



PAR MICHEL PRUDHOMME (64)

conseiller au Bureau des Carrières de l'AX

Réussir une transition de carrière

Souhaitée ou subie, toute transition professionnelle est un défi qu'il faut relever. La réussite dépend de facteurs difficiles à maîtriser : le marché de l'emploi, la crise, le secteur d'activité. Mais elle dépend surtout de l'énergie déployée et des capacités de communication.

■ D'abord, il faut construire un projet professionnel. Le seul fait d'y travailler aide dans sa préparation psychologique, en obligeant à tourner la page et à se projeter dans l'avenir. Le projet, c'est le cahier des charges de sa future activité, avec des éléments qualitatifs et quantitatifs : métier, type, taille et culture d'entreprise, secteur d'activité, style de manager, équipe, budgets, etc.

Trois questions pour un projet

Construire un projet, c'est se poser trois types de questions, et surtout y apporter des réponses. Première question : « Qu'est-ce que *je sais faire* ? » C'est le plus facile, la partie visible de l'iceberg. Il suffit de regarder dans le passé les métiers, les secteurs, les compétences acquises, les réalisations et de synthétiser.

Deuxième question : « Qu'est-ce que *je suis capable de faire* ? » C'est déjà plus difficile. Chacun sait ce qu'il a été capable de faire dans tel ou tel environnement, mais ignore ce qu'il serait capable de faire dans un nouvel environnement inconnu. Cela dépend de sa nature propre : valeurs, relation au pouvoir, sens politique, caractéristiques psychologiques, capacités de communication, freins et moteurs, etc.

Troisième question, enfin : « Qu'est-ce que *j'ai envie de faire* ? » C'est le plus difficile, et il faut être très hon-

nête avec soi-même pour pouvoir répondre à cette question, qui est pourtant la plus importante. En effet, il y a une énorme différence entre un métier que l'on a envie de faire et un métier que l'on n'a pas, ou plus envie de faire. Cela dépend aussi de l'âge : nous pouvons nous forcer à faire quelque chose qui ne nous plaît plus à quarante ans, mais pas au-delà de cinquante ans.

Une recherche dure en moyenne cinq à six mois si l'on est bien préparé

Le cœur et la raison

En fonction des réponses aux questions ci-dessus et plus spécifiquement de la troisième, on peut aboutir à deux types de projets : le projet de la raison et le projet du cœur.

Le Projet de la raison s'inscrit dans la continuité, le bateau continuera sur son cap, en changeant un réglage de voile, mais rien de fondamental : même métier, même secteur, même type d'entreprise.

Le Projet du cœur consiste à envisager un changement significatif, un virement de bord vers un autre port : changer de métier, de secteur, créer ou reprendre une entreprise, une *start-up*, devenir indépendant, faire des missions, du conseil.

Une chance sur six

La plupart des personnes, sauf les plus âgées, ont un projet de la raison, de continuité. Mais, la moitié ont aussi un projet du cœur. Parmi ces projets du cœur, deux tiers sont utopiques ou prématurés, et conduisent à se rabattre sur le projet de la raison. Mais un tiers de ces projets du cœur sont réalistes, et ce sont des réussites. Cela donne statistiquement une chance sur six de porter en soi un excellent projet du cœur qui donnerait un nouveau départ à une vie professionnelle.

Le changement voulu

Choisir le projet du cœur, c'est envisager un changement majeur de métier, de secteur ou de type d'entreprise, de passer du public au privé, d'une *start-up* à une grande entreprise, d'un groupe multinational à une PME familiale, de quitter la recherche pour rejoindre une *start-up*, de faire du conseil, etc. Cela peut arriver avant trente ans. Dans ce cas, le changement peut être assez facile si la motivation est là, car les habitudes ne sont pas encore ancrées. Cela arrive plus souvent autour de quarante ans, lors de cette crise personnelle et professionnelle, appelée *midlife crisis* par les Anglo-Saxons.

À ce moment-clé, on se rend compte en général de ses limites de temps ou d'énergie, ainsi que des contraintes. Tout peut basculer si ce changement échoue.

Après cinquante ans, beaucoup ressentent la nécessité de faire quelque chose de différent : quitter le salariat, se mettre à son compte, faire

du bénévolat, diminuer son rythme de travail. La plupart sous-estiment les difficultés et se lancent à fond sans préparation préalable.

En cas d'échec, l'on retrouve quelques années plus tard ces personnes dans des situations compliquées, avec des explications peu convaincantes sur leur changement et certains handicaps pour retrouver un emploi qui leur convienne.

Le changement subi

Dans ce cas et quel que soit son âge, il est fortement recommandé de négocier avec son employeur la prise en charge d'un accompagnement adapté (*outplacement*) dans le cadre d'une éventuelle transaction : construire ou affiner son projet professionnel, se préparer à communiquer autour de son projet avant d'entamer sa recherche, augmentant ainsi les chances de réussite.

