



CARRIÈRE Tout va

***Affaires PLUS* a réuni
autour d'une table six
experts qui posent un
diagnostic troublant sur
la vie des professionnels
et des cadres. Et ils ont tous
la même conviction : l'avenir
sera meilleur. D'ici là, il nous
reste à accepter le présent...**

PAR DANIEL GERMAIN



changer

L'idée était pourtant toute simple : discuter de carrière en 2003 et des défis auxquels sont aujourd'hui confrontés les patrons, les cadres et les professionnels. Un vaste sujet où toutes les surprises sont permises. Pour alimenter ce débat, nous avons réuni six experts, des psychologues industriels qui conseillent (et consolent parfois) des cadres et des dirigeants d'entreprise, une universitaire qui les étudie et des chasseurs de têtes qui les recrutent. Tous remettent en question la conception que nous avons de la carrière. Ils échangent sur nos difficultés à satisfaire nos ambitions et sur les changements qui nous attendent. Leurs prédictions trahissent un espoir bien senti : l'avenir sera meilleur. Cela passera par une prise de conscience selon laquelle le travail est aussi, et surtout, une façon de se réaliser. Bref, la carrière, loin d'être la cause de nos malheurs, peut contribuer à notre bonheur.

Richard Joly est recruteur de cadres de haut niveau pour la firme Korn Ferry, tandis que Nathalie Francisci, de Vénatus Conseil, recrute des cadres intermédiaires. Nicole Côté est psychologue, conférencière et consultante depuis près de trente ans. Anne-Geneviève Girard et Pierre Gauthier sont tous deux psychologues industriels et consultants en développement organisationnel.

Les misères de la réussite

La vie que mènent gestionnaires et professionnels est-elle

enviable ? Certes, leur travail est bien rémunéré et offre de plus en plus de défis. Le monde bouge si vite ! Arrivent-ils à suivre le rythme ?

« Depuis quelques années, je remarque que la souffrance et le stress ont beaucoup progressé dans les entreprises, commence Nicole Côté. Je rencontre des hommes de 50 ans qui, lorsqu'ils parlent de leur vie professionnelle, se mettent à pleurer. Ils ne savent pas comment s'en sortir... »

« Les enquêtes que nous menons depuis trois ans démon-

“ La planification, ça prend du temps. Je n'ai rien contre le leadership, mais encore faut-il avoir le temps de l'exercer, et on n'en a plus. On n'a plus de temps à perdre, on ne se parle plus et on s'isole. ”



Nicole Côté

trent que la détresse augmente chez les gestionnaires, enchaîne Estelle Morin, de HEC Montréal. C'est pourquoi il est de plus en plus difficile de recruter des cadres supérieurs. Les filets de sécurité autour des cadres sont de plus en plus fins, et la pression exercée sur eux augmente sans cesse. »

Le constat d'Estelle Morin paraît alarmant, mais il ouvre la porte à des changements; on se rapproche du point de rupture. Les cadres reçoivent sans cesse de nouvelles tâches. Certains tombent au combat, alourdissant du même coup le travail des autres. La psychologue donne en exemple le secteur de la santé, durement touché, où 32 % des cadres cumulent trois postes et où 20 % en occupent deux. « À cela s'ajoute la pression de la performance, poursuit-elle. Les gens vont jusqu'au bout de leurs forces, usant du même coup leur système de défense et leur capacité de s'adapter. »



Voilà qui donnera du fil à retordre à Richard Joly, recruteur de cadres chez Korn Ferry, car si la capacité d'adaptation des cadres s'érode, les entreprises crieront bientôt famine. La capacité d'adaptation est, en effet, la qualité la plus recherchée chez les candidats à des postes élevés. « Je vois moins la problématique du stress et de l'épuisement. Je peux cependant vous parler de ce que les entreprises attendent de leurs cadres. Il y a cinq ans, les connaissances techniques et l'expérience suffisaient encore. Aujourd'hui, on recherche des gens capables de s'adapter, de faire preuve de leadership et de gérer leur carrière. Ceux qui ne sont pas carriéristes et sont incapables d'investir tous leurs efforts dans leur carrière reculent par rapport aux autres. Je peux comprendre que ces personnes soient stressées. Et c'est pourquoi on recherche des gens qui pourront gérer leur carrière de la bonne façon... »

Ceux qui connaissent une carrière fulgurante sont-ils à l'abri ?

