



## la crise de milieu de carrière

### De qui parlons-nous ?

Des cadres de 35 à 48 ans, à la fois au milieu de leur carrière et de leur vie. A cet âge, on se connaît mieux, on a pris de l'autonomie par rapport aux modèles familiaux, sociaux ou scolaires, on s'est déjà construit une position... mais on a toujours à construire : on a l'expérience, l'énergie et beaucoup de temps devant soi !

### Qu'est-ce qui peut expliquer une crise en milieu de carrière ?

**Les besoins** de reconnaissance professionnelle et sociale ne sont plus forcément aussi vifs qu'en début de carrière. Il arrive qu'à mi-carrière on ne voit plus les raisons de s'investir autant dans son travail, de vivre sous la pression, de sacrifier une part d'une vie personnelle ou familiale qu'on a construit par ailleurs. Se pose alors rapidement la question du sens, celle de la remise en cause de ses choix initiaux et enfin celle d'une vie alternative. La crise de milieu de carrière est aussi une crise de milieu de vie.

**Les responsabilités de management** confiées à un cadre qui n'est pas forcément fait ou préparé à cela peuvent également entraîner une crise à mi-carrière.

### Quelles sont les particularités de la crise de milieu de carrière ?

**C'est une crise larvée** qui a rarement une origine précise. Il peut se passer une longue période d'acceptation contrariée et muette avant qu'on la reconnaisse, qu'on accepte de regarder la réalité en face et qu'on se demande si on est bien à sa place.

**C'est une crise profonde** qui appelle une remise en question de ses aspirations et des premiers choix de sa vie (études, métier, entreprises, voire même mode de vie), qui nécessite, pour être résolue, un examen courageux, une analyse lucide et des réponses de fond.

**C'est une crise souhaitable** qui peut constituer une opportunité unique dans sa carrière : créer son entreprise, faire le métier de ses rêves ou travailler dans une structure mieux adaptée à sa personnalité ou à son mode de vie.

Le cadre qui ne vit pas de crise à mi-carrière passe à côté de l'occasion de réinterroger ses choix et éventuellement de les réorienter tant qu'il est temps. Il n'y a aucun risque à les questionner : cela ne peut que confirmer les options qu'on a prises ou permettre d'en envisager d'autres, peut-être meilleures. Mais il y a un risque à ne jamais le faire : le regretter plus tard. ■



# la lettre du Career Crisis Management

N° 12 Été 2009

l'édito



*Je le constate, de nombreux cadres en milieu de carrière, à la suite d'une crise, décident, non pas de poursuivre leur carrière dans une autre entreprise mais de créer leur société. Je vois même de jeunes diplômés qui créent leur premier emploi. Face à des entreprises qui les accueillent ou les protègent moins qu'avant, ils doivent s'adapter, compter sur eux-mêmes pour développer leur activité et trouver leur place sur le marché du travail. Signe des temps. Jusqu'à présent les créateurs d'entreprises étaient souvent autodidactes, aujourd'hui ils sont plus fréquemment des cadres confirmés ou de jeunes diplômés. Je veux voir là une conséquence heureuse de la mutation économique qui oblige ces nouveaux entrepreneurs à trouver des réponses inédites, à produire de nouveaux modèles et à faire émerger des idées fraîches. A ne pas demeurer victimes de la vie économique, mais à en devenir les régénérateurs.  
Cordialement plus.*

Domitille Tézé

## Les facteurs aggravants des crises de carrière

Les mêmes crises de carrière produisent-elles les mêmes effets ? Non. Cinq facteurs (personnels ou circonstanciels) peuvent les rendre plus difficiles à vivre.

### 1- L'ancienneté

Plus elle est longue, plus la crise est difficile. Un cadre qui travaille depuis trois ans et un autre qui travaille depuis vingt-trois ans dans la même entreprise ne réagiront pas de la même façon à la même crise.

### 2- L'individualité du cas

Si le cadre est le seul dans l'entreprise à vivre cette crise, il aura plus de difficulté à accepter et supporter sa situation que s'il la partage avec d'autres personnes au même moment (par exemple dans le cadre d'une réorganisation ou d'un licenciement collectif).

### 3- Le moment de carrière

Deux moments sont particulièrement difficiles : en tout début de carrière (perdre son premier emploi est plus difficile que perdre le deuxième ou le troisième) et à l'opposé en toute fin (quand on pensait rester dans l'entreprise jusqu'au bout, une crise de carrière est particulièrement accablante).

### 4- La situation familiale

Une personne seule à subvenir à ses besoins ou une personne qui supporte des charges familiales (enfants ou parents à charges) vivra plus difficilement une crise de carrière.

### 5- L'environnement économique

Dans une période de plein emploi, les cadres vivent moins mal une séparation avec leur entreprise, et dans un "trou d'air" (dans lequel ils s'interrogent sérieusement sur la nécessité d'une rupture de carrière) ils ont moins peur de prendre leur avenir en mains et sont prêts à se risquer davantage. ■



## l'avis de l'expert

Juliette Compagnion est experte en conduite positive du changement. Elle conseille les entreprises et accompagne les personnes dans l'identification de leur mission et le développement de leur leadership. Elle nous expose ici l'importance que l'on doit accorder à ses talents, véritable source d'énergie durable.

