaluation

Les procédures d'évaluation sont ...

ST « % Oui »



Q.18 : Diriez vous que dans votre entreprise, les procédures d'évaluation des jeunes cadres sont...

## **L'évaluation**

**« Je comprends que l'entreprise ne nous maternelle pas. C'est aussi à chacun de se prendre en main, et de ne pas s'en remettre au dieu entreprise. Ceci dit, la moindre des choses, me semble-t-il, c'est de permettre aux salariés d'avoir une vision claire des règles du jeu notamment en terme de gestion de carrière.**

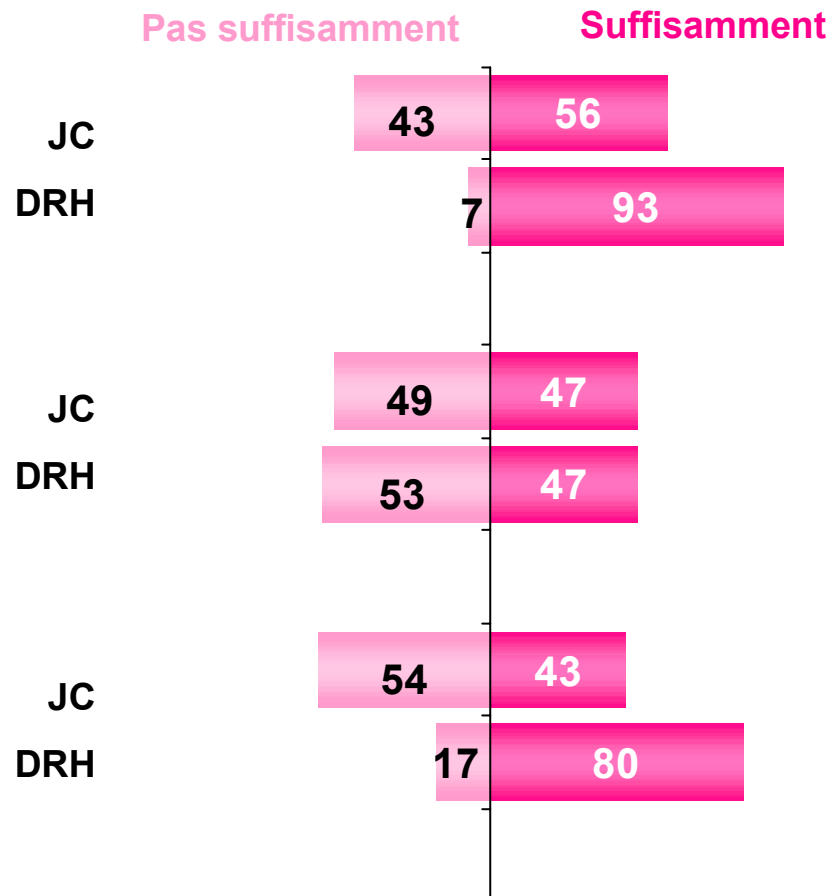
**Cela suppose par exemple, d'afficher une politique de transparence en ce qui concerne les possibilités d'évolution et les postes vacants. C'est loin d'être le cas ».**

## La gestion de carrière

# La formation

Les entreprises offrent suffisamment ou pas...

