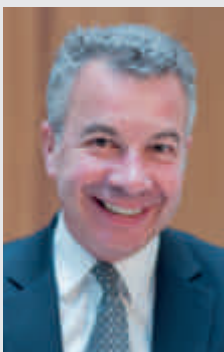


# SECOND LIFE

***Bruno Serey (81), Géraldine Crampette et Jean Louis Robin, Partners chez EIGER International*** nous expliquent l'importance d'une « Second Life » dans le parcours d'un cadre supérieur.



**Bruno Serey (81)**



**Géraldine Crampette**



**Jean Louis Robin**

Dans la Grèce antique, les historiens et philosophes utilisaient la notion « d'akmé » (acmé en français) pour distinguer le point culminant de la carrière ou de l'œuvre de leur élite politique ou intellectuelle. De la même façon, les cadres supérieurs (CS) ont aussi leur sommet de leur carrière. Passé ce sommet, celui qui veut éviter le déclin («parakmé») ou les désillusions devra se réinventer, réinvestir d'autres domaines pour poursuivre positivement son développement personnel et professionnel.

Chez EIGER International, où la pratique de notre métier nous amène à rencontrer chaque jour des CS en milieu de carrière, nous nous intéressons de près à cette transition, que chaque CS devra si possible anticiper pour réussir sa deuxième partie de carrière ou «2<sup>nd</sup> life».

### **La carrière de CS : un projet qui se cristallise progressivement ?**

Chaque année, plusieurs dizaines de milliers de jeunes diplômés de nos grandes écoles<sup>1</sup> entrent dans la vie professionnelle en intégrant une grande entreprise et s'engagent, sans en avoir nécessairement conscience, dans une carrière de CS.

Conditionnés par l'idée que le « niveau <sup>2</sup> » de leur diplôme sera un élément déterminant pour leur réussite professionnelle, beaucoup intègrent une grande entreprise dont ils considèrent la formation initiale comme un tremplin plus fiable pour démarrer leur carrière.

En début de carrière, ces jeunes cadres constatent rapidement que, sous réserve de bien

1. On dénombre ~ 200 grandes écoles, soit ~60,000 étudiants par an ou ~2,5 millions en activité, soit ~10% des actifs.

2. Les grandes écoles sont classées par la presse spécialisée et la DRH des entreprises.

« performer», les responsabilités viennent avec l'ancienneté et ce, particulièrement dans les grandes entreprises (CAC40 ou équivalentes étrangères) et cabinets de conseil (management, audit, avocats...) où l'accroissement des responsabilités est clairement reflété par des grades internes. C'est à ce moment que germe progressivement l'idée que leurs responsabilités iront crescendo et que leur carrière de CS suivra un parcours ascendant.

Cinq à dix ans plus tard avec la prise de premières responsabilités d'encadrement, ces jeunes CS commencent à façonner leurs ambitions professionnelles autour d'objectifs quantitatifs liés au «périmètre» de leurs responsabilités : effectifs aux ressources humaines, budget aux achats, informatique ou marketing, chiffre d'affaires au commercial, etc.

Au fur et à mesure qu'ils progressent en âge, ils sont de plus en plus attachés au «périmètre» de leurs responsabilités, qui devient un élément central dans leur façon d'envisager un changement de poste. L'idée que celles -ci iront croissant tout au long de leur vie professionnelle, devient une ambition voire un objectif personnel.

### **Comme le sportif, le CS a un pic de carrière**

Alors qu'un sportif de haut niveau (SHN) atteint son pic de carrière entre 20 – 30 ans, le CS atteint le sien autour de 40 – 45 ans. Très rares sont les CS dont les responsabilités augmentent tout au long de leur carrière.

Au tennis, où le classement mondial des joueurs est très bien documenté ([www.atp.org](http://www.atp.org)), les grands joueurs atteignent leur pic de carrière (leur meilleur classement ATP) en moyenne à 25 ans<sup>3</sup>. Si la plupart continuent à jouer au niveau

3. Lewton Hewitt a été N°1 mondial à 20 ans, avant de décliner.

international au-delà de 30, voire 35 ans, leur carrière ira decrescendo après le pic. Certes, certains grands joueurs comme Borg ou Bartoli ont arrêté leur première carrière («1<sup>st</sup> life») au sommet (à 26 ans), mais cela reste une exception souvent incomprise dans les médias. Une analyse plus exhaustive montrerait que dans tous les sports, le SHN aura une seconde carrière («2<sup>nd</sup> life»), qui démarrera vers 30/35 ans et durera plus longtemps que la carrière de sa «1<sup>st</sup> life».

