
*Milieu de vie professionnelle :
l'heure des questionnements*

1



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

YOU HAVE THE ANSWER



*“ Nous vivons une période
complexe,
les repères changent et la vie
professionnelle
est en pleine mutation ”*

Milieu de vie professionnelle : l'heure des questionnements

Depuis une dizaine d'année, nous vivons une période complexe et nos repères changent. **La vie professionnelle est en pleine mutation** : les carrières s'allongent et l'incertitude s'accroît, nous obligeant à nous réinventer sans cesse.

Dans ce monde mouvant, **de nombreuses interrogations se profilent**. Interrogations face auxquelles l'expérience de nos anciens ne peut rien tant nos situations sont différentes. Nos parents ont pu passer 30 ans de leur vie professionnelle dans la même entreprise, nos enfants exerceront des métiers qui n'existe pas encore, et nous ? Que faisons-nous ?

Pris entre deux époques, nous devons, avec une formation parfois incomplète, souvent datée, faire face à des impératifs que nous ne maîtrisons pas toujours.

Nous dessinons au jour le jour le chemin sur lequel nous avançons.

Aux inquiétudes générées par cette situation nouvelle, s'ajoute une remise en cause propre à la moitié de carrière : **comment donner du sens à la seconde partie de sa vie professionnelle et se réaliser pleinement ?**

Ce livre blanc sera peut-être un élément de votre prise de conscience, un premier pas pour mettre à plat vos interrogations et y répondre.

“ Aux inquiétudes
générées par cette situation nouvelle
s'ajoute une remise en cause
propre à la
moitié de carrière ”

1. La nouvelle donne socio-économique

Etre à la moitié de sa vie professionnelle aujourd'hui, c'est faire face à des évolutions sociales et professionnelles nouvelles. **Au questionnement classique de mi-carrière, s'ajoute en effet une réflexion propre à l'époque dans laquelle nous vivons.**

Selon Maurice Thévenet, professeur de management à l'ESSEC, « *Nous sommes aujourd'hui dans des problématiques tout à fait spécifiques à notre temps, ce n'est pas seulement notre âge qui nous caractérise, mais la conjoncture globale dans laquelle nous nous trouvons* ».

L'allongement croissant des carrières

Le cycle de vie du travail est en pleine mutation et les entreprises doivent gérer cette évolution.

L'espérance de vie en France est passée de 40 ans en 1900 à 80 ans en 2008.

Cet allongement de la vie « en bonne santé » change profondément les repères démographiques et remet en question les bases de notre système social : depuis plusieurs années, l'âge du départ à la retraite est discuté et recule inexorablement.

Pour **faire face à l'allongement de la vie professionnelle**, nous devons penser les carrières à plus long terme.

La moitié de vie professionnelle est un cap important qui engage une réflexion sur les 10 à 15 années d'activité restantes.



Paradoxe : S'il faut prévoir de travailler plus longtemps, il est aussi de plus en plus difficile pour un sénior de maintenir son employabilité. Par ailleurs, le monde de l'entreprise tend à considérer ses employés comme séniors de plus en plus tôt. Comment continuer à travailler tout en étant moins désirable et moins impliqué ?

Pour résoudre ce paradoxe, une quête de sens s'impose !





Le sénior a une image ambiguë, tantôt synonyme d'expérience et de recul, tantôt mouton noir, associé à la résistance au changement, à la « vieille garde » et au manque d'implication.

L'entreprise doit s'efforcer de maintenir son niveau d'engagement et de capitaliser sur ses compétences. « Avec les réformes de la retraite, on est amené à travailler de plus en plus longtemps et c'est un véritable enjeu pour le salarié et l'entreprise.

