



« Des arbitrages permanents entre vie professionnelle et vie privée »

Hugues de Jouvenel est directeur général du groupe Futuribles et de la revue de prospective du même nom.



« La Tribune ». - Dans quelles conditions travailleront les cadres de l'an 2010 ?

Hugues de Jouvenel. - Nous vivons encore dans un univers économique et social où le contrat à durée indéterminée à temps complet, hérité des « Trente Glorieuses », demeure le modèle de référence. Je pense que, à brève échéance, il perdra sa prééminence. La nouvelle norme, dans les années 2010, sera celle des contrats atypiques, à durée courte, à temps partiel... Le travailleur du futur se positionnera comme un travailleur indépendant, offreur de services à de grandes organisations. Alors, ce qui comptera ne sera plus le statut

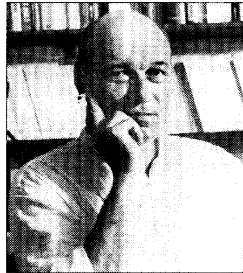
donné par le diplôme de sortie du système scolaire, statut qui octroie à son titulaire un revenu. Les salariés rempliront une mission. Et c'est la réussite dans cette mission qui déterminera leur rémunération.

Comment ces nouvelles formes de travail passeront-elles dans la réalité ?

● Les salariés travailleront en équipes projet, provisoires, très flexibles. Mais en même temps, les hiérarchies traditionnelles de l'entreprise subsisteront, même si le nombre d'échelons sera réduit. Aussi, on peut prévoir que le personnel va souffrir car il subira des injonctions, parfois contradictoires, en provenance de deux structures. Les évolutions de carrière seront plus difficiles, ainsi que les relations entre les gens. Mais, en revanche, ce mode d'organisation dicté par la recherche de performance exigera un engagement plus profond de chacun.

Quelles seront les compétences réclamées en l'an 2010 ?

● A cette date, on peut prévoir que les entreprises demanderont plus un savoir-être qu'un savoir-



faire. Demain, ce seront les compétences de polyvalence, d'autonomie et d'innovation qui seront réclamées. De la même manière, la place et l'importance des compétences strictement techniques (comptabilité, finance, sciences de l'ingénieur...) se réduiront. En effet, même les plus pointues deviendront rapidement obsolètes. Elles seront supplantées par la culture générale. Celle-ci sera effectivement un gage d'adaptation immédiate aux évolutions rapides de l'économie et des sociétés. Voilà ce qui sera réclamé. Mais qui délivrera ces compétences ? Voilà la

vraie difficulté. La culture générale et le savoir-être ne sont pas délivrés par l'école. Quant aux compétences techniques, les entreprises se disent prêtes à les diffuser. Mais pour l'heure, ce discours reste un vœu pieux. Ainsi, on peut prévoir à l'horizon 2010 que se créera un vrai hiatus entre la main-d'œuvre demandée et la main-d'œuvre disponible.

Quelles seront les pistes pour résoudre cette nouvelle contradiction ?

● Une des pistes consiste à revoir le séquençage de la vie. Aujourd'hui, la vie d'un individu est partagée entre trois temps strictement séparés. Grossièrement, de 0 à 25 ans, c'est le temps des études, de 25 à 49 ans, celui du travail. A partir de 50 ans, on passe à la retraite. Cette séparation stricte va vite se révéler aberrante. Des porosités doivent se créer. Ce sera la formation tout au long de la vie et, pour de nombreux emplois non pénibles, le travail presque tout au long de la vie. Emploi et études vont se chevaucher. De même, on évoluera vers un cumul emploi retraite à temps partiel.

Le travail n'occupera-t-il donc plus une place aussi centrale - dans tous les sens du terme - qu'aujourd'hui ?

● En effet. Aujourd'hui, on attend du travail évidemment un revenu, mais aussi un intérêt. De fait, le travail pénètre dans la vie privée par le biais de tous les objets nomades (téléphone, micro-ordinateurs...). Mais, dans le même temps, chacun souhaite protéger fortement sa vie personnelle et familiale contre l'intrusion du travail. Cette contradiction va s'approfondir. De plus en plus, les cadres devront effectuer des arbitrages permanents entre vie professionnelle et vie privée.

Tous ces changements vont-ils se mettre en place rapidement ?

● Les modes d'organisation collectifs en France, tels qu'ils sont en place aujourd'hui, vont droit dans le mur. De virulents débats émergent autour des retraites, du temps de travail, du salaire. Ils vont s'accroître. On peut prévoir de fortes turbulences dans ces domaines d'ici à 2010.

PROPOS RECUEILLIS PAR P. J.

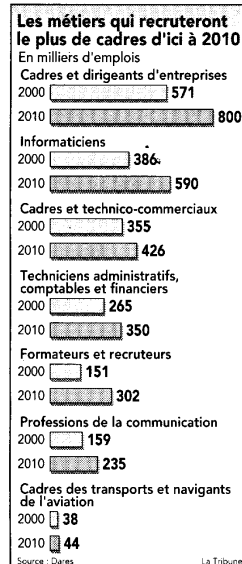
Quels métiers en 2010 ?

TENDANCE ■ La prochaine décennie devrait voir l'avènement de professions hybrides.

L'exercice n'est pas sans risque. Bien souvent, l'industriel « des vrais métiers de demain » tombe dans le piège des phénomènes de mode. Seulement voilà, les modes passent et les métiers que l'on met sous les feux de la rampe aujourd'hui, parce qu'ils font appel à des compétences rares, ne sont pas ceux qui fourniront le plus d'emplois demain. Au-delà des sempiternels informaticiens toujours aussi demandés à moyen terme. Cependant, de grandes tendances se dessinent et permettent de pressentir quelles seront les compétences les plus recherchées par les entreprises.

