

LA JAUNE & LA ROUGE

HORS-SÉRIE - Octobre 2018

LEADERSHIP

Passer
de l'exécutant
à l'exécutif

CRÉER SON ENTREPRISE

Les sept étapes
pour se lancer

L'ENTREPRISE COLLABORATIVE ET DIGITALE:

Un défi
pour les RH

Les outils de l'employabilité

HORS-SÉRIE PROPOSÉ PAR AX CARRIÈRES

✕
LE MARCHÉ
DE L'EMPLOI
DES CADRES

✕
-AX-
ÉCOLE POLYTECHNIQUE
ALUMNI

WATs4U, la plateforme où se retrouvent
les diplômés des grandes écoles
les plus prestigieuses
et les recruteurs en quête d'excellence

23

**INSTITUTIONS
PRESTIGIEUSES**
ASSOCIATIONS D'ALUMNI

ÉCOLES D'INGÉNIEURS

+ les chapters de partenaires européens : EPFL, ETH

ÉCOLES DE BUSINESS & MANAGEMENT

+ chapters de l'ESADE, INSEAD, LSE & Bocconi

PLUS DE
45000
OFFRES D'EMPLOI CIBLEES PAR AN



CONNEXION
FACILE

Sur WATs4U.com, choisis Polytechnique dans la liste proposée sous "accès diplômés" et identifie-toi avec tes codes d'accès à Polytechnique.org.



TON PROFIL CREE
EN UN CLIC

Télécharge ton CV et ton profil sera automatiquement prérempli. Il ne te reste plus qu'à le compléter et indiquer tes souhaits.



DES OPPORTUNITES
SUR MESURE

Découvre + de 4000 offres sélectives/mois. Crée tes alertes par mots clés ou matching. Partage ton profil avec les autres diplômés pour renforcer ton réseau!



WATs4U t'offre l'accès à GoinGlobal, une plateforme dédiée à la mobilité professionnelle internationale.



CARRIÈRES

LES OUTILS DE L'EMPLOYA- BILITÉ

- PAGE 02** / AX Carrières : une équipe au service de la Communauté
- PAGE 04** / Quatre camarades témoignent
- PAGE 06** / Sept conseils pour rester dans la course
par Olivier de Conihout (76)
- PAGE 10** / LinkedIn, le monde du travail à votre porte
par Élisabeth Giret-Bertrand
- PAGE 14** / L'entreprise collaborative et digitale : un défi pour les RH
par Thierry Smaghe (78)
- PAGE 16** / Le doctorat, un passeport pour l'innovation dans tous les métiers
par Vincent Mignotte (82)
- PAGE 20** / L'accompagnement des 2A par de jeunes anciens
par Jacques Defaucheux (72)
- PAGE 23** / Le marché de l'emploi des cadres
par Olivier de Conihout (76)

- PAGE 24** / Jobmaker, un logiciel en ligne pour piloter votre carrière
par Jacques Defaucheux (72)
- PAGE 26** / Passer de l'exécutant à l'exécutif #Leadership
par Olivier de Conihout (76) et Laurent Choain
- PAGE 32** / Reprendre le pouvoir sur sa vie professionnelle
par Maurice Bercoff et Bertrand Reynaud
- PAGE 30** / Le leader porteur de sens
par Marianne Robert de Massy
- PAGE 34** / Le retour d'expatriation se prépare soigneusement
par Alain Méric (81)
- PAGE 36** / Building your Career out of the UK
par Mark Pearson
- PAGE 38** / Créer son entreprise : les sept étapes pour se lancer
par Olivier de Conihout (76)

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Bruno ANGLÉS (84)

RÉDACTION EN CHEF :Hubert JACQUET (64),
Robert RANQUET (72)**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION :**

Alix VERDET

MAQUETTE :

Anne BOUVIER

CORRECTRICE :

Catherine AUGÉ

ÉDITEUR :Association des anciens élèves
et diplômés de l'École polytechnique
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01 40 64 38 28Courriel : info@ax.polytechnique.org**COMITÉ ÉDITORIAL :**Michel BERRY (63), président,
Christian MARBACH (56),
président d'honneur,
Pierre LASZLO,
Philippe LAURIER (E.P.),
Anne TROTOUX-COPPERMANN (E.P.),
Claudine HERMANN,
Jean DUQUESNE (52),
Michel HENRY (53),
Charles-Henri PIN (56),
François Xavier MARTIN (63),
André FERRAS (64),
Gérard BLANC (68),
Gérard COHEN (70),
Pierre COUVEINHES (70),
Olivier PASCAL (72),
Jean-Philippe PAPILLON (90).**RÉDACTION DE LA JAUNE ET LA ROUGE :**5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01 40 64 38 54 - 01 40 64 38 48
jaune-rouge@ax.polytechnique.org**ABONNEMENTS, ANNUAIRE,
COTISATIONS :**Tél. : 01 40 64 38 29 ou 01 40 64 38 45
annuaire@ax.polytechnique.org**AX CARRIÈRES :**

Tél. : 01 40 64 38 42

CONCEPTION :

Philippe ARNO-PONS

IMPRESSION :Imprimerie CHIRAT
744, rue de Sainte-Colombe
42540 Saint-Just-La-PendueTIRAGE : 2 000 exemplaires
N° Hors série - Les outils de l'employabilité
COUVERTURE : © BlueBay.

LES OUTILS DE L'EMPLOYABILITÉ

AX CARRIÈRES: UNE ÉQUIPE AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ



**OLIVIER DE
CONIHOUT (76)**
AX Carrières



**JACQUES
DEFAUCHEUX (72)**
AX Carrières



**THIERRY
SMAGGHE (78)**
AX Carrières

L'évolution de nos univers professionnels ne cesse de s'accélérer, nous obligeant à nous remettre en cause de plus en plus fréquemment. Tout au long de leur carrière, les X peuvent compter sur le soutien d'une communauté forte et active animée par l'AX qui met à leur service un ensemble unique d'aides personnalisées.

AX Carrières est animé par une équipe de trois camarades qui travaillent en étroite collaboration : Olivier de Conihout (76), Jacques Defaucheux (72) et Thierry Smagghe (78). Tout camarade peut demander un rendez-vous auprès de Nadine Mélisse avec l'un d'entre eux, pour échanger en toute confidentialité sur sa carrière, ses envies de changement, son employabilité. Nous sommes preneurs de tous commentaires et de toutes remarques.

Les facteurs de changement qui affectent le monde économique sont de plus en plus marqués et les conséquences sur l'emploi ne peuvent que s'accroître au cours des prochaines décennies. À ces changements s'ajoutent des évolutions fortes dans les outils de gestion des ressources humaines : outils de filtrage des candidatures, big data, initiatives de Google sur le marché numérique du travail (*Cloud Jobs API*), logiciels d'analyse systématique de tout ce qui est publié sur internet, en particulier les CV, programmes qui exploitent les comptes rendus d'entretien ou qui aident à évaluer les talents et leur utilisation par des DRH éventuellement délocalisées...

Apprendre à vivre dans ce nouvel environnement

Si ces nouvelles approches sont utiles aux employeurs, elles peuvent aider chacun à mieux orienter et gérer

sa carrière, à condition de bien connaître et maîtriser un contexte en évolution constante. Et c'est là que s'exprime toute la richesse de la solidarité polytechnicienne : chaque X ou diplômé de l'École polytechnique peut trouver un appui incomparable

REPÈRES

AX Carrières a vocation à aider les camarades à développer leur employabilité tout au long de leur carrière professionnelle. Le challenge est de pouvoir accompagner les X dans leur développement personnel et professionnel. Cela nécessite de diversifier et d'amplifier les actions permettant de les aider au discernement lors de leur démarrage dans la vie professionnelle ; de leur donner les réflexes et les outils nécessaires dans la prise de responsabilités ; de leur apprendre comment créer et entretenir un réseau de relations professionnelles (*networking or not working*) ; de les inciter à se remettre en cause en permanence ; de mieux gérer l'ambiguïté des situations ; de les rendre adaptables aux évolutions de notre monde ; de leur montrer comment identifier le « job plaisir », qui rend beaucoup plus efficace ; et enfin de leur permettre de conserver une activité professionnelle tant qu'elle est souhaitée.



dans les outils et services que l'AX met à sa disposition et dans les réseaux auxquels il peut accéder *via* les nombreux groupes X. C'est une offre très riche dont on ne peut donner ici qu'un aperçu.

Citons d'abord les nombreux outils pour gérer une transition de carrière : séminaires « Gestion de carrière », ateliers « Début de carrière », ateliers destinés aux « Chercheurs », atelier destiné aux « 4A ». Ces ateliers sont suivis d'un entretien personnalisé avec le conférencier et débouchent sur les nombreuses activités organisées par le www.g16plus.org (réunion des bureaux des carrières des plus grandes écoles françaises) ou par le groupe X-Évolution Professionnelle. Ils peuvent être complétés par des accompagnements en coaching et des ateliers du soir comme « Des cartes pour accélérer sa carrière ». Des événements sont également organisés, notamment : les dîners « Passer de l'exécutant à l'exécutif », les « Rencontres WATs4U »...

Mentoring, Forum de l'X et site internet

L'accompagnement à la demande a été mis en place sous forme d'un mentoring de six mois par un mentor X expérimenté dans le domaine concerné. L'AX a étendu ce dernier programme aux élèves ingénieurs, en partenariat avec l'École. Tout élève en seconde année et adhérent à l'AX peut demander à être accompagné par un mentor, qu'il rencontrera régulièrement pendant un an (une promotion N sera ainsi accompagnée par des anciens proches de la promotion N-10).

Dans le même esprit de soutien aux élèves ingénieurs, l'AX intervient au Forum de l'X à Palaiseau sous forme de conférences et d'interviews personnalisées. De plus, les groupes X (en particulier Aéro, Supply Chain, Biotech, Énergies Renouvelables, Finance) viennent à Palaiseau pour discuter de manière informelle de leur métier avec les élèves intéressés.

Et sur le web, le site WATs4U www.wats4u.com offre aujourd'hui aux entreprises près de 10 000 CV récemment rédigés dont plus de 1 600 CV de diplômés de l'X. Nos camarades peuvent y trouver près de 4 000 offres d'emploi présélectionnées de moins de deux mois, et disposent ainsi également d'un accès à la plateforme internationale GoinGlobal.

Des points d'appui multiples

Le premier point d'appui est le réseau de correspondants, mentors, parrains et référents. Ils sont toujours plus nombreux et ne se sont pas fait prier pour participer activement à notre communauté en informant et en conseillant. Le second est constitué par l'annuaire de l'AX (cf. ax.polytechnique.org) : il facilite la recherche de camarades capables d'apporter un soutien ou un conseil dans toutes sortes de situations. Le troisième est celui des nombreux Groupes X : promotions, groupes professionnels, groupes internationaux et régionaux, groupes dédiés aux loisirs, aux arts ou à la culture. Leur nombre ne cesse de croître et les outils dont ils disposent s'améliorent continuellement. X

QUATRE CAMARADES TÉMOIGNENT



Organiser la gestion de sa carrière

Après dix-douze ans de carrière, j'ai souhaité évoluer. Mes cinq changements de poste précédents s'étaient faits opportunément et en fonction de mes envies, sans plan de carrière. J'aspirais alors à un poste plus rare et la méthode opportuniste ne fonctionnait plus. Je me suis assez rapidement rendu compte que je n'avais aucune idée de comment procéder. Je me suis inscrit à un atelier de deux jours organisé par l'AX et animé par L'Espace Dirigeants : « Réussir sa transition professionnelle : découvrez et maîtrisez les méthodes gagnantes ». Cet atelier a été fondateur. Les recommandations furent claires et très opérationnelles. Je les ai appliquées dans de multiples circonstances au cours des sept dernières années avec succès.



Expérience et bienveillance

J'ai suivi un séminaire proposé par AX Carrières, « Réussir son évolution professionnelle », animé par Alain Cervoni. En deux jours, j'ai pu acquérir ou réviser les outils indispensables en phase de transition (CV, liste de chasseurs de têtes, grille de salaires par fonctions...) et surtout bénéficier de l'expérience d'un consultant et des échanges avec d'autres participants. La période de transition professionnelle, devenue classique au cours d'une carrière, peut pour autant être une phase délicate avec un risque d'isolement et il ne faut pas hésiter à se faire aider.



Départ contraint, départ choisi

J'ai sollicité AX Carrières à deux reprises : la première fois lors d'un départ subi et conflictuel, la deuxième fois durant une transition choisie et réfléchie. La première fois, j'ai d'abord trouvé des conseils pour gérer la situation conflictuelle, puis j'ai assisté au séminaire « Réussir sa transition professionnelle », animé par L'Espace Dirigeants. J'y ai appris ou redécouvert des méthodes utiles et pragmatiques pour retrouver une nouvelle situation professionnelle dans les meilleures conditions. La deuxième fois, durant une transition choisie, j'ai assisté à un autre séminaire. Avec le recul, AX Carrières a été une aide précieuse et très importante dans ces transitions.

© Jozef Micic



Après une thèse, que choisir pour un jeune X ?

J'ai choisi de débiter ma carrière par une thèse. Malgré toutes les compétences qu'un jeune docteur acquiert pendant ses années de recherche, le milieu professionnel français reste encore réticent à valoriser cette expérience. C'est pourquoi j'ai décidé de suivre l'« Atelier Chercheurs » d'AX Carrières animé par Michel Prudhomme, atelier conçu pour les jeunes diplômés. J'ai appris à faire appel à mon réseau de contacts pour trouver mon premier poste, et à mieux connaître les étapes d'une vie professionnelle cohérente. Deux ans après ma thèse, j'ai rejoint d'autres camarades intéressés par le management dans un dîner-débat avec Bernard Bourigeaud, ancien PDG d'Atos, organisé par Olivier de Conihout. La discussion portait sur sa vaste expérience du management de façon générale et plus particulièrement dans la direction générale de son entreprise, Atos. Pour un jeune cadre comme moi, qui arrive à un carrefour où les chemins possibles sont nombreux – travailler dans le conseil, créer sa propre entreprise, devenir un expert opérationnel, opter pour le chemin du management, etc. – un témoignage de cette ampleur, et avec tant de passion, m'aidera certainement au moment de ma décision.

Je crois fortement que « nous sommes la moyenne de nos proches ». L'X et plus spécifiquement AX Carrières m'ont permis de rencontrer des personnes extraordinaires, qui m'ont fait énormément grandir dans ma carrière. Je souhaite donc à tous mes camarades de profiter au maximum des rencontres que leur permet l'AX.

SEPT CONSEILS POUR RESTER DANS LA COURSE



OLIVIER DE
CONIHOUT (76)
AX Carrières

L'évolution du monde de l'emploi est de plus en plus rapide et forte. Pour rester dans la course, il appartient à chacun de conduire sa carrière, et à personne d'autre. L'employeur peut – et doit – l'y aider, mais il ne saurait être tenu pour responsable d'un mauvais choix ou d'une trop grande passivité de son collaborateur. Voici sept conseils pour maintenir son employabilité.

Développer son employabilité, c'est jouer un jeu de la sécurité et du progrès, permettant d'être armé autant que possible face aux aléas de la vie professionnelle.

La question de l'employabilité devrait être aujourd'hui une préoccupation centrale des grands groupes et de la nation. Et pourtant, il y a bien peu d'initiatives et de propositions faites aux salariés, en termes de formation, de mobilité, de mentoring... Des travaux récents ont montré que les salariés sont conscients de cet enjeu, sans en être trop inquiets. En réalité, ils doivent réagir pour s'adapter aux changements inéluctables qui vont s'opérer tout au long de leur vie professionnelle.

Récemment, un jeune camarade que j'ai eu à aider m'a confié : « J'étais venu chercher... un boulot... et j'ai trouvé le moyen qui mène à l'employabilité assurée ! » Les recommandations qui suivent vont dans ce sens.

Adopter une hygiène de vie professionnelle

Tous les cinq à sept ans, prenez le temps de vous poser : « Où en suis-je de ma vie professionnelle, familiale, amicale, amoureuse... ? » « Si je devais changer, là

maintenant, qu'est-ce qui serait essentiel pour moi ? »
« Qu'ai-je envie d'apprendre, de faire, de ne plus faire ? »

Le responsable d'une entreprise repense régulièrement la stratégie, à moyen et long terme, et décline sa vision pour l'action à court terme. Agissez de la même façon pour vous-même. Il est normal d'avoir des valeurs personnelles sous-jacentes qui restent relativement intangibles, mais l'expérience et l'environnement peuvent apporter des ajustements.

Savoir être prêt en cas de changement radical, apprendre à orienter son parcours dans le sens souhaité, c'est nécessaire. Et cela d'autant plus qu'il est de plus en plus rare d'avoir une carrière professionnelle linéaire. Tout un chacun change d'entreprise, de métier, d'industrie, de localisation géographique. C'est parfois voulu, mais souvent la rupture est provoquée.

Un changement significatif dans une vie professionnelle ne s'improvise pas. Si vous anticipez cette réflexion, vous serez à même d'entretenir des connaissances dans un univers donné, de développer le réseau professionnel adéquat, pour faire face à toute situation (ou presque). Soyez maître de votre destin, et du timing de mise en œuvre !

Travailler son réseau tout au long de sa carrière

Les Anglo-Saxons insistent sur l'importance du réseau : *Networking or not working*. Travaillez à développer votre réseau, encore et encore et soyez patient car le retour sur investissement est long. Votre réseau professionnel va vous aider considérablement à préserver votre employabilité. Il vous aidera dans votre réflexion, dans l'identification et la recherche d'opportunités, mais aussi à vivre plus heureux, plus longtemps et en meilleure santé.

Les personnes qui réussissent le mieux en la matière sont celles qui allient une approche professionnelle du réseautage à une attitude positive et engageante. Dans ce domaine, nous faisons des erreurs tous les jours et il faut l'accepter. Il convient juste de prendre le temps d'en tirer les bonnes leçons. Soyez ambitieux et restez raisonnable. Maintenez-vous dans l'équilibre optimal entre le plaisir et la performance, ni trop, ni trop peu.

REPÈRES

En quarante ou cinquante années de vie professionnelle, combien de changements s'opèrent ? Une rapide rétrospective nous fait passer de la carte perforée aux *bots* que tout individu peut utiliser sur les objets connectés qui l'entourent, ou à la puce intégrée dans sa chemise pour mesurer son état de santé. Au niveau des mentalités et des valeurs, nous constatons aussi des modifications en une ou deux générations, là où les siècles passaient.

© Grekov's / shutterstock.com



Ayez un discours positif. Quand votre entourage professionnel doute, c'est le moment d'avoir un discours positif. Si contrairement à une majorité de personnes enfermées dans une vision apocalyptique de la situation économique actuelle, vous apportez des idées et des solutions positives, vous ferez la différence.

Éloignez-vous des gens négatifs. En période de crise, les « nuisibles » se multiplient, ils sont partout, quelquefois même dans votre entourage proche. Il est vital de les repérer et de les écarter poliment ou de les rééduquer. Tout ce qui est susceptible d'attaquer votre moral est à proscrire.