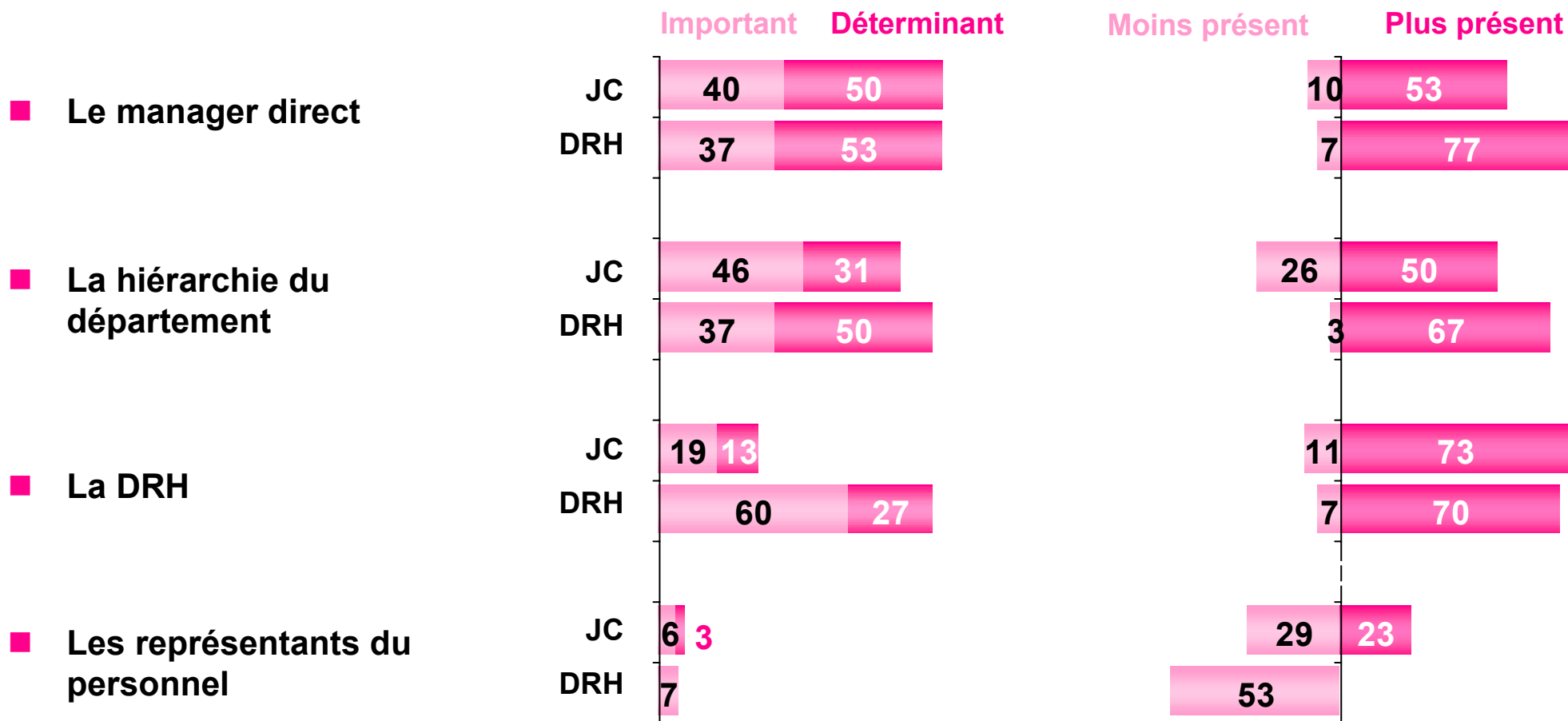
- De formations directement opérationnelles pour l'exercice de son métier
- De formations qui permettent de développer les compétences futures des collaborateurs
- De formations aux nouvelles technologies ou techniques qui se développent



Q.19 : Concernant la formation, diriez-vous que votre entreprise offre suffisamment ou pas suffisamment...

# Concernant les *acteurs* ...

## Rôle des acteurs dans le déroulement de carrière



Q.20 : Pour chacun des acteurs suivants, diriez-vous qu'aujourd'hui il a dans votre entreprise un impact déterminant, important, secondaire ou pas d'impact sur la progression de carrière des cadres comme vous ?

Q.21 : Toujours pour ces mêmes acteurs, devraient-ils être plus présents ou moins présents dans la progression de carrière des cadres comme vous ?