En matière de transition comme de gestion de carrières, il est devenu presque incontournable de réaliser des "bilans de compétences". Ceux-ci consistent à revisiter le parcours professionnel d'une personne pour définir les activités et les savoir-faire dont elle a acquis une maîtrise significative et, si possible, supérieure à la moyenne. Ces "compétences" sont censées être celles sur lesquelles elle aura intérêt à fonder ses développements de carrière ultérieurs, celles qui caractériseront les postes qu'elle devra rechercher en priorité. Elles décrivent en quelque sorte les chemins futurs possibles.

Or, il est très important que ces projections dans le futur répondent à deux conditions, deux conditions simples mais essentielles :

- ces "chemins futurs possibles" doivent pouvoir aller dans différentes directions : à quoi bon s'interroger sur le chemin à suivre si l'on n'a pas d'autre choix que de continuer sur la même voie ?
- ces "chemins futurs possibles" doivent être attractifs, énergisants, inspirants : à quoi bon avoir l'embaras du choix si chacun des choix est embarrassant ?

Une notion est au cœur de cette diversité et de cette attractivité, une notion plus essentielle, plus fondamentale que celle de compétence. Il s'agit de la notion de talent.

Un talent est plus qu'une activité dans laquelle nous sommes "bons". Un talent, c'est une activité qui nous procure du plaisir, qui nous intéresse, qui nous paraît plus simple qu'aux autres et qui nous procure une satisfaction plus profonde que les autres. C'est une activité dans laquelle nous apprenons le plus vite, aimons relever des challenges, faisons preuve du maximum de créativité... c'est là où notre potentiel d'amélioration est incontestablement le plus grand...

Certes, en les travaillant, les talents deviendront des compétences. En revanche, l'inverse n'est pas toujours vrai. Certaines de nos compétences ne sont pas bâties sur nos talents (elles définissent alors des chemins peu attractifs). Elles sont même parfois des faiblesses dans la mesure où pratiquer ces activités nous "pompe" de l'énergie. Par ailleurs, certains de nos talents ne sont pas développés et n'ont donc pas fait émerger de compétences, ces talents peuvent alors ne pas être identifiés (nos compétences définissent alors des chemins trop restrictifs).

Or, toutes les études le montrent : les gens "en réussite" sont ceux qui bâtissent leur carrière sur leurs talents, qui les identifient, les travaillent et les affinent. C'est pourquoi, en étudiant les grands leaders, on s'aperçoit qu'ils présentent bien plus de différences que de similarités. Ils ont tous quelque chose d'unique, un trait tout à fait caractéristique, mais différent pour chacun d'entre eux.

Se connecter à ses talents, c'est se connecter à quelque chose de personnel, d'intemporel, d'immuable en quelque sorte, quelque chose sur lequel on peut compter en permanence et qui procure une source inépuisable d'énergie. Ce dernier point est à lui seul ce qui fait des talents un atout si précieux quand on se pose des questions sur son avenir... ■

## Crise de carrière, opportunité de vie

QUE SONT-ILS DEVENUS ?

Elisabeth Chevrier\*  
Se repositionner tout en douceur

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

Je travaillais depuis 17 ans dans une banque d'affaire où j'avais connu jusqu'à l'âge de 40 ans une progression linéaire. Mais depuis 2 ans je sentais qu'on me faisait moins évoluer, qu'on ne me confiait pas de nouvelles responsabilités, voire même qu'on me mettait de côté sur certains sujets. Ma première réaction a été de redoubler d'efforts, de prouver que je voulais être promue au titre de directeur qui était mon objectif. Cette promotion m'a été refusée une première fois, puis, à la suite d'un changement de direction, une deuxième. Je me sentais dans une impasse. Cette situation arrivait au milieu de ma vie, à un âge où se posait pour moi la question du choix d'accepter de rester à un niveau intermédiaire ou de me battre pour continuer à progresser. En décembre 2007, ma direction, sans me licencier, m'a conseillé de chercher du travail dans une autre entreprise.

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

La consultante m'a permis de prendre du recul sur ma situation et d'envisager les deux options qui s'offraient à moi : rester avec le risque de finir par me faire licencier ou partir et essayer de retrouver un emploi. J'ai finalement choisi cette seconde option.

Elle m'a ensuite aidée à établir une stratégie et une méthode. Comment négocier une séparation ? Que dire ? Que demander ? Elle m'a accompagnée dans la démarche et m'a soutenue, ce qui était appréciable car la décision était lourde. Quitter ma banque n'était pas un acte évident, je m'entendais bien avec les personnes et les clients, j'ignorais la vie qui m'attendrait après.

La consultante m'a aidée à mettre en place une stratégie de négociation afin de partir dans des conditions financières satisfaisantes tout en maintenant de bonnes relations avec mon management. J'ai quitté mon employeur sans rancœur, sans stress, très sereine.

Elle m'a enfin conseillée dans le choix d'un cabinet d'outplacement chez lequel je me suis rendue le lendemain même où je quittais la banque.

### 3. Aujourd'hui, où en êtes-vous ?

Après quatre mois de recherche, j'ai rejoint une autre banque. Je suis contente car j'ai découvert une nouvelle société, un nouvel environnement de travail, de nouveaux clients. Je n'avais pas l'expérience du changement d'employeur, celui-ci s'est fait sans difficulté.

Depuis, ma précédente banque a procédé à plusieurs licenciements, parfois de manière brutale. Nul doute que j'aurais été du nombre si j'y étais restée. Avoir pris mon sort en main m'a évité de vivre une rupture douloureuse et m'a permis de me repositionner calmement et rapidement. ■

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