Et n'oubliez jamais qu'il faut savoir donner, sans calcul, de façon désintéressée. Curieusement, cela sera payé de retour un jour et de façon inattendue, au moment où vous ne vous y attendez pas.

Lors d'un des nombreux événements de L'Espace Dirigeants, un ancien dirigeant d'un groupe du SBF 120, aujourd'hui administrateur de plusieurs groupes internationaux, nous rappelait qu'aucune entreprise ne peut survivre très longtemps si elle est incapable de se réinventer. C'est tout aussi vrai pour le dirigeant lui-même. Un autre dirigeant rappelait aussi : « Il faut savoir changer pour rester soi-même. »

« Pour préserver son employabilité : se remettre en cause à tout instant », répète à qui veut l'entendre un des jeunes entrepreneurs de mon écosystème.

Plus le dirigeant avance en âge et en expérience, plus grande est la probabilité d'être lui-même dirigé par des personnes plus jeunes, et le décalage en nombre d'années va croissant. Or ces personnes plus jeunes sont entrées dans la vie professionnelle avec les usages de leur temps. Si vous souhaitez avoir une activité professionnelle jusqu'à 75 ans – ce qui peut être souhaitable pour maintenir votre niveau de vie – vous devez comprendre les personnes ayant 40 ans de moins que vous.

↑ La tendance observée chez les jeunes managers donne la part belle au partage et aux échanges. L'autorité hiérarchique est moins acceptée au profit d'un *leadership* partagé, de coaching et de mentoring.

➤ Sachez entretenir votre réseau.

“Soyez maître de votre destin, et du timing de mise en œuvre !”



Sans forcément chercher à faire « djeune », écoutez, comprenez et adaptez-vous aux modes de fonctionnement qui ne sont pas forcément les vôtres. Quel avenir pour les entreprises et leurs modes de fonctionnement, à la fois en termes de gouvernance et d'organisation ?

La tendance observée chez les jeunes managers donne la part belle au partage et aux échanges. L'autorité hiérarchique est moins acceptée au profit d'un *leadership* partagé, de coaching et de mentoring. À tel point d'ailleurs qu'une façon de sensibiliser les comités exécutifs des grands groupes consiste, par exemple, à adjoindre à chaque dirigeant un jeune trentenaire, voire plus jeune, qui les instruit sur leur propre façon de travailler. Il s'agit alors de « mentoring inversé ». Un groupe comme Accor est allé plus loin en créant un « Shadow Comex » composé uniquement de jeunes talents.

Se tenir informé, être quadrilingue

Les personnalités qui feront la différence sur le marché de l'emploi dans cinq ou dix ans seront celles qui feront le plus preuve de curiosité, à savoir la faculté de vouloir toujours apprendre, de se confronter à la nouveauté sans tenir compte des expériences positives ou négatives du passé, de se questionner, d'instiller la connaissance suffisante pour poser des questions et

innover et d'avoir la vision la plus globale possible. La clé, c'est de travailler sur soi et de se renouveler.

Certaines entreprises commencent à prendre conscience que leur promesse employeur doit passer de l'emploi à vie à l'employabilité à vie. En ce sens, elles développent des formations diplômantes et des initiatives originales comme celle qui consiste à mettre des formations au codage pour tous les salariés. Il est en effet nécessaire de rentrer dans des logiques plus digitales et d'appriivoiser le codage dont l'image reste très intimidante. C'est surtout aussi le moyen d'ouvrir le champ des possibles.

Appréhender les *business models* des entreprises qui profitent de la rupture numérique, en particulier les start-up, reste aussi un enjeu clé, notamment pour les cadres supérieurs et dirigeants. Posez-vous la question de remettre vos connaissances au goût du jour en rencontrant les entrepreneurs très actifs dans les espaces de travail en commun et dans les différents centres de créativité que vous trouverez en Californie, en Israël, en Asie du Sud-Est, en Russie, ou même à Paris, Berlin, Londres...

Pour améliorer, voire pour préserver votre employabilité, il faut parler aujourd'hui plusieurs langues : le français, l'anglais, une troisième langue et le digital.

Aller toujours de l'avant avec enthousiasme

La cinquième règle que je propose s'inspire d'un proverbe papou : « J'avance, je meurs. Je recule, je meurs. Donc j'avance ! » Il arrive dans la plupart des vies professionnelles un moment clé : celui où l'intéressé est conduit à envisager un changement majeur de métier, de secteur ou de type d'entreprise. Par exemple, passer du public au privé, d'une start-up à une grande entreprise, d'un groupe multinational à une PME familiale, quitter la recherche pour rejoindre une start-up, faire du conseil.

Cela se produit souvent autour de quarante ans, lors de cette crise personnelle et professionnelle de milieu de vie que nous traversons tous à des degrés divers. À ce moment clé, la personne se rend compte en général de ses limites de temps ou d'énergie, ainsi que des contraintes. Tout peut basculer dans une vie professionnelle si ce changement échoue.

À ce moment, ou plus tard, beaucoup ressentent la nécessité de faire quelque chose de différent : quitter le salariat, se mettre à son compte, faire du bénévolat, diminuer son rythme de travail. En tout état de cause, il vous faudra aller de l'avant, avec enthousiasme.

Partir à la chasse au rêve

Vous voulez vivre votre rêve ! Alors, partez à la chasse au rêve... Le plaisir est la base d'un changement heureux ! S'adapter en permanence au monde qui nous

**“Parler
le français,
l'anglais,
une
troisième
langue et le
digital”**

© Suzanne Plumette / fotolia.com



entoure, rester en veille, chercher à étonner ses proches, ses collègues, permet de travailler sa résilience et sa longévité professionnelle. Le refus du changement provoque souvent la rupture, voire la crise. Si vous y prenez du plaisir, vous serez efficace.

Si le changement est subi, en cas de licenciement par exemple, l'intéressé peut alors ressentir le besoin de faire prendre un tournant à sa vie professionnelle. Dans ce cas et quel que soit son âge, il a tout intérêt à négocier avec son employeur la prise en charge d'un accompagnement adapté (outplacement) dans le cadre d'une éventuelle transaction. Cela lui permettra de construire ou d'affiner son projet professionnel avant d'entamer sa nouvelle vie.

Un minimum de réflexion et de préparation s'impose ; connaître ses forces et ses faiblesses, être clair avec soi-même sur ses freins et ses moteurs, ainsi que sur ses motivations profondes, se fixer des objectifs à cinq ans, à dix ans est incontournable.

La bonne nouvelle ? Avec une bonne expérience de la vie et des rapports humains, il est tout à fait possible de réaliser de beaux projets sans pour autant en avoir la maîtrise technique. Les *soft skills*, les compétences interpersonnelles sont aussi capitales. Et si la



← Pour dégager en permanence une énergie positive vraie, intérieure et contenue, chacun peut trouver sa recette.

↓ Il est nécessaire de rentrer dans des logiques plus digitales et d'apprivoiser le codage dont l'image reste très intimidante.



© Redpixel.PL / Shutterstock.com

conjoncture ou les circonstances vous font renoncer, sachez que ce renoncement est souvent temporaire. En effet, trois principales raisons font décaler la décision. L'aversion au risque, la crainte du lendemain, de son conjoint et/ou de soi-même est le premier blocage : avec le temps, les enfants grandissent, les inquiétudes peuvent s'atténuer. La deuxième raison est financière. Je n'ai pas les moyens de réaliser ce rêve, par exemple de prendre un métier moins payé ou de devenir entrepreneur. Peut-être puis-je passer par une étape plus « alimentaire » et économiser ? Enfin, la conjoncture peut être défavorable, ce n'est pas le bon timing. L'autre bonne nouvelle, la conjoncture change elle-même et parfois même dans le bon sens !

Entretenir sa « niaque »

Regardez autour de vous et vous constaterez que les personnes à qui tout réussit ont généralement plus d'énergie et de combativité que les autres. Bien entendu, il est normal de se retrouver parfois en proie à des émotions qui vont de la colère au découragement, en passant par le déni, le doute, la peur, la tristesse, etc. Mais attention, vos émotions négatives peuvent vous jouer un mauvais tour si vous les laissez s'exprimer

dans un contexte professionnel, et encore plus en période de recherche d'emploi.

En revanche, les émotions positives doivent être cultivées et exprimées. En affichant votre enthousiasme, votre confiance dans votre projet et dans votre avenir, vous donnez envie au réseau de vous aider. Cela vous ouvrira des opportunités d'évolution de carrière... Prenez-en conscience et n'hésitez pas à vous faire aider par un psychologue ou un sophrologue si vous en ressentez le besoin.

Sachez-le : vous êtes contagieux ! Pour dégager en permanence une énergie positive vraie, intérieure et contenue, chacun peut trouver sa recette (montagne, campagne, mer, sport, musique, méditation...).

Vous pouvez vous appuyer sur ces personnes magiques qui vous rechargent en énergie, les piles, mais aussi ceux qui éclairent vos perspectives, les ampoules. Vous les trouverez souvent chez les *executive coaches* professionnels.

Et, pour passer vos messages, soyez dans la démonstration plus que dans l'affirmation. Appuyez-vous sur des histoires vécues, des résultats obtenus. Soyez lucides et réalistes, et optimistes. Des leaders pessimistes, cela n'existe pas ! ×

LINKEDIN, LE MONDE DU TRAVAIL À VOTRE PORTE



ÉLISABETH
GIRET-BERTRAND
fondatrice de Kite Up

Pour gérer sa carrière et rechercher un emploi, les réseaux sociaux professionnels sont désormais incontournables, et en particulier LinkedIn, à condition de savoir les utiliser de façon pertinente. Mode d'emploi à travers trois exemples vécus.

Comme de nombreux cadres supérieurs ou dirigeants que je connais, vous êtes peut-être hostile à ces réseaux sociaux virtuels, qui après tout ne sont rien d'autre qu'un passe-temps (envahissant !) pour adolescents... Eh bien, vous allez changer d'avis, tout au moins en ce qui concerne les réseaux sociaux professionnels !

DE PARIS À LA CALIFORNIE EN RÉPONDANT À UNE ANNONCE

Pierre a 27 ans, diplômé de l'X, il travaille pour un centre de recherche spécialisée dans les techniques d'amélioration du traitement de l'image dans le domaine médical. En septembre 2016, par son réseau, il découvre sur LinkedIn une offre d'emploi qui l'intéresse tout particulièrement, à Irvine (Californie) :

Fancy being employee number two in a multi-award winning start-up? Are you interested in solving complex problems in Computer Vision using Deep Learning? Want to work for a company that's already having a hugely positive impact on society?

Vous êtes tenté par la vie au bord du Pacifique ? L'offre correspond à vos attentes et à vos compétences ? Faites

REPÈRES

Microsoft a déboursé 26 milliards de dollars pour acquérir LinkedIn. La raison en est simple : avec l'avènement de LinkedIn, champion incontesté du genre, la recherche d'emploi ou de talents ne sera plus jamais la même. Le monde entier vous voit – pour peu que vous y soyez visible – et vous voyez le monde entier – pour peu que vous vous en donniez la peine.

comme Pierre, analysez l'annonce et définissez votre stratégie d'approche.

Analyser l'offre

Compétences requises, mots clés, recherche d'information sur l'entreprise, connexions possibles avec son réseau... Toutes ces informations lui permettent d'adapter précisément son profil LinkedIn à la situation spécifique. L'annonce est rédigée de façon à donner envie de faire partie d'une équipe gagnante, qui a pour ambition de changer le quotidien de beaucoup de personnes. Le côté challenge et relax de l'annonce décrit surtout un état d'esprit, une façon de travailler, mais avant tout la mission est technique. Ils cherchent le meilleur et ils l'écrivent : *They have further exciting products close to launch and as a result are looking for the best Computer Vision, Data Science and Machine Learning talent they can find.*

Les compétences requises, Pierre les possède toutes, encore faut-il le dire, et pour cela rédiger un profil LinkedIn qui les mette en exergue :

You'll get experiment, research and develop new AI architectures and Deep Learning algorithms.

- *A Computer Science or Mathematics background*
- *Well-rounded Data Science experience*
- *Computer Vision experience*
- *Deep Learning experience, specifically building and training Convolutional Neural Networks for object recognition.*

Autre point clé de l'annonce, la personnalité du candidat : *This is one of those opportunities that doesn't come around that often so if you're smart, ambitious and passionate about making a real-world difference using Deep Learning, please get in touch.*

Comment valoriser votre expérience de telle sorte que soient mises en exergue vos qualités personnelles telles qu'éthique, respect, ambition, passion ? En rendant humaine et unique votre propre histoire professionnelle. Dans les nouvelles formes de management (et dans ce cas précis clairement il s'agit de management participatif), il sera essentiel de valoriser votre adaptabilité et votre capacité à travailler avec les autres, dans le respect des valeurs de l'entreprise.

Les mots clés : votre profil LinkedIn devra contenir les mots clés présents dans l'annonce (par exemple *Computer Science, Computer Vision, Mathematics, Data Science experience, Deep Learning experience...*) afin que le moteur de recherche vous sélectionne à coup sûr.

Ces mots clés doivent apparaître dans les textes et dans la partie compétence. Mieux encore pour valoriser votre savoir-faire : la reconnaissance de vos compétences par des tiers (collègues, clients...) sera un plus sous la forme de recommandations et de soutiens.



© Shutterstock.com

Optimiser son profil LinkedIn

Suite à l'analyse de l'annonce, voici l'introduction écrite par Pierre :

Passionate about mathematics, physics and computers, I'm working on automation architecture for virtual reality with health focus wearable and smart wearable in the healthcare industry. Team player, learning fast and working hard, I would like to join a dynamic and challenging team in a startup. Engineer from Polytechnique School from Paris, I already studied and worked one year at the MIT on computer vision, color science, deep learning and digital signal. Specialties: Computer Vision, Machine Learning, Deep Learning, Color Science, Digital Image Processing, Networking, Processing Lighting / Software: C/C++, C#, MatLab, Image Processing Toolbox, Firmware, Automation.

N'hésitez pas à décrire vos projets de recherche, avec un style simple et direct, n'oubliez pas d'écrire votre profil en anglais, ajoutez vos coordonnées pour que l'on puisse vous joindre facilement...

Identifier ses avantages

Se positionner par rapport aux autres candidats potentiels – employés de l'entreprise qui recrute, ingénieurs américains qui pourraient prétendre au poste –, est important pour montrer ses avantages concurrentiels.

↑ Microsoft a déboursé 26 milliards de dollars pour acquérir LinkedIn.

Adapter sa communication virtuelle et réelle

Après avoir construit son profil LinkedIn en racontant son histoire professionnelle avec pertinence et modifié sa photo au profit d'une photo faite par un professionnel, plus dynamique et qui lui ressemble, Pierre enrichira son profil par deux publications très ciblées : *Computer Vision* et *Deep Learning and applications*. Dans ce cas particulier, il n'aura pas été possible faute de temps de mettre en œuvre une de nos stratégies de réseau physique pour approcher les fondateurs de l'entreprise.

Activer son réseau

Pierre contactera de nombreux anciens élèves de l'X déjà en Californie. Aucun d'entre eux ne travaille dans le même secteur, mais il obtiendra des conseils au sujet des différences interculturelles, des possibilités de →

“Se positionner pour montrer ses avantages concurrentiels”



© basiczto / fotolia.com

→ logement, des pratiques en matière de recrutement et de contrat de travail... Il s'en servira pour préparer et gérer ses entretiens.

Répondre à l'annonce

Pierre veillera à scrupuleusement en respecter les consignes de recrutement.

Se préparer aux entretiens de recrutement

Les entretiens seront en anglais bien sûr, tout d'abord par Skype ou Facetime, puis sur place aux États-Unis. Pierre sera sélectionné, il recevra un appel cinq jours après avoir répondu à l'annonce (ce qui lui a laissé peu de temps pour préparer ses entretiens) et aura trois entretiens sur Skype, suivis de quatre autres lors d'un voyage aux États-Unis. Trois mois plus tard, il sera en poste à Irvine comme *senior engineer*.

DE SHANGHAI À SINGAPOUR EN NEUF MOIS

Basé à Shanghai, Étienne dirige les sites de production asiatiques de son employeur, une entreprise française leader dans le secteur de l'automobile. X et diplômé de l'Insead (MBA), il a passé quinze ans en France, puis sept en Asie qui lui ont permis de bien comprendre les enjeux de ce marché, de connaître les décideurs et aussi la condition ouvrière. Il parle mandarin et a un vrai attachement à la culture asiatique. Son retour programmé en France ne le satisfait pas, d'autant plus qu'il n'y a pas vraiment de poste à son niveau de responsabilité au siège du groupe. Son projet : rester en Asie, quitte à devoir déménager avec sa famille.

Développer son réseau

À ce niveau de responsabilité, le réseau devient essentiel pour prospecter, connaître les entreprises qui investissent en Asie (pas seulement les françaises) et pour pouvoir se faire remarquer par leurs dirigeants. Et le réseau, c'est LinkedIn qu'il connaît bien.

↑ Grâce au réseau qu'il a développé, Étienne a trouvé à Singapour un emploi répondant à ses aspirations.

→ Pierre vit désormais en Californie.



© MaciejBledowski / fotolia.com

Un plan d'action en cinq volets

Au moment où Étienne décide de rester en Asie, il se donne six mois pour trouver un nouveau poste. Son plan d'action comporte cinq volets : auditer et évaluer son réseau existant ; augmenter sa participation aux événements professionnels du monde des affaires organisés par les communautés françaises en Asie ; devenir acteur dans des associations et groupes professionnels (Business France, chambres de commerce française, allemande ou américaine, représentation locale des conseillers du commerce extérieur de la France, association *French Founders*, *think-tanks* régionaux) ; profiter de chaque événement pour faire croître son réseau dans le secteur précis qui l'intéresse ; et enfin se positionner comme un spécialiste du marché asiatique dans l'industrie automobile en publiant sur LinkedIn une chronique mensuelle.

Gérer en permanence son image

En six mois, le réseau d'Étienne a doublé de taille, il est en particulier très développé dans l'industrie automobile allemande. Et cela fonctionne parfaitement : il sera approché par une entreprise allemande leader dans le domaine des pièces détachées, qui produit massivement en Asie suite à des rachats récents. Trois voyages en Allemagne plus tard, un contrat est signé. Étienne vit désormais à Singapour et il est *vice-president* Production

Asie pour l'industrie automobile allemande. Cette histoire exemplaire est encore une exception : au moment de commencer à chercher d'autres opportunités professionnelles, Étienne était déjà un utilisateur chevronné de LinkedIn. Il y gérait sa e-réputation depuis plusieurs années, grâce à quoi il avait déjà une image forte et positive dans son réseau. Et c'est bien ainsi désormais qu'il faut procéder : gérer sa e-réputation très en amont, avant même d'être en recherche active, pour être prêt à faire face à toute éventualité.