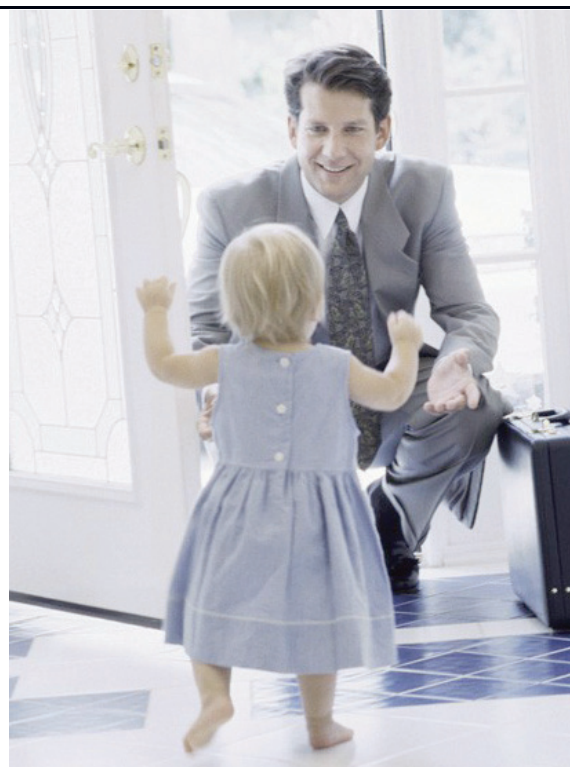
Le DRH doit impérativement maintenir le niveau de motivation des séniors et les faire évoluer » affirme Maurice Thévenet.

Il y a là une double nécessité : **maintenir un haut niveau de productivité** chez les séniors et en **faire des modèles d'évolution enviables** afin de mobiliser les plus jeunes.

Il y aurait en effet une double peine à mettre les plus âgés aux marges de l'entreprise : la perte de leur capital et la crainte qu'ils incarneraient aux yeux des plus jeunes en leur renvoyant l'image d'une fin de vie professionnelle peu enviable.

Qui s'engagerait auprès d'une entreprise si peu reconnaissante envers ses collaborateurs ?

“ Nous devons
prendre en charge
nos enfants
plus longtemps ”



Les métamorphoses de la cellule familiale

Si nous devons travailler plus d'années que nos aînés et nous réinventer sans cesse, nous devons aussi **prendre en charge nos enfants plus longtemps**.

Dans un monde où l'accès au premier emploi est difficile, l'âge de l'indépendance tend à reculer. S'il y a 20 ans les enfants devenaient autonomes quand les parents étaient dans leur quarantaine, c'est moins le cas aujourd'hui.

Par ailleurs, dans les familles recomposées où des enfants sont nés d'une deuxième union, les « jeunes » parents sont souvent à la moitié de leur vie professionnelle. « Maintenant, le cadre qui entame sa deuxième partie de carrière a souvent deux ou trois vies derrière lui, il a des enfants à charge plus jeunes, issus de mariages différents. Il n'est pas rare de croiser de jeunes pères quadragénaires ! » Témoigne Maurice Thévenet.

De fait, **les cadres doivent soutenir financièrement leur(s) famille(s) plus longtemps**, ce qui les incite à penser leur carrière différemment : comment assurer l'équilibre financier familial pendant encore 10 ou 15 ans ?

2. La crise psychologique du milieu de vie : mythe ou réalité ?

Acmé, en grec ancien, désigne le point extrême d'une tension, d'un propos ou d'une situation.

Dans la tragédie classique, c'est le paroxysme où l'on comprend qu'il est impossible d'empêcher l'issue fatale.

Ramené à la vie personnelle, l'acmé est le plus haut point du développement, le zénith où, alors qu'on est au sommet de sa gloire, on entrevoit le déclin à venir.

Face à la douce pente qui se profile, le besoin de donner du sens à sa vie se fait plus pressant.

Ce moment de crise est aussi un moment de réflexion profonde propice à un nouvel élan.

C'est le moment où on peut enfin être en harmonie avec son moi profond, c'est un rendez-vous avec soi-même qu'il ne faut pas fuir.

Carl Gustav Jung voyait l'âge de 40 ans comme l'entrée dans la maturité, le développement et la libération de l'individuation, c'est-à-dire le but final de l'évolution personnelle et la formation d'une personnalité indépendante.

Mais la crise de vie ne correspond pas à un âge particulier, elle peut arriver entre 30 et 50 ans selon les personnes.

Le sentiment prédominant se rapporte au temps : on a l'impression qu'il nous échappe, qu'on le perd et il nous rapproche de la mort, non plus comme d'une idée abstraite, mais bien d'une perspective sérieuse.



Dans son livre « *La crise du milieu de la vie. Une deuxième chance.* », Françoise Millet-Bartoli analyse l'entrée dans la deuxième moitié de la vie.