## Rôle des acteurs dans le déroulement de carrière

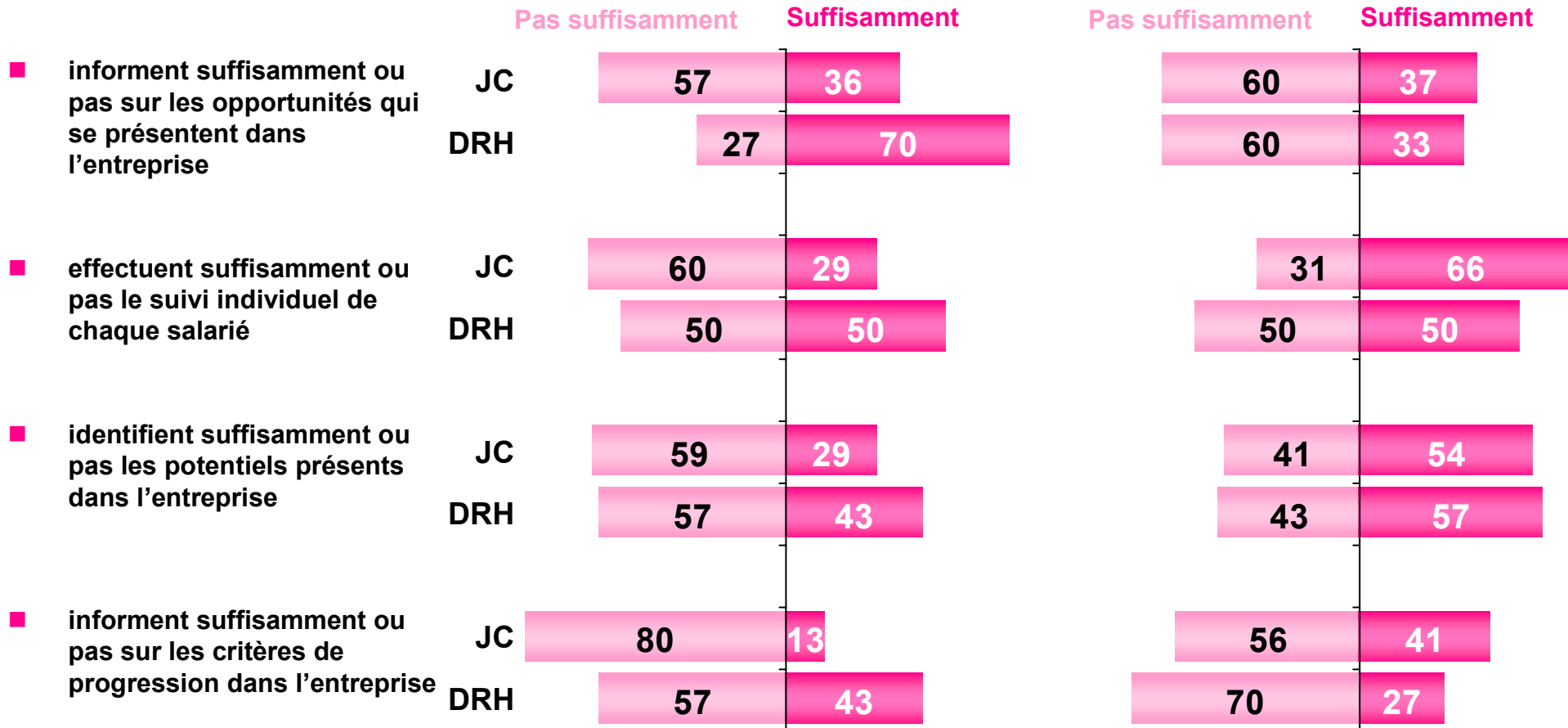
**« La DRH n'a aucun impact sur ma progression de carrière. Je pensais le contraire en arrivant, mais j'ai vite déchanté. En fait tout le pouvoir est concentré entre les mains des managers opérationnels. C'est eux, qui vont orienter de manière décisive votre parcours. La DRH s'occupe des fiches de paie, des horaires de travail, des indices de rémunération, bref, tout ce qui est administratif. Mais elle n'a absolument pas une vision stratégique de la trajectoire des salariés.**

**C'est pas uniquement de leur faute. Mais c'est très dommage car initialement, elle devrait permettre aux salariés de s'émanciper d'une relation en face à face avec son chef dans l'évolution de sa carrière. La DRH est censée nous aider à prendre de la hauteur ; ce qu'elle ne fait pas ».**

# RH et Manager...

## La DRH...

## Les managers...



Q.22 : En particulier, est-ce que vous estimez que dans votre entreprise la DRH...