SE FAIRE REPÉRER PAR UN CHASSEUR DE TÊTES

Stéphane a 49 ans. Polytechnicien, il travaille depuis toujours dans le secteur de l'énergie, d'abord dans un groupe français puis dans un groupe européen. Après des missions en Afrique, au Moyen-Orient et au Canada, il est actuellement en mission en Russie depuis trois ans, dans le cadre d'un projet d'exploitation de ressources naturelles. Aujourd'hui, après plusieurs années d'expatriation, Stéphane cherche à rentrer en France et y trouver un poste à dimension plus stratégique.

Ignorant tout des réseaux sociaux professionnels, il consulte néanmoins une spécialiste du domaine sur les conseils de sa femme. La stratégie est définie en commun : créer, développer et exploiter son réseau, valoriser son image, préparer les entretiens sans rien laisser au hasard, le tout en cinq étapes.

Créer son profil LinkedIn

Il s'agit de valoriser les aspects clés de son parcours : expertise dans le domaine de l'énergie, expérience réussie de management de projets complexes multinationaux, adaptabilité à des cultures professionnelles aussi différentes qu'Afrique, Moyen-Orient, Canada et Russie, vision stratégique.

Créer et développer son réseau

Il va prendre contact avec d'anciens élèves de l'École, d'anciens collègues de travail, d'anciens clients et fournisseurs, des expatriés rencontrés, des conseillers du commerce extérieur des différents pays, club d'experts... Sans oublier à chaque fois de demander des soutiens et des recommandations. En cinq mois, Stéphane se sera constitué un réseau de plus de 1 200 membres dont 80 % sont dans son secteur de compétences et 40 % en Europe hors France.

Rencontrer des professionnels du secteur

L'objectif est de connaître le marché local, d'obtenir des informations actualisées et d'enrichir son réseau. La prise de rendez-vous a duré un bon mois, puis une semaine de congés pour pouvoir assurer tous les rendez-vous. La règle est bien connue : ne jamais demander directement un emploi, seulement des recommandations !

Contacteur des chasseurs de têtes par LinkedIn

Stéphane étend les contacts au-delà de Paris car il est prêt à vivre dans un autre pays d'Europe si l'opportunité est belle. Il fait appel si possible à des recommandations de membres de son réseau, ou du réseau de son réseau, ce qui décuple les chances d'obtenir un rendez-vous. Stéphane décrochera cinq entretiens de recrutement à Paris et sept autres dans le reste de l'Europe.

Préparer ses entretiens de recrutement

Ces entretiens se déroulent sur Skype, puis en face-à-face, entre autres avec des jeux de rôle. L'un des chasseurs de têtes à Paris présentera Stéphane et l'accompagnera en finale pour un poste de responsable du *business development worldwide*, toujours dans le domaine de l'énergie. Le contrat sera signé au bout de deux mois.

Changer d'approche

La démarche traditionnelle, consistant à contacter les chasseurs de têtes du pays de destination souhaité, est désormais obsolète. D'abord, parce que cela limite forcément la recherche : il n'est guère envisageable de contacter tous les chasseurs de têtes de tous les pays cibles, alors qu'avec LinkedIn, c'est possible. Ensuite parce que LinkedIn est désormais la première source d'approvisionnement en candidats pour les chasseurs de têtes eux-mêmes ; c'est donc sur LinkedIn qu'il faut être, et surtout qu'il faut être vu.

L'importance de l'humain et du culturel

Si ces démarches ont été couronnées de succès, c'est que deux aspects ont été particulièrement bien soignés. C'est en premier le facteur humain. Au-delà des diplômes (c'est la moindre des choses), de la liste de vos employeurs et de l'énoncé de vos résultats, c'est la façon dont vous allez en parler, « l'histoire » que vous allez raconter, qui va faire la différence, qui vous positionnera au-dessus des autres. Sans fausse pudeur, adonnez-vous au *storytelling* et racontez la belle histoire de vos expériences et de votre personnalité.

Et en second, c'est la prise en compte des différences interculturelles. N'oubliez pas que le virtuel n'est qu'un vecteur, un facilitateur qui abolit les frontières et supprime les distances, mais qui peut aussi vous donner l'illusion d'une fausse proximité. Faire du réseau à l'international signifie communiquer avec des personnes que vous ne rencontrez pas, à qui vous n'allez pas serrer la main pour vous présenter. Mexico, Londres ou Shanghai n'ont pas la même culture que vous.

Les réseaux sociaux professionnels sont une formidable opportunité, mais ne sont pas la panacée. En tirer profit requiert méthode, sérieux et travail... comme toujours. X

“C'est l'histoire que vous allez raconter qui vous positionnera au-dessus des autres”

L'ENTREPRISE COLLABORATIVE ET DIGITALE : UN DÉFI POUR LES RH



THIERRY SMAGGHE (78)
AX Carrières

Les entreprises sont marquées à la fois par l'arrivée de nouvelles générations qui ont un rapport au travail singulier et par des changements organisationnels radicaux. Le rôle des managers en est profondément affecté et il appartient aux directions RH de les accompagner dans cette évolution.

Les nouveaux venus sur le marché du travail ont un rapport à l'autorité différent, leur travail doit avoir un sens et les objectifs fixés ne sont acceptés que s'ils leur paraissent légitimes et définis par un manager dont ils respectent les compétences et les valeurs humaines. Ils ne souhaitent pas occuper un poste défini par une *job description* aux missions figées mais réaliser des projets successifs au sein d'équipes qui évoluent dans des environnements de travail différents et ils ne s'inscrivent pas dans une perspective de carrière linéaire dans la même entreprise. Ils interagissent en réseau sans se préoccuper de l'organigramme théorique, ils ont besoin de stimulation permanente, de reconnaissance et de feed-back fréquents et bienveillants. La « gestion des ressources humaines » devient individualisée puisqu'il s'agit d'attirer puis de former et de fidéliser des collaborateurs aux aspirations multiples.

Des outils qui bouleversent les modes d'organisation

La logique verticale fait place à une logique transversale, à des communautés d'intérêt qui viennent dans une certaine mesure se substituer à l'organisation hiérarchique. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication accélèrent la diffusion de ces pratiques. L'e-mail souvent perçu comme trop lent et passif est supplanté par des messageries instantanées comme Jabber. Les plateformes collaboratives du type Office 365, les réseaux sociaux d'entreprise comme Yammer stimulent l'innovation au sein d'un écosystème qui dépasse les frontières de l'entreprise dans le cadre de partenariats avec des fournisseurs, des clients, des start-up, des universités et des laboratoires de recherche. Le *test and learn* permet l'expérimentation d'idées nouvelles et leur adoption ou leur abandon rapide en fonction des enseignements qui en sont tirés. Les collaborateurs, hyperconnectés, s'attendent à disposer d'outils aussi performants que ceux dont ils se servent dans leur vie personnelle. Mais le BYOD (*Bring your own device*) qui consiste à apporter dans l'entreprise son propre matériel (portable, tablette ou smartphone) et l'utilisation d'applications publiques comme Dropbox pour stocker ses fichiers posent des problèmes de sécurité informatique. La « gestion des ressources humaines » doit désormais s'attacher à concilier l'espace-temps virtuel et la préservation de moments de rencontre dans le monde réel.

Transformation de l'entreprise et code du travail

La pierre angulaire du lien juridique entre un collaborateur et l'entreprise est le contrat de travail caractérisé, en particulier par le lieu de travail, le temps de travail et le « lien de subordination » avec un responsable hiérarchique. Avec l'émergence du *digital workspace*, le lieu de travail devient une notion fluctuante puisque le collaborateur dispose n'importe où de l'environnement connecté qui le relie à l'entreprise. Le temps de travail devient difficile à mesurer : comment prendre en compte le temps de connexion en dehors des locaux de l'entreprise passé à lire et envoyer des mails, à poster et consulter des messages sur le réseau social de l'entreprise, à se former *via* des

REPÈRES

L'entreprise traditionnelle est une structure pyramidale qui s'impose à tous dans une organisation cloisonnée. La hiérarchie joue un rôle statutaire et constitue l'unique courroie de transmission de l'information, le contrôle laisse peu de place à l'autonomie et le droit à l'échec est limité. La « gestion des ressources humaines » est collective puisqu'il s'agit d'administrer des processus standardisés qui s'appliquent à tous de manière uniforme. L'arrivée de la génération Y dans le monde du travail remet en question ce modèle bureaucratique.

→ La notion de lieu de travail change avec les nouveaux outils.

↓ Les MOOC donnent accès aux meilleurs professeurs.



sessions en *e-learning* à partir de chez soi ? Le « lien de subordination » continue à exister mais ses contours sont à géométrie variable : quand vous faites partie d'une communauté d'experts, votre référent est un autre expert plus compétent que vous et qui n'est pas forcément votre manager ; quand vous faites partie d'une équipe projet, le chef de projet est rarement votre responsable hiérarchique ; quand vous communiquez sur un réseau social d'entreprise vous pouvez dialoguer avec des membres de la direction générale sans le filtre du management intermédiaire. Dans ce cadre, la « gestion des ressources humaines » consiste à faire respecter le code du travail sans en garantir l'application littérale dans un monde qui change plus vite que les textes qui le régissent.

Digitalisation et processus ressources humaines

On ne traitera pas ici du recrutement et du rôle des réseaux sociaux externes tels que Facebook ou LinkedIn et des *job boards* puisqu'ils font l'objet d'un autre article. Un élément à noter néanmoins est l'introduction dans les ressources humaines du concept marketing d'« expérience client » : on parle d'« expérience candidat », les candidats étant envisagés dans ce cadre comme des clients qu'il faut satisfaire. De la même manière qu'un client potentiel consulte le site TripAdvisor pour lire les avis des clients qui ont séjourné dans un hôtel, un candidat consultera le site Glassdoor pour lire les avis des collaborateurs sur leur entreprise. Le digital est présent dans tous les autres

“Trouver l'équilibre entre demande d'autonomie et modalités de contrôle”

secteurs des ressources humaines : les relations sociales avec le vote électronique pour les élections professionnelles ; l'administration du personnel avec la saisie des congés par le collaborateur sur son smartphone ou le bulletin de paie dématérialisé ; les logiciels dédiés aux entretiens individuels ; l'utilisation du big data pour identifier les compétences internes mobilisables sur un projet..., mais ce sont probablement les dispositifs de formation qui ont le plus évolué, à titre d'exemple, les MOOC (*Massive open online courses*) donnent accès à un savoir académique dispensé par les meilleurs professeurs, les LMS (*Learning Management Systems*) sont des plateformes de *e-learning* pour la diffusion de modules de formations standards ou propres à l'entreprise qui permettent d'assister à des classes virtuelles ou de pratiquer le *social learning* au sein de communautés d'apprenants.

Réinventer le rôle du manager

Dans l'entreprise collaborative et digitale, le rôle du manager évolue profondément : il doit en particulier trouver l'équilibre entre une demande d'autonomie grandissante et un contrôle qui demeure (encore...) nécessaire, communiquer avec des équipes à distance, favoriser le travail en réseau, permettre la prise de recul et réguler les flux d'informations et... comprendre et savoir utiliser les technologies numériques. La « gestion des ressources humaines » consiste alors à accompagner ce changement de culture managériale. ×

LE DOCTORAT, UN PASSEPORT POUR L'INNOVATION DANS TOUS LES MÉTIERS



**VINCENT
MIGNOTTE (82)**
docteur en biologie,
directeur de l'Associa-
tion Bernard Gregory

Les docteurs, qui souffrent encore d'un manque de reconnaissance en France, connaissent un essor favorable grâce aux diverses innovations qu'ils apportent au monde de l'entreprise et au dynamisme intellectuel dont ils font preuve.

Un DRH me disait un jour que le doctorat donnait la capacité à « travailler sur une question mal posée, qui n'a pas de solution connue, et à laquelle votre patron ne comprend rien ». Au-delà de la boutade, cette phrase résume bien ce que de plus en plus d'entreprises recherchent chez les docteurs.

Un doctorat, qu'est-ce que c'est ?

Le doctorat (PhD) est le plus haut diplôme décerné par l'Université, mais c'est avant tout une formation par la recherche et une véritable première expérience professionnelle. Pendant trois ans, le doctorant ou la doctorante travaille sur un sujet original, au sein d'une équipe de recherche et sous la direction d'un chercheur confirmé. Ce travail l'amène à faire un état de l'art d'une thématique, à en explorer un aspect précis, à développer des méthodes scientifiques, et à mener une démarche rigoureuse d'investigation. Il doit en résulter une nouvelle compréhension du sujet, ou la levée d'un verrou technologique. Les avancées obtenues font l'objet de

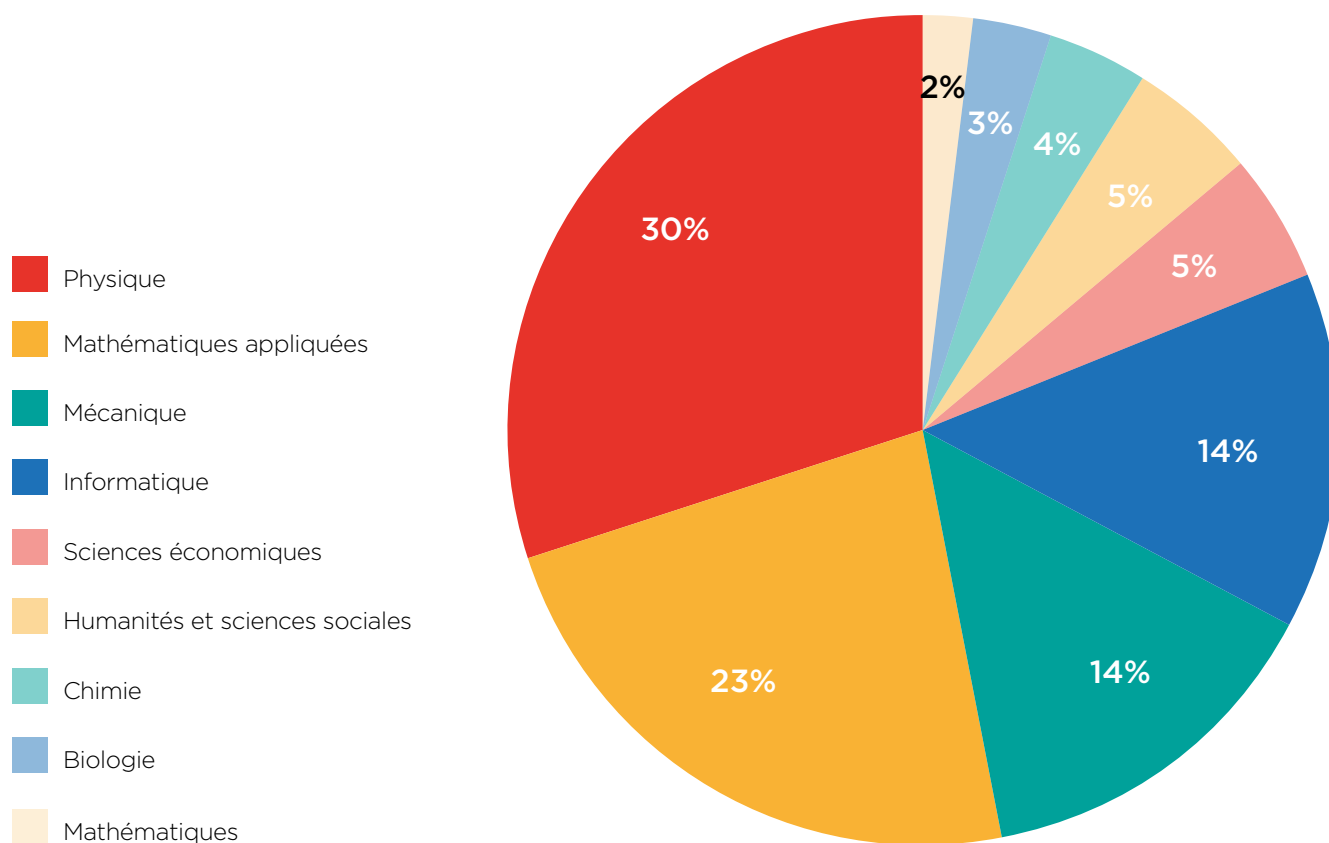
publications dans des revues scientifiques internationales à comité de lecture, ou de brevets.

Un malentendu très français

En dépit des compétences qu'il confère, et des qualités personnelles qu'il renforce (dont la résistance à l'échec et la débrouillardise), le doctorat est encore parfois mal perçu par les employeurs français. Ceux-ci craignent alors que le jeune docteur se soit rigidifié dans des habitudes académiques, et que son expertise le rende peu adaptable à d'autres univers. Chaque projet doctoral étant particulier, les compétences du docteur semblent difficiles à évaluer, malgré la présence de publications. Enfin, certains docteurs n'ont des entreprises qu'une connaissance ténue.

Un heureux mariage de raison

Ces réticences ne sont pas nouvelles, et le diagnostic d'une incompréhension entre le monde universitaire et les entreprises a été posé de longue date. Au début des années 1980, les pouvoirs publics ont pris trois décisions fondatrices. La première, en 1980, a été la création de l'Association Bernard Gregory, chargée d'aider les docteurs et les entreprises à se rencontrer. La seconde, un an plus tard, a été la mise en place des conventions Cifre ¹ (conventions industrielles de formation par la recherche), gérées par l'Association nationale pour la recherche et la technologie (ANRT). Ce dispositif accorde une subvention aux entreprises qui recrutent un doctorant en partenariat avec un laboratoire académique, pour travailler sur un sujet de recherche qui intéresse



l'entreprise. Aujourd'hui, 1 400 thèses Cifre sont soutenues chaque année, ce qui représente environ un doctorat sur dix. La convention Cifre a permis aux grands groupes industriels français de développer leur recherche et développement (R & D) et de donner à des milliers de doctorants une véritable culture industrielle. Depuis quelques années, les PME sont également de plus en plus nombreuses à utiliser ce dispositif pour stimuler leur capacité d'innovation. Il est également intéressant de noter qu'aujourd'hui 25 % de ces doctorats en entreprise se font dans le champ des sciences humaines et sociales ; c'est la preuve que la recherche peut aider les entreprises à mieux comprendre les évolutions de la société. Enfin, la troisième décision a été la création du crédit d'impôt recherche ² (CIR) en 1983, dispositif qui a été régulièrement étendu. Le CIR permet en particulier à une entreprise de récupérer pendant deux ans l'équivalent du salaire de chaque docteur embauché pour sa R & D. Par la suite, les réglementations relatives à la mobilité des chercheurs statutaires vers les entreprises ont été régulièrement assouplies. Les instituts Carnot, les pôles de compétitivité et le Programme d'investissements d'avenir (PIA) ont été déployés. Tout cela a facilité l'émergence de collaborations de recherche, de laboratoires communs public-privé, et de l'innovation ouverte.

Un doctorat pour quoi faire ?

