



Christian Gury (78)
Responsable Centrale Carrières

Pourquoi les cadres dirigeants sont-ils eux aussi si fragiles face à la crise ?

Si personne ne s'étonne que les employés, ouvriers, techniciens ainsi que 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 son entreprise dans les tourmentes. Pourquoi donc se laissent-ils prendre par surprise, quand il s'agit de leur propre carrière ?

C'est pourtant bien la réalité d'une grande majorité d'entre eux : 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.

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 totale 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 Écoles » 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.

Je voudrais simplement démontrer ici les conséquences néfastes de ces attitudes sur la carrière des cadres et proposer au lecteur 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.

Un investissement à 100% dans son travail : un frein à l'anticipation

Bien que je parle d'un manque général 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 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 dix 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 :

– elles ne répondent pas aux offres d'emploi, car souvent elles ne les regardent même pas ;

– elles ne prennent pas contact avec un coach pour un bilan de carrière. Se préoccupent-elles 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 elles n'ont pas le temps, mais elles ne veulent même pas essayer d'en trouver. Nous verrons plus loin pourquoi.



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, ainsi que le montrent les trois exemples suivants :

• **Christophe, 47 ans, directeur général de la filiale française d'une multinationale** est en profond désaccord avec la nouvelle stratégie de la direction. Il pense démissionner et je lui suggère, avant de faire le saut, de démarrer sa recherche afin de tester la situation du marché et d'optimiser son réseau actuel.

« Non, me dit-il, je ne peux pas faire ça, ce serait déloyal. Et, de toute façon, je connais personnellement des responsables de haut niveau dans toutes les entreprises du CAC40. Dès que j'aurai démissionné, il me faudra bien peu de temps pour rebondir. »

Double confusion dans ce cas.

1 – Il n'est pas déloyal de se préoccuper de son avenir quand on sait qu'à court terme on devra se séparer de son entreprise. L'entreprise ne trouve jamais déloyal de se séparer de vous quand elle en ressent le besoin.

2 – 95% des relations de travail ne sont attachées qu'à votre titre et au pouvoir qu'ils vous confèrent.

Dès que votre carte de visite perd le titre et le nom de la société, les choses changent. Christophe va finalement démissionner et il mettra plus d'un an pour rebondir. Son réseau « CAC40 » ne lui a pas été d'un grand secours dès l'instant où il n'était plus de directeur général de la société X.

• **Bernard, 35 ans, directeur d'usine**, est au cœur 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 ne serait-ce qu'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.

• **Alain, 22 ans, six mois après avoir été remercié en fin de période d'essai**,

est sur le point de signer un nouveau contrat. Ce poste ne lui plaît qu'à moitié et il est, également, en négociation avec une autre entreprise pour un poste qu'il préférerait ; sauf que rien n'est encore conclu de ce côté-là.

Il m'appelle car il trouve « injuste » et « non éthique » de signer un contrat avec une entreprise tout en poursuivant les négociations avec une autre !

Les entreprises peuvent continuer longtemps à avoir confiance dans leurs cadres supérieurs, même si l'on dit qu'aujourd'hui les « jeunes » sont devenus des consommateurs-zappeurs...

« 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 Écoles » 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 :

– bons en math au lycée, il leur suffit de travailler pour décrocher une mention au Baccalauréat ;



À lire



passion
professionalisme
anticipation

– reçus en classe préparatoire, à force de travail acharné, ils réussissent un concours d'entrée dans une grande école ;

– une fois intégrés dans cette école, il suffit de poursuivre le travail pour décrocher le diplôme ;

– dans la foulée, les grandes entreprises se disputent leurs candidatures pour des stages très intéressants, (même si, en temps de crise comme cette année, il commence à y avoir des ratés dans ce déroulement idyllique) ;

– et, pour finir, ayant bien travaillé durant leur stage, ils sont recrutés avec un bon salaire dans leur entreprise d'accueil et seront ensuite propulsés d'un poste à un autre vers toujours plus de responsabilité et de succès ;

– ... jusqu'au premier incident de parcours (plus ou moins rapide, selon l'entreprise et la situation économique générale).

Forts de cette expérience, les cadres supérieurs issus de ce système de formation sont de grands travailleurs, certains du fait que leur travail sera récompensé et qu'il n'est pas utile de se mettre en valeur. On leur reproche même souvent une certaine « arrogance » liée à cette

certitude que leur compétence est un acquis définitif, lié à leur diplôme, qui ne pourra jamais être remis en question.

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.

