La lettre de TRANSITION PLUS
N° 47 Printemps 2021



Ce sera quoi, **demain, une carrière ?**
En quoi sera-t-elle différente de ce que nous connaissons ?
À quoi peut-on s'attendre ? Qu'est-ce qui, dans quelques années, apparaîtra d'un autre temps ? Qu'est-ce qui aura disparu ? Qu'est-ce qui sera apparu et que nous ne connaissons pas encore ?

À quoi ressemblera l'entreprise demain ? Le cadre demain ? Et le rapport entre les deux ?

Bien malin qui peut prétendre le savoir.
Et pourtant la question nous intrigue, nous intéresse et bien sûr nous concerne.

Pour imaginer des hypothèses de réponse, nous avons interrogé Manuelle Malot qui, au sein de l'EDHEC Business School, a créé Le *NewGen Talent Centre*, un centre d'expertise spécialisé sur les nouvelles générations de cadres. Elle nous décrit leurs comportements, très différents de ceux qui les ont précédés, et nous indiquent en quoi ils préfigurent les carrières de demain.

En complément, un second article *Demain, à quoi ressemblera une carrière ?* est une projection basée sur les observations des tendances qui, entre les aspirations des cadres et les besoins des entreprises, se dessinent à l'horizon.

J'espère que cette lettre vous plaira et éclairera votre vision.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Cordialement plus
Domitille Tézé



MANUELLE MALOT

Manuelle Malot dirige le *NewGen Talent Centre**, le centre d'expertise de l'EDHEC sur les aspirations professionnelles et les comportements des nouvelles générations de talents.

Quelles sont les aspirations professionnelles d'un 18-30 ans aujourd'hui ?

La première, c'est de continuer à se former et à se développer. *Time* la résumait dans un titre : *Ne me managez pas, développez-moi*. Aujourd'hui, alors qu'on parle moins de métiers que de compétences, qu'on sait qu'on changera de job plusieurs fois, le premier objectif de carrière des jeunes en sortant d'école est de rester employable, de continuer à acquérir des compétences techniques et comportementales.

Deuxième aspiration : ne pas s'ennuyer, trouver de la diversité dans les missions confiées. La génération des quinquas restait environ 36 mois dans le premier poste. Celle des quadras 27 mois. Aujourd'hui, c'est 22 mois. Ce n'est pas que le syndrome déceptif arrive plus vite, c'est que le champ des possibles est plus large. Pour un jeune, occuper un poste pendant trois ans — plus de 10 % de la durée de sa vie — est irréaliste. Cette génération ne veut ni s'ennuyer ni n'occuper qu'une seule mission : elle veut une succession de projets et de missions plutôt qu'une longue carrière. Elle ne se projette pas dans une entreprise à long terme.

Troisième aspiration : mesurer l'impact de son job. C'est cela qui donne du sens à son travail et c'est pour cela que les jeunes plébiscitent la petite structure, l'entreprise à taille humaine ou la création d'entreprise (éventuellement la grande entreprise si elle leur donne la possibilité d'une succession de missions). Voir la finalité de ce qu'ils font est fondamental pour eux. Ils veulent un alignement entre leurs valeurs et celles de l'entreprise mais ils ont aussi besoin que leur poste ait une utilité sociale et qu'ils puissent la mesurer.

Ce n'est pas seulement au niveau de la raison d'être de l'entreprise que se joue le sens de leur engagement, c'est au niveau de leur poste. Les entreprises ne parviendront ni à fidéliser ni à engager ces jeunes s'ils n'en voient pas l'impact.

Il y a ensuite des aspirations selon des catégories de personnes. Certains veulent un poste avec une dimension internationale : mission ou poste à l'étranger, travail dans une équipe mixte internationale… D'autres ont le souci de la stabilité professionnelle, qui s'est aujourd'hui renforcé après dix années très favorables pour les jeunes diplômés.

D'autres veulent entreprendre, au sein d'une entreprise existante ou pas. On a aussi les *collaboratifs* qui font attention à la connivence de pensée avec l'équipe dans laquelle ils travaillent. Et enfin les *éthiques*, qui placent le sens avant tout, et acceptent pour cela des sacrifices en termes de carrière et de salaire, se dirigent vers des jobs plus manuels ou vers l'économie sociale et solidaire. Ils ne sont pas majoritaires, on en parle sans doute plus qu'ils ne sont en réalité, mais c'est un groupe identifié.

Pour les entreprises, comprendre les aspirations de ces jeunes avant de les recruter leur permet d'adapter leur mode de management et d'intégration.

Quels conseils donneriez-vous à un manager pour motiver ces jeunes ?

Jusqu'à l'âge de 30 ans, on se construit, on construit son expérience, on n'a peur de rien, on bouge. Aussi est-il très difficile de retenir ces jeunes. Il faut savoir aussi bien les on-boarder, les intégrer, que savoir les off-boarder, les faire sereinement partir en leur disant qu'ils seront les bienvenus s'ils reviennent. On parle d'ailleurs de *génération boomerang*,

qui part sans se fâcher, alors qu'avant il était inimaginable de revenir dans l'entreprise qu'on avait quittée.
Pour intégrer ces jeunes, de grandes entreprises ont développé des *graduate programs*, des programmes offerts à l'issue des études pour montrer rapidement la réalité de l'entreprise, sous forme de rotations sur trois ou quatre postes, parfois à l'étranger. Cela satisfait les aspirations à l'international, à ne pas s'ennuyer, à varier ses missions et à tester plusieurs choses pour s'insérer et rester dans l'entreprise. C'est un dispositif bien adapté à la nouvelle génération mais coûteux pour l'entreprise.
Le management adapté à cette génération consiste en un accompagnement de proximité, avec un rythme inverse à celui de l'entretien annuel d'évaluation. Les jeunes sont preneurs d'un feedback très régulier, pas quotidien mais presque. Ils attendent l'accompagnement d'un manager inspirant qu'ils respectent pour ses compétences mais sait aussi développer les leurs, les rendre plus employables d'une année sur l'autre. Un manager qui donne confiance et qui fait confiance. Ils ne refusent pas l'autorité, mais ils ne respecteraient pas une autorité purement statutaire.

