



Nicolas Bontron

Associé de Transition Plus,
accompagne les dirigeants dans leur crise de carrière

Réagir face à une crise de carrière

Licenciement, risque de séparation, démotivation, stagnation, perte de sens dans le travail... quelle qu'en soit la forme, les cadres sont aujourd'hui nombreux à vivre une crise de carrière.

C'est que l'environnement économique est devenu instable, le rythme des affaires effréné. Mais si la crise de carrière est un phénomène appelé à devenir courant, la vivre et la gérer n'est jamais un moment facile. Réflexion et conseils.

Qu'appelle-t-on crise de carrière ?

On peut distinguer deux types de situations : les séparations et les trous d'air.

Une séparation est un départ de l'entreprise qui procède d'un licenciement (rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur) ou d'une rupture conventionnelle (rupture décidée conjointement par l'employeur et le salarié). Quelle qu'en soit la forme, une séparation est toujours vécue comme une remise en cause personnelle, toujours émotionnellement difficile à vivre.

Un trou d'air est une crise de carrière qui ne mène pas forcément à une séparation. Elle correspond à une insatisfaction profonde mais qui n'oblige pas à quitter son emploi ou son entreprise. Se sentir depuis longtemps démotivé, avoir l'impression de stagner au même poste, constater le rétrécissement de ses responsabilités, se voir ajouter un échelon hiérarchique au-dessus de soi ou, encore, se sentir stressé au-delà du supportable sont des trous d'air fréquents.

Pourquoi y a-t-il tant de crises de carrière aujourd'hui ?

Parce que les entreprises évoluent dans un contexte extraordinairement mouvant et qu'elles sont soumises à

une pression économique et financière qui les oblige à toujours adapter leur structure et leur organisation. Dans ces circonstances, une crise de carrière peut toucher n'importe quel cadre, quelle que soit sa valeur professionnelle. Selon l'APEC, un cadre sur cinq se sent directement menacé par le chômage, une tendance de fond qui a commencé bien avant la crise économique actuelle.

Une crise de carrière est-elle grave ?

Les périodes de crise sont appelées à devenir des étapes courantes dans la carrière d'un cadre. Mais elles ne doivent pas être négligées pour autant, car elles constituent également des crises de vie.

D'abord, elles affectent profondément la vie personnelle de ceux qui les traversent : vie matérielle, vie sociale et équilibre psychologique. Ensuite, elles sont rarement le seul résultat des circonstances ou de l'évolution économique : elles s'inscrivent, le plus souvent, dans une évolution personnelle profonde du cadre. Une crise de carrière n'est pas grave si elle est correctement gérée. Elle peut même se révéler une vraie opportunité. Mais elle peut être très néfaste si elle est occultée et mal analysée.

Gérer une séparation

Qu'elle ait été consentie ou non, tous les cadres ayant vécu une séparation le diront : *perdre son poste est une rude épreuve pour les nerfs et pour le moral.* Beaucoup, à ce moment-là, se focalisent sur les conditions matérielles de leur sortie de l'entreprise ; ils pensent que la clef du problème est là et que les difficultés d'ordre émotionnel qu'ils rencontrent se résorberont d'elles-mêmes une fois qu'ils auront obtenu un dédommagement confortable.

Or, c'est une erreur : ***gérer une séparation, c'est d'abord la gérer sur le plan psychologique ; ensuite, sur le plan matériel et professionnel.***

Gérer ses émotions

Gérer ses émotions, cela veut dire d'abord, reconnaître les difficultés que l'on rencontre. Elles sont normales et il est normal d'avoir des difficultés à accepter la situation, normal, encore, d'éprouver un sentiment de solitude et d'exclusion, normal, enfin, de perdre confiance en soi et d'avoir soudain peur de l'inconnu.

Face à ces difficultés, comment réagir ?

Premièrement en apprenant à communiquer. Parler de sa séparation est une chose difficile que les cadres redoutent : certains même la taisent à leur entourage ou ne leur en parlent que de manière furtive et embarrassée, tandis que d'autres en parlent à tout le monde de manière brouillonne et précipitée, tout en laissant transparaître leur frustration. Rien de cela n'aide à accepter et à dépasser la situation. *Aussi est-il préférable de communiquer de façon sélective et progressive.* Parler d'abord à son entourage le plus

intime puis, peu à peu, à un entourage social et professionnel plus large. Pour quelle raison ? Car il importe de pouvoir parler de manière constructive à la fois sur soi-même et sur l'entreprise quittée : c'est à la fois un moyen et une fin car cela permet de projeter une image positive de soi. Et aussi car chaque personne aura besoin d'un certain temps pour sortir du sentiment de colère ou de l'envie de revanche, bien compréhensible, qu'elle peut avoir.

Deuxièmement en étant patient. Entre le moment où un cadre prend conscience qu'il va perdre son emploi et le moment où il quitte l'entreprise et accepte la situation, le temps peut lui sembler long. Très long. Il doit faire preuve de patience.

Troisièmement en se recréant les repères que l'on perd en quittant son emploi. Établir de nouvelles routines et organiser un nouvel espace de travail aident à se structurer quand on n'existe plus par son rôle professionnel.

Conseillons, enfin, à un cadre qui perd son emploi de veiller à s'occuper de lui, à soigner son alimentation, à faire du sport et à s'autoriser des moments de plaisir.

Négociier

La négociation d'une transaction est un des éléments importants d'un processus de séparation. Mais il ne faut pas oublier qu'elle se déroule dans une période où il faut également prêter attention à sa stabilité psychologique et à la poursuite de sa carrière.

Aussi faut-il relativiser les seuls résultats matériels obtenus au cours d'une négociation. Car la manière dont on conduit cette négociation influe sur la façon dont sera vécue la situation et sur la capacité à venir à se repositionner professionnellement.

Il n'y a pas une seule et unique façon de négocier un départ. Il n'y a

d'ailleurs jamais deux négociations identiques. Rappelons, toutefois, qu'hormis les aspects financiers (couvrant les revenus du travail passé et la compensation des préjudices subis), il est possible, aussi, de négocier d'autres avantages matériels (un ordinateur, une protection sociale, ...), de l'accompagnement (outplacement ou formation), du temps (ne pas effectuer son préavis), une communication bienveillante de son ancien employeur voire, même, de se voir confier une activité en sous-traitance. Ces derniers points supposent une séparation en bons termes.

D'une façon générale, il est important d'installer une attitude constructive dès les premiers entretiens avec son employeur et de créer un climat de confiance. Ressasser le passé ne sert plus à rien et les éventuelles intimidations de l'entreprise ne doivent pas impressionner car elles font partie du jeu de la négociation. Le cadre n'a rien, non plus, à gagner à ébruiter les discussions à l'extérieur. En revanche, le cadre a tout intérêt à adopter un état d'esprit gagnant-gagnant : c'est le meilleur moyen d'obtenir de bonnes conditions de départ tout en préservant sa capacité de repositionnement professionnel.

Favoriser son repositionnement professionnel

Lorsqu'on perd son poste, se concentrer sur la poursuite de sa carrière devient la meilleure façon de garder la tête sur les épaules et de rester constructif. Car on se tourne vers l'avenir. Contrairement à la tentation qu'on pourrait avoir, il ne faut pas foncer tête baissée pour retrouver un poste immédiatement après avoir appris qu'on a perdu le sien. Cela pour deux raisons.

Premièrement : on ne sait pas encore ce qu'on veut faire. Si on pense vouloir refaire le même travail dans le même environnement, c'est souvent par défaut, sans s'être donné le temps d'y



avoir vraiment réfléchi. *Deuxième raison : on n'est pas à ce moment-là en capacité de se présenter et de communiquer de manière correcte.* Mobiliser son réseau avec une communication désordonnée, un projet peu clair et une nervosité mal canalisée représente grand risque de le « griller ». Il est essentiel de se stabiliser psychologiquement à la suite d'un départ, de prendre le temps de réfléchir posément à son avenir et de mettre au point une bonne communication avant de démarrer une recherche proactive d'emploi et de solliciter son réseau.

Autre point crucial : il est important de bien quitter son employeur. On ne peut bien se repositionner professionnellement que si on a, au préalable, réussi sa séparation. Cela signifie rester professionnel et rigoureux jusqu'au dernier jour, transmettre correctement ses dossiers et laisser un *bureau propre*. Comme c'est la dernière impression qu'il laissera dans l'entreprise, c'est dans l'intérêt du cadre qu'elle soit bonne : à l'ère des réseaux, le monde professionnel est devenu un village. Les anciens supérieurs ou les anciens collègues d'un cadre viennent naturellement renforcer son réseau professionnel, pierre angulaire de sa recherche d'emploi. Même s'il croit ne plus jamais



Les cinq conseils pour bien réagir face à une séparation

- *Relativiser la situation*
- *Gérer ses émotions*
- *Communiquer positivement*
- *Négocier les conditions matérielles et immatérielles de départ dans un climat de confiance*
- *Rester professionnel jusqu'au bout*

avoir à faire avec l'entreprise qu'il quitte, sait-il de quoi demain sera fait ?

Vivre une séparation en temps de crise

Même en période de crise économique, une séparation – aussi pénible à vivre soit-elle – peut constituer une opportunité pour un cadre. Quitter son entreprise, dans le cas d'un licenciement, constitue souvent une décision qu'il ne s'autorisait pas à prendre. Comme elle a été prise pour lui, il se sent libre de se lancer dans un nouveau projet ou dans une nouvelle vie, autant de perspectives que le maintien à un poste empêchait de considérer comme réellement possible.

D'ailleurs, de nombreuses séparations mènent à des réorientations de carrière, alors que les démissions pour changement de carrière sont très rares.

Réagir face à un trou d'air professionnel

Les trous d'airs sont des situations inconfortables et troubles dans lesquelles un cadre est amené à se demander s'il doit rester ou quitter son employeur : par exemple, quand il stagne dans son poste, quand son travail s'est peu à peu vidé de son contenu, quand il se sent démotivé, quand il n'est plus en accord avec les choix stratégiques de sa direction, quand il est harcelé, quand il ne s'entend plus avec ses partenaires ou ses associés, quand il revient d'une expatriation, etc. Toutes ces situations créent une interrogation : on est en poste mais on s'y sent mal.

Que faire alors que personne ne nous demande d'agir ? S'interroger est déjà

une première étape que tout le monde ne franchit pas. Beaucoup de cadres vivent une insatisfaction professionnelle sans rien en faire et subissent une situation pénible sans agir.

Reconnaître un trou d'air professionnel

Il est difficile de reconnaître qu'on est dans un trou d'air. Dans les deux sens du mot *reconnaître*. D'abord, ce n'est jamais évident d'admettre que sa carrière traverse une mauvaise passe. Ensuite, les trous d'air sont souvent larvés, confus et il est difficile de mettre un mot sur une situation professionnelle qui est perçue, plus ou moins nettement, comme critique.

Reconnaître qu'on traverse un « trou d'air » c'est reconnaître que se maintenir à son poste constitue un risque, qu'on serait plus épanoui et performant dans une autre position professionnelle et en tirer les conséquences : décider de prendre sa situation en main et la faire évoluer de manière favorable. *Cela demande courage et détermination, car il faut savoir se remettre en cause.* Non pas se remettre en cause soi-même, mais remettre en cause des choix qu'on a pu faire dans le passé : il faut donc s'autoriser à avoir évolué.

Il faut aussi se décider à agir. Et quand on est dans un trou d'air depuis un certain temps, cela devient difficile : le cadre qui se sent mal dans son poste peut avoir eu tendance à s'éteindre et à serrer les dents, à se conforter dans une certaine passivité et à perdre le sens de l'initiative et de l'action.

Enfin, il faut oser affronter l'inconnu.

Gérer un trou d'air professionnel

Savoir gérer un trou d'air, c'est savoir analyser sa situation et, selon la nature, l'intensité et la cause de la crise, prendre la bonne décision et s'y tenir.

Il faut, tout d'abord, identifier la nature du trou d'air : ce qu'on vit, c'est quoi au juste : de la démotivation, de la stagnation, de la régression, de la surpression, ... ? La réponse n'est jamais évidente : la particularité des trous d'air, c'est qu'ils s'alimentent et s'entraînent les uns les autres. Si bien qu'il est difficile de déterminer celui qui est la cause et celui qui est l'effet. Ceci explique qu'un cadre en crise vit sa situation d'une manière embrouillée et a du mal à la présenter clairement. C'est pourtant un diagnostic nécessaire pour déterminer ce qu'il convient de faire.

Mais, dans la gestion d'un trou d'air, le plus difficile n'est pas dans le diagnostic mais dans la mise en action qui demande l'audace d'abandonner une situation existante, même inconfortable, pour aller vers l'inconnu.

Des premières mesures d'ordre personnel qui n'impliquent pas l'employeur peuvent être prises. Si l'on est démotivé, retrouver des sources d'émotion positive et identifier dans son travail des éléments de satisfaction. Convenir, après l'avoir mieux analysée, qu'une stagnation est finalement acceptable. Ou, lorsqu'on se sent toujours sous pression, apprendre à transformer son stress en énergie... Parfois, cela ne suffit pas. La solution peut ne pas dépendre que de soi : il convient alors d'engager une discussion avec l'employeur pour constater le trou d'air et proposer des solutions pour en sortir. Soit par une redéfinition de son poste, soit par un changement de poste, soit par une évolution à l'extérieur de l'entreprise.

De nombreux cadres qui connaissent un trou d'air professionnel n'osent pas prendre les devants et trouvent préférable de rester en poste et de chercher un emploi ailleurs. Cherchent-ils



vraiment ? Rarement. Ils n'en ont ni le temps ni l'énergie. En fait, ils se disent en recherche d'emploi (qu'ils ont peu de chance de trouver) pour pouvoir se dire qu'ils agissent. Ils ne se mettent évidemment pas, ainsi, dans la position de sortir de leur situation mais dans celle où c'est peut-être, finalement, l'employeur qui prendra une décision pour eux : car, quand on est dans un trou d'air depuis longtemps, on est démotivé, moins impliqué et, souvent, moins performant. *Et croire que son entourage professionnel – et personnel – ne le voit pas est un leurre.*

Ne faut-il pas, alors, procéder d'une autre façon ? Reconnaître la crise avec son employeur, lui faire part de ses souhaits d'évolution (à l'intérieur de son poste ou à l'intérieur de l'entreprise) et, si ce n'est pas possible, envisager avec lui les différentes possibilités de sortie ?

Il est, par ailleurs, faux de penser qu'on trouve plus facilement un emploi quand on est déjà en poste : les cadres qui ont bien su gérer leur crise de carrière – quelle qu'elle soit – et qui ont perdu leur emploi retrouvent un poste plus rapidement que ceux qui restent dans l'entreprise.

Vivre un trou d'air en période de crise

En période d'instabilité économique, n'est-il pas plus raisonnable de veiller avant tout à se maintenir à son poste ? Les cadres qui ne se sentent pas bien dans leur emploi mais qui pensent qu'ils doivent, à cause des difficultés économiques, s'y accrocher coûte que coûte commettent une erreur. La crise économique leur offre, vis-à-vis d'eux-mêmes et de leur entourage, une bonne raison de ne pas regarder leur situation en face. Ils se posent en victime de la crise, se donnent tous les motifs de s'y complaire... et ça ne les mène nulle part.

Aujourd'hui, être en poste est un atout, agir de façon à garder son emploi est salutaire. Mais les difficultés économiques ne sauraient les exonérer de faire un bilan objectif de leur situation de carrière et ne sauraient les inciter à rester pétrifiés dans une position critique. C'est une attitude perdante à tous les coups. La crise ne doit pas être utilisée comme un prétexte pour ne rien faire : l'inertie n'est jamais sans conséquence.

Il ne faut, certainement pas, prendre des risques inconsidérés mais un trou d'air se résout rarement de lui-même : la crise n'est pas une raison pour ne rien faire. Certes, les opportunités sont moindres mais les candidats prêts à s'exposer sont également moins nombreux. Il y a donc un avantage à agir.

En conclusion

Aujourd'hui, les crises de carrière ne doivent plus être vécues comme des accidents de parcours, elles ne doivent plus être appréhendées de manière honteuse mais doivent être vues comme des moments inévitables dans des carrières qui sont moins rectilignes que celles de nos aînés car les entreprises ne sont plus en mesure d'assurer des plans de carrière à ceux qu'elles emploient. Nos carrières peuvent, de moins en moins, être envisagées sur la base de contrats à durée indéterminée (trop souvent perçue comme une durée illimitée) mais comme une succession de missions. Dans un environnement économique devenu extraordinairement mouvant, il est logique que nos parcours professionnels évoluent rapidement, parfois de manière soudaine et inattendue.

Il ne faut pas avoir peur des crises de carrière, elles sont devenues courantes. Elles doivent, même, être vues comme une chance de s'adapter et d'évoluer ; non seulement une opportunité professionnelle mais, aussi, une opportunité de vie.

Paradoxe : à une époque où tout cadre doit s'attendre à en vivre, aucun n'y est vraiment préparé. Ni l'école ni l'entreprise ne l'a fait. D'où le désarroi dans lequel se retrouve celui qui y est confronté. D'autant que chaque crise de carrière est unique, que la situation de chacun est unique et nécessite une analyse, une stratégie et des actions adaptées. Dans cette situation professionnelle délicate, déterminante et souvent inédite, l'accompagnement est précieux. ■

Les cinq conseils pour bien réagir face à un trou d'air

- Ne pas se voiler la face et prendre conscience de la situation
- Identifier les causes du malaise
- Clarifier son objectif à moyen terme
- Recenser les options en interne et en externe
- Continuer à adopter une attitude professionnelle