



Jeunes managers, nos talents pour l'avenir

Qui sont-ils ?

Comment détecter et développer
leur potentiel ?

Joëlle IMBERT

Jeunes managers, nos talents pour l'avenir

Qui sont-ils ?

Comment détecter et développer
leur potentiel ?

INSEP CONSULTING
Éditions

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier Dominique Genelot qui m'a accordé sa confiance pour ce premier ouvrage, Didier Noyé et Pierre Reveleau qui m'ont conseillée et soutenue dans sa réalisation.

Je voudrais également remercier ceux qui ont accepté de m'apporter leur témoignage : Jean-Hubert de Roux (DRH de la branche *Raffinerie et Marketing* de Total), Bernard Yvetot (Directeur à l'agence française pour les investissements internationaux), ainsi que Paul, Laurent et Romain qui ont, j'en suis certaine, un merveilleux avenir devant eux.

Enfin, mes derniers remerciements vont à ma famille qui m'a encouragée et soutenue tout au long de cette première et belle aventure.

Avant-propos

« *Trouvez-moi vite un manager* », c'est l'injonction, bien connue, des recruteurs internes et externes, Responsables Ressources humaines et autres gestionnaires de carrières, lancée dans les entreprises par les dirigeants, à juste titre exigeants et pressés.

Il s'agit alors, comme par magie, de faire apparaître le candidat idéal, muni de son GSM et de son PC portable, prêts à l'emploi...

Il (ou elle) doit avoir la trentaine, une dizaine d'années d'expérience du métier et du domaine d'activité concerné, bilingue anglais-français (le mandarin étant un plus...), il est intelligent, dynamique et autonome, bien noté dans ses fonctions précédentes, il a déjà démontré ses qualités de leader et surtout, il est disponible immédiatement !

Commence alors pour le recruteur, ainsi « *missionné* », une course contre la montre dont il sortira au mieux avec les honneurs. Car, pour un dirigeant d'entreprise, considérant tous les cadres annuellement recrutés, les énormes montants investis en formation et la sophistication des outils de gestion de Ressources humaines, il ne semble pas bien difficile d'identifier rapidement le bon candidat. Il serait même souhaitable qu'on lui en présentât plusieurs, afin qu'il puisse faire son choix...

Interrogeant son fichier (ou tout simplement sa mémoire), le gestionnaire des carrières, avec un peu de chance, identifie en effet quelques profils correspondant au besoin exprimé. Bien évidemment, aucun n'est disponible : celui-ci vient juste de partir pour une mission au Brésil, celui-là est nommé depuis peu dans un nouveau poste, quant au troisième, il travaille sur un projet d'importance

forcément stratégique et il est hors de question pour son patron actuel de le laisser partir avant six mois. Il y en a bien un quatrième, mais il a quitté la Société la semaine dernière, lassé d'attendre la nouvelle opportunité de carrière qu'on lui promettait depuis un an.

Pourtant, des candidats disponibles, notre infortuné recruteur interne n'en manque pas. Justement hier, il a reçu pour un entretien de carrière ce jeune cadre à fort potentiel qui souhaite se voir proposer une nouvelle mission : diplômé d'une grande École, bilingue, titulaire d'un MBA, bien noté par sa hiérarchie il vient juste de suivre le programme de formation interne réservé aux jeunes leaders et il a hâte de se voir confier un challenge à la hauteur de ses ambitions. Son Supérieur hiérarchique, un « *honnête homme* », est d'accord pour le laisser partir dans trois mois. Là également, le jeune cadre confiant dans le système de gestion des carrières qui lui a été présenté lors de son recrutement, ne doute pas que sa demande, tout à fait cohérente et légitime, sera rapidement satisfaite.

Notre gestionnaire, l'œil rivé sur l'écran de son PC affichant les postes à pourvoir, note toutefois avec une pointe d'inquiétude, qu'*a priori* aucune opportunité ne correspond à son profil mais, bien sûr, il a trois long mois devant lui pour trouver une solution. Tout peut s'arranger...

