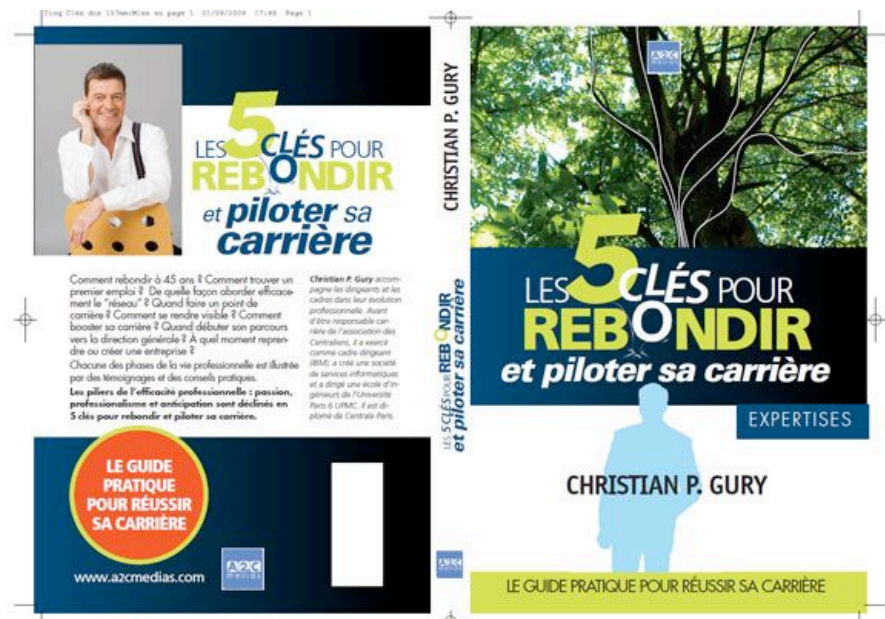


Cadres supérieurs : préparez-vous à rebondir

Isabelle Hennebelle - 01/10/2009 10:29:00



Un nombre important de cadres supérieurs, sont touchés de plein fouet par un licenciement sans qu'ils n'aient pris la moindre initiative pour en anticiper les conséquences. Pourquoi, et surtout comment rebondir? Interview avec Christian P. Gury, Responsable Centrale Paris Carrières, Association des Centraliens.

DOSSIER

Emploi

Cadres supérieurs : préparez-vous à rebondir

Vous publier dans les prochains jours « Les 5 clés pour rebondir et piloter sa carrière ». Dans ce guide pratique, vous constatez que nombre de cadres supérieurs sont touchés de plein fouet par un licenciement, sans en avoir rien anticipé. Trouvez-vous cela étonnant ?

Personne ne s'étonne qu'employés, ouvriers, techniciens et l'encadrement intermédiaire puissent être surpris et démunis face à la crise économique. Il n'en va pas de même pour les cadres supérieurs, et moins encore pour les cadres dirigeants. En effet, ceux-ci, de par leur position hiérarchique, sont très proches des paramètres vitaux de l'entreprise. Ils participent activement aux prises de décisions stratégiques, puisque, par définition, le travail d'un cadre dirigeant est de prévoir, d'anticiper et d'orienter leur entreprise dans les tourmentes. Et pourtant, dans les douze derniers mois, j'ai orienté un nombre important de cadres supérieurs, parfois de très haut niveau (directeurs généraux, vice-présidents, directeurs de business unit,...) touchés de plein fouet par un licenciement sans qu'ils n'aient pris la moindre initiative pour en anticiper les conséquences.

Avez-vous des raisons pour expliquer cette absence d'anticipation pour leur propre cas ?

Au fil de ces rencontres, j'ai identifié quatre constantes qui, à mon avis, sont à l'origine de cette anomalie :

- un investissement personnel à temps plus que complet dans leur travail,
- une identification entière à leur titre et à leur entreprise,
- la certitude absolue que le travail est toujours récompensé,
- une aversion violente aux notions de réseau.