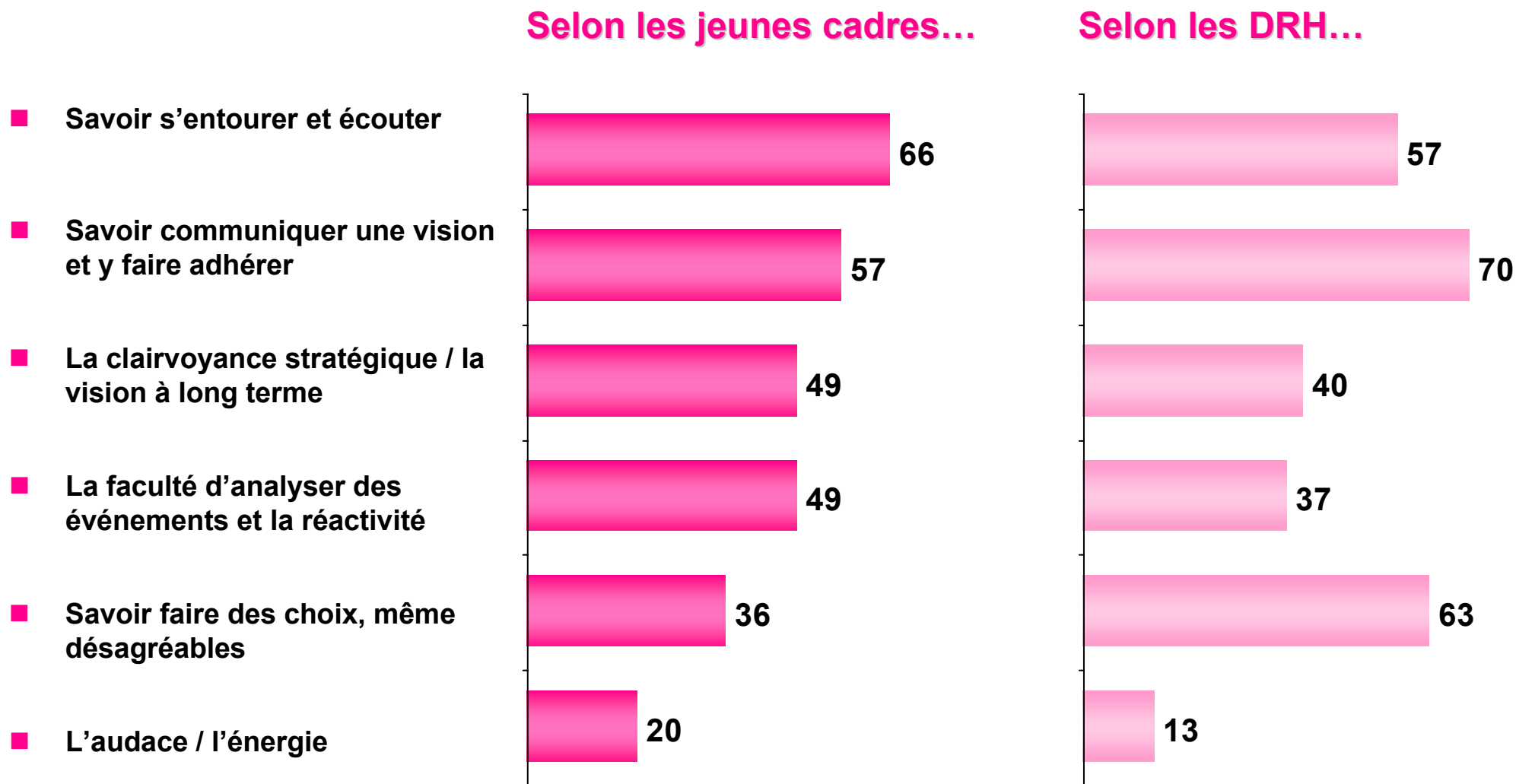
Q.23 : Et diriez-vous que les managers directs...