« Les cadres que je vois souffrir sont des gens qui connaissent du succès, affirme Nicole Côté. Ce sont des personnes que l'on voit dans les journaux, des dirigeants performants. Le problème, c'est qu'on manque de temps. La planification, ça prend du temps. Je n'ai rien contre le leadership, mais encore faut-il avoir le temps de l'exercer, et on n'en a plus. On n'a plus de temps à perdre, on ne se parle plus et on s'isole. »

La vie des cadres a-t-elle atteint des niveaux de stress inégalés ? Pierre Gauthier relativise. Il relate une ronde de golf qu'il a jouée avec un ancien dirigeant, un homme de

75 ans. « Il disait que le stress organisationnel était aussi très intense il y a trente ans », dit-il.

« Ce n'est pas la première fois dans l'histoire de l'économie que l'on éprouve des difficultés, concède Estelle Morin. Par contre, on n'a jamais vu un tel décalage entre les moyens dont nous disposons et la façon dont nous gérons nos entreprises. Celles-ci sont menées comme elles l'étaient au 19^e siècle, alors que nos outils sont du 21^e siècle. On se base encore sur l'horloge, sur un déroulement linéaire du temps, alors que tout se passe aujourd'hui en simultané. On mesure encore les distances en kilomètres, alors que les réseaux ont éliminé les distances. Nous devons revoir nos pratiques de gestion. Dans les entreprises, les gens éprouvent de plus en plus de difficulté à suivre le rythme. »

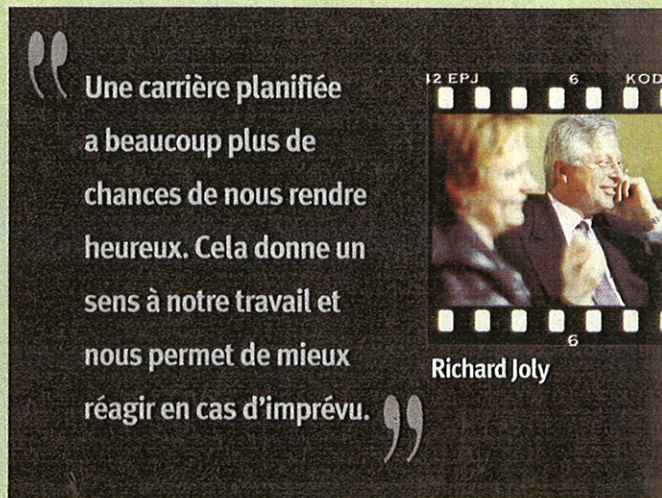
Notre vie aussi a changé. La double carrière au sein d'un couple est chose courante, et le nombre de familles monoparentales prend des proportions impressionnantes. Le défi de la conciliation travail-famille ne se posait pas il y a trente ans, et était encore loin de constituer un enjeu électoral. Estelle Morin a mené une enquête auprès de 239 femmes qui occupaient des postes de cadre supérieur. Comment réussissaient-elles à concilier travail et famille ? « Elles avaient un bon *chum* à la maison », affirme l'universitaire.

En voulant tout réussir – sa vie de famille, sa vie de couple, sa carrière, sa vie personnelle –, on s'impose une pression dangereuse, croit Nathalie Francisci. « On veut exceller dans tout, mais c'est impossible. Il faut donc faire des choix, mais beaucoup de professionnels ne veulent pas les assumer », dit-elle. Parmi ces choix novateurs, elle parle des hommes – de moins en moins rares – qui restent à la maison pour s'occuper de la famille. Le vieux dilemme « carrière ou famille » n'est plus seulement l'affaire des femmes.

De la mort de la carrière à une nouvelle définition de la réussite

Le travail peut-il donner un sens à notre vie ? Devons-nous donner un sens à notre travail ? Et est-ce possible dans des organisations soumises à la dictature des résultats trimestriels ? Dans un contexte semblable, le concept même de carrière est mis à rude épreuve. Anne-Geneviève Girard nous amène sur une nouvelle piste :

« De plus en plus, pour travailler au sein d'une organisa- »



tion, il faut pouvoir tolérer l'incohérence, dit-elle. Les entreprises, dans leurs efforts pour livrer de la croissance tous les trimestres, doivent faire des contorsions. Les employés s'y perdent et n'ont plus aucun contrôle, et cela explique une bonne partie de la détresse que l'on constate aujourd'hui dans les organisations. Même chez celles qui sont les plus sûres, il y a beaucoup d'incertitude. »

« Justement, dit Nicole Côté, dans un environnement chaotique, il ne sert à rien de chercher la sécurité et la stabilité à l'extérieur; on ne la trouvera pas. Il faut la trouver en soi, et les gens sont extrêmement démunis à cet égard. »

Richard Joly ajoute : « Les gens n'ont pas de plan. Ils ignorent l'impact que leur emploi actuel peut avoir sur un plan de carrière à long terme... »

« Peut-être que l'idée d'avoir un plan de carrière est dépassée... » fait remarquer Nicole Côté.