Si l'origine de ces attitudes et croyances se trouve bien évidemment dans notre culture judéo-chrétienne, je crois que le système des « Grandes Ecoles » à la française les renforce encore, par rapport à nos collègues étrangers et, en particulier anglo-saxons. Mais ce n'est pas mon propos que de chercher les origines de ce problème, car je ne suis ni sociologue, ni psychologue.

Quelles sont les conséquences de ces attitudes sur la carrière des cadres ?

L'investissement à 100% dans son travail : un frein à l'anticipation. Bien que je parle d'une absence générale d'anticipation, je reçois malgré tout régulièrement la visite de cadres qui, conscients d'une

difficulté dans leur situation viennent prendre conseil bien avant qu'un licenciement ne les menace. Soit ils se sentent mis à l'écart, soit ils trouvent que les décisions de la direction sont inadéquates, soit encore, pour les plus jeunes, ils estiment que leur entreprise ne leur offre pas d'opportunités intéressantes.

Tous me disent : « Comment pourrais-je me concentrer sur mon projet d'évolution, consacrer du temps à un bilan de carrière ou tout simplement aller déjeuner avec un collègue extérieur, alors que je passe déjà plus de 10 heures par jour à mon bureau, sans compter les déplacements à l'étranger ? »

De ce fait, même ces personnes qui sentent la nécessité de changer, ne passent pas à l'action : ils ne répondent pas aux offres d'emploi, car souvent ils ne les regardent même pas. Ils ne prennent pas contact avec un coach pour un bilan de carrière. Se préoccupent-ils seulement de rencontrer de temps à autre leur médecin pour un Check-up ? On peut se le demander. Quant à rencontrer des amis ou collègues extérieurs, non seulement ils n'ont pas le temps, mais ils ne veulent même pas essayer d'en trouver. Nous verrons plus loin pourquoi.

Quelles sont les erreurs d'appréciation que commettent le plus souvent les cadres dirigeants ?

L'identification à son titre et à son entreprise : une fidélité qui protège de l'inconnu. « J'existe par mon poste et mon titre au sein de mon entreprise. » Je donne toute ma confiance et ma fidélité à mon entreprise qui, en retour, ne pourra donc qu'être fidèle envers moi. Ainsi protégé, je n'ai pas à me soucier du monde extérieur.

Ce syndrome touche une proportion considérable de personnes. Depuis les cadres dirigeants... jusqu'aux débutants. Un exemple parmi tant d'autres :

« Bernard, 35 ans, directeur d'usine, est au coeur des négociations avec l'entreprise concurrente de la sienne en vue d'un rapprochement. Il sait pertinemment que cela va entraîner son licenciement dans les six prochains mois.... Et pourtant, il refuse de lancer ses premières recherches. Il se sentirait coupable de « vol vis-à-vis de son employeur » s'il prenait une demi-journée par semaine pour chercher un nouvel emploi, alors que son entreprise est en difficultés. Et pourtant, il travaille au moins 60 heures par semaine !

Depuis quand un manager de haut niveau n'a-t-il plus la liberté de ses rencontres ?

Depuis quand une grande entreprise critique-t-elle la curiosité de ses cadres supérieurs ?

Non, là encore, je crois qu'il s'agit plutôt d'une façon de ne pas regarder l'inéluctable.»

« Le travail est toujours reconnu » : une certitude qui évite d'avoir à se montrer

Cette croyance est très ancrée dans notre enfance. Qui de nous n'a pas entendu mille et une fois des phrases du type : « Ne fais pas ton malin ! » ; « Tu te crois vraiment intéressant ! » ; « Arrête de te mettre en avant ! » ; « Tais-toi et écoute ! »

Dans le système des « Grandes Ecoles » à la française, cette croyance est renforcée par le vécu des jeunes cadres durant tout leur cursus de formation et même au-delà, dans leurs premières années d'expérience. De bons en math au lycée, ils passent progressivement de réussite en réussite par le simple fait de leur travail, sans avoir jamais à se mettre en valeur. Leur travail en lui-même est effectivement reconnu... jusqu'au premier incident de parcours (plus ou moins rapide, selon l'entreprise et la situation économique générale).

