



l'édito



Ce numéro d'automne est consacré aux ruptures.

De plus en plus, nos vies sont jalonnées de ruptures : familiales, sociales, géographiques... Dans nos carrières les ruptures professionnelles sont devenues incontournables et les cadres en connaîtront plusieurs au cours de leurs parcours.

J'irai d'ailleurs plus loin et n'hésiterai pas à dire

qu'un cadre a aujourd'hui besoin de connaître des ruptures pour réussir sa carrière.

Car les ruptures ne sont plus seulement courantes, elles deviennent valorisées.

Les employeurs apprécient des cadres qui ont eu des parcours variés, qui ont su gérer des ruptures et s'adapter à des situations nouvelles. La capacité à rebondir est non seulement une nécessité de survie professionnelle, elle est devenue aussi un argument pour se faire réembaucher.

A contrario, ceux qui restent dans une situation professionnelle toujours identique ou dans une entreprise toujours identique, tout au long de leur carrière, et qui, le temps passant, appréhendent de plus en plus la rupture, doivent être conscients qu'ils se mettent dans un plus grand danger en refusant de l'affronter.

Oui, les ruptures professionnelles, comme toutes les ruptures, font peur. A-t-on raison de les redouter ?

A quelle condition une rupture, au sens large, entraîne-t-elle un anéantissement ou bien favorise-t-elle un passage ? Véronique Hontarrède examine ici les mécanismes de la rupture sous son regard de psychologue.

En complément, Nicolas Bontron, associé de Transition Plus, traite des difficultés pour un cadre à connaître aujourd'hui une rupture professionnelle. Il évalue dans quelle mesure la rupture conventionnelle, apparue il y a deux ans dans le droit du travail, allège une séparation. Et décrit d'autres facteurs déterminants pour vivre plus sereinement la situation... et savoir la transformer en une opportunité de vie.

Si les ruptures professionnelles sont devenues fréquentes, si elles constituent une chance en puissance dans le parcours de chacun d'entre nous, alors nous devons tous y penser et les envisager. J'espère que ce numéro pourra être utile à votre réflexion.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Cordialement plus.
Domitille Tézé

/// AVIS D'EXPERT ///



Véronique Hontarrède est psychologue clinicienne, coach et accompagne les entreprises dans leurs réflexions et actions sur les risques psychosociaux. Elle distingue ici deux sortes de rupture. D'une part le "passage à l'acte", c'est-à-dire la réponse immédiate et irréfléchie à une position émotionnelle insupportable. D'autre part la rupture réfléchie, qui découle d'une pensée, et qui aide la personne à se construire une histoire.

La rupture : anéantissement ou passage ?

Le mot "rupture" évoque tout d'abord un arrêt et une cassure. Ce qui était n'est plus : relation amoureuse, contrat de travail, ou même la vie, dans le cas d'une rupture d'anévrisme.

Le mouvement de la rupture est brutal et irréversible ; le lien casse en un instant et est abimé irrévocablement. Rompre c'est donc agir dans le sens d'une destruction.

Cet aspect destructeur de toute rupture présente les dangers d'un traumatisme pour la personne qui l'initie dès lors qu'elle n'est pas accompagnée d'une pensée qui fait lien et qui donne un sens. C'est le cas notamment lorsque la rupture s'apparente à un passage à l'acte.

Le passage à l'acte introduit en effet lui aussi une notion de franchissement (passage), entre une position et une autre. Quand une situation devient angoissante, la personne se protège par un passage à l'acte qui représente une tentative pour rompre un état de tension intolérable. Le passage à l'acte est soudain, impulsif, parfois violent et dangereux, adapté ou non à la réalité objective. Il arrive en réponse à un élément déclenchant ou à une situation de tension intérieure.

C'est une faillite de la pensée au sens où, ici, l'acte se substitue à la pensée. L'agir vient comme réponse temporaire mais radicale face à cette défaillance dans la relation. C'est un moyen pour la personne d'entrer en relation (d'exister), mais par excès, en force, sans élaboration ou ré-élaboration d'un sens et d'un lien.

Dans de tels cas – qu'il vaudra toujours mieux tenter d'éviter et anticiper en restant à l'écoute de ses émotions – le travail d'accompagnement consiste à aider à repérer, analyser et comprendre ce qui a été mis en jeu dans la situation. L'interprétation de ce qui se passe aide à réduire l'angoisse, et permet aussi la réassurance. Elle montre enfin qu'on n'a pas été détruit par le passage à l'acte, même s'il a été violent, et la parole autorise le recul.

Cependant, la vie est faite de ruptures, de changements, de séparations et chacun d'entre eux ne s'apparente pas à un traumatisme ou à un passage à l'acte. Il ne faudrait pas confondre en effet l'action comme mise en acte de la pensée et, comme on vient de le décrire, la réalisation d'un acte pour remplacer le travail de mentalisation.