Les 18-30 ans aiment-ils l'entreprise ?

Oui. Ils en ont une vision positive en tant que moteur d'innovation, qui permet de créer de la croissance, de l'emploi. Ils la trouvent intéressante, voire passionnante et en parlent comme d'une aventure collective qu'ils veulent vivre : un peu comme sur un terrain de sport où on réussit ensemble. Ils sont confiants dans la capacité de l'entreprise pour changer les choses. Même les *éthiques*, qui veulent changer le monde, font confiance à l'entreprise pour cela. Il y a deux ans, la moitié d'une promotion de l'École des Mines avait un ruban vert lors de la remise des diplômes, qui signifiait qu'ils ne voulaient travailler qu'avec une entreprise dont ils partageaient les valeurs. Et l'autre moitié disait : on accepte d'aller dans des entreprises dont on ne partage pas les valeurs, mais pour les faire changer. Dans tous les cas, ils ont une vision de l'entreprise comme un vecteur de leur propre changement à eux, et aussi du changement du monde. C'est finalement une position très pragmatique : je m'engage si l'entreprise s'engage.
La seule chose qu'ils reprochent à l'entreprise c'est d'être complexe, trop verticale, et pas toujours très juste.

En quoi cette génération préfigure-t-elle le monde du travail de demain ?

Dans le monde du travail de demain les compétences auront remplacé les métiers, il deviendra nécessaire de se former et de s'adapter tout le temps : comme la compétence deviendra vite caduque, « savoir penser » sera la grande force. C'est ce qui permettra à cette génération, confrontée à l'intelligence artificielle, d'en tirer le meilleur parti, de prouver qu'un plus un peut faire plus que deux. Plus qu'aujourd'hui, il faudra développer son imagination, sa créativité, son esprit critique pour challenger l'intelligence artificielle et inventer de nouveaux modèles. C'est évidemment un monde dans lequel l'agilité sera fondamentale et où la collaboration et l'intelligence collective prendront de nouvelles formes avec un mix de distanciel et de présentiel.
Je pense que cette génération rendra l'entreprise plus simple, moins verticale et, alors qu'on lui reproche parfois d'être un peu dilettante et touche-à-tout, je crois qu'elle sait très bien s'adapter au fameux monde VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu) qui s'annonce.
Je trouve que c'est une belle génération, engagée et très attachante et j'ai une grande confiance dans sa capacité à changer le monde en bien. ■

* https://careers.edhec.edu/newgen

DEMAIN, À QUOI RESSEMBLERA UNE CARRIÈRE

Hypothèses de réponse

Et d'ailleurs parlera-t-on encore de carrière ? Ou même de trajectoire professionnelle ? Les carrières ne sont déjà plus vraiment linéaires, elles le seront de moins en moins et la vie professionnelle ressemblera plus aux pièces d'un puzzle qu'aux marches d'un escalier. Que ce soit pour un projet humanitaire ou un grand voyage, on y verra des trous que la société acceptera plus facilement.

Une carrière sera multiforme en termes de métiers exercés et de formats juridiques. Le salariat ne sera plus aussi dominant. Et on peut imaginer une alternance de salariat, de free-lance, d'entrepreneuriat ou d'intrapreneuriat, avec beaucoup de flexibilité et de variations dans les statuts. Ce qui suppose que la société adapte son cadre législatif et son système de protection sociale.

Si elle se déroule à l'intérieur de l'entreprise, une carrière ne sera plus dictée par son employeur mais découlera d'une co-construction avec lui. Et si l'on souhaite rester dans l'entreprise un certain temps, il faudra changer de job et se former.
Quand on sait que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore* on se dit qu'il va falloir se réinventer. Même sur des compétences techniques, il faudra continuer à se former car il sera impossible de se reposer sur ses acquis sous peine de devenir obsolète. L'entreprise aura toujours besoin de compétences hyper-spécialisées, par exemple pour accompagner le mouvement d'automatisation, mais en même temps, ces compétences seront toujours fragiles car le domaine de spécialisation ne cessera de changer.

Au fond, ce sont les compétences comportementales qui feront la différence. Car ce sont elles qui distinguent un robot d'une personne. Les entreprises chercheront des talents hybrides : très agiles, techniques, capables de se renouveler et de s'adapter… et avec des compétences comportementales, humaines, relationnelles, très importantes. Il y a des choses qu'une entreprise prend fortement en compte aujourd'hui, comme l'intelligence émotionnelle, dont on parlait peu avant, et la créativité qui, dans un monde en mouvement, permet d'innover et de s'adapter. ■

*Dell-Institut du Futur – mars 2017

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 : N. Bontron, V. Féret-Willaert, T. Guinard, S. Thoral , E. Pérard, J. de Mesmay, A. Gautier - Directeur de la rédaction : Michel Clavel Conception/réalisation : M. Guillemot - Crédit photos : M. Perdriel - Dépôt légal : mai 2021. **Retrouvez ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com et téléchargez-le**