Alors, mission impossible ? Tous les systèmes mis en place seraient donc inefficaces ? Bien évidemment, non. Mon propos, dans cet ouvrage, sera de démontrer à la fois la nécessité absolue pour toute entreprise d'identifier et de développer ses futurs managers, d'utiliser au mieux l'ensemble des moyens de gestion de carrière existants et surtout d'y consacrer le temps et les ressources nécessaires. Clemenceau déclarait que la guerre était une chose trop importante pour la confier aux militaires, de la même façon, nous pourrions dire que l'identification et la préparation des managers sont des choses trop importantes pour les abandonner à la seule responsabilité des spécialistes en Ressources humaines. Il est incontestable que de nombreux managers consacrent déjà une part non négligeable de leur temps à ce problème. Bravo, il faut continuer ! Cependant, vingt-cinq ans d'expérience dans le domaine, les nombreux échanges que j'ai pu avoir avec mes collègues et les jeunes potentiels me laissent penser qu'il y a encore beaucoup à faire dans la plupart des organisations.

Introduction

Dans une économie mondiale hautement perturbée, les entreprises, pour survivre, doivent en permanence réagir et s'adapter. Les dirigeants ont à piloter tout aussi bien la croissance que la décroissance, à développer des stratégies d'alliances, de rachats et de partenariats ou à conduire des opérations drastiques de désinvestissements et de baisses de coûts, chaque fois que la conjoncture l'exige.

Le talent des managers à conduire ces changements détermine plus que jamais la réussite des entreprises.

Dans une enquête récemment réalisée par la Sofres auprès de 1000 français de plus de 18 ans, 90% des personnes interrogées jugent les chefs d'entreprises indispensables à l'économie du pays. Face aux enjeux économiques, les dirigeants d'entreprise sont en première ligne. De leurs décisions dépendent le maintien de milliers d'emplois, le pouvoir d'achat des ménages et la sécurité financière des petits et des grands actionnaires. Il leur faut agir vite et bien. La compétitivité mondiale est implacable, l'économie nationale ne peut se permettre de mauvais choix stratégiques.

Le capitalisme industriel est entré dans une ère nouvelle. Les entreprises françaises subissent de plein fouet les conséquences de la donne mondiale re-modifiée.

Pourtant, comme le souligne René Abate dans son livre *Trajectoires d'exception*, nombre de grandes firmes nationales ont su, depuis ces vingt-cinq dernières années, s'imposer sur l'échiquier mondial : certaines ont non seulement conservé mais développé leur part de marché (L'Oréal, Carrefour, Michelin et autres PSA...), d'autres ont réussi à se transformer et à surmonter la période de crise qui menaçait leur existence (Renault, Air France...), certaines encore, en « *fondant leur succès sur une vision novatrice* » ont su prendre

une place majeure dans leur secteur d'activité (Accor, Auchan, Essilor...).

Vincent Bolloré, Bernard Arnaud, Claude Bébéar, François Pinault, Bertrand Collomb..., la liste est longue des dirigeants français qui, grâce à leur talent, ont permis à leur entreprise de s'imposer au premier rang mondial. La France est donc capable de générer des dirigeants d'exception.

La plupart d'entre eux ont peu communiqué sur ce qui a fait leur réussite. Ainsi, selon l'Ifop, « *61% des français ne seraient pas capables de citer un patron connu susceptible de leur servir de modèle* ».

Pourtant, c'est un fait, bien qu'insuffisamment connus ou reconnus, nous avons eu et nous avons de grands managers. Nous avons aussi notre lot de dirigeants incompetents qui ont conduit à leur disparition certains fleurons de l'industrie nationale.

Qu'en sera-t-il de la nouvelle génération ? Les jeunes managers français seront-ils aptes à garantir, durablement, le développement économique national et international de leur entreprise. Au delà des profils de grands patrons, la France saura-t-elle générer les vocations managériales nécessaires à tous les échelons de l'entreprise pour piloter, enthousiasmer et soutenir l'évolution des entreprises.

La qualité de leur préparation à la conduite des entreprises dépend tout autant de la formation initiale que de la capacité de l'entreprise à développer leurs talents.

