

Bilan de carrière, outplacement et coaching

Michel Prudhomme (64)

Consultant Associé

Espace Dirigeants, DBM France

DANS LE NUMÉRO d'août/septembre 2001, il y a tout juste un an, j'avais donné quelques informations générales sur les transitions de carrière telles que nous les vivons au quotidien dans notre "Espace dirigeants".

En effet, accompagnant depuis des années des cadres supérieurs et des dirigeants dans des programmes de bilan de carrière, d'*outplacement* ou de *coaching*, je dispose d'un capital d'expériences vécues pouvant intéresser un camarade se posant des questions sur son avenir professionnel.

L'article d'aujourd'hui porte sur la démarche de transition de carrière elle-même.

De quoi s'agit-il ?

La carrière de chacun d'entre nous est une suite d'étapes reliées par des périodes de transition plus ou moins longues.

Transition interne, conséquence d'une promotion ou d'un changement de métier, par exemple. L'employeur peut souhaiter apporter à l'intéressé une aide sous forme de *coaching individuel*.

Transition externe, quand la séparation est inéluctable. Il s'agit alors de trouver par un programme d'*outplacement* la meilleure solution pour l'intéressé sur le marché de l'emploi.

Transition floue, quand l'employeur et son collaborateur hésitent : fusion, retour de l'étranger, poste d'attente...

Un **bilan de carrière** permet alors à l'intéressé de se poser les vraies questions, et à l'employeur de voir s'il peut y répondre.

Commençons par décrire un programme d'*outplacement*, destiné à accompagner une personne, le candidat, cadre supérieur ou dirigeant, dans sa transition de carrière. Ce programme comprend les quatre phases suivantes.

1° Bilan personnel et professionnel

Il s'agit tout d'abord de définir, d'une façon un peu théorique au début, puis en affinant par touches successives, le ou les projets professionnels que l'intéressé va poursuivre.

Les questions qui se posent sont de plusieurs ordres :

- que sais-je faire ?
- que suis-je capable de faire ?
- qu'ai-je envie de faire ?

L'analyse du passé, du parcours professionnel, des réussites et des échecs permet de déterminer le fil conducteur toujours présent.

Des tests associés à certains outils psychométriques et graphologiques permettent de comprendre ce que l'intéressé est capable de faire dans un environnement donné.

En introduisant alors le plaisir qu'il a pu trouver dans son travail et en projetant tout ceci dans l'avenir, un ou deux projets apparaissent alors clairement :

- un projet de la raison,

- éventuellement, un projet du cœur...

Un projet se définit en gros comme le cahier des charges de la future activité, avec des éléments qualitatifs et quantitatifs : métier, type, taille, origine et culture d'entreprise, secteur d'activité, style de *reporting* et de management, équipe, budgets...

Un **projet de la raison** typique s'inscrit dans la continuité : le bateau continue sur son cap, en changeant une voile ou ses réglages.

Un **projet du cœur** consiste à faire un virement de bord, vers un autre port : créer ou reprendre son entreprise, devenir indépendant, préparer une diminution d'activité en vue d'une préretraite...

L'âge de l'intéressé est fondamental pour arbitrer entre les deux types de projets. Au-delà de cinquante ans, la question d'envie est prépondérante, favorisant les projets du cœur, mais cela peut arriver aussi beaucoup plus tôt.

Le bilan est donc une phase de réflexion, impliquant le candidat et son consultant. Pendant cette phase, il lui est recommandé de ne pas prendre de nouveaux contacts à l'extérieur, sur le marché.

2° Préparation de la recherche

Une fois qu'il sait ce qu'il cherche, l'intéressé prépare les outils de sa communication.

Par exemple si le projet est de trouver un nouveau poste salarié :

- présentation individuelle,
- CV,
- ciblage,
- maîtrise des entretiens réseau...

Des simulations d'entretien ont lieu, pour assurer au candidat une communication claire et efficace sur son projet.

Si le projet est de créer ou de reprendre une entreprise :

- plan *marketing*,
- *business plan*,
- financement,
- montage juridique...

Pendant toutes ces phases de préparation, les différents cadres supérieurs et dirigeants travaillant dans le Cabinet sont mis en contact les uns avec les autres, en particulier dans des sessions de formation spécialisées :

- communication orale,
- utilisation du téléphone,
- image et comportement,
- utiliser son réseau...

Ces contacts favorisent les recherches. Nous ne comptons plus les pistes qui en sont sorties.