Aujourd'hui en France, les entreprises recrutent les jeunes docteurs en premier lieu pour la recherche &

Répartition par domaine des 96 X2015 en doctorat (hors corps de l'État). Par ailleurs, 70 % d'entre eux font leur doctorat en France et 30 % à l'étranger. Source : enquête diplômés 2015.

développement, où ils sont immédiatement légitimes. Une analyse des offres d'emploi diffusées sur le site web de l'ABG montre que cela représente environ 50 % des offres ; le reste correspond à une variété d'autres métiers. Deux exemples notables de ces autres métiers sont le conseil en financement de l'innovation et le conseil en propriété industrielle, domaines dans lesquels les jeunes docteurs sont recrutés pour leurs compétences scientifiques puis formés par leur employeur aux aspects juridiques. On y trouve aussi l'enseignement supérieur privé, l'informatique, les expertises et études, l'ingénierie,

L'ASSOCIATION BERNARD GREGORY

L'Association Bernard Gregory (ABG - www.abg.asso.fr) porte le nom du major de la promotion X1938. Physicien des particules aux côtés de Louis Leprince-Ringuet (X1920N) et professeur de physique à l'X, Bernard Gregory a dirigé le CERN puis le CNRS avant d'être délégué général à la Recherche scientifique et technique. Avant son décès prématuré en 1977, il s'est fait l'avocat, avec d'autres physiciens dont Paul Friedel (X1942), de l'intérêt pour les entreprises d'embaucher des docteurs en complément des ingénieurs. En 1980, l'ABG fut créée par le ministère de la Recherche, le CEA et le CNRS, avec pour mission de promouvoir le doctorat et les docteurs auprès du secteur économique, en d'autres termes d'évangéliser les entreprises.

Depuis, l'ABG a évolué et elle exerce aujourd'hui trois métiers : elle accompagne les doctorants, docteurs et chercheurs confirmés dans le pilotage de leur carrière ; elle aide les entreprises de toutes tailles à recruter des docteurs (en particulier via sa plateforme d'offres d'emploi) ; enfin, elle diffuse des informations et participe à des événements et forums autour des carrières ouvertes aux scientifiques.

le marketing et la communication. Enfin, les jeunes scientifiques s'orientent de plus en plus vers la création d'entreprises technologiques ou de service.

Dans tous les cas, la formation par la recherche apporte un regard fertile sur les organisations et les processus, en ce sens qu'elle donne des méthodes pour remettre en cause ce qui semblait établi. Cela implique souvent d'être capable de questionner ses propres connaissances et certitudes ; comme l'a dit Albert Einstein, « aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré ».

L'X pionnière pour le doctorat

Il demeure que, par rapport à d'autres pays, la France n'accorde pas encore une place suffisante aux docteurs dans sa sphère économique. Toutefois, la situation évolue dans le bon sens. En premier lieu, les entreprises et les écoles d'ingénieurs ont compris que le doctorat était un diplôme reconnu dans le monde entier, et que les ingénieurs et cadres supérieurs français devaient parfois justifier leur légitimité devant leurs homologues étrangers titulaires d'un PhD. L'École polytechnique a été pionnière parmi les écoles puisque, ces dernières années, 25 à 28 % des élèves de chaque promotion de l'X poursuivent leur cursus par un doctorat. Dans les autres écoles, ce taux est voisin de 10 %. Les grands groupes français recrutent chaque année des centaines de doctorants, dont une très grande majorité poursuivent leur carrière dans le secteur économique. Le doctorat est devenu un passeport indispensable pour la R & D et les docteurs évoluent ensuite dans des fonctions très diverses au sein des entreprises.

Se préparer au public et au privé

En second lieu, le nombre de recrutements de docteurs dans la recherche et l'enseignement supérieur publics a très fortement diminué ces vingt dernières années ; en conséquence, les doctorants des laboratoires publics sont conscients que leur carrière se déroulera probablement dans le secteur privé, et ils s'y préparent, avec l'aide de leurs écoles doctorales, de l'ABG et d'autres acteurs. La loi Liberté et Responsabilité des Universités du 10 août 2007 et l'arrêté du 25 mai 2016 relatif au doctorat énoncent la responsabilité des écoles doctorales dans la préparation des jeunes scientifiques à leur évolution professionnelle. Mieux formés aux codes de l'entreprise, ceux-ci abordent de plus en plus efficacement la recherche d'emploi, la mise en valeur de leurs compétences et la démarche de réseau.

Des conditions très favorables pour les polytechniciens

La recherche est une aventure passionnante, qu'il est plus facile d'entreprendre en début de carrière que plus tard. C'est aussi l'occasion de consacrer trois années pleines à l'approfondissement d'une problématique, une

Un portail pour les compétences des docteurs

L'ABG, la Conférence des présidents d'université et le Medef ont réalisé un portail web qui permet aux chercheurs de faire le point sur leurs compétences, et tout particulièrement de leurs compétences transférables. Ce portail permet en particulier d'identifier les circonstances dans lesquelles telle ou telle compétence a été acquise ou déployée : un travail bien utile pour préparer des entretiens de recrutement.
www.mydocpro.org



fenêtre de temps plutôt rare en entreprise. Les polytechniciens qui poursuivent par un doctorat témoignent des atouts de cette double formation. En effet, le socle scientifique solide et pluridisciplinaire apporté par l'École, et la formation par la recherche sur un sujet aux frontières de la connaissance sont extrêmement complémentaires. Un polytechnicien en doctorat peut assez aisément ouvrir son domaine de recherche à d'autres méthodes et d'autres points de vue, et entreprendre des collaborations avec des équipes d'autres disciplines. Par la suite, cette aptitude à percevoir à la fois l'étendue et la profondeur d'une problématique, et à gérer les incertitudes associées, pourra éclairer son parcours professionnel.

Un accompagnement particulier pour les chercheurs

Qu'ils soient X-docteurs ou docteurs de l'X après une autre formation initiale, un certain nombre de camarades viennent chaque année suivre un atelier « orientation de carrière » à AX Carrières. Nous voyons alors que, pour eux, la problématique de la poursuite de carrière rejoint celle de l'ensemble des jeunes docteurs. Le diplôme de l'X ne donne en effet aucune assurance d'obtenir un emploi permanent dans un grand organisme de recherche ou une université, après le doctorat et l'indispensable « postdoc » à l'étranger. Pour ceux qui parviennent à obtenir un poste



© V. Mignotte - ABG

statutaire, les conditions salariales de la recherche et de l'enseignement supérieur peuvent apparaître comme décourageantes au bout de quelques années.

Expertise et gestion de carrière

Celles et ceux qui se lancent dans la recherche doivent donc rester vigilants ; pleinement investis dans leur projet, et évalués par leurs pairs sur leurs publications scientifiques, les jeunes chercheurs se désintéressent assez souvent de leur « gestion de carrière ». Leur environnement les incite d'ailleurs assez peu à s'en occuper. Il est donc important pour eux de faire régulièrement l'état des lieux de leurs compétences et de leurs réussites, d'être capable de les traduire en langage simple, de se rendre visible de son écosystème, de prendre des responsabilités, de réfléchir régulièrement à leur projet professionnel, et enfin de maintenir un réseau vivant, bien au-delà de leur communauté scientifique. Plus encore que d'autres professionnels, les chercheurs doivent se prémunir du « syndrome de l'ours savant » cher à Michel Prudhomme (64), et qui peut les amener à devenir experts d'une thématique très étroite, un positionnement dont il est ensuite difficile de s'extraire.

Humilité et engagement

On le voit, l'accompagnement de carrière des chercheurs requiert une bonne compréhension des particularités

Rencontre entre doctorants et dirigeants d'entreprises.

de leur métier. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut les aider à valoriser toutes les facettes de leur expérience. En particulier, il faut se souvenir de la phrase de Jacques Monod, « la modestie sied au chercheur mais pas aux idées qui l'animent ». Beaucoup de chercheurs montrent à leur entourage un mélange de convictions fortes et d'humilité. Au premier abord on pourrait s'arrêter à leur discrétion, sans percevoir leur persévérance et leur curiosité. Quant aux chercheurs académiques qui souhaitent évoluer en milieu de carrière vers le secteur privé, il est important pour eux d'aborder avec réalisme les différences culturelles et organisationnelles entre ces deux univers. Dans tous les cas, les *success stories* sont nombreuses.

Réussir son évolution

Au cours d'une vie professionnelle, les motivations évoluent et il est important de rester à l'écoute de soi-même et des opportunités offertes par son environnement. C'est ce qui permet de faire de chaque étape de son parcours un enrichissement. AX Carrières et l'ABG sont à la disposition des camarades qui souhaitent « taper la balle » sur ce sujet. X

1. Convention Cifre <http://www.anrt.asso.fr/fr/cifre-7843>

2. Crédit d'impôt recherche <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23533>

L'ACCOMPAGNEMENT DES 2A PAR DE JEUNES ANCIENS



JACQUES
DEFAUCHEUX (72)
AX Carrières

L'AX a lancé un programme de mentoring pour les élèves ingénieurs à Polytechnique en partenariat avec l'École. Ce programme de mentoring créé par l'AX s'adresse à des profils variés. Tout ancien élève quel que soit son âge peut demander l'aide d'un camarade pour préparer son avenir et conduire avec succès son évolution professionnelle.

Depuis la rentrée 2017, l'AX propose d'étendre ce programme aux élèves ingénieurs, en partenariat avec l'École et le service SOIE (Stages, Orientation, Insertion professionnelle, relations Entreprises). Tout élève en seconde année et adhérent à l'AX pourra demander à être accompagné par un mentor, qu'il rencontrera régulièrement pendant un an. La constitution des binômes (ou trinômes selon le nombre de mentors disponibles) sera effectuée selon les préférences des élèves et le profil des mentors, en visant une certaine proximité entre générations (une promotion N sera ainsi mentorée par des anciens proches de la promotion N-10). Ce programme de mentoring a commencé dès le début 2018 avec la promotion 2016. Les X 2006 (voire 2005 ou un peu au-delà) disposant d'une expérience professionnelle confirmée peuvent se porter candidats en suivant les instructions sur le site de l'AX. Une initiation à leur rôle du mentor est assurée lors d'un atelier en soirée animé par des professionnels de l'accompagnement.

REPÈRES

Ami de confiance d'Ulysse, Mentor fut chargé par celui-ci de l'éducation de son fils Télémaque lors de son absence pendant la guerre de Troie et de la gestion de son domaine.

Le mentoring est la mise en place d'un programme d'accompagnement basé sur le transfert d'expertise, le partage de savoir-être et de savoir-faire.

Préparer son entrée dans la vie active

L'élève ingénieur qui entre en seconde année doit effectuer ses premiers choix d'orientation : stage en entreprise ou dans l'Administration, projet académique d'approfondissement, spécialisation de la troisième année (au début de laquelle il devra choisir sa quatrième année). Ces choix structurants pour l'avenir de l'élève doivent se faire en lien avec une première réflexion professionnelle. Un nouveau terrain de réflexion et d'action s'ouvre aux élèves : passer d'un enseignement scientifique de haut niveau aux réalités imparfaites de la vie en entreprise. De plus, il n'est pas toujours facile pour un polytechnicien de choisir une orientation plutôt qu'une autre, tant l'École est réputée pour la richesse de sa formation généraliste et la diversité de ses débouchés.

C'est alors que le mentor vient aider l'élève à préparer son entrée dans la vie active. Il doit convaincre l'élève qu'un choix pertinent d'activité professionnelle va conditionner son épanouissement et sa réussite. Comment peut-il se projeter dans une activité future qui fasse sens pour lui et où il puisse donner le meilleur de lui-même ? Comment peut-il se préparer à un poste où son caractère, ses talents, son expérience lui permettront d'apporter des résultats positifs à son employeur et ainsi de conduire une carrière heureuse ? Notre mentoring fait appel à l'entraide au sein de la communauté polytechnicienne, dont la richesse est d'abord la variété et la qualité des expériences professionnelles. Cet article suggère quelques pistes utiles au nouveau mentor, s'il n'a pas eu l'opportunité

de jouer un rôle semblable auparavant. Il ne prétend pas couvrir l'ensemble des méthodes auxquelles peut recourir un mentor plus expérimenté.

Analyser les moments marquants de son passé

La répétition des rencontres crée un climat de confiance qui permet d'explorer ensemble le passé du mentoré, ses goûts, ses préférences pédagogiques, ses attentes et ses aptitudes. Le mentor invite l'élève à repérer et raconter les moments où il s'est senti en accord avec lui-même : événements marquants, réalisations probantes, projets périscolaires. Vus de près, ces moments révèlent ce qui peut rendre heureux le mentoré. Plaisir et performance étant liés, c'est aussi ce qui le fait réussir professionnellement. Parmi les moments marquants, on peut aussi retenir ceux qui ont été vécus difficilement au début, avant d'être transformés en conquêtes en révélant ainsi des forces.

On peut suggérer au mentoré de rédiger des petites histoires où il raconte ce qui s'est passé, en quoi ce moment était positif, quelle a été sa contribution (action, attitude, conduite), ce qu'il a ressenti (émotions) ou pensé spontanément. Enfin, le mentoré peut réfléchir à l'enseignement qu'il doit tirer de cette expérience pour l'avenir.

Ces récits peuvent être extraits de différents domaines de vie, où le mentoré s'est trouvé associé à un projet ou une activité qui lui ont demandé des efforts soutenus pendant un certain temps. Dans le domaine privé, on peut penser à un projet familial, amical ou sportif. Pour un jeune élève, on peut aussi penser à plusieurs situations vécues en stage, pendant un job d'été ou dans une association. Il faut essayer de produire plusieurs histoires afin de mettre en valeur les types de relations où le mentoré se sent bien (chef de projet, membre d'une équipe, exécutant, fournisseur ou utilisateur d'un service ou d'un produit, ami...). Cette juxtaposition des situations permet d'identifier les caractéristiques relationnelles du mentoré.

Identifier ses points forts

Nous nous épanouissons lorsque nous pouvons exprimer nos capacités personnelles. Nous sommes alors heureux, performants et agréables avec notre entourage. La satisfaction est d'autant plus forte, que nous pouvons utiliser plusieurs capacités et vivre ainsi une certaine harmonie. Or le mentor aide son mentoré à discerner son potentiel d'épanouissement en cherchant quel type de force a été utile au mentoré dans ses moments heureux. Pour un polytechnicien, on pense d'abord aux capacités

La psychologie positive

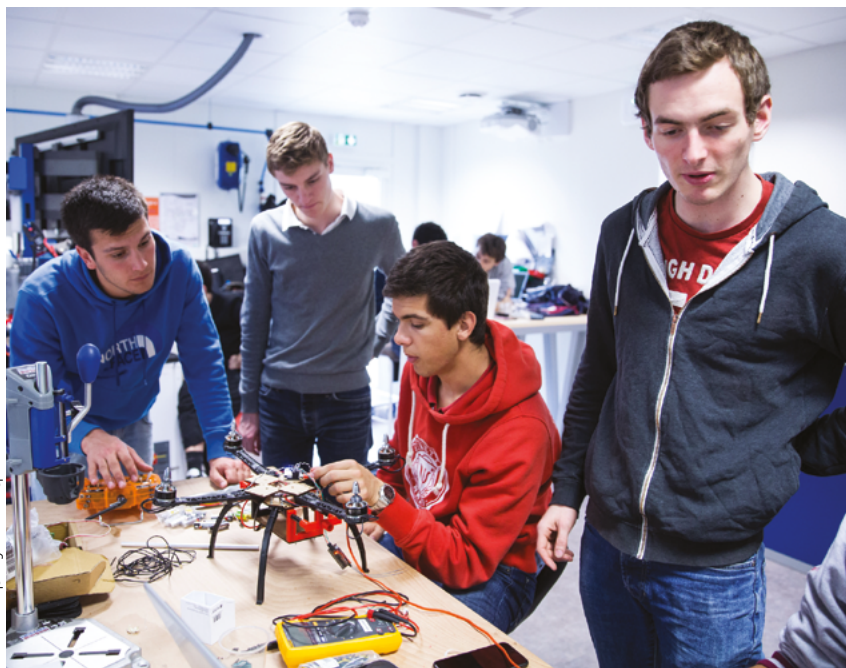
La psychologie positive « étudie ce qui donne un sens à la vie », selon son fondateur, le psychologue américain Martin E. P. Seligman. C'est l'étude des forces, du fonctionnement optimal et des déterminants du bien-être. Dans l'entreprise, cette méthode consiste notamment à développer les capacités de chaque salarié, à reconnaître la valeur de leur travail, et non à réduire les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Voir « Les 24 forces de caractère de l'être humain » sur <http://psychologie-positive.blogspot.fr>

intellectuelles. Elles sont diverses : créativité ou ingéniosité, ouverture d'esprit, capacité d'analyse, soif d'apprendre, sagesse.

Mais d'autres qualités permettent aussi de s'épanouir au travail. On peut ainsi mettre en valeur les traits marquants de son caractère comme le courage et la volonté, la persévérance, l'authenticité, l'enthousiasme et l'énergie. Notre relation avec les autres, notre souci de nos collègues, notre générosité, notre intelligence sociale sont également des points importants à passer en revue. Le sens de l'éthique permet une vie sociale harmonieuse au sein de l'entreprise. On peut donc s'interroger sur notre sens de l'esprit d'équipe, de l'équité, sur notre aptitude à la prise de responsabilité. De même, dans la gestion des conflits, sait-on faire appel à un esprit de modération, de tolérance, d'humilité, de prudence, de maîtrise de soi et de sang-froid, qui protège des réactions excessives ? Enfin, on peut analyser notre aptitude à prendre de la hauteur. Savoir reconnaître ce qui est beau et ce qu'on doit aux autres, avoir un regard optimiste sur le futur, user d'humour, avoir une vision du sens en lien avec ses croyances sont autant de caractéristiques d'une personnalité inspirante à mettre en évidence. →



Repérer et raconter les moments où on est en accord avec soi-même.



← On peut s'interroger sur notre sens de l'esprit d'équipe.

↓ Tout élève en seconde année et adhérent à l'AX pourra demander à être accompagné par un mentor.



© École polytechnique - J. Barande

© Minerva Studio / fotolia.com

→ Rechercher ses motivations

Rares sont les occasions où l'on peut discuter de ses motivations. Le mentoring permet d'en parler franchement. On peut clarifier les valeurs du mentoré en analysant ce qui l'a motivé dans ses moments heureux : goût de l'argent et l'ambition, désir de reconnaissance sociale, attirance pour le pouvoir... Il faut accepter ces motivations légitimes, tout en les relativisant.

Le mentor aide son mentoré à formaliser ses motivations, valeurs ou croyances, pour lesquelles il est prêt à s'engager : le culte de la qualité, du travail bien fait, de la compétence, le développement durable, l'entrepreneuriat... Il y a enfin des motivations relatives au bien-être. Ce ne sont pas de grandes causes, mais on a besoin qu'elles soient satisfaites.