Mon métier m'a permis de côtoyer pendant près de 20 ans des centaines de dirigeants et hauts potentiels appartenant à divers secteurs d'activité et exerçant différents niveaux de responsabilités. Chaque parcours est tout à la fois unique et riche d'enseignements. Jamais un manager ne ressemble à un autre, ils ont cependant mille points communs.

Il est aisé de constater que les plus doués développent des comportements particuliers qui impactent fortement et durablement la motivation des équipes et le résultat économique des entreprises qu'ils dirigent. Ces dirigeants sauvent des sites de production, relèvent des résultats commerciaux, développent des activités là où d'autres avaient échoué. Toutes ces expériences confirment combien il est vital pour l'entreprise d'identifier les vrais profils de

managers et de les préparer à leurs futures responsabilités. Les erreurs coûtent cher.

L'identification et la préparation des jeunes managers est un travail long et difficile. D'une part, parce qu'il nécessite des paris sur l'avenir et que, dans une société telle que la nôtre, où tout change très vite, l'exercice est audacieux. D'autre part, et surtout parce qu'il repose sur l'appréciation de comportements humains. La qualité et l'objectivité des évaluations dépendent de l'aptitude personnelle des managers en place à porter un jugement et de la pertinence des méthodologies de soutien qui leur sont proposées.

Dans le domaine de l'appréciation des comportements humains, rien n'est jamais définitif. Les personnalités évoluent, les motivations changent, le contexte environnemental se modifie, redistribuant au fil du temps les paramètres d'évaluation. Les personnalités se révèlent en positif ou en négatif. Il faut à la fois savoir être attentif, à l'écoute des changements, mais ne pas demeurer *attentiste* car le facteur temps joue un rôle primordial dans la préparation des managers. On verra, dans le chapitre qui y est consacré, que l'identification des potentiels doit se faire le plus en amont possible afin de donner aux jeunes managers une période de formation efficace et suffisante.

Attirer, retenir et développer de jeunes talents est un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise. Les patrons en place doivent pouvoir s'appuyer, à court terme, sur des équipes dirigeantes réactives et performantes et avoir le souci permanent d'assurer la pérennité de leur entreprise, en recrutant et en préparant les managers de demain.

Responsable du *Management Development* au sein d'une multinationale, j'ai contribué à la définition et à la mise en place des moyens méthodologiques nécessaires aux dirigeants de la compagnie pour assurer ce rôle. Ma mission, exercée au niveau national puis international, ainsi que les nombreux contacts que j'ai eu l'occasion d'avoir avec mes collègues d'autres sociétés, m'ont amenée à établir un certain nombre de constats :

- Les hauts potentiels susceptibles d'accéder à des responsabilités de management sont une ressource *rare* : contexte démographique, problématique structurelle propre à l'entreprise, évolution des mentalités sont autant de paramètres à prendre en compte pour expliquer la carence en ressources managériales.

- Ayant exercé ma mission dans un contexte international, j'ai pu également constater le poids fondamental des cultures nationales sur les comportements des dirigeants. Les valeurs sociétales et les systèmes éducatifs contribuent à renforcer ou à inhiber les talents des jeunes managers. Il est important, pour les aider à s'imposer à l'international, de comprendre l'influence de la culture hexagonale sur le comportement des jeunes cadres français.
- Quels que soient le secteur d'activité, la conjoncture économique ou l'histoire de l'entreprise, l'efficacité d'un manager repose toujours sur un certain nombre de qualités personnelles fondamentales. Bien que chaque dirigeant ait sa propre personnalité, on peut observer la présence de comportements communs aux meilleurs et ainsi définir quatre profils de management : le leader, l'entrepreneur le gestionnaire et le stratège. Ces quatre profils cohabitent dans l'entreprise. Ils correspondent généralement aux étapes de progression d'un jeune cadre ; celui-ci s'affirme d'abord comme leader, puis développe des qualités d'entrepreneur ou de gestionnaire et enfin de stratège. Cependant un bon leader ne devient pas forcément un bon entrepreneur qui lui-même ne sera peut-être jamais un stratège. Or, on attend confusément d'un dirigeant qu'il cumule les quatre profils. La prise en compte de ce corps de compétences est indispensable à l'identification et au développement des jeunes cadres. Il est possible de détecter, très en amont dans le déroulement de carrière, la présence de certains comportements correspondant au profil de leader, d'entrepreneur, voire même de stratège. Il s'agit alors de mettre en oeuvre les conditions (missions, parcours de carrière, formations...) pour les développer.
- Nos modes de fonctionnements nationaux influencent de façon particulière la recherche des futurs dirigeants. La suprématie des grandes écoles, l'hégémonie familiale exercent un pouvoir parallèle et parfois même, agissent en place des politiques Ressources humaines mises en place dans les entreprises, notamment lorsque celles-ci sont inopérantes. Nous essaierons, justement, de comprendre ce qui pourrait rendre l'approche « *système* » plus efficace.
- L'identification est une étape difficile et nécessaire mais elle est loin d'être suffisante. Lorsqu'un haut potentiel a été identifié, tout reste à faire pour valider et développer ses compétences. La volonté et/ou l'adaptation des moyens mis en oeuvre dans les

