

Introduction

« *Change de ciel, tu changeras d'étoile.* »

Proverbe corse

J'ai croisé Jean-Marc ce matin, on se connaît depuis 20 ans. Nous avons fait nos études de gestion ensemble, et son mastère en poche, il est parti directement prendre un poste en Suisse, puis aux États-Unis, pour une organisation internationale. Belle évolution, et belle carrière !

Pourtant ce matin, Jean-Marc me confie qu'il réfléchit sérieusement à un retour « chez lui », au milieu des montagnes. « *J'ai eu une année difficile, particulièrement stressante. Je n'ai pas vu beaucoup les enfants et je me rends compte aussi que mon épouse n'arrive pas à s'épanouir professionnellement car c'est sur elle que repose notre organisation familiale. Le stress de cette année m'a fait réfléchir à nos priorités. Je crois qu'il est temps de les revoir ! J'ai commencé à travailler avec un coach et je me donne un an pour trouver un poste et revenir ici.* »

Qu'ont en commun Jean-Marc, Sophie, Marc, Héloïse, Philippe, Adeline..., tous ceux que vous allez croiser au détour des pages de ce livre ?

Qu'y a-t-il de commun entre eux et entre les centaines de cadres que nous croisons chaque année en formation, en coaching, et qui témoignent de leur questionnement professionnel ?

Qu'y a-t-il de commun entre eux, nous et vous ?

Ce qui nous réunit aujourd'hui, c'est une interrogation individuelle de plus en plus répandue sur notre avenir professionnel, sur le sens de ce que nous vivons au quotidien dans l'entreprise. Ce qui nous réunit, ce sont nos questions sur l'état de la relation entre nous et notre entreprise, entre nous et notre hiérarchie, et entre nous et notre équipe.

À titre individuel je me demande si ce que je vis aujourd'hui professionnellement me rend heureux ? Si cela a du sens pour moi ? Si je dois envisager de changer ? Si je dois partir ou rester ? Comment je peux m'y prendre pour construire un nouveau projet ?

Ce qui fait lien également, c'est l'histoire et la souffrance de tous ceux qui ne se sont pas posé ces questions à temps et qui se sont retrouvés parfois du jour au lendemain « éjectés ». Ce qui fait lien, c'est le choc, et la douleur de cette expérience traumatisante qui devient si courante, si banale aujourd'hui.

Que s'est-il donc passé en 40 ans dans le monde de l'entreprise pour changer à ce point les relations entre l'individu et l'organisation ?

L'entreprise a changé : les profils des dirigeants ont évolué, et de plus en plus, les « leaders » ont fait place à des chefs d'entreprises « gestionnaires¹ », impactant fortement les styles de management.

Comme le souligne Guy Pelletier, professeur à l'université de Montréal, « *Les gestionnaires aiment... que les tâches soient bien définies et régulièrement évaluées... Leurs outils de travail sont les processus et les méthodes de planification, d'organisation et de contrôle des activités... Ils privilégient la logique plutôt que l'intuition... Ils abhorrent l'incertitude et l'improvisation. (...) Pour leur part, les leaders ont des orientations et des attributs bien différents. Ils aiment jongler avec les idées et les notions abstraites. Ce sont des gens d'action, dynamiques et créatifs. Ils aiment les défis, se lancent dans l'aventure et se laissent tenter par l'inconnu. (...) Ils créent des visions, fixent des objectifs élevés et, en conséquence, s'intéressent davantage aux résultats atteints et à atteindre qu'aux règles ou procédures.* »

Il en découle évidemment que les règles relationnelles entre le manager et un dirigeant « leader » ou un dirigeant « gestionnaire » ne sont pas du tout les mêmes ! Le gestionnaire appréciera « la rationalité, la loyauté, l'effort déployé », là où le leader valorisera l'intuition, le charisme, et la relation. Combien de cadres ont-ils vécu de véritable bérézina lors de ces changements de direction ?

.....

1 Gestionnaire, leader ou... artiste. De l'utopie décapée à l'action de direction, Guy Pelletier.

Il en découle inévitablement une évolution des exigences et de pression de l'organisation sur les individus : pression des résultats financiers, prédominance des budgets, des règles, des procédures.

Cette pression est encore accentuée par une évolution incroyable des technologies et des outils de travail. La généralisation de l'utilisation de l'ordinateur et d'internet dans les années 90 a complètement chamboulé les pratiques de travail, sans parler de la sophistication grandissante des systèmes d'information, qui deviennent parfois nos maîtres ! Ils envahissent notre quotidien et les sphères « vie privée et vie professionnelle » ne sont plus aussi étanches.

Nous avons aussi connu en France la diminution du temps de travail. Quel que soit le regard que l'on porte sur la question, il faut bien admettre que c'est un élément qui a augmenté la pression du « faire mieux avec moins de temps » dans l'entreprise.