Construire une première identité professionnelle

Une fois identifiées les caractéristiques du mentoré (forces, motivations, facteurs de bien-être), on essaiera de les synthétiser en une phrase, une sorte de devise qui indiquera comment le mentoré souhaite être utilisé au travail, notamment le rôle qu'il veut jouer dans l'environnement de son choix. C'est un exercice difficile pour le mentoré, sans doute réticent à se voir ainsi résumé. Le mentor se met à la place des interlocuteurs et doit aider le mentoré à condenser sa présentation. Cette synthèse ne constitue pas un projet, mais elle permet d'orienter la recherche du mentoré dans les directions qui lui conviennent, d'une façon ouverte sans s'interdire des possibilités.

“Le mentor aide à discerner un potentiel d'épanouissement”

Choisir son secteur professionnel

Une fois avancé ce travail sur lui-même, le mentoré peut solliciter divers entretiens réseau parmi les anciens polytechniciens pour préciser les idées qu'il se fait sur les métiers ou secteurs qui l'attirent. Le mentor l'encourage à provoquer ces rencontres et à ouvrir son exploration sans se disperser.

Ces entretiens se passent le plus souvent sur le lieu de travail du camarade sollicité. Le contact physique en dit parfois long sur le métier visé. Est-ce que l'on aime cet environnement, est-ce que l'on peut s'entendre durablement avec de telles personnes ? Lors de ces entretiens, le mentoré doit poser des questions pour se positionner par rapport à ce métier : ses forces ou faiblesses, les opportunités ou risques pour sa carrière à l'avenir.

Le rôle essentiel du mentoring

L'École prévoit de mettre en place tout un dispositif d'aide à l'orientation professionnelle des élèves, en commençant par ceux de la filière ingénieur. Le mentoring a un rôle essentiel dans ce dispositif. On pourrait concevoir que les élèves conduisent eux-mêmes leur réflexion en s'appuyant sur des outils performants (documents ou logiciels). Ce serait méconnaître les résistances qui s'opposent souvent à l'orientation : distraction, immaturité, timidité, repli sur soi... L'écoute active du mentor peut détecter ces résistances et aider à les surmonter. X

LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES



OLIVIER DE CONIHOUT (76)
AX Carrières

Les ingénieurs diplômés par les grandes écoles françaises, dont les polytechniciens, répondent tous les ans à l'enquête de l'IESF (Société des ingénieurs et scientifiques de France www.iesf.fr IESF). La bonne nouvelle : le taux de chômage de cette population a baissé. Il est de 3,4 % en 2017 vs 3,9 % en 2016. Certes, cette enquête est basée sur le volontariat et non sur un échantillon tiré aléatoirement ; ce sont toutefois 52 000 ingénieurs et scientifiques qui ont participé à l'enquête 2018. Les résultats sont cohérents avec les autres sources disponibles. Nous analyserons dans cet article les spécificités de la population polytechnicienne, tout en sachant qu'il peut y avoir quelques biais statistiques.

En moyenne, une rémunération double de la population des ingénieurs

Nous constatons que l'écart se creuse avec l'âge. Le salaire médian des polytechniciens de 25-29 ans est de 48 600 € en 2016, 25 % de mieux que la médiane générale. L'écart est de plus de 40 % pour les 30-39 ans, puis passe au double pour les plus de 40 ans, atteignant ainsi 146 k€ pour les 40-49 ans et 175 k€ pour les plus de 50 ans.

Il faut noter toutefois qu'il y a un facteur de près de 6 entre la rémunération du premier décile et celle du dernier décile. Cela corrobore totalement mon observation quotidienne. J'observe couramment des écarts très

importants dans les rémunérations de cadres supérieurs et dirigeants, même à responsabilités comparables. Les différences de parcours, les aléas de la vie professionnelle, les spécificités de tel secteur et/ou de telle entreprise produisent des effets qui peuvent paraître inattendus. J'ai ainsi été amené à suggérer à des camarades des doublages de salaire ou des diminutions significatives ; l'objectif étant toujours de préserver leur employabilité et de retrouver une activité en adéquation avec leurs souhaits. Chaque cas est unique ; et pour autant la statistique donne des règles de bon sens.

Le Top 5 des secteurs en termes de rémunération

Surprise ! Pour les polytechniciens, le secteur financier (banques, assurances, établissements financiers) arrive en sixième position, à égalité avec la sidérurgie.

En première position, les industries extractives et le raffinage, puis l'eau, l'assainissement, la dépollution ; en troisième les télécommunications, en quatrième plastique et produits non métalliques, en cinquième transport, logistique, entreposage.

Ce classement est légèrement différent dans la population générale (tous les ingénieurs). En effet, les industries extractives et le raffinage restent en première position. En revanche, le secteur financier apparaît en deuxième. Et les industries chimiques en troisième alors qu'elles sont loin derrière pour les polytechniciens ; il faut noter que, pour cette industrie, l'écart est moindre entre polytechniciens et général : au lieu d'être le double, il est de 1,7, et en cela très comparable au secteur électricité et gaz.

La mobilité devient la norme ?

Vous en avez le sentiment ? Et vous aviez raison !

Certes 45 % des plus de 40 ans ont changé de job dans la même entreprise au cours des cinq dernières années, mais seulement 22 % d'entreprise. Alors que 40 % des moins de 40 ans ont changé d'entreprise, auxquels il faut ajouter que 40 % des 30-39 ans ont changé de poste au sein de leur entreprise. Savoir se remettre en cause, être capable de prendre le risque de changer est nécessaire. En réalité, l'immobilité devient un risque majeur ; l'employabilité passe par le changement.

Et l'on constate aussi que les polytechniciens de 30-39 ans ont déjà 3 ou 4 employeurs à leur actif pour près de 40 % d'entre eux, comme les plus de 40 ans. Le changement démarre beaucoup plus jeune dans sa carrière professionnelle, et cette tendance est générale. ✕

✚ Pour plus d'informations voir l'analyse détaillée de l'enquête IESF sur ax.polytechnique.org, en choisissant « Ressources » dans le menu « Carrières ».



Les industries extractives et le raffinage sont en première position.

© Nikkytok

JOBMAKER, UN LOGICIEL EN LIGNE POUR PILOTER VOTRE CARRIÈRE



JACQUES DEFAUCHEUX
(72)
AX Carrières

Les parcours professionnels aujourd'hui sont ouverts et multiformes, aussi il importe d'être proactif, en anticipant les changements de job internes ou externes. C'est vrai pour nous polytechniciens, qui avons parfois une approche linéaire de notre carrière alors que l'on attend l'adaptation de nos compétences dans un environnement en évolution permanente.

Cette grande ouverture est une chance et un défi. Que faire et où aller demain ? C'est toute la question du projet professionnel. Ne pas avoir ce projet, c'est prendre le risque d'un parcours erratique. Avoir un tel projet, c'est disposer d'une boussole qui permettra de structurer et de comprendre toute l'information disponible autour de nous. Encore faut-il que ce projet ne nous enferme pas, qu'il soit perméable et peut-être dual (le projet idéal + le plan B au cas où).

Un outil personnalisé en self-service

Pour permettre à chacun, junior ou senior, d'anticiper son avenir professionnel, AX Carrières propose un outil de réflexion individuelle en self-service¹, conçu par la société Jobmaker. C'est un *mentoring*, où le mentor n'est plus une personne, mais un logiciel en ligne, inspiré du parcours qu'on effectue avec un conseiller en orientation ou un cabinet d'*outplacement*. Il est facilement utilisable par tout polytechnicien souhaitant faire le point sur sa situation et son avenir professionnel, à son rythme, en toute discrétion, et sans engagement.

Un appui pour évaluer ses choix de carrière

La suite du parcours est davantage tournée vers l'avenir. Il faut faire des choix. Nous avons sans doute une infinité de possibilités, mais nous devons nous focaliser vers un objectif professionnel. Le logiciel nous aide dans ce processus de sélection. Il peut être comparé à un entonnoir sur lequel on aurait posé un tamis. Il nous demande d'abord de définir notre cap avec les actions que nous préférierions réaliser à l'avenir. Ensuite nous essayons de trouver des correspondances entre ces actions et ce que demande notre environnement socio-économique. Nous parvenons ainsi à définir nos 3 métiers cibles, ceux qui nous plaisent et qui existent réellement sur le marché. La fin du parcours Jobmaker est consacrée à notre communication. Nous savons mieux qui nous sommes, où nous voulons aller, encore faut-il le faire savoir. Le logiciel nous aide à préparer

TÉMOIGNAGE

« Je menais en parallèle un bilan de compétences, les rencontres avec mon coach ont été enrichies, car nous passions plus de temps sur l'exploitation des résultats de ma réflexion, qu'à construire celle-ci. L'outil m'a aidé à poser les choses et regarder mes expériences passées avec un nouveau regard.

Le format logique structure la pensée et oblige à se concentrer sur l'essentiel petit à petit et pas à pas, après une réflexion très large. C'est parfois frustrant de devoir se limiter à ne présenter qu'une partie de ce que l'on a débroussaillé...

Mais cela aide à créer un profil qui va droit au but, avec un pitch réellement percutant, dans lequel on ne se perd pas...

La "démarche réseau", on la connaît, mais savoir la mener, avec une réflexion vraiment holistique, n'est pas une improvisation : il faut passer par cette étape de reconstruction. Ce guidage permet de se lancer dans des rencontres réellement productives, car réfléchies et ciblées. J'ai créé un tableau de suivi de mes rencontres sur la base des conseils donnés, et cet arbre me permet de tirer un plus grand parti de chacune d'entre elles. »



notre pitch (3 minutes) et à peaufiner notre profil sur les réseaux sociaux. Il nous guide enfin dans la prise de contact, où nous allons confronter cette réflexion avec la réalité en demandant à rencontrer des acteurs parmi les métiers que nous visons.

JOBMAKER POUR RÉPONDRE À CES ENJEUX

Jobmaker, c'est le premier coach de carrière digital dédié à la mobilité professionnelle en entreprise.

Dans une période où l'entreprise se transforme en permanence, l'enjeu est d'accompagner tous les collaborateurs dans leur évolution, permettre à chacun de trouver sa place pour s'engager dans son travail.

Jobmaker a digitalisé 80 % des processus d'accompagnement Carrière des RH, redonnant ainsi les moyens aux RH de proposer un suivi complet et individualisé entre deux postes à tous les collaborateurs.

Avec un langage adaptatif, le coach de carrière digital guide les collaborateurs, leur permet de se mettre en mouvement, de réfléchir sur leur projet, jusqu'au marketing de soi.

Grâce à cette nouvelle articulation entre l'humain et le digital, le RH peut se recentrer sur son cœur de métier. Il est plus efficace à l'occasion d'entretiens professionnels, il challenge les réflexions du collaborateur et les met en perspective. Il peut accompagner efficacement plus de monde. Le collaborateur, quant à lui, est proactif dans sa prochaine étape professionnelle.

Aujourd'hui, Jobmaker c'est plus de 20 000 personnes accompagnées individuellement et 20 grands groupes qui nous font confiance pour la trajectoire professionnelle de leurs collaborateurs : Vinci, Engie, Safran, Solvay...

Pour en savoir plus :

- notre site <https://www.jobmaker.fr/>
- notre blog <http://aimetonprochainjob.tumblr.com/>

Quelques chiffres

60 % des métiers qui embaucheront en 2030 n'existent pas encore.

50 % des compétences dans les entreprises aujourd'hui seront obsolètes dans deux ans.

47 % des métiers seront automatisables d'ici vingt ans.

10 à 13 transitions dans un parcours professionnel, savoir rebondir et trouver sa place devient décisif...

Source :

www.jobmaker.fr

L'ensemble du parcours Jobmaker peut être réalisé individuellement et en toute confidentialité. Les données sont évidemment protégées. Elles restent à disposition de l'utilisateur, qui peut faire des retours en arrière, qui pourra également les reprendre plus tard avec le recul de l'expérience. L'utilisateur peut aussi choisir de partager ses productions avec l'administrateur. Il peut enfin les imprimer afin de les discuter avec toute personne de confiance prenant le temps de le conseiller, tel un mentor. Il est fréquent qu'un regard extérieur puisse enrichir la réflexion et conduire à reprendre certaines étapes du parcours. Telle force manifestée dans les réalisations aura pu être sous-évaluée dans son potentiel pour l'avenir. Tel projet aurait pu être développé avec davantage d'audace, même s'il s'écarte un peu du parcours suivi dans le passé.

Un accès ouvert à tous

Cet outil Jobmaker est proposé depuis le début de 2018 à toute la communauté polytechnicienne. Il ne remplace pas l'intelligence d'un camarade bienveillant, ni la richesse des avis que l'on peut recueillir dans un groupe d'entraide. Ne cachons pas qu'il exige un peu de temps et de persévérance. Mais son immense avantage est d'offrir un cadre efficace de réflexion, qui permet de se mettre en mouvement. Il est proposé par la société Jobmaker principalement aux DRH voulant développer la mobilité interne dans leur entreprise, en proposant aux salariés de devenir acteurs de leur propre destin. X

1. Jobmaker est accessible gratuitement à partir de ton PC, sur invitation que AX/Carrières t'envoie par mail. Contacter Jacques Defaucheux, responsable du mentoring. jacques.defaucheux@ax.polytechnique.org

PASSER DE L'EXÉCUTANT À L'EXÉCUTIF #LEADERSHIP



OLIVIER DE CONIHOUT (76)
AX Carrières



LAURENT CHOAIN,
chief people & communication officer
chez Mazars

Travailler son employabilité, c'est l'œuvre de toute une vie. En début de carrière, il y a des réflexes à prendre puis, en fin de carrière, il s'agit plutôt de remises en question. Mais le cœur du débat se situe souvent après les premières expériences lorsque nous pouvons légitimement avoir l'ambition de prendre plus de responsabilités ou en d'autres termes, de passer de l'exécutant à l'exécutif. Dans ce cadre, AX Carrières organise régulièrement des rencontres sous forme de dîners-débats avec des personnalités du monde de l'entreprise. En juin dernier, nous avons reçu Laurent Choain, chief people & communication officer du groupe Mazars, le seul groupe international intégré et indépendant d'audit et de conseil.

Être ou ne pas être un exécutif

Olivier : *Être ou ne pas être exécutif, telle est la question. Très concrètement, lorsqu'on est manager gestionnaire et que l'on veut devenir un manager leader puis un exécutif, il y a forcément des étapes à passer, des compétences spécifiques à développer. Tu as une longue expérience en tant qu'exécutif, peux-tu partager avec nous quelques clés de réussite ?*

Laurent : Je ne crois ni au leader « né », ni au leader « construit ». Je crois au leader « révélé », au croisement du potentiel et de la circonstance ; nous sommes entrés

dans une zone de turbulence. Des notions comme celles d'organisation ou de dirigeant, d'exécutif en sortiront profondément transformées. Auparavant, quand on faisait une carrière, on faisait deux à trois boîtes, mais pas plus. C'était l'idée de l'emploi à vie. Aujourd'hui, tout cela change, et très vite. Cela a un impact sur la fonction et le rôle d'un exécutif. Il est donc fondamental de comprendre ce que signifie être et devenir exécutif désormais.

Olivier : *Quel est le signe distinctif d'un dirigeant ?*

Laurent : C'est simple : il y a des gens qui fixent les objectifs et des gens à qui on va fixer les objectifs. Un dirigeant, c'est celui qui (se) fixe des objectifs. Dit d'une autre façon, et pour compléter un peu, vous devenez dirigeant quand vous avez du pouvoir sur la décision, sur la fixation d'objectifs, et sur le contrôle et le changement que vous allez mettre en œuvre. C'est une fonction éminemment active, pas analytique. On est rarement dirigeant par défaut.

Olivier : *Si je comprends bien, la première question à se poser : est-ce que j'ai envie d'être exécutif ?*

Laurent : Oui, c'est un vrai choix. Ce qui est bon à savoir, c'est que vous pouvez être excellent dans un domaine que vous n'aimez pas ! Personnellement je déteste les relations sociales, et pourtant j'y suis excellent parce que je n'y mets pas mon égo. Et cela me donne une capacité d'inventer quelque chose de différent. Et puis fixer des objectifs, cela s'apprend : regardez les vidéos de Fred Kofman, par exemple « Comment fixer des objectifs intelligemment ».

Olivier : *Comme tu l'as souligné, il n'y a plus d'emploi à vie. Nous devons être capables de changer de métier, de lieu, de modifier la façon dont on travaille, en faisant plusieurs choses en même temps. Mais il y a certainement des moments, des situations plus favorables pour changer. Quel est le bon timing ?*

Laurent : Oui, il y a effectivement des moments clés où on peut accélérer sa carrière. Par exemple les situations de fusion : contrairement à ce qu'on pense, elles ne sont jamais bien préparées du point de vue humain, et de nombreux arbitrages sont finalement « diplomatiques ».

“Contrôlez votre destinée et vos émotions, sinon quelqu'un le fera pour vous”

La plupart du temps, c'est le bon moment pour choisir de bouger plutôt que de subir avec angoisse sinon incompréhension et de se mettre la rate au court-bouillon. Contrôlez votre destinée et vos émotions, sinon quelqu'un le fera pour vous.

Être un exécutif aujourd'hui ? Devenir un exécutif demain ?

Olivier : *Quand on fait le portrait d'un exécutif, on met souvent en avant des qualités comme la vision stratégique, l'agilité et la vitesse d'exécution. Qu'en penses-tu ?*

Laurent : Je vais un peu bousculer les idées reçues : pour moi, il y a trois caractéristiques majeures qui définissent le dirigeant exécutif d'aujourd'hui.

Premièrement, c'est un dirigeant qui va faire de deux idées une troisième sans perdre en sophistication. C'est le concept d'*integrative thinker* (« en même temps ») et de *snowball learner* : des gens qui apprennent en permanence et exponentiellement. Ensuite un dirigeant efficace est celui qui va être créatif dans la mise en œuvre, plus que dans la conceptualisation et l'analyse. Et le dernier point, fondamental et peu intuitif, est de comprendre qu'un leader qui veut s'inscrire dans la durée doit chercher à l'extérieur les ressources nécessaires à son développement et à celui de son entreprise. Meredith Belbin nomme ce type de profil des *resources investigators* : ce sont des professionnels qui développent activement des écosystèmes externes riches. Depuis mes débuts professionnels, j'essaie d'appliquer et de faire appliquer à mes équipes ce principe : toute heure passée au bureau est une heure perdue pour l'entreprise pour laquelle je travaille.

Olivier : *J'aimerais revenir sur la créativité dans la mise en œuvre. Tu peux nous citer un exemple ?*

Laurent : Prenons les relations publiques. Nous invitons tous systématiquement les mêmes clients, les mêmes dirigeants, qui la plupart du temps déclinent de manière blasée. Par contre, on n'invite jamais leurs successeurs potentiels. Demandez à de jeunes auditeurs, par exemple, d'identifier chez nos clients ou nos prospects les successeurs des CFO. Par LinkedIn et par leurs anciens copains étudiants travaillant aujourd'hui dans ces entreprises, c'est plus facile qu'on ne le croit. Invitez ensuite ces successeurs possibles que personne n'invite jamais. Et vous créez du *business development* intelligent et prospectif, en faisant de la gestion de carrière externe, un concept assez novateur non ?