Le conseil en tête. Ces dernières années, elles ont largement délégué leurs activités les moins stratégiques pour se concentrer sur l'optimisation de leur productivité. Cette tendance devrait continuer. Dans cette perspective, les métiers du conseil, exercé au sein d'un cabinet ou à titre indépendant, ont encore de l'avenir. Ils devraient eux aussi profiter de l'externalisation de la gestion des entreprises. Sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel, les activités de veille technologique ou économique devraient de plus en plus se développer.

La prochaine décennie devrait aussi voir l'avènement de métiers hybrides qui intégreront des savoir-faire de nature différente : le manager devra être à la fois juriste, les nouvelles technologies n'auront



plus de secrets pour les responsables des ressources humaines. C'est évidemment la rareté ou l'originalité des compétences mises en équations qui feront monter les enchères. Les cadres salariés ont donc tout intérêt à choisir des entreprises dans lesquelles ils seront garantis de pouvoir développer leurs compétences. L. DE K.

De nouvelles valeurs à cultiver

CULTURE ■

L'individualisme n'est pas le seul leitmotiv du cadre de demain. Emotion et intuition devraient retrouver leurs lettres de noblesse.

Les jeunes générations ne travaillent plus pour les entreprises mais pour elles-mêmes. Et ça, c'est une véritable révolution. C'est le modèle des relations sociales de demain. Nous sommes en train de passer de l'ère de la culture d'entreprise à l'ère de la culture de "l'entreprise de soi", constate Patrick Lematre, professeur à HEC. Le modèle du « cadre maison » lié à son entreprise est une espèce en voie d'extinction. Les nouvelles générations n'hésitent pas à aller voir si l'herbe est plus verte dans le pré d'à côté, quand leur employeur ne leur offre pas d'opportunités satisfaisantes. « Ce n'est pas la peine de parler de fidélité à l'égard de l'entreprise aux jeunes générations. C'est un discours qui ne prend pas. Elles savent très bien qu'en cas de crise elles n'échapperont pas aux plans sociaux », ajoute Patrick Lematre.

L'individualisme est plus qu'une mode. C'est une culture. A l'instar des entreprises, les nouvelles générations gèrent leur portefeuille de compétences, investissent dans la formation continue, vendent leurs compétences selon une logique de

contrat et n'hésitent pas à faire grimper les enchères lorsqu'elles savent que celles-ci sont rares. « Ils réfléchissent en termes de stratégie. Certains dessinent des plans de carrière sur dix ou quinze ans pour maximiser le profit. Et après, ils se reconvertisent », explique Patrick Lematre.

L'avènement de l'ordinateur personnel et les nouvelles technologies n'ont fait qu'accélérer ce mouvement. « On voit de plus en plus de cadres multiplier les casquettes. Il est encore difficile de dire dans quelle mesure la multiactivité se répandra dans le futur, mais il y a de fortes chances pour que les nouvelles générations imposent de nouvelles formes d'organisation de travail », poursuit-il.

Place à l'affectif. A côté de ce mouvement d'individualisme, il en est un autre qui émerge où l'émotion et les sens prennent le pas sur l'intelligence abstraite. « Les émotions sont de véritables générateurs de performance. C'est un vrai non-sens de penser que l'affectif n'aurait pas sa place dans l'entreprise », explique Jean-Yves Arrivé, consultant au sein du cabinet de conseils Evoliance (auteur de *Savoir vivre ses émotions*, éditions Retz, décembre 2001). Les années qui viennent de s'écouler ne nous ont pas habitués à de tels discours. Au contraire. « Depuis les années 60, la gestion des ressources humaines a été dominée par un discours de la performance basé sur l'impératif des objectifs à atteindre. Seulement voilà, les entreprises qui se sont engagées dans ce type de raisonnement commencent à s'apercevoir qu'il faut réinjecter des valeurs humaines dans les pratiques

managériales », souligne Roger Blumenthal, fondateur du cabinet de coaching Life Dynamic. En d'autres termes, les cadres vont devoir apprendre à se désinhiber, à comprendre et à exprimer leurs émotions. Dans le jargon des consultants, ces qualités font appel à ce que l'on a coutume d'appeler l'intelligence émotionnelle.

L'émotion est aussi une source de créativité, compétence désormais exigée par les entreprises. « Pour être créatif, il faut être un peu rêveur. Malheureusement, si l'on travaille dans une structure qui étouffe cette capacité, il ne peut pas y avoir de créativité », explique Roger Blumenthal. Mais une hiérarchie réticente n'est pas le seul ennemi de la créativité. Créer implique d'être capable de s'étonner, de s'ouvrir au monde, bref... de s'émerveiller. Les émotions jouent un rôle prédominant dans la prise de décision et influent considérablement sur le potentiel de créativité d'un individu. La crainte a tendance à inhiber le potentiel créatif, alors qu'au contraire l'estime de soi a tendance à le doper. A mi-chemin entre l'émotion et le savoir, l'intuition est une des clés des processus de créativité. Elle pourrait bien gagner en valeur dans les années à venir. Restera alors à la reconnaître.

LETITIA DE KERCHOVE

La semaine prochaine dans « La Tribune des carrières »
Les cabinets de recrutement tentent de normaliser leur activité