« La suprématie actuelle du personnage social retentit probablement très fort au milieu de la vie. Après avoir acquis une position sociale, après s'être investi dans des rôles professionnels et familiaux, la question se pose alors de l'orientation à prendre pour les années, encore nombreuses, à venir. Dans ce moment de doute et d'interrogation, nous pouvons mesurer l'écart entre les deux parties qui coexistent en chacun de nous : notre personnalité extérieure et notre intimité profonde. L'un des enjeux du midi de la vie, et l'une des sources de crise, est justement de retrouver cet « être intérieur » que nous avons perdu de vue, en raison notamment, de l'hyper valorisation des signes extérieurs d'existence sociale ».

“ Face à la douce pente
qui se profile,
le besoin de donner
du sens à sa vie se fait
plus pressant ”

Elle explique en quoi, après s'être conformé aux normes sociales, **nous aspirons à une réalisation plus juste de soi-même**, dans sa vie personnelle et professionnelle :

« L'être moderne, enfermé dans son personnage social finit souvent par se laisser piéger par son rôle. Dans une première partie de sa vie, il a fait carrière, construit ou non une famille, et assuré sa position sociale. Arrivé au terme de cette période, il ne sait souvent plus comment se définir sinon par ses titres, ses revenus ou son statut : c'est alors que la crise de mi-carrière menace, laquelle se caractérise successivement par la recherche du « fil conducteur » de sa propre histoire, la tentative de modifier sa trajectoire et, enfin, la quête d'une issue satisfaisante qui le conduise jusqu'à la retraite. »



3. *Un moment charnière dans la vie professionnelle*

Les différents temps de carrière

Au cours de la première partie de leur carrière, les cadres sont sur un « pallier » et considèrent le temps qui passe comme une donnée abstraite.

Toute faute de parcours est « pardonnable », justifiable, voire valorisable en entretien de recrutement.

A l'orée de la seconde partie de leur vie, ils prennent conscience de l'existence d'un horizon qui se rapproche et qui va les changer profondément. Cet ébranlement professionnel fait écho à un ébranlement plus général de sa vie personnelle (cf. Crise psychologique du milieu de vie).

Le cadre est à un âge où il a pu connaître différentes ruptures familiales, il vit parfois au sein d'une famille recomposée et il a dû peut-être quitter bon gré mal gré différentes entreprises. Il doit composer avec tous ces changements voulus ou non.

Professionnellement, s'il a pu « jouer le jeu » en suivant la meilleure trajectoire possible pour valoriser son parcours professionnel, il arrive à un stade où les réalités s'imposent

et ne peuvent plus être ignorées... Il se pose de vraies questions sur son passé et sur ses projets.

Florence Ropion témoigne :

« Pour moi 45 ans c'est la moitié de ma vie professionnelle, c'est un âge charnière : on doit « driver » encore plus sa carrière qu'avant !

Je voulais faire un bilan sur ce qui s'est passé et regarder ce qui pourrait m'intéresser ».

“ Pour moi 45 ans
c'est la moitié
de ma vie professionnelle,
c'est un âge charnière :
on doit « driver » encore plus
sa carrière qu'avant ! ”



Jean-Marie Peretti, professeur de Ressources Humaines à l'ESSEC, analyse ainsi le cycle de vie du cadre :

L'espoir :

Entre 25 et 30 ans, le cadre n'a pas encore de réalisation à son actif mais possède un fort potentiel d'évolution. C'est un espoir pour son entreprise, il est identifié comme un haut potentiel et a souvent la chance de suivre des programmes de formation spécifiques pour développer son talent.

L'étoile :

5 à 8 ans plus tard, cet espoir est devenu, dans le meilleur des cas, une étoile : il a un potentiel toujours fort et se targue d'avoir mené à bien un certain nombre de missions. C'est une « star ». Son objectif : le rester le plus longtemps possible !

Le pilier :

Après 40 ans, le cadre a un beau parcours derrière lui mais l'avenir lui sourit moins qu'avant. Comment peut-il se renouveler ? Comment garder sa contribution au meilleur niveau ? C'est un moment charnière où tout est possible : rester un pilier solide ou dériver vers les berges des « branches mortes ».

La branche morte :

C'est un cadre qui ne contribue plus activement au développement de l'entreprise et qui n'a pas de potentiel d'évolution notable. Est-ce un point de non-retour ? Sans la volonté propre du cadre pour évoluer, oui probablement.

Milieu de vie professionnelle chez les femmes : une nuance sensible

La crise de milieu de vie est sensiblement différente chez les femmes. Quoi de moins surprenant quand on sait les différences de carrière entre hommes et femmes ? Si les niveaux de responsabilité chez les moins de 30 ans sont relativement bas et proches entre hommes et femmes, c'est après 30 ans que les écarts se creusent.

