

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières Management

195 000

EN MOYENNE, LES EXPATRIÉS À ZÜRICH ONT UN SALAIRE ANNUEL DE 195 000 FRANCS. Zurich est la troisième ville du monde où les

expatriés ont les revenus les plus élevés, selon la dernière étude de HSBC sur le sujet. Genève arrive en cinquième position.



La Banque Cramer vient de nommer Elvan Cetinel-Walker au poste de directrice financière. Elle travaille depuis 2016 pour cet institut. Par ailleurs, Olivier Taillard est lui désigné directeur des opérations.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 30 mars

17

Quand les cadres s'émancipent

RECONVERSION Après avoir travaillé des années en entreprise, de plus en plus de dirigeants choisissent de se mettre à leur compte afin de proposer leurs services à plusieurs clients. Un choix «portefeuille» qui convient particulièrement aux seniors, selon les experts

MARIE MAURISSE
[@mariemaurisse](https://twitter.com/mariemaurisse)

Cela fait vingt-quatre ans qu'Eva von Rohr a fondé, à Genève, son cabinet de réorientation et gestion de carrières. Depuis 1993, elle a accompagné des milliers d'hommes et de femmes qui changent d'entreprise ou de métier. Ces dernières années, les personnes en transition, que son cabinet accompagne, ont été de plus en plus nombreuses à devenir indépendantes après une vie passée comme cadre en entreprise. «C'est une tendance que les Anglais appellent *portfolio career*, ou carrière portefeuille en français, explique-t-elle. Cela représente désormais pas moins de 10% de mes dossiers.»

La carrière portefeuille consiste à cumuler plusieurs fonctions, chacune à temps partiel. Les statuts, eux aussi, peuvent être différents: un emploi comme salarié à 40%, plus un mandat comme indépendant à 20% et un autre à 60%... Ou alors la personne crée une société au nom de laquelle elle va facturer ses services à ses clients. Les formalités administratives sont à envisager en amont avec une fiduciaire, afin de ne pas avoir de surprises. Mais sur le fond, tout est possible, et la législation suisse suffisamment souple.

Choix involontaire

Bien sûr, tout le monde peut multiplier les emplois, y compris précaires. En Angleterre, en Allemagne ou aux Etats-Unis, il n'est pas rare d'occuper plusieurs emplois pour parvenir à toucher des revenus décents. En Suisse, ce modèle se développe aussi dans toutes les catégories de métier, des graphistes aux chauffeurs. Ce qui est nouveau, c'est qu'il attire aussi de plus en plus de cadres seniors d'un haut niveau qui se trouvent en milieu ou en fin de carrière.

Ce choix n'est pas toujours volontaire, explique Eva von Rohr,



En Suisse, 25% des chômeurs sont âgés de plus de 50 ans, selon les chiffres du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Pour une partie des cadres en reconversion, l'indépendance peut représenter une bonne solution de repli. (KLAUS VEDFELT/TAXI/GETTY IMAGES)

dont les clients sont en grande majorité des entreprises qui offrent un programme de repositionnement professionnel à leurs salariés à l'occasion d'une restructuration de leurs activités ou d'un plan social. «Les cadres seniors qui sont licenciés ont un CV excellent, mais ont parfois de la peine à retrouver du travail derrière, précise cette spécialiste. Pour ces profils recherchés, qui ont un important réseau, se mettre à leur compte pour occuper plusieurs mandats est une bonne solution.»

En Suisse, 25% des chômeurs sont âgés de plus de 50 ans, selon les chiffres du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Pour une partie des cadres en reconversion, l'indépendance peut repré-

senter une bonne solution de repli. Cela a en tout cas été le cas pour Michael Heintze, diplômé de l'EPFL, qui gérait depuis sept ans les risques de la gestion alternative dans une banque privée suisse. En 2010, en pleine crise, son poste a été supprimé. Il avait alors 53 ans. «Je suis resté en bons termes avec mon employeur, qui m'a proposé deux mandats suite à mon licenciement, dit-il. Cela m'a permis de rester actif et de continuer à avoir des revenus dans cette période de transition.»

Les mois passent et sa mission s'achève. Mais petit à petit, il rencontre des gens, propose ses services de consultant à d'autres établissements financiers de la place. Aujourd'hui, il occupe trois

«J'ai trois bureaux, trois adresses e-mail et trois soirées de Noël. Cela demande un peu de concentration. Mais c'est formidable!»

MICHAEL HEINTZE, SPÉCIALISTE DE LA GESTION DES RISQUES

emplois: deux à 40% et un à 20%. Les clients ayant une préférence pour cette forme juridique, il est formellement salarié à temps partiel des trois entreprises. «J'ai trois bureaux, trois adresses e-mail et trois soirées de Noël, raconte-t-il non sans humour. Cela demande un peu de concentration de changer de contexte trois fois par semaine. Mais c'est formidable!»

Michael Heintze le dit lui-même: après 25 ans passés comme employé, il n'avait pas vraiment l'esprit entrepreneur. «Il ne suffisait pas de montrer que j'avais des compétences; il fallait comprendre comment celles-ci pouvaient répondre aux besoins spécifiques de mes clients. Quand on sait faire beaucoup de choses, on

risque de donner une image floue. C'est pourquoi il ne faut pas hésiter à recentrer son profil», conseille-t-il à ceux qui seraient tentés de sauter le pas.

