



l'édito

Les carrières, comme les routes, ont leurs tournants. Et même leurs virages quand au cours de son parcours on change de métier.

C'est une vie très riche que de changer plusieurs fois de métiers, et de nombreux cadres aujourd'hui connaissent cette richesse. Mais de tels virages ne se prennent ni sans appréhension ni sans risque.

Si nous avons décidé de traiter dans ce numéro le sujet du changement de métier, c'est que ces virages sont souvent soit la source soit la conséquence d'une crise de carrière.

Ça peut être la source car ne plus aimer son métier et sentir qu'on devrait en changer mène à une crise aussi pénible à vivre que difficile à résoudre. Elle survient souvent en milieu de carrière, quand la voie qu'on s'était choisie ne répond plus à ses besoins. Herminia Ibarra, professeur à l'INSEAD, nous livre ici les principaux enseignements qu'elle a tirés d'une étude menée sur les crises de milieu de carrière. Elle analyse le phénomène et explique comment réagir utilement quand on se sent bloqué dans une voie qui ne nous correspond plus.

Ça peut être la conséquence car une séparation professionnelle peut mener un cadre à se poser la question : et si c'était l'occasion de changer de métier ?

Nous voyons de nombreux cadres à la suite d'un départ, volontaire ou non, se lancer dans une nouvelle carrière, dans un nouveau métier. Souvent avec succès, mais pas toujours.

Était-ce la bonne circonstance ? Quelles sont les conditions de réussite ? C'est l'objet de notre deuxième article.

J'espère que ce numéro enrichira la réflexion de ceux d'entre vous ou de votre entourage qui, quelle que soit leur situation, caressent l'idée ou envisagent franchement de prendre le grand virage du changement de métier.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Cordialement plus.
Domitille Tézé

/// AVIS D'EXPERT ///



© Roberto Frankeberg

Quand on se sent bloqué en milieu de carrière.

Herminia Ibarra est professeur et directrice du programme The Leadership Transition à l'INSEAD. Elle a mené depuis plusieurs années des recherches sur les crises de milieu carrière dont elle a tiré des enseignements qu'elle nous livre ici.

Quand on parle de crise de milieu de carrière, il est utile de se souvenir que l'idéogramme chinois pour le mot "crise" a deux caractères principaux : l'un signifie "occasion" et l'autre "danger".

Une crise de milieu de carrière ressemble souvent à un carrefour : le croisement d'une route que l'on n'a plus envie de suivre et d'une autre que l'on ne sait comment prendre. La confusion, la peur et l'inquiétude croisent le chemin des opportunités.

On se dit que si on ne bouge pas maintenant, on va le regretter, que dans dix ans il sera trop tard. Mais en même temps la peur de l'inconnu nous retient, la peur de laisser derrière soi ce que l'on a construit, ce que l'on a accompli, la peur d'abandonner le chemin que l'on s'était choisi.

Souvent, on envisage de changer mais on a peur de ce qui vient après. Or on n'a pas à faire de gros bouleversements pour lancer le processus. Il ne s'agit pas de faire le grand saut qui résoudrait tout à la fois. Ni de se lancer dans une introspection douloureuse pour trouver son vrai "moi" profond : il n'existe pas.

Notre "moi" a beaucoup de facettes qui sont définies en partie par nos histoires, mais aussi par nos vies actuelles, par nos espoirs et nos craintes pour l'avenir. Ce que nous espérons devenir, et même ce que nous avons peur de devenir, est au cœur des choix que nous faisons dans nos évolutions de carrière.

Pour faire une vraie rupture avec le passé, nous devons nous voir sous un nouveau jour. Et quand il s'agit de nous réinventer, les gens qui nous connaissent le mieux sont plus susceptibles de nous entraver que de nous aider. À éviter également : la voie traditionnelle des chasseurs de têtes qui vous placent dans les emplois pour lesquels votre CV montre que vous êtes qualifié : ils vous lient à votre passé. Si vous voulez trouver quelque chose de nouveau, allez au-delà de votre cercle habituel.

Que faire ? Tenter des choses. Entreprendre des projets, des activités annexes, jouer avec une idée d'entreprise pendant le week-end, s'impliquer dans une association, suivre un cours... des activités qui vous tiennent en dehors de votre zone de confort et de vos

routines quotidiennes. Si vous vous sentez coincé, vous pouvez initier beaucoup d'actions sans pour autant avoir à quitter votre emploi du jour au lendemain.

Cela met un certain temps avant que ces petits pas conduisent à un chemin qui mène effectivement quelque part. Ce type de processus peut prendre environ trois ans. Il y a un peu de hasard dans ce domaine, mais il frappe à la porte de ceux qui lui permettent de survenir : rencontrer une personne qui deviendra un partenaire commercial, un nouveau patron, un modèle. Tout cela est décisif mais n'arrive pas si on reste dans ses habitudes quotidiennes. La clé est de créer un peu de mou dans son emploi du temps et ainsi de dégager du temps pour l'imprévu.

Le changement est aujourd'hui plus fréquent, plus répandu dans le monde du travail. Nous vivons plus longtemps. A quarante ans, on a une trentaine d'années de vie active devant soi, voire plus. Aussi la perspective de faire pendant trente ans de plus quelque chose qui ne nous stimulerait ou ne nous passionnerait pas est effroyable.