Sur le plan pilotage de carrière, cette croyance est dangereuse puisqu'elle rend difficile une remise en question salutaire qui permet de prendre conscience de ses vrais points de force et de ses zones d'inconfort.

Sur le plan de la réaction aux incidents de carrières, qui n'épargnent aujourd'hui quasiment plus personne, elle est vraiment catastrophique et peut même, pour certains, entraîner une blessure psychologique profonde, voire irréparable.

Avant d'espérer rebondir, il sera nécessaire d'accepter les faits et de fermer la porte du passé, ce qui peut être parfois long et douloureux.

Par ailleurs, certains refusent tout net de faire jouer leurs relations. Restons simple. « Faire du réseau » ce n'est rien d'autre que :

- informer vos proches, vos amis et vos collègues de votre projet, pour qu'ils puissent s'en faire le relai auprès de leurs propres connaissances,
- échanger avec des pairs sur leur activité professionnelle pour recueillir des informations et de nouveaux contacts,

- se faire recommander auprès de vos futurs contacts pour être assuré d'obtenir un rendez-vous et un accueil bienveillant,
- rester honnête, fiable, généreux. Le réseau fonctionne sur la confiance et il ne vous pardonne rien sur ce plan. La confiance se construit sur des années et se détruit en un instant,
- s'ouvrir aux autres au-delà de ses amis et contacts proches. C'est dans le réseau éloigné que se trouve votre futur employeur,
- oser décrocher son téléphone pour contacter des collègues que vous n'avez pas vu depuis un certain temps.

Que proposez-vous au lecteur pour sortir de ces schémas destructeurs ?

Quelques actions personnelles simples et peu consommatrices de temps qui pourront les aider à anticiper d'éventuels incidents de parcours, tout en améliorant également leur efficacité dans leur poste actuel.

Elles leur permettront, sans impact majeur sur leur emploi du temps, de s'ouvrir vers l'extérieur et, par ce biais, d'améliorer leur vie quotidienne au travail, de mieux anticiper d'éventuels accidents de parcours et, contrairement aux idées reçues, d'améliorer également leurs performances au travail et donc la perception qu'aura leur employeur de leur efficacité.

Adapter votre emploi du temps en réservant :

un ou deux déjeuners par semaine pour des personnes étrangères à votre entreprise,

au moins une soirée par mois pour participer à une conférence, une réunion associative dans un groupement professionnel de votre choix (anciens élèves, chambre de commerce, syndicat professionnel...)

un jour par an, pour faire un point pratique et sérieux sur votre situation de carrière, seul ou avec un coach extérieur.

Faites connaître votre savoir-faire et vos réalisations :

n'attendez pas forcément l'évaluation annuelle pour faire remarquer vos réalisations, et dans tous les cas, ne manquez pas cette opportunité pour le faire,

ne vous contentez pas de vous faire connaître et de faire reconnaître vos compétences en interne, faites vous reconnaître aussi à l'extérieur.

Enfin pour ceux qui souhaitent aller plus loin :

Fixez-vous un objectif personnel à réaliser dans l'année en cours, visant à préparer votre avenir. Par exemple, visiter le salon de la franchise, suivre une formation en négociation, vous inscrire à un groupement professionnel, vous présenter aux élections prud'homales...A vous de voir, en fonction de vos projets et vos envies.

(*) « Les 5 clés pour rebondir et piloter sa carrière », à paraître le 8 octobre prochain, aux éditions A2c MEDIAS

SALAIRES



Calculez ce que vous devriez gagner
et estimez votre augmentation 2008 avec notre simulateur exclusif

JEUNES DIPLOMÉS



Palmarès des écoles
Les salaires d'embauche école par école et nos conseils pour votre premier job

BIEN-ÊTRE



Luttez contre le stress
Tests, conseils et vidéos pour retrouver la sérénité au bureau

HIGH-TECH



Tout savoir sur la nouvelle économie
Les start-ups, les produits, les enjeux des nouvelles technologies