Même si la notion de pic de carrière pour un CS reste plus arbitraire, les intéressés l'évaluent de façon très claire en fonction du périmètre de leurs responsabilités. Pour la plupart, ce pic sera atteint autour du milieu de carrière, entre 40 et 45 ans.

Peu préparés à cette réalité, de nombreux CS sont surpris de voir leur progression de carrière s'arrêter, parfois brutalement, au bout de 15, 20 ou 30 ans. Habités à mesurer l'étendue de leurs responsabilités de façon très quantifiée (en M€, effectifs, etc.) et reconnue par leurs pairs, l'arrêt de cette progression peut tomber comme un véritable couperet. Contrairement aux SHNs qui ont intégré cette réalité «physiologique» dès le départ, l'absence d'anticipation – et a fortiori d'acceptation – de cette réalité peut avoir des conséquences très sérieuses et dommageables sur l'équilibre psychologique du CS.

### Comment un CS peut-il préparer sa « 2<sup>nd</sup> life » ?

Les CS doivent se préparer à une deuxième carrière ou «2<sup>nd</sup> life», où ils ne seront plus dans une logique de progression du périmètre des responsabilités exercées ou de marche pied («stepping stone») pour accéder à un niveau plus important, mais bien plus de construction d'une entreprise pérenne – sans plus aucune hiérarchie au-dessus – dans laquelle ils pourront recueillir beaucoup plus directement le fruit de

leur investissement en temps, énergie, créativité et argent.

Pour les SHNs, cette 2<sup>nd</sup> life pourra être extrêmement variée : entraîneur de club, commentateur sportif, agent de joueurs, ambassadeur de marques, chef d'entreprise, élu politique<sup>4</sup>... Dans tous les cas, elle exigera et développera des qualités personnelles, telles que management, gestion, influence, communication orale, etc., très différentes de celles qu'ils avaient valorisées lors de leur 1<sup>st</sup> life telles que adresse, force physique, résistance à l'effort, goût de la compétition... Alors que leur 1<sup>st</sup> life avait pu être extrêmement gratifiante, au moins pour ceux qui avaient atteint un très haut niveau, leur 2<sup>nd</sup> life peut l'être tout autant. En tout état de cause, elle est largement anticipée par tous. En effet, aucun sportif ne s'engage dans une carrière de SHN en pensant qu'elle durera jusqu'à sa retraite !

Contrairement au SHN, dont le pic de carrière est concentré autour de 25 - 30 ans, celui du CS est infiniment plus variable. Ceci s'explique sans doute par la nature des qualités nécessaires pour progresser dans une grande entreprise. Ces qualités, qui font appel à l'intelligence émotionnelle et organisationnelle, se développent lentement de façon très inégale et ont finalement assez peu à voir avec le niveau de diplôme d'origine.

Chez EIGER International, nous rencontrons des cadres dirigeants en milieu de carrière et observons plusieurs types de «2<sup>nd</sup> life» :

- Dirigeant d'une entreprise à fonds d'investissement, cotée ou familiale
- Actionnaire majoritaire de leur propre entreprise, repreneur ou créateur

- Investisseur, business angel ou administrateur indépendant
- Profession libérale, quitte à reprendre des études
- Dirigeant en dehors de la sphère de l'entreprise (enseignement supérieur, secteur public ou parapublic, ONG ou organisation à but non lucratif...)
- Élu politique

L'important n'est pas le moment où arrive cette transition, mais la manière dont elle a été anticipée. Heureusement, de nombreux CS, et de façon croissante, en prennent conscience et anticipent suffisamment tôt cette réalité «physiologique» et démographique, le nombre de postes étant par nature limité dans les comités exécutifs.

Dans notre métier de recrutement et d'évaluation de dirigeants, chez EIGER International, nous invitons les cadres dirigeants que nous rencontrons à réfléchir sur leur choix de carrière à venir et les conseillons dans cette démarche. Nous leur faisons prendre conscience qu'ils peuvent avoir une 2<sup>nd</sup> life et que celle-ci peut être une formidable opportunité de développement personnel.

Nous sommes convaincus que cette réflexion conduite alors qu'ils n'ont pas encore atteint le sommet de leur «1<sup>st</sup> life» sera pour eux, le moment venu, un atout pour se projeter, se réinvestir et garder leur confiance en soi lorsqu'ils aborderont leur «2<sup>nd</sup> life». ×

4. Les 2<sup>nd</sup> life de nos champions de monde 1998 illustrent parfaitement cette diversité.