La plupart sous-estiment les difficultés et se lancent à fond sans préparation préalable

Le changement souhaité

Le dilemme est le suivant. Ou bien l'on a trouvé un nouvel emploi. Mais alors est-on sûr que ce changement sera bénéfique à long terme ? N'est-ce pas lâcher la proie pour l'ombre ? Ou alors l'on n'a pas encore trouvé, mais alors comment le rechercher tout en étant en poste ? Ne risque-t-on pas de prendre le premier poste qui se présentera ?

Un minimum de réflexion et de préparation s'impose donc.

La préparation

Connaître ses forces et faiblesses, être clair avec soi-même, évaluer ses freins et moteurs, ses motivations profondes. Se fixer des objectifs à cinq ans et à dix ans. Avoir en outre, de manière innée ou acquise, la capacité de communiquer sur son nouveau projet, par écrit (CV) et oralement (entretiens), avec les réponses aux objections, les explications et l'enthousiasme indispensables pour donner envie à un employeur potentiel d'aller plus loin.

Constituer un réseau

Posséder déjà un réseau opérationnel de contacts dans son milieu ne peut que faciliter la tâche. Sinon, il est indispensable de le créer à l'occasion de ce changement et ce sera long et difficile. En effet, les petites annonces, les cabinets de recrutement et les chasseurs de têtes ne sont pas, sauf exception, les voies les plus favorables pour réussir un changement significatif : une démarche de réseau bien menée a beaucoup plus de chances de réussir. Le problème est que cette démarche est difficilement compatible avec la tenue effective d'un poste.

Conclure et tourner la page

Il faut d'abord *conclure la recherche*. Beaucoup de personnes ont été rencontrées, il faut les informer. Envoyer sa nouvelle carte de visite professionnelle est un bon moyen de rester en contact. La période des vœux de fin d'année est aussi très utile. Un réseau s'entretient, et doit marcher dans les deux sens.

Savoir ensuite *tourner la page*. Une rupture d'une semaine est un minimum, un mois est idéal. Il faut désapprendre son passé et commencer à inventer son futur. On entre dans une autre tribu, où les rites tribaux sont différents, surtout si la distance culturelle à franchir est importante comme, par exemple, du public au privé, ou d'un grand groupe à une PME ou une *start-up*.

Tourner la page, c'est désapprendre son passé et commencer à inventer son futur

Persévérer pour réussir

On dispose en général d'une période de grâce, de trois mois peut-être, avec des droits et des devoirs particuliers. L'état de grâce terminé, on attend des résultats. Par où commencer ? La plupart des personnes remerciées en fin de période d'essai ne s'y attendent pas du tout. Elles avaient pourtant l'impression d'avoir bien fait, mais selon leurs priorités. Se donner comme objectif d'apporter des résultats qui combleront les attentes de chaque personne-clé,

L'état de grâce

Pendant les cent premiers jours, on peut poser des questions, s'étonner, demander de l'aide pour comprendre comment fonctionne l'organisation. Évitez de trop parler de son passé et de ses réussites. Avant tout, identifier les dix à quinze personnes-clés qui auront leur mot à dire en fin de période d'essai. Ce sont des personnes du niveau au-dessus (patron, grand patron), de son niveau (membres du même Comité de direction) et du niveau en dessous (certains collaborateurs). Les rencontrer chacune individuellement, suffisamment pour avoir une idée précise des attentes et des craintes de chacune. Faire une liste de ces attentes et craintes.

en fonction de ses priorités. Apporter beaucoup de soins à effacer les craintes que certains pouvaient avoir. Montrer que sa réussite ne se fera pas au détriment de leur succès.

En général, le DRH va poser la question de confiance « Allons-nous garder M. X ? » au bout de quelques mois de présence. Si le patron est content, mais que le DRH a entendu d'autres avis négatifs, ils vont creuser : il suffit de deux ou trois avis négatifs pour une élimination. S'il n'est pas prévu de période d'essai dans le contrat, la question sera tout de même posée, et si la réponse est négative, la seule différence est que l'élimination coûtera un peu plus cher à l'entreprise.

Après la période d'intégration, on attend du nouvel arrivant qu'il soit totalement opérationnel. Il faut apporter la valeur ajoutée pour laquelle l'on a été embauché dans la durée. L'horizon doit se limiter à cela pendant deux ans au moins, avant que l'on puisse légitimement commencer à demander *What's next ?* en fonction de sa réussite. ■

Créé il y a plus de quarante ans, le Bureau des Carrières de l'AX propose des entretiens personnalisés, des séminaires et ateliers, l'accès à différents réseaux ainsi que des moyens logistiques.