entreprises pour y parvenir font souvent défaut. Le court terme prend fréquemment le pas sur le long terme. De nombreux potentiels sont ainsi gâchés ou découragés. Le développement des compétences doit être soutenu par une politique volontariste et des moyens adaptés.

- Les cadres sont amenés à jouer un rôle de plus en plus actif dans la gestion de leur carrière et la mise en œuvre de leur propre développement. De nombreux outils leur sont proposés notamment *via* Internet et intranet. L'évolution rapide des organisations et ces nouveaux moyens tendent à dépersonnaliser leur lien à l'entreprise : le haut potentiel et, d'une façon générale le cadre dirigeant, se sent de plus en plus isolé. Le coach interne ou externe rompt cet isolement et assure bien souvent le rôle d'ancrage. Il réalise un accompagnement personnalisé qui permet au manager de dynamiser sa performance et de développer son potentiel.

Ce livre n'est pas un manuel technique. Je suis persuadée que mes collègues experts en Ressources humaines connaissent autant que moi l'ensemble des méthodes, outils et procédés propres à la gestion des carrières.

Mon objectif est de proposer au lecteur une réflexion sur le contexte social et culturel national actuel ainsi que sur les méthodes mises en place dans les entreprises pour préparer les futurs managers. Il s'adresse à tous ceux qui ont un rôle à jouer dans leur préparation, avant et pendant leur parcours professionnel, professeurs, managers, responsables Ressources humaines et, bien évidemment, aux jeunes managers eux-mêmes qui devront démontrer et développer leur talent.

Le marché de l'emploi est-il en mesure de fournir quantitativement et qualitativement les ressources nécessaires ? Les jeunes diplômés sont-ils préparés techniquement et moralement à prendre les rênes ? L'entreprise assure-t-elle bien son rôle de développement de jeunes talents ? Autant de questions qui seront successivement abordées dans cet ouvrage.

Première partie

La nouvelle génération

« Vous vous fiez à l'ordre actuel de la société sans songer que cet ordre est sujet à des révolutions inévitables et qu'il vous est impossible de prévoir ni de prédire celle qui peut regarder vos enfants. »

Jean-Jacques Rousseau, L'Émile, 1762.

Chapitre 1

Jeunes managers, ressources rares

Le déficit démographique, en France comme dans d'autres pays européens, conduit à une diminution du nombre d'actifs. Le départ en retraite des *baby-boomers* marque le début d'une période de déséquilibre entre la demande des entreprises et l'offre en compétences disponibles. Nous en avons eu les prémices en 2000 avec l'explosion du marché des télécommunications et la pénurie en ingénieurs.

Au delà du problème démographique, les réorganisations structurelles conduites ces dernières années par les entreprises ont amené une diminution du nombre de fonctions de *middle management*. La suppression des échelons hiérarchiques intermédiaires a une incidence sur la préparation des jeunes managers : il y a moins de postes à pourvoir et moins de cadres expérimentés pour les former.

Dans les dix ans qui viennent, les entreprises françaises qui renouvelleront leurs équipes de dirigeants seront donc confrontées à la rareté des ressources. Les jeunes cadres susceptibles d'accéder à un poste de direction seront moins nombreux et moins bien préparés que leurs aînés. Quelle est l'ampleur du problème et quelles solutions peuvent être envisagées pour y remédier ?