Si **la trentaine** est l'âge de l'ascension professionnelle, c'est aussi celle **la décennie de la maternité chez les femmes**. Cette mise entre parenthèses relative de la vie professionnelle ralentit souvent les carrières des femmes et l'écart est difficile à combler par la suite.

Plus largement, Michèle Ferrand, Sociologue, CNRS-INED remarque qu'« avoir des enfants est corrélé avec un taux de chômage plus élevé pour les femmes et a l'effet inverse pour les hommes » :

« Au même âge, aux mêmes emplois, avec le même bagage scolaire, hommes et femmes occupent, au bout de dix ans, des postes différents, hiérarchisés selon le sexe (...) seules les célibataires sans enfant peuvent jouer à armes égales avec leurs concurrents masculins, l'aptitude à avoir des responsabilités étant implicitement définie comme une disponibilité totale pour l'entreprise » conclue Michèle Ferrand.

“ Après la maternité
elles ont
plus de temps devant elle
pour réussir ”

Chez les femmes, la crise du milieu de vie peut se traduire par une **véritable reprise en main de leur carrière** quand elle est pour les hommes l'entrée dans un marasme psychologique. Sans pour autant être une revanche, l'entrée dans la 2ème partie de leur carrière est une phase positive : **c'est le moment d'avoir enfin la reconnaissance professionnelle qu'elles méritent !**

Florence Ropion, 46 ans, diplômée de l'AMP Management Général en 2010, Responsable du réseau Europe du Sud chez DELL, témoigne : « Entre deux enfants, les femmes n'évoluent pas, sauf certaines qui ont d'ailleurs souvent une excellente formation initiale. Mais je crois que les femmes ont de plus en plus d'opportunités de par l'allongement des carrières : après la maternité elles ont plus de temps devant elle pour réussir. La compétition reste exacerbée, mais ce n'est pas mission impossible ! ».



Statistiques APEC
(mars 2011)

*Femmes cadres et hommes cadres :
des inégalités qui persistent.*

- *La rémunération médiane annuelle brute des femmes de 40 ans s'élève à 62 000 euros, contre 70 000 euros pour les hommes du même âge, soit 8 000 euros d'écart.*

- *Cet écart se creuse à 10 000 euros pour les cadres dirigeants de plus de 45 ans (travaillant dans des entreprises de plus de 1 000 salariés). La rémunération médiane annuelle brute des femmes s'élève à 70 000 euros contre 80 000 euros pour les hommes.*

4. Impact et traduction dans la sphère professionnelle

Les mutations sociales associées à la crise personnelle de la moitié de vie ont des répercussions directes sur la vie professionnelle de chacun.

Philippe-Pierre Dornier, Directeur de l'ESSEC Executive Education, remarque nombre de préoccupations communes aux cadres en milieu de vie professionnelle.

« En observant les participants à nos formations, j'ai pu constater qu'au-delà de l'envie de développer leurs compétences, il y a des questionnements communs chez les cadres de 40-45 ans. Ces interrogations me paraissent spécifiques à cette phase de transition difficile qu'est la quarantaine, que ce soit sur le plan professionnel ou personnel ».



La remise en question des acquis

Ces cadres sont établis professionnellement et occupent des postes à responsabilités managériales. Mais ils ont des doutes sur ce qu'ils font et comment ils le font. Au-delà des acquis de leur formation initiale, ils ont appris sur le tas des techniques complémentaires, des pratiques managériales, des dimensions nouvelles liées à leurs responsabilités croissantes, mais le font-ils au mieux ? Un ré-étalonnage par rapport à un standard s'avère nécessaire.

Jean-Christophe Tomaso, 43 ans, diplômé de l'AMP Management Général en 2010, Directeur des ventes Marché Notaires chez LexisNexis, témoigne : *« J'ai toujours été efficace à mon poste, je faisais bien les choses, mais je me demandais si je ne pouvais pas mieux les faire : au-delà des résultats atteints, est-ce que j'employais les bons moyens pour y arriver ? ».*



La nécessité de transmettre

Ces cadres sont immergés dans le travail au quotidien, lourdement investis depuis des années. Dès lors, ils tendent à manquer de recul. Ils sont à des postes où la transmission au sein des équipes est capitale, et pourtant, ils ne sont pas sûrs de disposer des savoir-faire en la matière.

