



la lettre du Career Crisis Management

N° 13 Automne 2009

Dans une étude publiée en juillet 2009*, l'APEC constate que, sous le coup de la crise économique, les cadres paraissent avoir changé leurs stratégies de gestion de carrière.

A la mi-2009, un cadre sur deux estimait que leur entreprise connaissait des difficultés économiques. Six mois plus tôt, ils n'étaient qu'un sur trois à le penser.

En contrepartie, le nombre de cadres trouvant que leur entreprise prenait des mesures pour protéger l'emploi des salariés augmentait dans la même proportion.

En conséquence, les cadres sont moins nombreux à déclarer vouloir changer d'entreprise au cours des 12 prochains mois : ils semblent privilégier la poursuite de leur carrière en interne.

Selon l'APEC, "rester dans la même entreprise est le plus souvent un choix raisonné, et non un signe de repli et de crainte."

On peut s'interroger sur une conclusion si positive.

En période de crise, les cadres souhaitent certainement éviter les l'incertitude d'un nouvel employeur, la perte de leur ancienneté ou de leurs avantages et sont sans doute enclins à reconsidérer la valeur de l'interne. Ce qui constitue un effet vertueux de la crise pour les entreprises, toujours en quête de stabilité.

Mais le phénomène sera-t-il rémanent ? Fera-t-il durablement baisser le turnover et sonner la fin des cadres mercenaires ?

Seule la sortie de la crise nous le dira.

En fait, les employeurs ont les cartes en main : aujourd'hui la crise les aide à fidéliser leurs cadres, mêmes dans des conditions de travail difficiles. Mais les entreprises ne continueront à bénéficier de cette assise que si elles n'abusent pas de leur position de force actuelle et veillent à rester attractives au retour de temps meilleurs.

Ce serait alors un effet réellement positif de la crise, dont les cadres comme les employeurs sortiraient gagnants-gagnants.

Cordialement plus.

Domitille Tézé

* APEC - Juin 2009 : les cadres misent sur l'interne



l'avis de l'expert

Emmanuel Grimaud a créé Maximis Retraite, un cabinet de conseil en optimisation de retraite et gestion de fin de carrière. Il expose ici l'intérêt qu'ont les cadres de commencer à gérer leur retraite... justement bien avant la fin de leur carrière.

Faut-il penser retraite alors même qu'on en est loin ?

Oui, certains cadres s'en occupent dès leurs 40 ans. Ils ont raison.

Avec l'espérance de vie qui s'allonge, un cadre partant aujourd'hui à la retraite va encaisser en 25 ans près de 2 millions d'euros actuels des organismes auprès desquels son employeur a cotisé pour lui.

Or le système est extrêmement atomisé, complexe et ... injuste. Pour chaque euro versé aux caisses obligatoires, le montant encaissé peut varier considérablement (voire ne rien rapporter du tout...).

Aussi un cadre a tout intérêt à faire au plus tôt un point approfondi sur sa retraite.

Au-delà d'éventuelles corrections d'erreurs, qui s'effectuent plus facilement en amont, cela lui permet d'être au clair sur sa situation le plus rapidement possible et ainsi de faire les bons choix pour les années qui lui restent à travailler (statut, création d'entreprise, chômage, expatriation, montant de rémunération...).

Le moment venu, il peut également faire un cumul emploi retraite qui peut lui permettre de doubler son revenu immédiat sans diminuer le montant de sa retraite.

Avant même d'envisager les différentes solutions d'épargne proposées ici où là, une analyse sérieuse de sa situation de retraite et les éventuelles décisions à prendre (rachats, validation gratuites...) peuvent lui rapporter des sommes considérables.

En effet, certains rachats de cotisations peuvent rapporter jusqu'à... 40 fois la mise. Et de nombreuses régularisations intéressantes sont simplement gratuites.

À l'aube d'une nouvelle réforme des retraites (2010), il est urgent de faire un bilan pour connaître sa situation réelle, prendre les bonnes décisions et se préparer au mieux. Les actions prises avant la réforme joueront pour la plupart en sa faveur après, alors que le fait d'attendre ne permettra plus d'utiliser plusieurs dispositifs qui risquent d'être supprimés. Des spécialistes peuvent y aider.

Bonne nouvelle : la loi impose à un employeur de mettre en place un plan "Emploi des Seniors" avant le 31 décembre 2009, sous peine de lourdes pénalités. Depuis septembre 2009, le gouvernement a intégré le Bilan Retraite dans les axes de ce plan Senior.

On peut donc même rendre service à son DRH en lui demandant de financer ce Bilan Retraite. ■

Crise de carrière, opportunité de vie

QUE SONT-ILS DEVENUS ?