Certains croient que la notion de carrière est non seulement désuète, mais impraticable. Pierre Gauthier est de ceux-là. Il définit ainsi la carrière : anticiper à long terme un itinéraire. « Mais lorsqu'une entreprise évalue à 20 % ses chances de réaliser ses objectifs dans les trois prochaines années, comment un individu peut-il planifier sa carrière ? » s'interroge-t-il. Autrement dit, comment peut-on prévoir un itinéraire pour sa vie professionnelle dans un environnement imprévisible ?

Richard Joly, à cet égard, fait bande à part. « Par "plan de carrière", j'entends le fait d'avoir un travail qui correspond à

“ Pour travailler au sein d'une organisation, il faut pouvoir tolérer l'incohérence. ”



Anne-Geneviève Girard

ses valeurs, un travail qui fait en sorte que l'on est stimulé. Beaucoup de gens ne font pas cet exercice et font un mauvais choix de carrière », ajoute-t-il. En fait, selon ce chasseur de têtes, une bonne planification peut nous éviter bien des écueils dans notre vie professionnelle. « Une carrière planifiée a beaucoup plus de chances de nous rendre heureux. Cela donne un sens à notre travail et nous permet de mieux réagir en cas d'imprévu », poursuit Richard Joly.

En fonction de quoi faisons-nous des choix professionnels ?

« Beaucoup de professionnels se préoccupent avant tout d'avoir un poste important, une famille, une grande maison, avec un beau jardin et une grosse voiture », dit Nathalie

LA LOI DE LA JUNGLE

RÉALITÉ DES TEMPS MODERNES ?

C'EST PARFOIS UNE IMPRESSION BIEN RÉELLE DE LA CONCURRENCE DANS LE MONDE ACTUEL. PLUS DE 6 000 ENTREPRISES, LA PLUPART AVEC DES AMBITIONS À LA MESURE DES VÔTRES, ONT CHOISI ROYNAT CAPITAL COMME PARTENAIRE FINANCIER PARCE QU'AU-DELÀ DU BILAN, ET DES FORCES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION. 40 ANS ET AVONS COMBLÉ DES BESOINS EN D'EXPANSION QUE POUR DES PROJETS DE LA PLUS IMPORTANTE BANQUE D'AFFAIRES AU CANADA AU SERVICE DES MOYENNES ENTREPRISES QUI VISENT LA CROISSANCE. D'AUTRES PRÊTENT DE L'ARGENT, NOUS, NOUS FAISONS DES AFFAIRES.



www.roynat.com

Francisci. Interprétation de la psychologue Anne-Geneviève Girard : « Les critères qui déterminent nos choix de carrière sont extérieurs à nous ». Autrement dit, nous menons notre carrière en fonction du standing social que nous procure notre travail, et nous occupons des postes en fonction des occasions qu'offrent les aléas de la vie professionnelle.

« Il faut bien le reconnaître : l'argent est encore une importante source de motivation », affirme Pierre Gauthier.

« Offrez un nouveau job à un homme en lui promettant un meilleur salaire, et il va l'accepter sans poser de questions sur le poste à combler », renchérit Anne-Geneviève Girard.



“ On veut exceller dans tout, mais c'est impossible. Il faut donc faire des choix, mais beaucoup de professionnels ne veulent pas les assumer. ”

La carrière aurait-elle perdu son sens ? Ce que nous reprochons aux entreprises – la quête du profit trimestriel –, pouvons-nous nous le reprocher à nous-mêmes ? D'ailleurs, ne sommes-nous pas aussi des actionnaires exigeants ?

Tous s'entendent pour dire que la rémunération ne doit pas être la principale motivation pour occuper un poste. « Les entreprises dont le seul but est de faire des profits finiront par ne pas en faire. De la même manière, les gens qui s'accrochent à leur travail pour la rémunération finiront par perdre leur emploi. Il faut arrêter de penser en termes de paie, de profits. Commençons par bien faire ce que nous avons à faire, le reste suivra », dit Nicole Côté.

Il faut envisager la carrière sous un autre angle, croit Anne-Geneviève Girard. Dans notre évaluation de ce qu'est la réussite professionnelle, nous attachons trop d'importance à la perception que les autres ont de nous. Cela nous amène à valoriser un modèle ascensionnel, « dont l'aboutissement ultime est un poste de président. L'idée selon laquelle une carrière réussie doit aboutir à un poste de haute direction est dépassée », dit-elle. D'ailleurs, à l'heure des bilans, ce modèle s'avère très décevant, « parce que ceux qui fonctionnent selon lui sont amers de s'apercevoir que les sacrifices consentis, au détriment d'eux-mêmes et de leur famille, ne leur ont pas procuré le sentiment de s'être réalisés ».