En effet, ils ont un savoir implicite : **ça marche, mais ils ont du mal à expliquer pourquoi et comment.**

“ Je me sentais limité :
des sujets restaient obscurs
comme la stratégie,
la finance ou même
le management ”

Des lacunes de longue date

A 40-45 ans, **le cadre est amené à diversifier ses engagements**, à intégrer d'autres points de vue et à enrichir ses prises de décisions. Il est directeur en marketing quantitatif et il souhaite maîtriser davantage les aspects financiers de l'entreprise ; il est excellent contrôleur de gestion mais il voudrait savoir animer une gamme de produits et en assurer le développement commercial.

« *Ils ont conscience que c'est leur dernière chance pour boucher les trous laissés béants ces dernières années, faute de temps et/ou d'intérêt* » souligne Philippe-Pierre Dornier.

« *J'étais à la tête d'une équipe de marketing opérationnel très liée aux autres domaines fonctionnels de l'entreprise et je me sentais limité : des sujets restaient obscurs comme la stratégie, la finance ou même le management* », se souvient Eric Colas des Francs, 44 ans, diplômé de l'AMP Management Général en 2010, Directeur des ventes BtoB chez Smartbox, Groupe Smart&Co.

Un manque de transversalité

En milieu de carrière, le cadre peut sans aucun doute s'affirmer par son expertise.

Mais les fonctions managériales qu'il occupe appellent à prendre en compte des points de vue divers. **Manager c'est être transversal**, « passer à travers » et comprendre.

Le cadre doit rechercher plus d'ouverture, enrichir ses perspectives et intégrer de nouveaux savoir-faire.

« *J'étais arrivé à un stade où je me sentais limité dans mes capacités d'évolutions transverses* » Eric Colas des Francs.

« *J'ai le sentiment que l'entreprise appauvrit l'individu : on se spécialise, on fait toujours les mêmes choses ... Je voulais réapprendre, voir d'autres choses !* » Jean-Christophe Tomaso.

Un clivage éthique/pratique

Ces cadres sont sensibilisés aux questions éthiques au sein de leur entreprise (développement durable, prise de décision responsable, etc.). Ils souhaiteraient **mettre en œuvre des actions éthiques au quotidien**, mais ils sont confrontés à une certaine difficulté. En effet, ils savent qu'en pratique, la prise de décision en entreprise ne s'est pas encore totalement adaptée au nouveau contexte et ne peut pas toujours répondre à ces exigences.

Il doit innover et apporter des solutions nouvelles pour permettre à l'entreprise d'évoluer sur ces questions.



Le milieu de vie professionnelle est donc un moment sensible au cours duquel il faut savoir manœuvrer avec intelligence. Entre vie personnelle et vie professionnelle, le cadre s'engage dans une quête de sens profonde.

Cette remise en question doit être menée avec soin et l'accompagnement personnel peut être une clé pour sortir de cette crise.

Concernant les trajectoires professionnelles, le cadre (au milieu de sa carrière) doit **redéfinir ses objectifs, prendre de la hauteur et développer de nouvelles compétences.**

Se pose alors la question de la formation continue : de quelques jours à quelques mois, elle permet de combler certaines lacunes, d'ouvrir de nouvelles perspectives et surtout, d'échanger avec ses pairs.

Mais comment choisir la bonne formation ?

Pour en savoir plus, nous vous invitons à lire le deuxième tome de ce triptyque :

*« Milieu de vie professionnelle :
une formation pour rebondir ! »*

A man with brown hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a red patterned tie, is smiling and looking down. He is standing in an office environment with large windows in the background. Another person's shoulder is visible on the left.

*“ J’ai le sentiment que
l’entreprise appauvrit l’individu :
on se spécialise,
on fait toujours les mêmes choses...
je voulais réapprendre,
voir d’autres choses ! ”*



*ESSEC Executive Education
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0) 1 46 92 49 00
Fax + 33 (0) 1 46 92 49 90*

<http://executive-education.essec.fr>

*ESSEC Business School
Avenue Bernard-Hirsch
BP 50105
95021 Gergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0) 1 34 43 30 00
Fax + 33 (0) 1 34 43 30 01*

www.essec.fr

*ESSEC Asia Pacific
100 Victoria Street
National Library Building # 13-02
Singapore 188064
essecasia@essec.edu
Tél. +65 6884 9780
Fax +65 6884 9781*

www.essec.edu/asia



<http://executive-education.essec.fr>

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

YOU HAVE THE ANSWER*



affilié à la



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE