

L'Expansion

# mobilitémag

FORMATION EMPLOI CARRIERE

Faut-il avoir  
peur du 360° ?

## Crise de carrière les bons réflexes

**Management**  
s'imposer en douceur,  
c'est possible

UNE PUBLICATION RÉALISÉE PAR

**pour se former.fr**

●●● S'il est conseillé de peser le pour et le contre avant de prendre sa décision, lorsque celle-ci est prise, ne tardez pas à quitter l'entreprise. « Rester le plus longtemps possible rassure car l'inconnu fait peur, mais il n'est pas judicieux de côtoyer un environnement qui ne va plus "investir" sur vous

et qui ne va pas vous envoyer des ondes positives », poursuit Hervé Bommelaer. D'où l'importance de profiter de son préavis pour réfléchir à ce que l'on souhaite faire, observer l'état du marché, déterminer la façon dont on va « se vendre » et éventuellement recourir à un accompa-

gnement. « L'épisode entre deux emplois permet au cadre de revoir la représentation qu'il a de son parcours et lui donne l'occasion de s'interroger sur les circonstances de sa rupture avec son entreprise, souligne le coach Thierry Chavel. L'essentiel étant de ne pas rejouer la scène ailleurs. » ■ ED

## Une journée dans la vie d'un gestionnaire de crise de carrière

Déjà présent dans les pays anglo-saxons, le CCM (Career Crisis Management) fait son apparition en France. À quelles situations répond-il ? Qu'est-ce qui se joue lors de ces séances ? Domitille Tézé, fondatrice de Transition Plus, nous ouvre son agenda.

**Jeudi 8 novembre 2007**

**9 h-10 h.** Nathalie, 39 ans, directrice marketing dans un groupe spécialisé dans les produits de grande consommation : « **Mes responsabilités diminuent.** »

**La situation.** « Dans l'entreprise depuis neuf ans, Nathalie est entrée comme chef de groupe à la direction marketing et a occupé deux postes avant celui-ci. Elle est venue me voir il y a presque deux mois pour la première fois. Elle était déstabilisée, pleurait et se sentait "perdue". Suite à son refus de partir à l'étranger pour des raisons personnelles et familiales, elle venait d'apprendre qu'on lui ôtait une partie de ses responsabilités actuelles. Sa crainte ? Que, progressivement, on lui retire toutes ses fonctions et, que, au final, on l'invite à quitter l'entreprise. »

**L'enjeu de la séance.** « L'objectif est de lui faire accepter le principe qu'elle évolue dans une

entreprise dont le mode de fonctionnement impose une certaine disponibilité et une certaine mobilité. Même si elle a longtemps estimé qu'elle pourrait gérer cette attente de l'organisation (la mobilité) en poursuivant sa vie de mère de famille, elle est aujourd'hui confrontée à un dilemme : sa carrière dans l'entreprise ou ses choix de vie personnels. »

**Ses conseils.** « Mon rôle est de l'aider à dédramatiser la situation : tant le choix délicat que son employeur lui impose que la perspective d'une éventuelle séparation. Je lui rappelle qu'elle ne doit pas prendre "pour elle" et à titre personnel cette décision de l'entreprise. Je l'invite à faire des recherches documentaires ou auprès de proches afin qu'elle se rende compte combien les cultures d'entreprise et les modalités de fonctionnement des organisations sont diverses et variées. »

**11 h-11 h 40.** Olivier, 43 ans, directeur logistique de la filiale à Shanghai d'une société industrielle française<sup>(1)</sup> : « **Comment bien gérer mon retour ?** »

**La situation.** « Travaillant pour cette société depuis onze ans, il s'agit de son second poste à l'étranger. Je l'ai rencontré à la fin de ses vacances d'été en France, présenté par un ami commun. Il souhaitait que je l'accompagne pendant cette période car sa hiérarchie l'avait informé qu'à la fin de l'année il devrait rentrer au siège à Paris. Le retour en France, en lui-même, ne représente pas un problème pour Olivier, qui craint toutefois qu'on lui propose un poste ne correspondant pas à ses attentes. »

**L'enjeu de la séance.** « L'objectif aujourd'hui est de faire le point sur les différents contacts qu'Olivier a pu nouer ces dernières semaines en



© Gilles Coujon/Tendance floue

mière. La stratégie que nous avons fixée ensemble consiste à rencontrer chaque "patron" susceptible d'avoir besoin de ses talents. Malheureusement, aucun poste ne semble se dessiner, à moins d'accepter une position identique à celle occupée il y a six ans, avant de partir en Pologne, son premier poste à l'étranger. À aucun moment ni son supérieur hiérarchique, ni la DRH n'ont exprimé l'éventualité d'un départ de l'entreprise, mais ils ont plutôt encouragé Olivier à se montrer patient. »

**Ses conseils.** « Notre entretien se termine sur une question : faut-il privilégier un retour en France même si le nouveau poste n'est pas encore défini ou est-il préférable d'engager une négociation de départ de l'entreprise depuis Shanghai ? Olivier doit soigneusement peser le pour et le contre, sur un plan personnel, psychologique (gestion du stress), financier et familial. Nous planifions un prochain rendez-vous téléphonique dans quelques jours. Il devra me remettre, la veille de cet appel, un mémo résumant sa déci-

## Le CCM en bref

« Le CCM (Career Crisis Management) est une méthode d'accompagnement de dirigeants ou de cadres supérieurs qui, dans leur entreprise, sont soit en pré-départ non volontaire, soit dans une position personnelle critique qui ne débouche pas forcément sur un départ, explique Domitille Tézé. Quelle que soit leur situation, l'objectif est de leur permettre d'en sortir dans les meilleures conditions et de la transformer en une opportunité de carrière. » Toutes les dimensions d'une crise sont abordées : aspects psychologiques et humains, gestion de carrière, communication et négociation avec l'entreprise. Le coût est composé d'un forfait de démarrage et, selon les cas, d'un forfait mensuel ou d'honoraires liés à la réussite de la négociation financière : un service payé par le cadre ou le dirigeant lui-même. « La durée classique d'une prestation complète est de l'ordre de six à douze semaines », souligne Domitille Tézé, qui conseille de débuter l'accompagnement « le plus tôt possible (avant même le démarrage d'un éventuel processus de licenciement) afin d'élargir la marge d'action ».

sion. Cet exercice écrit a pour objectif de fixer les idées, d'éclaircir la situation. »

**14 h-15 h 30.** François, 52 ans, directeur commercial d'une PME qui fabrique des produits informatiques : « Je viens d'être convoqué à un entretien préalable de licenciement. »

**La situation.** « À son retour chez lui, hier soir, il a trouvé une lettre recommandée le convoquant à un entretien préalable dans l'optique d'un licenciement de la part de son employeur. Il décide de ne pas af-

fronter seul sa situation et de se faire aider non seulement par rapport à l'éventuelle négociation de son départ, mais également pour en mieux gérer la dimension personnelle et psychologique. Sur la recommandation d'un de ses amis, il me contacte. Je me rends disponible dans les vingt-quatre heures car il s'agit d'une urgence. François m'explique tout d'abord qu'il n'ignorait pas que son entreprise connaissait des difficultés de croissance. Même si des réductions d'effectif avaient déjà été évoquées, il ne se

Domitille Tézé, fondatrice de Transition Plus, aide chaque jour des cadres en difficulté à retrouver confiance et à gérer une transition professionnelle.