Olivier : *Tu dis souvent qu'un dirigeant doit être plus kairos que telos.*



© Godlikeart

↑ Dans les prises de paroles en public un dirigeant doit être à la fois *kairos* et *telos*.

Laurent : Non, dans les prises de paroles en public un dirigeant doit être à la fois *kairos* et *telos*, et non conventionnellement *pathos*, *ethos*, *logos*. Les deux trucs vraiment efficaces, c'est *kairos* – avoir le sens du timing et savoir être à l'écoute – et *telos* – le sens de la finalité et l'utilité de sa prise de parole pour le public en face de nous.

Olivier : *Pour revenir sur le questionnement des managers qui veulent devenir des leaders et des exécutifs, est-ce qu'il y a un âge idéal ?*

Laurent : Il y a une vraie différence entre les entreprises qui détectent tardivement ou précocement leurs dirigeants. La détection précoce factorise la diversité, la détection tardive favorise la continuité et l'alignement. Mais une vie de dirigeant est limitée dans le temps ; on n'est plus dirigeant après 65 ans, sauf dans quelques cas assez isolés. Or nos vies actives aujourd'hui peuvent aller bien au-delà, jusqu'à 80, 85 ans parfois. Ces vingt années de vie active supplémentaires ne s'inventent pas à 64 ans. C'est vers 50 ans qu'il faut commencer à construire ce qu'on fera après 65.

Pour être un exécutif heureux : fuyez les leaders

Olivier : *Il y a un sujet qui interpelle de nombreux managers, notamment ceux qui sont au début de leur vie professionnelle : dans quelles entreprises est-il plus facile de grimper les échelons ?*

Laurent : Celles où la réussite et l'épanouissement ne consistent pas essentiellement à franchir des échelons. Je m'explique : tout le sujet consiste au plus vite à avoir le plus de liberté à faire ce qu'on aime faire ; tant →

→ que votre activité et l'organisation de votre temps de travail sont régies par d'autres, vous n'êtes pas en situation effective de direction. Vous êtes un superemployé, et votre valeur ajoutée est finalement limitée. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai toujours eu la chance de pouvoir choisir de travailler chez des challengers plutôt que chez des leaders, où il y a quand même moins de raisons objectives de ne pas reproduire les conditions du succès d'hier.

Olivier : *Quels sont les avantages à travailler chez un challenger ?*

Laurent : Il y en a plusieurs. Le premier est que la transition de numéro deux à numéro un est plus facile. Vous pouvez dans les grandes organisations à système de promotion organisée être promu plus facilement de N-4 à N-3, puis de N-3 à N-2 puis N-1. Mais la dernière étape est plus compliquée. Deuxièmement, les innovations de ruptures sont plus faciles chez les challengers, souvent d'ailleurs parce que l'innovation doit y être plus frugale et inventive. Toujours dans ce même ordre d'idées, vous avez plus de liberté d'expression et d'action, de capacité à « voler sous le radar ». Une grande erreur de parallaxe, dans cet ordre d'idées, c'est de penser – du moins dans les jobs fonctionnels – que les métiers glamours sont dans les entreprises glamours. On peut parfois avoir un job plus glamour de patron RH dans la banque ou dans l'audit que dans l'hôtellerie de luxe...

Les clés de l'employabilité d'un dirigeant

Olivier : *Un de mes sujets favoris, c'est l'employabilité. Y a-t-il des secrets à connaître pour l'optimiser, surtout lorsqu'on a l'ambition de devenir exécutif ?*

Laurent : Cela n'a rien de secret, même si parfois je me pose la question quand je vois qu'un des principes clés pour travailler cette employabilité tout au long de votre vie professionnelle est toujours aussi mal considéré, à savoir comment développer sa visibilité. Dans beaucoup de grandes entreprises, la star, c'est l'entreprise elle-même, on doit éviter de se mettre à la merci de divas. Je comprends cette idée, qui est d'ailleurs une valeur fondamentale de Mazars, mais en même temps, je veille toujours à ne pas banaliser ou déconsidérer le potentiel et l'ambition. La clef de mobilisation des grands talents, plus que jamais, c'est de les rendre « iconiques ». D'ailleurs, dans les périodes complexes et les moments de ruptures, les entreprises ont souvent le réflexe d'aller chercher à l'extérieur. J'ai en tête plusieurs exemples de leaders qui ont trouvé leur poste d'exécutif parce qu'ils étaient présents au bon moment et avec la bonne personne. Mon conseil ? Soyez des leaders d'opinion,

pas des soldats anonymes pleins d'abnégation. Votre fidélité à une organisation ne doit pas être dictée par elle mais choisie par vous, parmi d'autres options.

Olivier : *Qu'en est-il de l'employabilité des femmes ?*

Laurent : Les femmes pensent *good work* plutôt que *network*, elles exploitent beaucoup moins les réseaux que les hommes ne passent leur temps à le faire. Or les mécanismes de promotion interne leur sont souvent défavorables à mesure qu'on monte dans les hiérarchies. Je m'explique : les femmes sont défavorisées dès lors qu'on passe d'un mode mécanique, objectif d'évaluation à un mode subjectif d'évaluation par les groupes de pairs constitués majoritairement d'hommes. Les biais s'expriment le plus à ce moment-là. Plus on s'approche de la fonction exécutive, plus le mode d'évaluation devient subjectif, biaisé.

Olivier : *Je rajouterai que pour entretenir votre employabilité, il est nécessaire d'apprendre en permanence et donc d'être toute sa vie un curieux, c'est-à-dire d'oser se confronter à la nouveauté et savoir se remettre en cause. J'ai une règle simple : j'apprends une chose nouvelle par jour et pour faire le lien avec ce que dit Laurent, je prends le temps pour de nouveaux échanges par exemple à la Station F où vous pouvez me rencontrer régulièrement.*

Les Y vont nous diriger, mais comment ?

Olivier : *Dans ce dîner-débat, j'ai voulu m'adresser en particulier aux managers de la tranche 30-40 ans qui veulent évoluer vers des postes exécutifs. Une question qui revient souvent, c'est de savoir comment ils vont pouvoir travailler avec les nouvelles générations.*

Laurent : Le problème n'est pas de savoir comment on va diriger les Y, mais comment eux vont nous diriger ! Je ne suis en rien un spécialiste de la génération Y en général, mais je suis un spécialiste de la génération Y de Mazars, soit environ 80 % de nos équipes aujourd'hui. Et chez nous, ils veulent être managers, du moins 83 % de ceux qui ne le sont pas déjà.

Olivier : *En clair, cela implique quoi ?*

Laurent : Il faut déjà avoir quelques chiffres à l'esprit : la génération X représente 17 % de la population active, à mettre en rapport avec les 28 % de baby-boomers et les 28 % de Y. Il est fort probable que nous soyons très vite dirigés par cette génération et que nous en concevions de l'amertume, du moins un sentiment d'injustice que « notre tour » ne soit pas plus long. D'où mon conseil de

“Les femmes exploitent beaucoup moins les réseaux que les hommes”



trouver de la fierté à être une génération de transition, mais pas de transmission. Plutôt une génération de permission à la suivante d'inventer ses propres codes.

Olivier : *Qu'on leur permette quoi ?*

Laurent : Plus de liberté d'action, et que nos cadres de travail servent à la permettre, pas à la contraindre. Les nouvelles générations nous envoient un message clair chez Mazars : soyez une organisation « smart » ; donnez-nous les moyens de travailler avec agilité, des technologies qui facilitent la vie, une organisation du travail pas basée sur le présentéisme mais sur la performance, l'efficacité. « Chez Mazars, quand tu as fini ton job, tu ne fais pas des heures à la Tour. » C'est d'ailleurs le meilleur message pour recruter nos futurs talents.

DRH de l'employabilité pas de la rétention

Olivier : *En plus d'être DRH de Mazars, tu es également impliqué dans le développement de l'éducation au management dans des universités et des Business Schools européennes. Tu as aussi un rôle de représentation institutionnelle auprès du board de l'EFMD et pour l'accréditation EQUIS. Quelle est ta vision du recrutement ?*

Laurent : Je suis un DRH de l'employabilité, pas de la rétention. C'est d'ailleurs le meilleur message pour que vos talents choisissent de rester. S'ils restent, c'est parce qu'ils l'ont choisi, en pleine conscience et avec un engagement personnel conscient et fort.

Olivier : *Comment fais-tu pour recruter de nouvelles compétences, surtout sur un marché très concurrentiel ?*

↑ Le problème n'est pas de savoir comment on va diriger les Y, mais comment eux vont nous diriger !

Laurent : Je m'inscris à l'envers de beaucoup de politiques RH parce que je ne crois pas du tout à la compétence. Depuis vingt-huit ans, en tant que DRH, je ne recrute pas des compétences mais des potentiels. Robert Mazars avait quelques règles simples mais pas intuitives : « D'abord, disait-il, si vous recrutez des gens supérieurement intelligents, vous n'aurez jamais à vous soucier de les occuper. » Ensuite, il pensait qu'il était facile de faire d'un bon ingénieur un comptable intelligent, mais que l'inverse n'était pas garanti. Notre culture, depuis, c'est de prendre des gens à la tête bien faite qui peuvent tout apprendre, et par exemple devenir des experts du digital. Notre règle de vie a toujours été de créer de la compétence, pas de l'acheter.

Olivier : *Quelle est ta politique de développement RH ?*

Laurent : Le cœur de notre politique RH, c'est l'éducation. Et plus précisément, dans le cas du développement de nos leaders, c'est de leur faire apprendre au contact des futurs dirigeants d'autres entreprises. Nous avons créé, sans concours d'école mais avec un consortium d'entreprises amies, le Next MBA afin de créer une communauté de leaders au-delà des frontières de Mazars. Développer une communauté de leaders, c'est les amener à apprendre ensemble, et les associés et dirigeants de Mazars ont toujours considéré que nous devions servir une vision durable, ouverte et généreuse de la société, et c'est à ça que sert l'éducation.

Olivier : *Si je résume nos échanges, devenir exécutif cela ne s'improvise pas. C'est un choix qui s'accompagne d'une stratégie permettant de faire la différence dans des environnements en transformation rapide. Tu as souligné l'importance capitale de la visibilité mais aussi le choix de l'entreprise où le manager pourra plus facilement devenir un leader. ×*

LE LEADER PORTEUR DE SENS



© Fizkes / fotolia.com



**MARIANNE ROBERT
DE MASSY**

executive coach, outplacer, experte
en impact de communication
et gestion du stress,
associée de L'Espace Dirigeants

À l'heure de la révolution digitale, n'oubliez pas que les aspects humains gardent tout leur sens. Votre leadership, le sens que vous portez en tant que dirigeant, dépend de l'énergie et de la confiance que vous dégagez au quotidien auprès de vos collaborateurs. Apprendre à percevoir les effets de votre attitude est indispensable.

Un ami DRH me parle d'un des dirigeants de son groupe : « Excellent profil, n'est-ce pas ? Et pourtant, je me rends compte que, sur le terrain, il ne passe pas auprès des collaborateurs. Il a tout en théorie mais il ne sait pas porter un sens, développer l'envie auprès de ses équipes. » Plus que la compétence technique, l'expérience ou le savoir-faire, c'est bien la posture au quotidien qui va faire la différence et être porteuse de sens ou pas. C'est ainsi que j'ai pu rencontrer des dirigeants conscients de l'importance de porter un sens, une direction auprès de leurs collaborateurs, mais qui ne savaient pas faire.



© Neiron Photo / fotolia.com

↙ Les pratiques de bien-être contribuent à l'hygiène de vie.

↑ Apprenez à manger léger même lors de vos nombreux déjeuners d'affaires.

REPÈRES

Avoir les meilleures stratégies, les meilleurs réseaux, savoir élaborer une vision pour le futur de son entreprise, tout en dégageant une énergie et une confiance en cohérence avec sa vision, c'est se donner les moyens de voir les actions mises en place aboutir, et de gagner l'adhésion de ses collaborateurs.

Il ne s'agit pas de faire mais d'être

L'attitude au quotidien fait la différence. Encore faut-il avoir conscience du sens que l'on porte au travers de sa posture et de son attitude intérieure. Si dans votre discours, vous cherchez à porter votre vision mais que votre attitude laisse transparaître un mal-être, des doutes vont naître dans l'esprit de vos collaborateurs.

Sur quoi reposent leurs impressions ? Sur l'énergie dégagée au quotidien. Aujourd'hui, les neurosciences nous démontrent l'importance du langage non verbal. Dès 1967, Albert Mehrabian, chercheur à l'université de Californie (UCLA), a démontré que l'impact de la communication est beaucoup plus lié aux gestes (55 %) et à la voix (38 %) qu'aux mots (7 %). À la fin de la journée, vos collaborateurs auront donc retenu avant tout votre attitude, portée par vos gestes et votre voix, somme toute, le non-verbal véhiculé par votre corps. Votre corps doit être aligné et cohérent avec votre discours et votre vision.

Tenir un discours cohérent avec son attitude

La qualité de votre rayonnement dépend de trois facteurs clés : votre posture physique, vos pensées et votre hygiène de vie. Ces trois facteurs déterminent l'état de votre système nerveux et donc votre réelle proposition de sens au quotidien. L'idée est de créer un cercle vertueux de réussite en alignant vos actes et vos pensées. Cela sera ressenti immédiatement par vos équipes.

Ainsi, piloter, décliner des stratégies et appliquer les bonnes recettes du management ne suffit pas. C'est la manière dont vous allez gérer les trois facteurs clés qui va créer votre réelle « proposition de sens ».

Un mental qui construit des solutions

Au niveau des pensées, ce qui va être déterminant, c'est d'être tourné solution. De mettre plus de temps à construire une solution qu'à critiquer les échecs. Cela ne veut pas dire ne pas regarder et analyser les échecs, au contraire, mais avec comme objectif de retirer le fruit, le feed-back de l'expérience. C'est ce *mindset* qui va faire la différence.

Une hygiène de vie anti-stress

Lorsqu'on parle hygiène de vie, il s'agit de tout ce qui relève de l'alimentation, hydratation, sommeil, respiration, sport, pratiques bien-être (yoga, qi gong, méditation...). Je ne suis pas dans le mythe du surhomme qui doit être toujours au top. L'objectif est d'avoir une hygiène de vie qui propose le meilleur équilibre selon les circonstances. À certains moments, le mieux est de ne rien faire, de se ressourcer. À d'autres moments, il faut préférer une bonne fête entre amis et quelques excès alimentaires à la stricte discipline. Subtil équilibre ! Ce qui est important, c'est la conscience que vous développez de votre état physiologique. Acquérir la capacité de sentir lorsque votre corps demande plus d'attention, un peu de rigueur ou quand il a besoin de repos, de relâchement.

“L'impact de la communication est beaucoup plus lié aux gestes et à la voix qu'aux mots”

Une posture physique qui favorise la respiration

Cette dimension est aujourd'hui particulièrement importante. Les déjeuners d'affaires qui n'en finissent pas, les réunions à répétition, nos têtes penchées sur nos téléphones qui sont devenus de mini-ordinateurs branchés 24 heures sur 24..., rien ne favorise la posture physique. Il y a donc là une vigilance à développer sur nos habitudes posturales. Celles-ci vont finir par influencer sur le sens dont nous sommes porteurs.

Ainsi, être un dirigeant porteur de sens, c'est développer une conscience de ce que l'on dégage malgré soi. De quoi êtes-vous porteur dans les pensées que vous nourrissez chaque jour ? Que véhicule la posture que vous adoptez face à vos équipes ? Que dit de vous votre hygiène de vie ? C'est cette conscience qui vous permettra de vous ajuster, de sentir vos incohérences et de trouver les outils pour évoluer. Et c'est l'évolution de ces trois dimensions qui va donner un cap, une direction, un sens et donc l'envie de vous suivre à ceux qui vous entourent.

Le sens par l'exemplarité

Lorsque l'on parle de sens, on parle aussi de la dimension métaphysique. Sur ce plan quelle est la portée de mes actes ? Quel système suis-je en train de nourrir ? Lorsqu'un dirigeant fait un choix, pose un acte, il induit une direction. Par exemple, un DG, qui se mettra à hurler sur un collaborateur en public, invite symboliquement tous les autres à faire de même à des niveaux différents. Il crée un style. Il autorise implicitement ce type de comportement dans l'ensemble de son entreprise. Alors vous pouvez vous poser la question de ce que vous dites malgré vous au travers de vos actes. Si vous fuyez vos responsabilités, si vous refusez de déléguer..., tous ces comportements ont des conséquences sur vos collaborateurs. Inversement, en positif c'est vrai aussi. Si vous favorisez la responsabilisation de chacun, si vous savez vous octroyer du temps pour vous, vous autorisez également ceux qui travaillent avec vous à suivre cet exemple. Le sens que vous portez se décèle dans votre exemplarité. Êtes-vous conscient de ce que vous encouragez malgré vous ? Êtes-vous en accord avec ce que vous co créez avec vos collaborateurs ? Êtes-vous conscient de votre part de responsabilité dans le fonctionnement de vos équipes ? Le leader porteur de sens sera celui qui saura percevoir ce qu'il crée en lui et autour de lui. Celui qui saura prendre la pleine mesure et la pleine responsabilité de ses choix et du sens qu'il impulse au-delà des mots. ×

✦ *Marianne Robert de Massy a animé plusieurs fois l'atelier « Découvrez et maîtrisez les effets de votre voix pour développer votre impact ».*

Garder le cap

Lors de la prise de fonction d'un poste de dirigeants, c'est le début d'une course de fond durant laquelle il faudra savoir être au top chaque jour et savoir gérer les hauts et les bas rencontrés dans la fonction. Il faudra gérer les frustrations liées à tout ce qui ne se passera pas comme on le souhaiterait, garder le cap. Pour ce faire, il faut croire soi-même à sa vision, au projet que l'on porte et développer une conscience sur chaque facteur clé du sens.

REPRENDRE LE POUVOIR SUR SA VIE PROFESSIONNELLE



**MAURICE
BERCOFF**
Cabinet Résilience
et Rebond



**BERTRAND
REYNAUD**
Cabinet Résilience
et Rebond

Pour un cadre dirigeant, la séparation avec son employeur est un moment délicat. Dans un contexte souvent déstabilisant, l'enjeu pour lui est de reprendre le pouvoir sur sa vie professionnelle en coproduisant la solution avec l'entreprise. Il pourra ainsi sereinement tourner la page et se préparer à en écrire de nouvelles.

Dans une période de forte déstabilisation, il est indispensable de trouver des repères pour orienter ses choix et ses actions. Nous vous proposons ici quatre conseils qui ont été jugés pertinents et efficaces par ceux qui se sont trouvés confrontés à ce genre de situation, comme en attestent les trois exemples donnés en fin d'article.