Et puis, n'oublions pas la mondialisation. Les entreprises comparent désormais les coûts de fabrication d'un pays à l'autre, la productivité, la qualité, privilégiant les implantations dans les zones les mieux classées. L'homme au travail se doit donc de faire mieux, plus vite et moins cher que son homologue chinois, brésilien, ou russe, sous peine de voir son job délocalisé.

Si l'organisation et le cadre de travail ont connu de profondes évolutions, l'individu qui travaille n'est plus tout à fait le même non plus. Les *working men* et *working girls* des années 80 ont fait place à des personnes en quête de sens et d'équilibre, échaudés par les mésaventures professionnelles vécues par eux-mêmes ou par des proches, qui s'interrogent désormais sur la marge de liberté que leur offre l'entreprise d'aujourd'hui : existe-t-elle encore ?

Ils ont fait place également aux nouvelles générations, celles qui ont vu leurs parents vivre ces évolutions, et parfois en souffrir, et à la génération « zapping » dont on dit qu'elle est plus intéressée par un équilibre de vie que par une réussite professionnelle à n'importe quel prix.

Car c'est bien la question qui préoccupe les cadres aujourd'hui : celle du prix à payer pour réussir professionnellement, celle de la contrepartie. Et ce prix semble de plus en plus élevé : du simple malaise, à la dépression et au *burn out*, le nombre de personnes souffrant de ces symptômes au travail est de plus en plus important².

.....

2 Selon un sondage CSA réalisé pour l'ANACT (mars 2009) auprès d'un échantillon composé de 1 000 salariés actifs français occupés âgés de 18 ans et plus, 41 % des personnes interrogées se déclarent stressées, ce chiffre monte à 47 % pour les CSP+ et à 57 % pour les cadres supérieurs, 60 % des salariés qui se déclarent stressés le sont en raison de leur vie professionnelle.

Dans ce contexte, comment devenir acteur plutôt que subir un revers professionnel ? Comment transformer une menace professionnelle en opportunité pour une vie nouvelle ? Pourquoi et comment appréhender et conduire le changement dans sa vie professionnelle et personnelle ?

À qui est destiné ce livre ?

Ce livre s'adresse à tous ceux et celles, hommes et femmes de l'entreprise, qui s'interrogent sur leur projet professionnel, leur place au travail. Il s'adresse à tous ceux qui ressentent le besoin ou l'envie de changer, mais ignorent comment s'y prendre et par où commencer, et qui décident de reprendre en mains les rênes de leur vie professionnelle.

Il s'adresse également à tous ceux et celles qui ne se sont pas questionnés à temps et qui sont contraints aujourd'hui de se reconstruire et de bâtir un nouveau projet professionnel car leur entreprise les a quittés, abandonnés.

Pourquoi ce livre ?

Nous sommes femmes d'entreprise, consultantes et formatrices. Nous intervenons dans les registres liés à la communication, au développement personnel, au commercial, et au management.

Nous rencontrons de plus en plus de cadres entre 30 et 55 ans qui se retrouvent licenciés ou « placardisés » sans n'avoir rien vu venir. Et quand ils sont mis devant le fait accompli, ils le vivent très difficilement et sont souvent incapables de réagir.

Nous constatons en permanence les dégâts occasionnés chez eux par leur non-anticipation et leur résistance au changement.

Face à cette réalité, nous avons envie de proposer des pistes de réflexion et des outils à tous ceux qui s'interrogent et veulent anticiper.

Notre ambition est de soutenir ces hommes et ces femmes, de leur faire prendre conscience de leur potentiel d'action, de leur donner envie d'exploiter leurs forces et leur énergie au service de leur projet, au lieu de gaspiller ce capital précieux dans une vaine lutte en refusant d'accepter la réalité et de changer.

Que contient ce livre ?

L'ouvrage propose de partir d'une situation professionnelle courante (qui va de la mise à l'écart au licenciement) et de donner des clés et des pistes de réflexion pour transformer cette menace en opportunité.

Il propose donc de passer d'une posture de victime à celle d'acteur qui reprend la situation en mains, et décide d'agir au lieu de subir.

Dans cette démarche, il s'agit :

- ▶ D'abord, d'analyser la situation : repérer les « signaux d'alerte » indicateurs du changement et d'une fin de cycle, préalable à la construction d'une nouvelle étape de vie, comprendre ses réactions face au changement qui s'annonce.
- ▶ De comprendre ses propres freins plutôt que d'accuser le système (l'entreprise, son chef...) :
- ▶ D'examiner et de comprendre les perceptions individuelles liées au changement. Accepter ses peurs, accueillir les émotions qui leur sont liées pour les transformer en énergie positive.
- ▶ Se mettre en condition pour aller chercher des opportunités qui permettront de bâtir un nouveau projet.
- ▶ D'agir et de mettre en place des stratégies gagnantes :
 - ▼ Examiner différentes stratégies de changement pour choisir la plus adaptée à soi-même et à son environnement (notamment la sphère privée et familiale).
 - ▼ Être prêt à assumer les conséquences de ses choix.
 - ▼ Utiliser quelques outils simples pour enclencher la mise en route de son projet.