La préparation de la recherche est donc une phase d'entraînement, de répétition, sécurisant le candidat pour ses premiers entretiens.

3° La recherche

La recherche d'une nouvelle activité est un vrai travail à temps plein. Il s'agit de conjuguer tous ses efforts au prorata des chances respectives :

- Cabinets de *search*, 10 % ;
- annonces grandes écoles, 10 % ;
- candidatures spontanées, 5 % ;
- le reste, une démarche réseau...

La démarche de réseau est très naturelle pour certaines personnes. Pour d'autres, et en particulier les profils les plus rationnels, elle est difficile à mettre en application. Mais tous y arrivent, jusqu'à y prendre plaisir pour certains !

En effet, un poste nécessite dix pistes, et dix pistes nécessitent cent entretiens, répartis sur cinq à six mois en général. Il s'agit bien d'un travail à plein temps, à raison de six à huit entretiens par semaine. C'est donc une course de fond un peu particu-

lière, puisque tout ce que l'on sait, au début, c'est qu'elle va durer un certain temps !

Quand ce travail est mené à bien, il arrive que l'intéressé ait plusieurs propositions, entre lesquelles il lui faudra jouer, accélérant l'une, freinant l'autre, pour finalement choisir la meilleure.

L'équipe constituée par le candidat et le consultant fonctionne à plein pendant cette phase riche de rebondissements.

4° Coaching d'intégration

Le contrat de travail signé, la tension retombe. Après une rupture salutaire, l'intéressé prend ses nouvelles fonctions. Il va découvrir un environnement nouveau, dont il n'a pas toutes les clés au début.

Il faut savoir que les entreprises mettent longtemps à choisir un nouveau cadre supérieur ou un nouveau dirigeant. En moyenne, le candidat va rencontrer six personnes de sa future entreprise, sur une période de deux mois.

Ces entretiens auront permis de juger de ses compétences techniques, mais aussi et surtout de sa motivation, de sa compatibilité avec la culture de l'entreprise et l'équipe en place, de sa disponibilité, de son écoute...

Il n'en reste pas moins que tout recrutement est un pari pour l'entreprise et pour le candidat.

Le *coaching* d'intégration sert à donner au candidat les meilleures chances de réussite de la greffe. Il utilise les données du bilan pour déterminer les points sur lesquels il faudra porter toute son attention pour éviter les réactions de rejet.

À ce titre, la bonne connaissance qu'a le consultant des caractéristiques personnelles du candidat, en particulier de ses moteurs et de ses freins, permet d'augmenter les chances de réussite. Car au fond, quel est l'objectif final d'un recrutement à ce niveau ?

Pour l'entreprise, disposer dès la fin de la période d'essai d'un nouveau collaborateur efficace.

Pour l'intéressé, retrouver le plaisir de travailler dans un environnement qui lui convient.

L'analyse des échecs de recrutement, très rares, que nous avons été amenés à observer montre que c'est rarement sur le métier ou les compétences que la situation s'est dégradée.

Par contre, un déficit d'écoute, un sens politique limité, une communication trop entière peuvent se révéler à l'origine d'incompréhensions conduisant au rejet dans les premiers mois, les plus difficiles car le candidat ne maîtrise pas encore toutes les finesses de son nouvel environnement.

Bilan de carrière et coaching

Nous venons de décrire la démarche d'*outplacement* et ses quatre phases, utilisée pour accompagner une transition externe.

Les autres démarches en dérivent.

Dans le cas d'une transition interne, un *coaching* individuel peut accompagner une promotion ou un changement de métier. C'est une marque de confiance de l'entreprise envers son collaborateur, mais aussi un investissement dans la mesure où les performances seront accrues.

Le *coaching* individuel utilise des méthodes voisines du *coaching* d'intégration détaillé ci-dessus.

Dans les autres cas, un bilan de carrière peut permettre de dénouer une situation floue (retour de l'étranger par exemple). L'entreprise ne sait pas trop quoi faire de son collaborateur à court terme, et celui-ci se demande s'il va rester dans son entreprise.

Le bilan de carrière utilise des techniques voisines du bilan personnel et professionnel.

Conclusion

Il existe donc des programmes permettant d'apporter des réponses adaptées aux nombreuses situations très variées que rencontrent les cadres supérieurs et les dirigeants dans l'entreprise.

Une chose est certaine : cela vaut vraiment la peine de s'en occuper. C'est en tout cas ce que nous disent les personnes avec lesquelles nous avons eu le plaisir de travailler. ■