Substituez au piège du fatalisme une capacité de rebond

Face au choc de la séparation qui s'annonce, subie ou choisie, chaque dirigeant est confronté à un choix, qui influencera son futur.

Il peut subir la situation, nourrir aigreur et ressentiment, critiquer sa hiérarchie, s'opposer aux réorganisations en cours, ressentir impuissance et abattement. Et finalement, rester figé dans un passé révolu, se résigner ou entrer dans un vain contentieux. Toutes démarches stériles.

Passez plutôt à l'action, et substituez à ce piège du fatalisme une capacité de rebond construite par la réflexion. Une fois surmontés les sentiments négatifs, fréquents mais contre-productifs, développez un regard lucide sur deux aspects.

Tout d'abord celui de votre positionnement dans la gouvernance de l'entreprise. Quel est votre poids dans

Et les ordonnances Macron ?

Elles définissent notamment un barème, plutôt bas, d'indemnisation prud'homale, qui peut constituer un point de repère pour les DRH. Mais le rapport de force que vous allez conduire et votre habileté en négociation doivent permettre de le mettre de côté pour définir un niveau pertinent d'indemnisation, fonction de la réalité de votre situation.

les jeux de pouvoir, votre capacité d'influence sur le premier cercle, la présence autour de vous d'alliés et d'un mentor ? Et, bien sûr, identifiez votre part de responsabilités dans la situation.

Ensuite sur votre cycle de changement. En êtes-vous arrivé à vous sentir désengagé, désynchronisé avec votre entreprise ou vos fonctions ? Éprouvez-vous une sorte de lassitude ou de découragement ?

Fort de cette nouvelle vision, vous pouvez préparer l'action.

Reconstruisez une stratégie de négociation

Il n'y a pas de situation figée, dans laquelle vous seriez enfermé. À vous de la modifier en votre faveur.

D'abord, définissez ce que vous voulez (et ce que vous ne voulez pas) en termes par exemple d'évolution interne éventuelle, de compensation financière, de prise en charge par l'entreprise d'un *outplacement* ou d'une formation, d'avantages matériels divers.

Pour ce qui concerne le montant d'indemnisation que vous envisagez de demander, recueillez le maximum de données objectives. Vous pourrez ainsi formuler une demande crédible.

Une stratégie adaptée vous aidera à atteindre vos objectifs. Elle s'appuiera sur une analyse précise du contexte dans lequel vous évoluez, des acteurs que vous allez mobiliser (identifiez ceux qui vous sont bienveillants et qui ont une capacité de décision dans l'entreprise), du « dossier » que l'entreprise peut avoir sur vous et... réciproquement, de vos alternatives, des argumentaires que vous allez développer, du registre sur lequel vous voulez vous positionner, de la définition de différentes options et scénarios.

Établissez le relationnel qui favorisera votre négociation

Le registre plaintif ou revendicatif ne vous servira pas. Soyez force de proposition. Vous ne vous sentez pas reconnu dans vos fonctions ? Proposez de conduire un projet ou une mission d'importance, dévoilez vos ambitions.



© Sebra

L'expression claire de ces dernières sera peut-être entendue d'une manière qui vous surprendra. À défaut, une discussion de départ pourra s'ouvrir, souvent à votre avantage.

Cette approche constructive n'est pas exclusive d'un travail sur... votre capacité de nuisance. Non pas pour l'exercer (sinon, en dernière extrémité) mais pour orienter les discussions dans le sens de vos intérêts. Si vous n'avez pas d'alternative, votre pouvoir dans la négociation est fortement compromis.

Quelles alternatives ? Vous pourriez mobiliser les représentants du personnel, mettre en lumière des informations sensibles, refuser une proposition qui vous est faite et bloquer une situation, entamer un contentieux, et toute autre option susceptible d'interpeller votre employeur. Travaillez vos alternatives. Et, si besoin, suggérez-les, non comme une menace mais une simple conséquence d'une absence d'accord.

Vous voilà dans la discussion elle-même sur les conditions de départ ? Vos demandes doivent être légitimées, c'est-à-dire situées dans ce qui peut paraître acceptable, raisonnable ou dans les usages. Valorisez vos apports dans l'entreprise et aussi votre potentiel. Inscrivez votre discussion dans une dynamique donnant-donnant.

Si votre employeur fait une proposition provocante, rejetez-la comme inacceptable. Si elle est loin de votre attente, soulignez cette trop forte distance. Et quand vous vous approchez d'un niveau acceptable, essayez d'obtenir une dernière concession en indiquant que vous êtes prêt à signer si... vous obtenez satisfaction sur ce point.

Enfin, ne cédez jamais à la pression qui sera faite sur vous. « Je n'en pouvais plus, j'ai signé. » Non, prenez toujours le temps de réfléchir avant de conclure.

Veillez à préserver la relation établie

Souvent, on peut se laisser aller à dégrader les relations, exprimer sa colère, sa frustration, son agressivité. « Je vais leur dire leurs quatre vérités, ils vont m'entendre ! » C'est humain et contre-productif. Au contraire, travaillez la qualité relationnelle.

D'abord, parce que c'est efficace ! Entendez les arguments de vos interlocuteurs, remerciez-les d'une proposition significative, soyez attentif à ce qu'ils vous renvoient. En exprimant posément les sentiments que vous inspire la situation et en posant des questions pour explorer le territoire de l'autre, vous pourrez découvrir bien des aspects du problème (et de sa solution !) que l'émotion non maîtrisée ne laissera même pas deviner.

Plutôt que de s'arc-bouter sur des positions, posez vos attentes et préoccupations (financières, en termes d'image de soi, de réputation) pour arriver à un accord satisfaisant, tout en restant à l'écoute de celles de l'entreprise.

Ensuite, parce que c'est nécessaire : le fruit de votre négociation se mesurera certes aux avantages matériels obtenus, mais surtout à la préservation de votre réputation et de votre capital relationnel.

Négocier son départ s'apparente à un privilège des cadres français. Si vous savez vous y préparer, vous pourriez en tirer des bénéfices substantiels.

La meilleure conclusion d'une négociation de séparation est fort bien résumée dans le propos qu'un DRH avait tenu au dirigeant avec lequel il venait de conclure : « Bon vent, et on aimerait bien te revoir parmi nous dans quelques années ! » X

◆ Pour en savoir plus :

Voir l'ouvrage de référence *L'art de négocier avec la méthode Harvard* chapitre 3, de Maurice Bercoff – Éditions Eyrolles 2011.

ILS ONT HABILEMENT NÉGOCIÉ

Une stratégie pertinente de négociation a permis l'atteinte des objectifs des dirigeants dans les cas suivants :

Nathalie* : dirigeante reconnue d'une association, elle se fait signifier son départ imminent. Or, elle ne veut pas partir avant son départ en retraite prévu deux ans plus tard. Le rapport de force qu'elle développera avec son Président contraindra ce dernier à renoncer à son projet.

Paul : s'estimant insuffisamment reconnu, ce médecin-conseil d'une compagnie d'assurances souhaite reprendre sa carrière médicale. Avant de s'y résoudre, il exprime fermement à sa direction ses attentes en termes de missions, d'autonomie, de nouveaux projets et de rémunération. À sa surprise, il obtiendra entière satisfaction et restera dans l'entreprise.

Jean : cadre supérieur d'une entreprise industrielle depuis vingt ans, il a besoin de changer d'air. Ses propositions successives d'évolution interne ne trouvant aucun écho, une discussion sur sa sortie interviendra naturellement et aboutira à des conditions satisfaisantes.

*Les prénoms et types de sociétés ont été modifiés par souci de confidentialité.

LE RETOUR D'EXPATRIATION SE PRÉPARE SOIGNEUSEMENT



ALAIN MÉRIC (81)
directeur des investissements et projets industriels de Vallourec

Acquérir une expérience hors de France est devenu presque indispensable pour des cadres. Mais si le départ est en général facilité, le retour se révèle le plus souvent très délicat. Il appartient donc à chacun de le préparer très tôt en gardant des contacts étroits avec la métropole.

J'ai vécu l'expatriation en passant dix-huit ans à l'étranger. Le bilan est largement positif. En effet, cela m'a offert une qualité de responsabilités et une variété d'expériences, difficiles à égaler en restant en France. Ça m'a permis également de passer des années sans soucis matériels et financiers.

Un accompagnement fort au départ

Pour beaucoup de cadres expatriés, les entreprises organisent et prennent en charge le départ puis la vie sur place de manière complète. Il faut que le cadre soit parfaitement opérationnel sur place. Un package expatrié varie d'une entreprise à l'autre et se négocie.

Dans les aspects pris en charge figure l'assistance au départ. Les sites Internet et consultants expatriation fleurissent et sont de plus en plus utilisés pour éclairer les candidats au départ. Des cours de langues sont largement prodigués. Les entreprises savent aussi que la première impression perdurera. On finance donc parfois une visite de reconnaissance du pays d'accueil, y compris



© xixixing

avec le partenaire. En effet pour le candidat au départ marié, le départ se décide à deux et le succès sur place dépend directement de l'adaptation des deux époux. Un ancien collègue en Afrique du Sud me disait que sa femme, infirmière, était frustrée de n'avoir pas le droit de travailler sur place et qu'elle ne se plaisait pas. Un an après son arrivée ce collègue demandait son retour. Les entreprises prennent presque toutes en charge le déménagement. Cette prise en charge est liée au logement. Soit on opte pour un logement non meublé sur place et on a droit à un déménagement complet. Soit on loue un meublé, voire on achète les meubles sur place, et le déménagement est alors minimal.

Des facilités d'intégration

De multiples autres aspects sont financés par les entreprises, tels que le logement, l'école des enfants, les voyages de retour, un véhicule, les assurances santé, retraite, chômage, prévoyance, le paiement des impôts dans le pays d'accueil, et bien d'autres.

Aujourd'hui, ces avantages se normalisent de plus en plus, ainsi que les conditions salariales. En effet, les employeurs veulent réduire les coûts et les pratiques s'alignent. Des consultants experts en expatriation jouent

REPÈRES

Dans bien des entreprises, une carrière passe aujourd'hui par une expérience à l'international. Le départ est aisé grâce à la masse d'informations et de services aujourd'hui disponibles. Le retour est parfois plus délicat parce qu'on n'a pas toujours l'envie de rentrer et qu'on est confronté à certaines embûches auxquelles on ne pense pas forcément au début.



© Carlito

↑ Les frais de déménagement sont généralement pris en charge par les employeurs.

➤ Les expatriés passent en dernière priorité dans le système scolaire public.

Les aléas du déménagement

Dans les pays éloignés, les déménagements peuvent avoir un côté aléatoire. Je me souviens d'un collègue qui avait acheté plusieurs costumes avant de partir au Gabon. Quelle ne fut pas sa surprise de constater qu'à l'arrivée du déménagement plusieurs mois plus tard, la cantine avec les costumes avait disparu. Toutefois les sociétés de déménagement international sont dans l'ensemble grandement compétentes, bien organisées et fiables.

un rôle clé dans cet alignement, notamment les cabinets Mercer ou ECA International. Concernant le salaire, le principe en général est de reprendre la rémunération que l'on toucherait en France après impôts. Le coût de la vie et la « pénibilité » sur place sont tout juste compensés, selon des barèmes interentreprises publiés par ces fameux cabinets.

Le délicat retour en France

Quand le moment de rentrer d'expatriation se rapproche, on constate que les informations sur le retour ou la « relocation » sont moins abondantes que lors du départ. Les préoccupations des Français de l'étranger pour préparer leur retour sont bien réelles pourtant. Elles incluent l'emploi, le logement, les inscriptions scolaires et leur situation fiscale. Au final, il devient parfois délicat de rentrer d'expatriation. On entend souvent que la majorité des gens repartent ou démissionnent dans les deux ans qui suivent leur retour.

Des contacts à conserver

Il est naturellement plus difficile de trouver un emploi depuis l'étranger, notamment compte tenu de l'éloignement. Loin des yeux, loin du cœur ! De plus, la valorisation des compétences acquises à l'étranger est compliquée en France. Un ami d'expatriation m'expliquait que quand il rentrait en France une fois par an pour ses congés d'été, il s'arrangeait pour faire systématiquement

une visite au siège. C'était une opportunité de rencontrer la direction des ressources humaines pour faire un point, ainsi que de se rappeler au bon souvenir des décideurs et influenceurs. C'est une sage précaution pour les carrières dans un groupe tricolore. Le dynamisme plus ou moins grand du service de gestion des expatriés joue un rôle clé.

Aucune garantie de poste

Quand on est expatrié dans un groupe non français, on vit sans « garantie de retour ». La difficulté de retrouver un emploi depuis l'étranger s'accroît. J'ai vécu cette situation, travaillant au Cameroun pour une société américaine. À l'achèvement de ma mission, je suis passé par la case Paris, pour retrouver un poste... à l'étranger. Par définition ne disposant pas de DRH, je me suis appuyé sur l'association des anciens ainsi qu'un cabinet d'outplacement. Cela a très nettement dopé la transition professionnelle.

Anticiper la nécessité de se reloger

Pendant l'expatriation, on peut se passer de résidence en France, quitte à s'inviter chez des amis ou parents lors des visites. Mais trouver une solution logement s'impose immédiatement quand on va rentrer. Une adresse stable est nécessaire pour initier les procédures auprès des administrations et pour effectuer les inscriptions scolaires. La solution est de s'y prendre bien à l'avance, soit à travers l'acquisition ou la conservation d'un logement en France, soit à travers la location. Les inscriptions scolaires sont simples une fois que l'on a une adresse en France. Cependant, les expatriés passent en dernière priorité dans le système public. On ne leur octroie que les places restantes dans les écoles et lycées. Face à cette situation, les « impatriés » peuvent se tourner vers l'enseignement privé.

Connaître la fiscalité

Dans le domaine de la fiscalité, il existe des incitations fiscales au retour, après cinq ans de non-résidence. Or, peu de monde les pratique, et les directions des ressources humaines n'en parlent pas. On peut admettre que la priorité des entreprises n'est pas de conseiller leurs cadres de retour sur leur fiscalité. Cela dit, ceux qui sont éligibles au statut d'« impatrié » peuvent obtenir d'importantes exonérations d'impôts pendant huit ans après leur retour en France. Cela justifie de se pencher sur la fiscalité bien avant la date du retour.

Au final, pour une expatriation réussie, le retour doit être gagnant.

Un retour gagnant se prépare à l'avance, mais, à mon avis, le jeu en vaut la chandelle. ×

BUILDING YOUR CAREER OUT OF THE UK



MARK PEARSON
Partner at AGM Transitions

À l'heure du Brexit, de nombreux dirigeants français se posent la question de la suite de leur carrière en dehors du Royaume-Uni. En réalité, le Royaume-Uni a attiré de nombreux talents étrangers (Londres est la 6^e ville française...) et a des connexions historiques très importantes au plan commercial avec de nombreuses régions dans le monde. Il offre de nombreuses opportunités pour les dirigeants qui veulent bâtir leur carrière à partir de ce pays. Nous avons choisi de laisser cet article dans sa langue d'origine, car la gestion de carrière est désormais multilingue.

June 23rd 2016 is a date people will remember on both sides of "La Manche". This was the day that the UK changed its relationship with the EU. Whilst the political impact of this decision is still unfolding, the economic impact is very surprising. The UK's GDP is actually growing. Q4 2016 has shown a 0.7 % year-on-year increase. This is exactly the opposite of what was expected by experts. So what does this mean for French nationals looking to build their careers out of the UK? The most basic fact is that times of turbulence are also times of opportunity. There are uncertainties of course. The imminent Brexit negotiations will be unsettling and the status of EU nationals has yet to be finalised. However, the famous British pragmatism matters here. Highly qualified professionals will always be needed

to drive economic growth and common sense suggests that the British will not erect barriers against their arrival. What really matters is that these professionals have a career plan which they can execute against.

Have a plan!

The French CEO of a UK manufacturing company who worked with AGM Transitions recently is a good example of a man with a plan. He has enthusiastic support from his Board to build a global business. Returning to France will happen at some stage although it may well be that he looks to other geographies first. His skills are a passport guaranteeing entry to any country at the most senior level.

There are two interesting things about this story. First, this CEO is not working in financial services. Second, this CEO is not based in London. The company he works with is physically closer to France than London! The message here is not to ignore the other centres in the UK.

Perceptions about French executives have changed

What are the opportunities that the French executive should be aware of when building a career out of the

LANDMARKS

There is a perception amongst many in France that the UK is all about financial services. The reality is that there is demand for executive skills in a wide range of sectors including oil and gas, telecommunications, IT services, pharmaceuticals, retail and consumer goods as well as manufacturing. Of course the position of London as a financial centre means that there are hugely attractive roles in the financial services, but this really is not the whole story.



Mark Pearson, Ken McKellar and Jo Cochrane are partners at AGM Transitions.

DR

UK? As a firm based in London which focuses on international career transitions, we have a strong view about this. There have been a number of important changes here.

Perceptions: In the past, there was a common misconception amongst some Anglo-Saxon leaders that the French executive brought empirical rigidity to the table. Exposure to French entrepreneurial dynamism has changed these views. The stereotypical Anglo-Saxon leader has evolved to something more diverse.

Infrastructure: There are currently more than 200,000 French people working in London alone, making it the 6th largest French city. In turn, this means that a French language infrastructure exists in London with high quality lycées and support groups.

An international hub: Another major shift which is relevant for French nationals wishing to grow their careers is the international scope of business activity conducted out of the UK in general and London in particular. Again, this outward focus – which is real – contradicts public perceptions in both France and the UK. This represents a major opportunity for executives who are mobile and flexible about where they are carrying out their role. Historic links to Western Europe, the Middle East, Asia and North America are being supplemented by newer trade with Central and Eastern

“The UK is a hub for broader geographic activities”

A changing Anglo-Saxon Leadership

The identity of the Anglo-Saxon leader has changed: 10 of the CEOs of largest companies in the UK are European nationals and 5 of these come from France. A Dutchman runs Shell; a Portuguese runs Vodafone; a Spaniard runs Lloyds Bank; one Frenchman runs AstraZeneca, another runs Rio Tinto and a French woman runs Kingfisher.

Europe, Africa and other emerging markets. **Private equity:** An important development over the last 20 years has been the evolution of London as a world leader in private equity. It is important to be aware that the portfolios of companies owned by private equity houses represent a substantial part of the opportunities available in the UK’s unlisted markets, spanning all sectors and geographies. Of course it matters that you speak English, but speaking the language of business and financial rigour matters even more.

There are many opportunities for French nationals wishing to grow their careers internationally out of the UK. It is smart to think broadly about sectors, about different company structures and about the use of the UK as a hub for broader geographic activities. ✕

✚ Connect with us via mpearson@agmtransitions.com
Website www.agmtransitions.com

CRÉER SON ENTREPRISE: LES SEPT ÉTAPES POUR SE LANCER



OLIVIER DE
CONIHOUT (76)
AX Carrières

Nombreuses sont les personnes qui se posent à un moment de leur carrière la question de l'entrepreneuriat sous une forme ou sous une autre. C'est parfois le refus de l'autorité qui ressort : « Je ne veux plus de patron » ; parfois la volonté de choisir ses propres activités, voire son rythme « Je choisis quand je travaille » ; ou encore le besoin « Je veux travailler pour moi ».