– Pour tous, ce premier coup dur est une surprise : comment peut-on les licencier alors qu'ils ont toujours bien travaillé ? Comment peut-on leur préférer quelqu'un d'autre, voire même supprimer leur poste, alors qu'ils sont diplômés de Centrale, Polytechnique... ?

– Pour beaucoup, c'est une atteinte à leur ego très forte, dont ils mettent longtemps à se remettre.

– Et, pour certains, la blessure est si forte qu'elle entraîne une brisure 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.

« Réseau » et « passe-droit » : une association d'idées bien française, très sclérosante

En France, la notion de réseau est associée à celle de « clans », de « recommandations douteuses » sur la base du copinage et non pas sur celle de la compétence avérée.

Et pourtant, tout le monde trouve parfaitement normal de recommander à ses amis un « bon plombier », un « coiffeur pas trop cher », un « bon petit restaurant ».

Pourquoi, dans le cadre du travail et de la recherche d'emploi, en serait-il autrement ?

Dans le monde anglo-saxon, c'est exactement ce à quoi fait référence le terme de « réseau » : un carnet d'adresse de personnes que vous appréciez pour elles-mêmes en même temps que pour un de leur savoir-faire. Vous allez, à partir de là, mettre en relation, chaque fois que cela vous paraîtra efficace, des personnes qui peuvent se rendre service mutuellement, sur la base de leurs compétences respectives. Rien donc de plus naturel, de plus efficace... Et, se refuser à appliquer ce concept à la recherche d'emploi est

« Rares sont les entreprises qui voient d'un mauvais œil un engagement
bénévole et professionnel de la part de leurs cadres supérieurs... »

tout simplement stupide, car les postes les plus intéressants sont très souvent pourvus par ce biais.

Restons simple. « Faire du réseau » ce n'est rien d'autre que :

– informer vos proches, amis et 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 pardonnera 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 vus depuis un certain temps.

Rien de plus simple en fait, si on désacralise le sujet et qu'on ose aller vers les autres.



Que faire pour sortir de ces impasses ?

Face à des croyances aussi profondément ancrées, il est difficile de lutter. De plus, même si je critique, je sais bien qu'un cadre supérieur a effectivement très peu de temps disponible en dehors de son travail.

C'est pourquoi, plutôt que de donner une liste de cinq, dix ou quinze conseils qu'aucun d'entre vous ne pourra réellement mettre en pratique, je vais seulement vous donner deux pistes simples et peu consommatrices de temps. Ces pistes vous permettront, sans remettre en cause vos principes d'éthique, de vous ouvrir vers l'extérieur et, par ce biais, d'améliorer votre vie quotidienne au travail, de mieux anticiper d'éventuels accidents de parcours et, contrairement aux idées reçues, d'améliorer également vos performances au travail et donc la perception qu'aura de vous votre employeur.

1-Adapter votre emploi du temps en réservant :

– *un ou deux déjeuners par semaine* pour des personnes étrangères à votre entreprise et/ou à votre secteur d'activité au sein de l'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.

Consacrer du temps au monde extérieur n'est pas du « vol ». Au contraire, en même temps que cela vous prépare personnellement à une éventuelle crise, cela vous donne une ouverture sur le monde qui vous sera précieuse dans votre travail. Les entreprises attendent de leurs cadres supérieurs de l'innovation et de la créativité. C'est en sortant de votre quotidien que vous trouverez de quoi alimenter cette créativité.

2-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 faire reconnaître vos compétences en interne, faites vous reconnaître également à l'extérieur.

Bien sûr, que vos patrons et vos employés voient le travail que vous faites. Bien sûr, il ne faut pas en faire un étalage permanent. Cependant, tout le monde finit par prendre comme acquises vos compétences, parfois même au point de penser que, finalement « *tout va toujours tellement bien qu'on peut se demander à quoi vous servez* » (SIC). Quant au monde extérieur, dites-vous bien que personne ne fait réellement confiance à votre titre, car de nombreuses cartes de visites brillantes cachent des placards dorés.

Enfin pour ceux qui souhaitent aller plus loin, et parce que trois valent toujours mieux que deux :

3-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... à vous de voir, en fonction de vos projets et vos envies.

Dans votre vie personnelle, comme dans votre vie professionnelle, si vous ne vous imposez pas d'objectifs à moyen terme (un an), le quotidien saura parfaitement remplir votre agenda à 100%. Rares sont les entreprises qui voient d'un mauvais œil un engagement bénévole et professionnel de la part de leurs cadres supérieurs... en sachant, mais je vous fais confiance, garder certaines limites. ■

Christian Gury (78)