La rupture, comme passage, est même constitutive de l'histoire d'une personne et de la construction de la personnalité. Les rites de passage qui marquent le changement de statut social ou sexuel d'un individu permettent de lier l'individu au groupe, mais aussi de structurer sa vie en étapes précises. L'ethnologue A. van Gennep a étudié ce phénomène et on est frappé de découvrir la force symbolique,

toujours aussi pertinente, des rituels. Le rituel est en effet une représentation très parlante des processus de changement. Il se déroule en trois parties :

- 1 - la **séparation** de l'individu par rapport à son groupe.
- 2 - la **liminalité**, c'est-à-dire la période du rituel pendant laquelle l'individu n'a plus son ancien statut et pas encore son nouveau statut. La liminalité est le moment crucial du rituel. C'est une étape transitionnelle caractérisée par son indétermination.
- 3 - la **réincorporation**, c'est-à-dire le retour de l'individu parmi les siens avec un nouveau statut.

Ainsi pourrait-on dire qu'une rupture peut être constructive dans la mesure où l'instabilité dans laquelle elle nous plonge peut être un temps très créatif et non pas une chute dans le néant. Ne diabolisons pas les ruptures, mais assurons-nous qu'elles s'inscrivent bien dans une histoire, qu'elles peuvent être pensées et racontées et qu'elles ouvrent sur de nouvelles possibilités de développement et non pas sur des répétitions. ■



Vivre une rupture professionnelle aujourd'hui

La rupture professionnelle des cadres est devenue courante. Est-elle pour autant devenue plus facile à vivre ?
Constatons tout d'abord qu'aucune rupture professionnelle n'est vraiment facile, la démission elle-même ne l'est pas.

Quiconque en a fait l'expérience le sait : annoncer à son employeur sa décision de rompre un contrat qui nous liait à lui depuis plusieurs années, ne se fait jamais légèrement, ni sans une certaine culpabilité.

Mais quand on n'est pas 100 % décisionnaire de son départ, la situation est encore moins facile. Il convient cependant de distinguer le licenciement (quand l'entreprise prend unilatéralement la décision de rompre le contrat de travail) et la rupture conventionnelle (lorsque la décision est prise conjointement par l'employeur et le salarié).

On serait tenté de penser que, pour un cadre qui quitte son entreprise, la première est plus difficile à vivre que la deuxième.

Mais est-ce bien sûr ? Examinons les différences.

Première différence : la démarche. Une rupture conventionnelle peut être ouvertement initiée par le salarié alors que celui-ci devait, avant qu'elle n'existe, agir de manière détournée pour pouvoir envisager une séparation avec son employeur.

Deuxième différence : la présentation juridique et sociale. Dans un licenciement, ▶

le salarié négocie une indemnité transactionnelle qui vise à réparer un préjudice ; dans le cadre d'une rupture conventionnelle, les deux parties négocient une indemnité globale (qui ne peut être inférieure aux indemnités conventionnelles).

Conséquence : le licenciement implique la création d'un motif tandis que la rupture conventionnelle n'a pas besoin d'être justifiée. Le licenciement oblige l'employeur à faire figurer noir sur blanc dans l'accord transactionnel des reproches et des motifs, ce qui est toujours vexatoire pour le salarié. Même si ce dernier sait que ces motifs sont de pure forme, il reste psychologiquement éprouvant d'avoir à les lire sur un document officiel. Et cela ne l'aide aucunement à vivre la situation de manière sereine.

Troisième différence : le préavis. Il est effectué (ou non) dans le cas d'un licenciement (trois mois en général, six mois pour certains dirigeants). Dans le cas d'une rupture conventionnelle, il n'est pas obligatoire, mais la procédure elle-même prend au minimum cinq semaines pour être mise en place (une semaine dans le cas d'un licenciement).

Les différences, on le voit, sont surtout de formes. Dans le fond, même si la rupture conventionnelle permet une sortie plus élégante, elle vise finalement à acter une séparation que l'employeur n'a pas voulu empêcher. Car, ne nous y trompons pas : on n'a jamais vu une entreprise payer le départ d'un salarié qu'elle aurait souhaité garder. Qu'il s'agisse d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle, la situation, dans le fond des choses, n'est pas si différente. Il s'agit dans les deux cas d'une séparation, qui entraîne pour le cadre la même difficulté : comment bien vivre cette rupture, comment bien communiquer sur sa situation. Et ce n'est pas la formalisation juridique de la séparation qui détermine cela.

Car ce qui est réellement déterminant c'est l'état d'esprit du cadre. Sa capacité à considérer sa carrière comme une suite d'étapes et de missions. Sa facilité à se détacher de son environnement ou de son passé professionnel. Son ouverture d'esprit à d'autres métiers, à d'autres univers, à d'autres possibilités. Sa lucidité.

Un état d'esprit qui n'apparaît pas seulement au moment où la rupture est décidée, mais que le cadre a déjà avant, alors qu'il est en poste : la conscience que rien dans sa situation professionnelle n'est définitif ni même durable, une implication professionnelle qui n'engage pas sa vie entière, et l'acceptation que la rupture est toujours possible, que sa carrière peut à tout moment bifurquer dans une direction qu'il ne connaît pas encore. ■

Nicolas Bontron