Le problème démographique

En 2002, la population active française s'élevait à 26,5 millions. Elle atteindra 27 millions en 2007, date à laquelle, d'après l'Insee, le nombre d'actifs commencera de décroître. La diminution du nombre d'actifs serait de 30 000 par an jusqu'en 2010, puis pourrait s'accélérer dans les années suivantes jusqu'à atteindre 80 000 par an en 2025.

À l'horizon 2025, la baisse cumulée de la population active correspondrait alors à une perte de 750 000 actifs par rapport au maximum atteint en 2007.

La France a connu trois grands cycles de naissances :

- Une période creuse pendant la guerre.
- La génération du baby-boom de 45 à 75.
- Une baisse de la natalité depuis un quart de siècle.

En 2015, un français sur 4 aura plus de 60 ans. Le ralentissement de la fécondité dans la grande majorité des pays européens ne permet plus d'assurer le remplacement des générations. On assiste à un vieillissement général des populations et à une diminution du nombre des actifs.

Le départ progressif à la retraite des *baby-boomers* provoquera, sans aucun doute, une pénurie de main-d'œuvre qui touchera l'ensemble des catégories professionnelles, y compris les cadres dirigeants.

Les jeunes seront en nombre insuffisant pour remplacer ceux qui partiront. Ce phénomène ne pourra être compensé que par un retour de la fécondité aux alentours de 2% et par l'allongement du cycle de vie active au delà de 65 ans. On sait que les gouvernements des différents pays de l'UE travaillent sur des mesures sociales qui permettraient d'endiguer le phénomène.

Par ailleurs, actuellement, compte tenu de « *l'âge précoce de cessation d'activité et de l'arrivée plus tardive des jeunes sur le marché du travail, on assiste à une concentration du cycle de vie active autour des âges médians, avec de faibles taux d'activité aux deux extrémités de la pyramide* ». Ainsi, l'âge moyen de la population *productive* active française est en croissance depuis 10 ans. Il est passé de moins de 38 ans à plus de 40 ans. Cette tendance

n'est pas propre à la France. Aux États-Unis une étude indique que la moyenne d'âge des travailleurs américains qui était de 37 ans en 1990 passerait à 41 ans en 2025. Si l'on considère que la productivité décroît avec l'âge (chaque nouvelle génération étant mieux formée aux nouvelles technologies que l'ancienne) le vieillissement moyen de la population active pourrait également avoir un impact sur la productivité globale.

Le ralentissement de la fécondité dans la grande majorité des pays européens ne permet plus d'assurer le remplacement des générations. On assiste à un vieillissement général des populations et à une diminution du nombre des actifs.

De nombreuses entreprises connaissent déjà des difficultés pour renouveler leurs équipes dirigeantes. Dans un récent article du *Nouvel économiste*, Thierry Masclot précisait que « 120 000 patrons français avaient plus de 60 ans et que 450 à 500 000 sociétés changeront de mains d'ici 10 ans ». L'enjeu est de taille car, outre un problème de disponibilité des ressources, les sociétés auront du mal à organiser l'intégration des nouvelles recrues. En effet, le départ massif des anciens diminuera d'autant le nombre de personnes susceptibles de former les jeunes aux métiers de l'entreprise.

Le remplacement des *baby-boomers* par les générations moins nombreuses a déjà commencé. Ces dernières sont arrivées sur le marché du travail aux alentours de 1995. Les jeunes diplômés d'alors ont aujourd'hui environ trente ans. Ils sont à même de prendre leurs premiers postes de management.

On a pu constater dès 1998 et surtout en 2000, années de forte croissance, les premiers effets de la pénurie en cadres. Parallèlement aux aspects quantitatifs, le critère d'adaptation des profils disponibles sur le marché s'est alors posé. Certains secteurs d'activité pâtissent régulièrement de l'absence de ressource adaptée à leurs besoins. C'est le cas de la Haute Technologie, avec le manque d'ingénieurs. C'est aussi celui des banques et des assurances qui prévoient un manque de plusieurs milliers de cadres par an dans les années à venir...