Baisse de salaire

Ce spécialiste a eu de la chance, car son changement de carrière n'a pas eu d'impact sur ses revenus. Cela n'a pas été le cas pour Didier (prénom d'emprunt), qui a perdu environ 30% de son salaire. Mais il ne regrette rien. Directeur marketing pendant vingt ans, il a beaucoup voyagé pour son travail. Mais en 2015, un souci de santé l'oblige à changer de rythme. Il décide alors de se réorienter. D'un côté, il donne des cours dans des établissements hôteliers et, de l'autre, il effectue des missions de consulting via sa Sarl, qu'il a créée pour l'occasion.

Actuellement, son temps de travail est de 80% environ. «Mes besoins sont différents, explique-t-il. Je suis plus tourné vers ma famille, j'ai d'autres priorités. Plutôt que de me faire imposer une activité, j'ai pu la choisir moi-même, en fonction de mes goûts.» Le pendant de cela, c'est l'instabilité relative de la carrière portefeuille, où la visibilité à long terme est réduite. «C'est sûr qu'il faut être un peu entrepreneur pour se lancer, ajoute-t-il. Tout le monde n'est pas fait pour.» Pour réussir ce virage à 360 degrés, Didier a bénéficié des conseils d'Eva von Rohr et de ses équipes, qui l'ont aidé à comprendre ce qui lui ferait plaisir et à savoir si cette option était viable.

Les offices régionaux de l'emploi peuvent aussi fournir de l'aide à ceux qui débutent. Souvent, ceux qui font le choix d'une carrière portefeuille et qui réussissent la poursuivent jusqu'à la retraite. «La flexibilité de ce modèle me semble très intéressante, pense Michael Heintze. Le client profite d'un service sur-mesure et moi je peux adapter à mon rythme de vie. Quitte à garder un mandat, même après 65 ans.»

L'EXPERT

Les PME ont beaucoup à apprendre des hautes écoles



SILNA BORTER
PROFESSEURE À LA HEIG
DU CANTON DE VAUD

La qualité de la formation en Suisse doit beaucoup à son ancrage très fort au sein du tissu économique. Que cela soit au niveau du système d'apprentissage dual, particulièrement observé par nos voisins européens, qu'au niveau de la formation tertiaire, qui recherche activement toute opportunité de confronter les étudiants aux réalités du terrain. Cette incitation à travailler par projets, en conditions réelles, ou à réaliser des stages, passe nécessairement par une collaboration étroite avec les entreprises.

Toutefois, un stage appelle, dans le meilleur des cas, un fastidieux travail de définition des modalités d'encadrement, soulève des questions administratives peu glamour et suscite des interrogations réciproques. De plus, un étudiant «lâché» dans une organisation, même pour un projet de courte durée, va solliciter (maladroïtement) des ressources (chronophages) et devra répondre à des conditions académiques (dont il est difficile de percevoir immédiatement l'intérêt) sans lesquelles il ne pourra pas faire valoir son travail en termes de crédits d'étude.

Ces indispensables aménagements peuvent rebuter les entreprises, donner lieu à des frustrations ou à des considérations désabusées sur les nouvelles générations et leur légè-

rière inaptitude face aux réalités du monde du travail et/ou sur la technocratisation galopante des milieux universitaires. Et pourtant, ces expériences font la force et la qualité de la relève sur le marché du travail. Toute la question est de savoir comment les encourager, en tenant compte des réalités respectives, surtout au sein de petites structures qui n'ont pas d'heures à investir sans autre contrepartie que la satisfaction d'avoir œuvré pour la collectivité.

Manque de relations

A l'occasion de la réalisation du travail de Bachelor d'un étudiant de la HEIG-VD, une enquête, menée à l'initiative du groupement PME et Hautes Ecoles en collaboration avec le Centre patronal, a été réalisée auprès d'entre-

prises romandes. Cette enquête, à laquelle 364 entreprises ont pris le temps de répondre, offre un aperçu particulièrement édifiant des opportunités de collaboration qui pourraient être créées.

En effet, parmi les entreprises interrogées, 50,8% annoncent mal connaître les hautes écoles et 70% des réponses indiquent une absence de relation avec ce milieu. En revanche, plus d'un tiers des entreprises interrogées souhaiteraient développer une relation avec elles. A l'échelle de l'échantillon de réponses obtenues, cela représente une centaine de projets de rapprochement à concrétiser.

La restitution de l'étude auprès de membres du Centre patronal a été accompagnée de témoignages, regards croisés sur l'expérience communé-

ment vécue par des étudiants et des organisations les ayant accueillis. Et c'est là que l'on comprend toute la valeur de ces nécessaires rapprochements: lorsque des patrons conquis, venus avec «leur» étudiant-e, parlent avec chaleur du travail qu'ils ont parfois eu tant de peine(s) à accepter, force est de constater que de belles histoires de formation sont encore à construire.

Les étudiant-e-s et leurs travaux académiques obligatoires constituent, malgré toute la force de leur inexpérience, de formidables opportunités de créer des liens et de se laisser surprendre par la prodigieuse force de création que suscite la mise en commun des réalités de l'entreprise face à celles (il y en a aussi) des milieux académiques. ■