Alors, qu'est-ce que la réussite ? Sur cette question, il y a consensus : réussir, c'est exercer une activité qui correspond à ses valeurs et qui permet d'exploiter ses talents et de les mettre à profit. Mais il faut cesser de compartimenter sa vie, selon Nicole Côté, car on ne réussit pas séparément sa vie professionnelle, sa vie conjugale ou sa vie personnelle : on réussit sa vie.

Les jeunes, moteurs de changement ?

Que nous réserve l'avenir ? Nicole Côté observe dans sa pratique des gestionnaires de haut niveau qui souffrent de plus en plus. Dans ses recherches, Estelle Morin constate que le personnel est soumis à des pressions de plus en plus fortes. Richard Joly et Nathalie Francisci reçoivent en entrevue des professionnels qui postulent à certains emplois pour les mauvaises raisons. Est-ce que cela va changer ?

Anne-Geneviève Girard remarque qu'il est de plus en plus difficile de recruter des cadres de premier niveau, c'est-à-dire de jeunes cadres. « Ils n'ont pas l'impression que les efforts qu'on leur demande sont récompensés à leur juste valeur. Ils préfèrent donc investir plus de temps ailleurs », dit-elle. On remarque chez les jeunes professionnels une forte propension à tendre vers l'équilibre, et le modèle ascensionnel y est moins valorisé. « On note d'ailleurs une diminution de l'importance du travail chez les jeunes hommes », poursuit la psychologue industrielle.

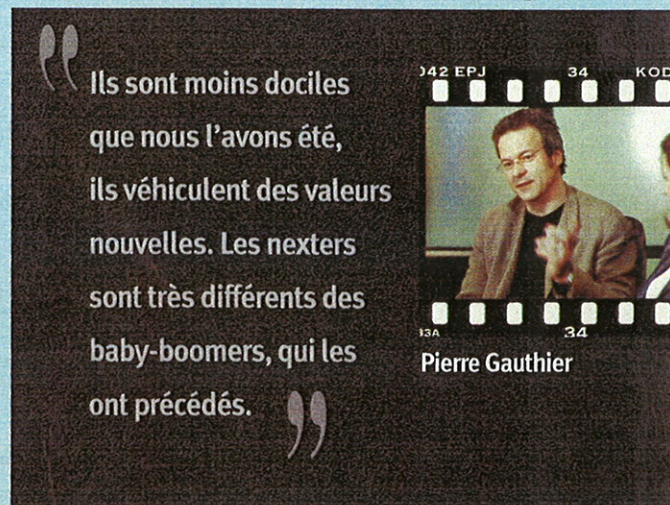
Nathalie Francisci nuance : « Je vois encore des jeunes qui ne pensent qu'à leur carrière, mais c'est vrai qu'en général, ils sont plus préoccupés par l'atteinte d'un équilibre », remarque-t-elle. On fonde beaucoup d'espoir sur les jeunes. « Ils changeront radicalement les organisations », affirme Nicole Côté, lorsqu'on lui demande lequel, du jeune ou de l'organisation, transformera l'autre.

Estelle Morin voit défiler les « 20 ans » dans sa classe depuis plusieurs années. « Ils sont brillants, indépendants d'esprit et critiques. Quand j'enseigne à des cadres supérieurs, je leur recommande fortement de ne pas être des éteignoirs pour les jeunes, qui devraient normalement être porteurs de changement. « Ils sont moins dociles que nous l'avons été, ils véhiculent des valeurs nouvelles. Les *nexters* sont très différents des baby-boomers, qui les ont précédés », dit Pierre Gauthier.

Richard Joly se joint à ce concert d'optimisme : « Ils sont indépendants, ils veulent réussir, ils ont de la *drive* ». En somme, ils ont la force de transformer notre manière de gérer les entreprises ? « Ce sont eux qui vont changer les organisations », affirme le chasseur de têtes de Korn Ferry.

Comment ? En disant non.

En seront-ils capables ? Rappelez-vous les années 60. Et les jeunes qui, à cette époque, devaient tout changer confessaient maintenant leurs erreurs. Et pleurent aussi un peu. +



“ Ils sont moins dociles que nous l'avons été, ils véhiculent des valeurs nouvelles. Les *nexters* sont très différents des baby-boomers, qui les ont précédés. ”