Pour faire face à la pénurie d'effectifs, un certain nombre de solutions s'offrent à l'entreprise : accélérer l'arrivée des jeunes diplômés sur le marché du travail, retarder le départ en retraite de leurs aînés, faciliter l'accès des femmes aux postes de direction et enfin, internationaliser les équipes dirigeantes.

L'arrivée anticipée des jeunes sur le marché du travail

L'apprentissage qui permet aux jeunes, y compris les diplômés de l'enseignement supérieur, de cumuler formation et emploi leur permet d'arriver plus tôt sur le marché du travail. La politique conduite en France ces dernières années est de ce point de vue particulièrement efficace. En rattrapant le retard sur certains autres pays européens, comme notamment l'Allemagne, elle a permis aux jeunes d'arriver non seulement plus tôt dans l'entreprise, mais également mieux formés. Les jeunes potentiels, s'ils sont bien préparés, pourraient donc accéder plus rapidement aux fonctions d'encadrement.

Le départ retardé des quinquagénaires

Le taux d'activité des plus de 55 ans, qui représentent aujourd'hui 20% de la population, demeure en France un des plus faibles d'Europe. La durée de la vie active a diminué de neuf ans en trente ans. L'âge moyen de départ en retraite se situe autour de 57 ans. La reprise de la croissance pourrait repousser le chômage des quinquagénaires et ralentir le rythme des départs en préretraite. Mais il faudra également compter avec, d'une part la stratégie des entreprises françaises qui préfèrent se séparer des seniors qu'elles estiment contre-productifs et d'autre part, le moral des cadres de cette génération qui, pour beaucoup, sont désabusés et aspirent, quoiqu'il arrive, à vivre loin du stress de l'entreprise. Il est pourtant clair que cette génération a conservé une forme physique et intellectuelle qui devrait permettre de pallier le manque d'effectif et non l'accentuer.

L'amélioration du taux d'activité des femmes

Une organisation plus souple du travail, prenant en compte l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, favorise l'activité des femmes. Depuis 10 ans, le taux d'activité des femmes progresse régulièrement alors que pour la même période celui des hommes est resté stable. Les femmes représentent aujourd'hui 45% de la population active. On constate ainsi la féminisation massive de certains métiers tels que les Ressources humaines, le juridique, le contrôle de gestion, le médical... Cependant, la proportion des femmes qui accèdent aux postes de direction reste faible. Bien qu'en 1998 un créateur sur trois soit une femme, ces dernières ne

représentent dans l'entreprise que 24% de l'encadrement et 14% des cadres de direction. Les femmes sont encore loin d'avoir pris en France les places qu'elles sont capables d'occuper. Il serait temps, compte tenu de la pénurie de cadres constatée, d'accélérer leur intégration dans les équipes dirigeantes. Il faudra pour cela, outre leur faire confiance, continuer de favoriser une organisation plus souple du travail. Les jeunes femmes aspirent tout autant à réussir leur vie familiale que professionnelle. Elles en sont parfaitement capables pour peu qu'on leur laisse la marge de liberté nécessaire pour s'organiser.

L'internationalisation de l'encadrement

Face à la pénurie et au manque d'adaptation des ressources, les entreprises font appel à des cadres étrangers. Au moment où l'Europe se crée et où les firmes se développent sur un marché mondial, il est normal et même indispensable que les équipes dirigeantes s'internationalisent.

Les grands groupes internationaux recruteront, et recrutent déjà, sur le marché mondial. Les compétences absentes en Europe occidentale seront compensées par les jeunes diplômés issus des pays de l'Est ou d'Orient. L'Inde, la Pologne ou la Roumanie sont d'ores et déjà des pays largement pourvoyeurs en ingénieurs.

Parallèlement, nos jeunes cadres sont et seront de plus en plus nombreux à s'expatrier. Loin de le regretter, il faut s'en féliciter et inciter nos jeunes dirigeants à compléter leur cursus professionnel par des expériences internationales. Il en va de leur efficacité et de la compétitivité des entreprises françaises.

Au delà du phénomène démographique, les nouvelles formes d'organisation représentent un risque pour la préparation des futurs dirigeants.