L'entrepreneuriat est en hausse

Au plan statistique, la moitié des cadres supérieurs et dirigeants qui sont amenés à se poser la question de leur évolution de carrière envisage une possible rupture significative de métier et d'environnement. Après une analyse fine de leurs contraintes personnelles et une confrontation au principe de réalité, un tiers suivra son instinct, dont une bonne moitié, soit environ 10 %, va créer ou reprendre une entreprise. C'est en tout état de cause, ce que j'observe au quotidien.

C'est aussi le constat général : l'année 2017 a établi un nouveau record du nombre de créations d'entreprises. En 2017, dans l'ensemble de l'économie marchande hors secteur agricole, 591 000 entreprises ont été créées, soit 37 000 de plus qu'en 2016. Le nombre total de créations d'entreprises augmente ainsi de 7 % et atteint son niveau le plus haut depuis 2010.

Cette hausse est notamment due au régime du micro-entrepreneur. Cependant, le nombre de créations d'entreprises classiques atteint 349 000 en 2017, soit le plus haut niveau depuis que l'Insee mesure et publie les créations d'entreprises (1987).

*“L'année
2017 a
établi un
nouveau
record du
nombre
de créa-
tions d'en-
treprises”*

Les sept étapes indispensables

Cette orientation signifie en pratique pour l'entrepreneur qu'il va mettre ses compétences et son expérience au service de clients plutôt que d'un employeur. Mais comment faire ?

Un projet entrepreneurial passe par sept points d'attention :

- Bilan personnel et professionnel
- Idée de projet (SWOT, concurrence, vision)
- Plan Marketing (Produit, mix, *business model*)
- Moyens commerciaux
- Moyens de production
- *Business plan* et montage financier
- Montage juridique.

Nous allons analyser ces différents points.

1. Bilan personnel et professionnel

Il ne suffit pas de vouloir entreprendre. Pour être mené à son terme, un projet de création ou de reprise présuppose certaines caractéristiques spécifiques, et notamment l'esprit d'entreprise, la capacité d'autonomie et le sens des responsabilités. Mais il faut aller plus loin, mesurer par exemple :

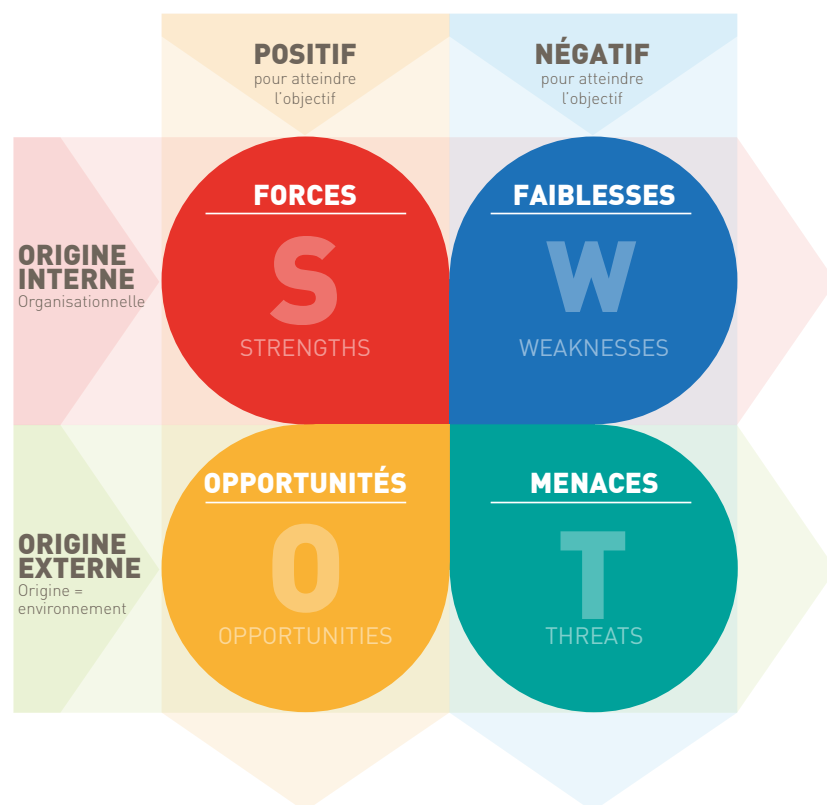
- Quelles sont mes motivations réelles ? Mon mode de fonctionnement ?
- Mon environnement personnel est-il un frein ou au contraire un facilitateur ?
- Ai-je les moyens (financiers, techniques, commerciaux) de mon ambition ?
- Diagnostic de mon réseau professionnel.

Il y a de vraies différences entre un cadre supérieur ou dirigeant salarié et un entrepreneur :

- Temps passé : 12 heures par jour, travail le samedi voire le dimanche, vacances quand on peut
- Savoir tout faire : suppléer à tout, le courrier, le téléphone, l'informatique, la photocopieuse, les services généraux, c'est vous
- La responsabilité : seul à la porter, personne avec qui la partager, le stress du CA et de la trésorerie tous les mois, la tension permanente
- Le risque : personne d'autre ne sera sanctionné, c'est votre patrimoine qui est en jeu
- La solitude : les relations humaines habituelles dans l'entreprise disparaissent, personne à qui parler, désert intellectuel, toujours seul dans la décision
- Absence de feed-back : plus de patron, ni de collègues pour envoyer des signaux si on s'engage sur une mauvaise voie
- Insécurité du revenu : salaire diminué pendant un nombre certain de mois, on se paye le dernier quand on a payé les autres, et ce, en fonction de ce que la trésorerie permet
- Le statut et l'image disparaissent, toutes choses dont on prend conscience, quand on ne les a plus...

Vous continuez la lecture de cet article ? BRAVO.

Vous allez peut-être devenir entrepreneur et vous appuyer sur les nombreux soutiens qui existent pour ce faire, et notamment XMP-Entrepreneur.



Et maintenant que vous êtes sûrs de votre motivation, passons à la deuxième étape.

2. Idée de projet (SWOT, concurrence, vision)

Vous allez devoir vous appuyer à ce stade sur une étude de marché que vous allez faire : les grandes tendances, l'offre, la demande, l'environnement. La bonne vieille matrice SWOT reste un outil simple et synthétique.

Vous analyserez également la concurrence. Si vous vous présentez devant des investisseurs en disant que vous n'avez pas de concurrents, vous ne serez pas crédibles. Ce projet, le vôtre, doit mettre en évidence une vision stratégique, une différenciation, qui permettront de valider la faisabilité économique de votre projet.

3. Plan Marketing (Produit, mix, business model)

Une fois le projet construit, il faut élaborer le plan marketing. Vous vous adressez à des clients : quels sont-ils ? Quels sont leurs besoins ? Et surtout quelles sont leurs attentes, c'est-à-dire quels sont les besoins que vos futurs clients sont incapables d'exprimer mais auxquels vous apportez une solution.

Et vous allez entrer dans la mécanique traditionnelle marketing afin de montrer en quoi vous apportez de la valeur à vos clients. Il vous faudra décrire un *business model* réaliste.

À ce stade, vous vous poserez également la question des marques, et notamment du nom de votre société. Vous vérifierez auprès de l'Inpi que la marque est libre et vous identifierez un nom de site web disponible (whois.com).

4. Moyens commerciaux

Lorsque vous arrivez à cette étape, vous devez vous poser la question de la marque et de ses déclinaisons : les cartes de visite, la ou les plaquettes, une présentation PowerPoint de vos services, les pages qui seront intégrées dans les propositions et dans les contrats. Vous élaborerez un contrat type.

Vous serez amenés à identifier quelques *teasers* qui vous permettront d'être efficaces dans votre action commerciale, au niveau de l'écrit mais surtout à l'oral. Vous préparerez et ferez vivre votre FAQ (*Frequently Asked Questions*). Vous vous poserez la question de votre présence sur la Toile au travers d'un site, mais aussi d'une présence sur les réseaux sociaux, voire d'un blog.

L'erreur fréquente des nouveaux entrepreneurs consiste à démarcher fortement pour démarrer, puis à oublier de maintenir une présence commerciale forte et régulière. L'agenda doit bloquer des plages horaires pour les activités commerciales, et ce quelle que soit la charge de travail de production.

5. Moyens de production

Bien évidemment, la question de la production est très différente selon la nature des projets. Il est important de rappeler qu'une *to-do list* doit également être élaborée

en la matière. Vous vous poserez donc la question de la fabrication de vos biens et services, de l'informatique, de la digitalisation partout présente aujourd'hui, de la téléphonie, de la comptabilité, du recrutement, des locaux, de leur aménagement et du mobilier.

Pour démarrer, l'option « incubateur » ou « accélérateur » peut faciliter les choses. Vous vous poserez la question de sous-traiter ou d'externaliser certaines des grandes fonctions citées ci-dessus. Pour autant, vous conservez la responsabilité, même si vous externalisez. C'est une question de temps et d'argent, mais vous devez maîtriser. Comme indiqué au début de cet article, un entrepreneur doit savoir tout faire.

6. Business plan et montage financier

Et nous arrivons maintenant au cœur. Une entreprise doit gagner de l'argent et l'entrepreneur que vous êtes doit s'assurer que le cash est bien là.

Vous allez donc élaborer un compte de résultat prévisionnel et le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR). Vous détaillerez également le plan de financement initial, le plan de trésorerie, le plan de financement à trois ans, le calcul du point mort. Faites différemment de ceux que vous avez éventuellement défendus dans la grande entreprise qui vous employait. Pour faire passer vos projets, vous aviez tendance à l'exagération ; en effet, les budgets étaient systématiquement diminués de x % (x dépendant de l'organisation et de la conjoncture). Mais cette fois, il s'agit de votre argent, au moins en grande partie, et en tout état de cause en responsabilité. Et se posera la question du financement.

Contrairement à certaines idées reçues, les banques n'ont pas vocation à intervenir au démarrage, et d'ailleurs elles ne le font pas. Elles ne commencent à s'intéresser à un dossier qu'avec les premiers succès.

Je vous suggère d'éviter de vous surendetter. Vous aurez besoin d'accompagner le développement. Si vous n'avez plus de moyens disponibles, vous serez vite dilués. Il vaut mieux démarrer de façon modeste, en limitant les dépenses inutiles, et accéder le plus vite possible aux premiers succès. Les investisseurs regardent avec attention la personnalité des dirigeants, leur capacité à gagner, et la réalité des premiers contrats.

Au tout début, ce sont vos proches, vos amis, vos associés et vous-même qui mettez les premiers moyens. Vous éviterez de charger la barque avec des salaires inadaptés mais vous pouvez valoriser en équivalent monétaire cet investissement pour les futurs actionnaires. Puis vous rechercherez en fonction de vos besoins les partenaires extérieurs le moment venu. Rien ne vous interdit de chasser la subvention ; toutefois votre projet doit pouvoir vivre sans subvention.

Si vous cherchez des investisseurs, préparez à tout le moins un *executive summary* que vous pourrez soumettre

sur <https://accueil.business-angels.info/> (Badge, les *business angels* des grandes écoles).

7. Montage juridique

Plusieurs aspects vont entrer en jeu à ce stade, les aspects patrimoniaux, fiscaux et juridiques proprement dits. Comme toujours ces questions doivent répondre au problème de la rupture : séparation d'un ou plusieurs associés, décès, invalidité, séparation au sein du ménage. Les questions patrimoniale et fiscale sont trop souvent oubliées. Cela peut mettre en péril à la fois l'entreprise et votre environnement personnel. Cela passe par une première question autour du régime patrimonial éventuel, qu'il faut envisager de changer le cas échéant, ce qui prend du temps. Par ailleurs, quelle proportion de votre patrimoine pouvez-vous mettre en jeu ? Et vous vous poserez également la question du régime que vous souhaitez adopter, à savoir équivalent salarié ou TNS (travailleur non salarié), mais aussi juste répartition entre salaire ou équivalent et dividendes ; selon votre âge et votre historique, les conséquences peuvent être sensiblement différentes au plan de la retraite, de la prévoyance et de l'utilisation éventuelle du soutien Assedic. Le choix de la forme de société et de ses statuts intégreront tous les éléments évoqués précédemment et bien entendu quelques considérations complémentaires, liées par exemple à la réglementation éventuelle, au besoin d'appel public à l'épargne, au niveau de participation en capital et droits de vote, aux perspectives envisagées à terme. Quant aux formalités de création, si vous avez des délais à respecter, la meilleure façon, c'est de le faire soi-même en payant l'assistance de quelques dizaines d'euros du CFE (le Centre de formalité des entreprises) ; si vous préparez tout à l'avance, c'est la seule façon d'avoir sa société créée en deux heures. Parmi les pièges classiques :

- Pour avoir un compte bancaire, il faut avoir une domiciliation, mais pour avoir une domiciliation, il faut un compte bancaire
- Si vous domiciliez au domicile du dirigeant fondateur et que vous avez besoin de déménager votre siège social rapidement dans un autre département, vous aurez un dossier fiscal à déménager, c'est source d'ennuis ultérieurs
- Vous avez opté pour un nom, mais vous avez oublié de vérifier qu'il est disponible.

Et n'oubliez pas, une fois l'entreprise créée, de vous assurer, notamment en RCP (responsabilité civile professionnelle)...

Prêt à relever le défi

Pour qui a la fibre entrepreneuriale, entreprendre est un vrai plaisir. Voir ses efforts récompensés par des clients satisfaits et un développement maîtrisé procurent beaucoup de satisfactions. Alors pourquoi s'en priver ? *Welcome on board !* X

“Les questions patrimoniales et fiscales sont trop souvent oubliées”

L'X T'A AIDÉ, AIDE LA COMMUNAUTÉ DES X

En tant que polytechnicien, tu peux participer au développement de notre communauté en partageant tes expériences professionnelles et en aidant nos camarades. Tu fais d'une pierre deux coups !

AX Carrières te propose un éventail de missions bénévoles, dans lequel tu pourras choisir l'activité qui convient à ton expérience et à ta disponibilité.

Le bénévolat repose sur un don largement compensé par ce que l'on reçoit, cela va sans dire. En servant la communauté X, tu ouvriras tes contacts et tes canaux d'information, tu adopteras de nouvelles postures dans des relations basées sur la souplesse et l'écoute, tu développeras enfin un savoir-être avec les *soft skills* si recherchés aujourd'hui dans la vie professionnelle.



CHOISIS TA MISSION

RÉFÉRENT

Cet engagement minimal, balisé dans ton profil sur l'annuaire, par lequel tu acceptes de répondre ponctuellement à tout camarade qui aimerait te poser des questions sur un aspect particulier de ton expérience. Tu as sûrement une compétence spécifique utile à la communauté. Rejoins les presque 2 000 camarades déjà inscrits comme référents. Tu peux aller un peu plus loin dans cet engagement en demandant à AX Carrières de pousser vers toi les demandes de contact, tu deviens alors « correspondant ».

MENTOR

Tu t'engages à accompagner pendant 6 mois un camarade en réflexion sur son évolution professionnelle. Tu construiras ainsi une relation humaine profonde, basée sur la confiance et la bienveillance. Tu t'adapteras à son vécu, tout en l'éclairant de ta propre expérience professionnelle. En général, on te demandera d'aider un camarade avec quelques années de moins. Si tu es jeune ancien, ta disponibilité (physique ou à distance) sera précieuse pour accompagner un élève (ta promotion étant environ N-10 par rapport à celle en seconde année). Les années passant et pour rester dans la course, tu pourras faire équipe avec un junior qui t'apportera un savoir digital en échange de tes conseils professionnels.

PARRAIN

Tu as la fibre internationale et tu comprends les difficultés d'une immersion à Palaiseau pour un étranger. Tu développeras avec ton/ta filleul(e) une relation dans la durée, qui te permettra certainement d'apprécier l'étendue et la valeur de nos différences culturelles. Toutes ces activités sont amplement décrites sur le site de l'AX, onglet AX Carrières, dont les responsables sont à ta disposition pour répondre à tes questions.

AX Polytechnique Alumni

Jacques Defaucheux - 06 89 65 41 00 - jacques.defaucheux@ax.polytechnique.org
5, rue Descartes - 75005 Paris
ax.polytechnique.org



AX CARRIÈRES

#EMPLOYABILITÉ #NETWORKING #LEADERSHIP



Olivier de Conihout (76)

olivier.de-conihout@ax.polytechnique.org

est homme de réflexion et d'écoute au sein de nombreuses institutions. Sa vie de dirigeant et d'entrepreneur lui a révélé l'importance de la notion de plaisir dans le choix d'une activité. C'est mû par cette vision qu'il fonde en 2006 avec Michel Prudhomme (64) « L'Espace Dirigeants » (outplacement, coaching...). Également statisticien-économiste de l'Ensaie,

il a acquis une grande expérience dans les métiers bancaires, le management, le marketing, les technologies de l'information et de la communication, le conseil en stratégie. Son histoire croise une dizaine de start-up et des groupes comme la Caisse des dépôts et consignations, SRI International (Stanford Research Institute), CPR, le Crédit Lyonnais...



Jacques Defaucheux (72)

jacques.defaucheux@ax.polytechnique.org

se consacre à l'accompagnement des personnes qui souhaitent actualiser leur projet professionnel pour s'épanouir au travail. Il s'y est profondément investi depuis 2003, et développe le mentoring pour AX Carrières depuis 2017. Il crée des binômes susceptibles de bien communiquer autour de la problématique d'orientation du mentoré, pour le bien des deux parties.

Jacques a mené une carrière diversifiée depuis 1977. Il a commencé dans l'industrie nucléaire aux débuts de la construction des centrales en France, puis s'est orienté vers les services grand public de télécommunications. C'est un ingénieur généraliste, avec une vision stratégique, capable de mener des études variées et des grands projets dans des environnements internationaux.



Thierry Smaghe (78)

thierry.smaghe@ax.polytechnique.org

est chargé de cours en Master 2 RH et consultant en orientation scolaire et professionnelle. En première partie de carrière, il a été successivement contrôleur de gestion, directeur d'usine et directeur commercial à l'international chez Alcatel puis Alstom. Il a ensuite évolué pendant vingt ans vers des postes de direction des ressources humaines

chez Alstom, Airbus, Nexter et SPIE ce qui répondait à son souhait d'être au croisement des enjeux business et des enjeux humains individuels et collectifs qui le passionnent. Il est très heureux de contribuer à l'activité d'AX Carrières, en complémentarité de l'activité de transmission des compétences et de partage bienveillant d'expérience qui est aujourd'hui la sienne.

CONTACT AX CARRIÈRES **Nadine Mélisse** - 01 40 64 38 42 - carrieres@ax.polytechnique.org

AX Polytechnique Alumni
5, rue Descartes - 75005 Paris
ax.polytechnique.org