## **RH et Manager...**

**« Je ne crois pas que mon chef ait très envie de me voir partir. Il a mis un an à me former sur un secteur plutôt spécialisé, avec des techniques, des réglementations, un paysage concurrentiel très particuliers. Il m'a consacré beaucoup de temps, d'énergie. Du coup, maintenant, il ne souhaite pas que je m'en aille. C'est pas que je suis indispensable, mais dans une boîte le temps est une denrée rare et précieuse. Alors, je comprends sa logique, son point de vue. Si son équipe change tous les mois, il va avoir quelques difficultés à réaliser ses objectifs.**

**Ceci dit, il faut aussi qu'il comprenne, que mon intérêt personnel n'est pas nécessairement de rester à ses côtés trop longtemps. C'est une négociation délicate de chaque instant, je vous assure. »**

## Au final : pour être un bon manager mieux vaut...



Q.25 : Enfin, dites moi quelles sont les 2 ou 3 qualités incontournables qu'il faut avoir aujourd'hui pour être un bon manager ?

Avec le temps...

# Consensus sur *l'âge de la retraite*

*Opinions des...*

*Dans l'idéal*

*Dans les pronostics*

*Jeunes Cadres*

56 ans

63 ans

*RH*

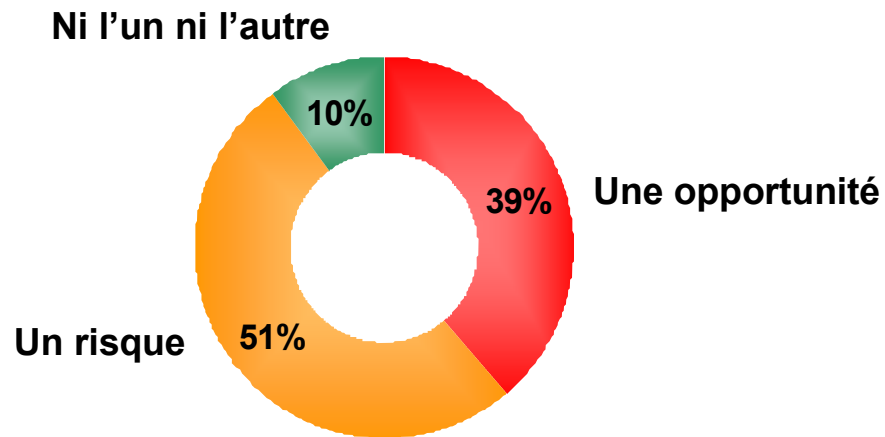
55 ans

63 ans

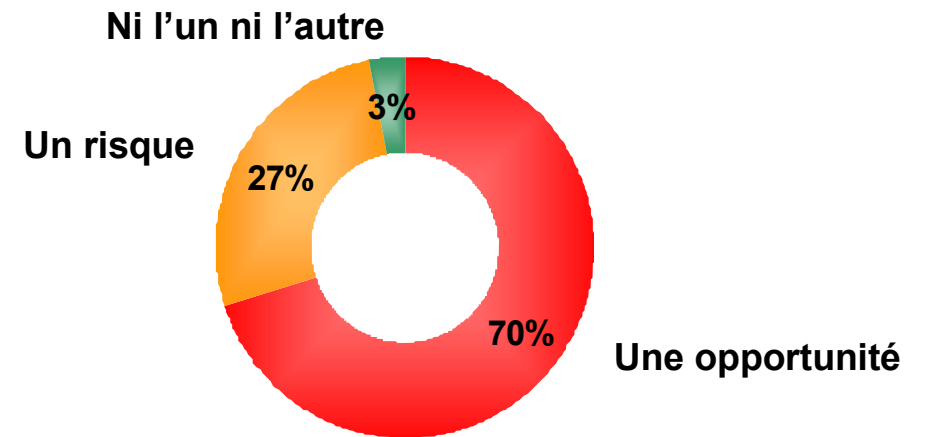
Avec le temps...

## Allongement de la vie professionnelle : risque ou opportunité pour les jeunes cadres ?

Selon les jeunes cadres...



Selon les DRH...



Une clarification?

Q.10 : En pensant à votre vie professionnelle, considérez-vous chacun des éléments suivants plutôt comme une opportunité ou plutôt comme un risque



**Merci pour votre attention**

# ***Gérer sa carrière ...***

***Les enseignements d'une étude exclusive  
ESCP-EAP / TNS SOFRES / LES ECHOS***

***Muriel HUMBERTJEAN***

***DGA – TNS SOFRES***