Par ailleurs, nous alimentons la réflexion individuelle par de nombreux témoignages qui examinent les perceptions, les émotions, les motivations, les stratégies et les bilans de personnes qui ont vécu ou vivent, actuellement, ces changements de cycle.

1, 2, 3 vous êtes prêt ?

C'est parti !

Partie I

Repérer

*« La grâce, c'est peut-être de voir ce qu'il faut choisir
et ce à quoi il faut renoncer. »*

Jacques de Bourbon-Busset

1

Les signaux d'alerte annonciateurs du changement

*« Certains attendent que le temps change,
d'autres le saisissent avec force et agissent. »*

Dante

Depuis quelque temps vous n'êtes plus tout à fait vous-même, vous vous sentez différent(e), vous avez le sentiment que les choses vous échappent. Vous mettez cela sur le compte de la fatigue, et vous pensez qu'une fois les vacances passées, tout ira mieux. Septembre, octobre les jours raccourcissent et vous avez de plus en plus de mal à aller travailler. Que se passe-t-il ? Votre compagne ou votre compagnon vous reproche votre irritabilité, vos enfants vous envoient balader, vos collègues vous battent froid, votre patron est désagréable, vous ne voyez plus vos amis..., bref vous avez l'impression que tous se sont ligüés contre vous.

Vous subissez ce climat ambiant, jusqu'au jour où votre patron vous annonce brutalement que c'est terminé, il n'a plus besoin de vous. C'est la douche froide. Vous refusez d'y croire, vous êtes en colère, abattu, triste, et à ceux qui vous interrogent sur ce qui se passe vous répondez : « *De toute façon ils*

vont se casser la figure, ce sont tous des c..., ils vont avoir du mal à assumer tout le travail que j'abattais, tant pis pour eux ». Et quand on vous demande si vous aviez anticipé vous répondez : « *Oui, bien sûr, de toute façon je vais facilement retrouver un job* » et à la question : « *Ton CV est prêt ?* », vous dites : « *Pas tout à fait, mais je vais m'y mettre* »...

Bref, vous n'êtes pas prêt. Vous n'avez pas vu, ou voulu voir, ce qui se passait et vous ne vous êtes probablement pas posé les bonnes questions. Votre amour-propre en a pris un coup et vous tentez de faire bonne figure auprès de votre entourage. Votre confiance en vous est ébranlée.

Les quelques histoires vécues de ce chapitre, « Le Caméléon » et « La damnation de Faust », vous montreront que ce genre d'expériences est aujourd'hui monnaie courante. Qu'il est possible de repérer les prémices du changement, et ainsi transformer l'inéluctable en opportunité.

Comment ? En prêtant attention aux signaux d'alerte qui, selon la personne et/ou le contexte, sont plus ou moins forts. Il va être essentiel de savoir les évaluer à leur juste niveau, de faible à forte intensité, et d'observer s'il existe un phénomène d'accumulation.

Viennent-ils tous de votre hiérarchie, de plusieurs membres de votre équipe, de vos pairs, de personnes influentes... ? Mesurer, mesurer, cela vous permettra de prendre du recul et d'en analyser avec pertinence le juste sens.

Le caméléon

😊 **Marc**, 48 ans, vient d'être nommé au poste de directeur commercial France, il y a tout juste 7 mois. Il est membre du comité de direction, et fait partie de l'entreprise depuis 16 ans. Il connaît tous les rouages de cette société, filiale française d'un groupe international, dirigée depuis 12 ans par Éric. Ici, au siège parisien, c'est un peu comme dans une famille. Il y a Dieu le père qui fait les lois et les postes, qui donne le « la ». Les bons enfants qui sont récompensés, et les moins bons, ignorés.

Marc n'a pas pu refuser cette « consécration », cette promotion dont il pressent instinctivement qu'elle ne correspond pas vraiment à ses valeurs : être près des hommes, sur le terrain, en relation avec les clients, petits comme grands, et surtout loin des décisions politiques.

Il s'interroge depuis quelques semaines sur la légitimité de sa nomination quand une nouvelle explosive met à terre tout le CODIR. Le DG est viré et un nom circule aussitôt dans les couloirs. Celui de Pierre, DG d'une autre filiale et avec lequel Marc n'a jamais eu la moindre affinité.