Olivier Schmitter *
Rebondir à l'interne

1. Pouvez-vous nous décrire la crise professionnelle que vous avez connue ?

J'étais Directeur Commercial d'une filiale d'un groupe industriel qui avait décidé, pour des raisons stratégiques, de se défaire de l'activité dans laquelle je travaillais. La vente devait s'opérer sous la forme d'un LBO (leveraged buy-out), un mode d'acquisition financé très majoritairement par de la dette et dans lequel l'équipe de cadres-dirigeants est associé au tour de table. Ce qui peut représenter pour ces managers une belle opportunité financière et une source de plus-value significative en cas de succès. J'étais un des managers associés au montage de l'opération et participait à ce titre aux différents étapes du projet. Et ce jusqu'au jour où mon patron m'a convoqué pour m'informer que, tout compte fait, il ne souhaitait pas que je fasse partie du tour de table et qu'il me remettait aux mains du groupe.

Cette décision m'a été annoncée brutalement, sans que les raisons me soient clairement précisées et sans que je m'y attende : aucun signe annonciateur ne m'avait été envoyé. J'ai aussitôt pris contact avec le cabinet de Career Crisis Management.

2. En quoi le Career Crisis Management vous a-t-il permis de transformer la crise en une opportunité de vie ?

Principalement dans la gestion de la relation avec mon DRH qui avait alors pour mission de me trouver un point de chute dans le groupe ou alors de négocier une séparation. Il me semblait que de toute évidence on allait vers une séparation et je le regrettais après près de 20 ans dans ce groupe.

La consultante m'a alors aidé à préparer les entretiens, à bien gérer le temps dans cette période longue et difficile (car tout en discutant avec la DRH, il fallait continuer à travailler et taire ma situation à mes collaborateurs). Elle m'a aidé à comprendre le mode de fonctionnement de la DRH, à adopter les bonnes attitudes et les bons comportements, à formuler des messages qui ont permis de maintenir un climat positif, respectueux, et de toujours laisser la porte ouverte à d'éventuelles propositions, même si à l'époque cette probabilité paraissait très faible.

C'est ainsi, qu'un jour, la DRH m'a informé qu'un poste de direction générale se libérait et que j'étais un candidat possible. Je trouvais là une opportunité de rebondir à l'intérieur du groupe.

3. Aujourd'hui, où en êtes-vous ?

J'ai obtenu ce poste de direction générale que j'occupe toujours après plus de deux ans. Le travail m'intéresse beaucoup, il m'amène à exercer des compétences variées. Au moment où j'ai été écarté du LBO, j'avais l'impression que je passais vraiment à côté de quelque chose. Aujourd'hui, je n'ai aucun regret : cela a réellement été une opportunité ! ■

* Nous certifions l'authenticité de cet entretien. Pour des raisons de confidentialité nous avons toutefois changé le nom de la personne.



Les crises de surpression

De quoi s'agit-il ?

Il y a crise de surpression quand un cadre d'entreprise ressent qu'on lui demande trop de travail, trop de résultats, trop de performances. Ce qui entraîne un niveau de stress qui lui devient de plus en plus pénible à vivre.

Quelles sont les particularités de la surpression ?

La crise de surpression est liée au stress, qui en est à la fois une conséquence et un indicateur. En soi, le stress n'est pas négatif. Une certaine dose de stress est même souhaitable dans la vie professionnelle et dans la vie tout court. Mais il convient de distinguer le bon stress (qui génère de l'énergie et de la motivation, augmente l'attention, tend vers l'action, favorise l'efficacité et la productivité) du mauvais stress (qui génère, lui, de la panique, diminue la capacité de travail, rend difficile les relations sociales, affaiblit la capacité d'adaptation, provoque des troubles physiques, peut mettre en danger la santé et devenir dangereux).

Comment reconnaître une crise de surpression ?

La crise de surpression est une crise de perception : le cadre évalue que ce qui lui est demandé par son entreprise va au-delà de l'acceptable, du "normal".

Mais comment estimer ce qui est "normal" ou "anormal" en matière de charges de travail ou d'objectifs à atteindre ? Nulle part les limites ne sont écrites.

Aujourd'hui, tous les cadres ou presque se disent "sous pression". La pression est devenue la norme.

Aussi faut-il s'interroger : l'impression de pression est-elle permanente ou purement circonstancielle ? Si la surpression est purement temporaire (par exemple liée à un projet exigeant amené à cesser à un certain moment), on ne peut pas réellement parler de crise.

Mais quand on enchaîne, les uns après les autres, des projets de ce type, la surpression est devenue une situation permanente et critique.

Comment gérer une crise de surpression ?

Si la pression est intrinsèquement liée au secteur ou au métier et qu'on ne la supporte plus, c'est la poursuite de sa carrière dans ce secteur ou ce métier qui doit être remis en cause. Si elle est liée à l'entreprise ou à soi-même, on peut trouver des solutions en canalisant son énergie physique (sommeil, hygiène de vie), en préservant son temps et en veillant à se ménager des sources d'émotions positives. ■