Nos attentes sur ce que nous tirons de notre travail ont changé elles aussi, et sont devenues énormes. Travailler n'est plus seulement alimentaire. Nous voulons trouver un sens, nous voulons que notre travail soit intéressant et plaisant, nous voulons équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.

Si vous songez que ces attentes se situent principalement dans les pays industrialisés, vous avez raison : la plupart des recherches sur la crise de la carrière a été faite aux États-Unis et en Europe. Il y a quelques conditions pour connaître une crise de milieu de carrière à part entière. La première est de ne pas avoir à s'inquiéter de l'alimentation de sa famille ; ce genre de crise est lié à un concept de réalisation de soi qui est tout à fait occidental.

Néanmoins, même les Occidentaux autocentrés sont soucieux de rembourser leurs emprunts et de soutenir leurs familles, et la perspective du changement est, par nature, troublante. On est constamment en train de se dire qu'on devrait mais qu'on ne peut pas envisager un nouveau scénario. Plutôt que de prendre quelques petites mesures qui permettraient d'étudier les possibilités de manière réaliste, sans entraver l'avenir mais qui pourraient améliorer sa situation.

En fin de compte, si beaucoup de personnes ne parviennent pas à faire des changements de carrière, c'est parce qu'elles prennent le problème à l'envers. Nous aimons à penser que la clé d'un changement de carrière réussi est de savoir ce que nous voulons faire, puis d'utiliser ce savoir pour guider nos actions. Mais l'étude de personnes en crise de carrière m'a amenée à une conclusion surprenante : le changement se fait dans l'autre sens. "Faire" arrive en premier, "savoir" en second. Finalement, si vous vous perdez dans quelque chose que vous trouvez intéressant, vous vous trouvez. ■

Article original : *Making the Change*, INSEAD Knowledge special edition on Career Crossroad, 8 April 2013 adapté en français par Transition Plus. Cet article original et une vidéo sont visibles sur <http://knowledge.insead.edu> (entrer "Making the Change" dans le moteur de recherche du site).

La séparation : le bon tremplin pour un changement de métier ?

L'observation de nombreuses carrières nous le montre : il est devenu difficile de changer de métier au sein de la même entreprise.

Hier les entreprises permettaient les passerelles, elles géraient des carrières longues, favorisaient des parcours multi-métiers pouvant conduire à l'avènement de généralistes qui, connaissant ainsi tous les rouages de l'entreprise, étaient destinés à y occuper les plus hautes fonctions. Aujourd'hui elles ne cherchent plus à former des personnes pour passer d'un métier à un autre : elles favorisent l'emploi de spécialistes immédiatement opérationnels.

Cela signifie-t-il qu'une séparation avec son employeur est devenue une opportunité pour changer de métier (et cela d'autant qu'on prend moins de risque à tenter une nouvelle voie lorsqu'on n'a pas de travail que lorsqu'on en a un) ?

C'est une question qui se pose à tout cadre en séparation de son employeur, mais à laquelle il doit répondre après une analyse méthodique et clairvoyante. La perte de son emploi ne saurait suffire à motiver un changement de métier, et il faut parfois se méfier du fantasme d'une carrière toute différente qui traduit plus une envie de changement qu'une motivation pour l'activité elle-même.

Nous observons qu'à la suite d'une séparation, les changements de métier réussis ont pour base des motivations souvent anciennes, toujours profondes et toujours personnelles. On ne change pas de métier pour le plaisir de changer, ni sur un coup de tête ou à la suite d'un coup du sort, mais par la force d'un désir – voire d'un besoin – beaucoup plus viscéral.

C'est la toute première des conditions pour réussir. On peut lui en ajouter 7 autres :

- Mesurer avec justesse les dimensions concrètes de la vie qu'entraînera ce changement de métier.
- Être lucide sur ses besoins propres (en termes de sécurité, de revenu, de visibilité et de reconnaissance sociale).
- Évaluer les risques et s'aménager des garde-fous.
- Reconnaître que ce changement est difficile à mener seul et se faire accompagner par les bonnes personnes.
- Accepter de faire les investissements nécessaires en terme de temps et d'énergie.
- Se fixer une feuille de route et atteindre ses objectifs les uns après les autres.
- Pleinement croire à ses chances mais avoir l'humilité d'envisager l'échec.

Dans le cas d'une séparation professionnelle, un cadre qui envisage un changement de métier aura tendance à être ambitieux en matière financière dans la négociation de la transaction : il sait qu'il va prendre des risques et cherche à se créer une sécurité matérielle. Il pourra être tenté de négliger l'image qu'il laisse derrière lui, pensant qu'il quitte à tout jamais son secteur pour entrer dans une nouvelle carrière. C'est une erreur. Car se lancer dans un nouveau métier exige d'étoffer son réseau : dans le monde plus petit et plus interconnecté qu'il ne croit, il compromet peut-être ainsi des contacts qui lui seraient profitables. Rester professionnel jusqu'au bout, maintenir de bonnes relations, soigner sa communication sont des règles d'or en cas de départ, même vers un nouveau métier. ■

La lettre du Career Crisis Management est éditée par Transition Plus – 1, rue de la Banque 75002 Paris – Tél. 01 42 60 10 86

Directeurs de la publication : Domitille Tézé, Nicolas Bontron – Directeur de la rédaction : Michel Clavel – Conception / réalisation : Mathilde Guillemot

Dépôt légal : mai 2013. Vous pouvez retrouver ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com et le télécharger