

Responsables

n° 418 • MARS 2013

mouvement chrétien des cadres et dirigeants



www.mcc.asso.fr 7 € • ISSN 0223 5617

Vivre les ruptures professionnelles

Dans ce numéro

Cet « entre-deux » douloureux mais prometteur, Armand Gautier p 4 • **J'ai quitté mes certitudes pour créer mon entreprise**, François-Xavier Barthélémy p 10 • **Changer de travail quand il ne fait plus sens**, Agnès Dargier p 12 • **DRH en temps de crise : quelles marges de manœuvre ?**, Pierre Dupont p 16 • **Les surprises d'un bilan de compétences**, Christine Dayras p 22 • **Vécus français de la rupture**, Philippe d'Iribarne p 24 • **Ruptures professionnelles, un regard spirituel**, Bernard Bougon p 26 • **Vie d'équipe**, Jean-Luc Malgat p 28

sommaire



MARS 2013

Vivre les ruptures professionnelles

4 Cet « entre-deux » douloureux mais prometteur

Armand Gautier fait un récit distancié et décuplant de sa récente mise à la porte et de la traversée du désert qui suit : période aride mais reconstructrice où tout se trame de nouveau.

7 Qui n'a pas rêvé de claquer la porte...

Double changement de cap pour ce couple de trentenaires, **Erell et Romain Thevenon**, qui analyse ses virages professionnels. Ils reviennent sur cette période, potentiellement féconde, où un nouvel avenir se tisse.

10 J'ai quitté mes certitudes pour créer mon entreprise

En capitalisant son expérience professionnelle pour la mettre à profit dans la création d'une entreprise, **François-Xavier Barthélémy** est redevenu acteur de sa vie professionnelle avec, à la clef, déjà trois emplois créés.

12 Changer de travail quand il ne fait plus sens

Quand la vie professionnelle ne comble pas, reste la possibilité d'en changer. Au prix de turbulences, comme en témoigne **Agnès Dargier**.

14 Des soies rouges de Kenzo... à l'immobilier, pour enfin « vivre »

Quels points communs entre l'univers strass et paillettes de la mode et celui infiniment

moins flamboyant d'un syndic immobilier...

Géraldine Petit a fait une rupture radicale, avec un gain majeur : disposer de temps pour ce qui est essentiel à ses yeux.

16 DRH en temps de crise : quelles marges de manœuvre ?

Panoplie des approches envisageables pour gérer la réduction d'effectifs par un DRH soucieux de concilier les intérêts de chaque partie.

19 Cap vers le rebond !

Avec le Groupe Recherche Emploi, émanation du MCC qui accompagne des cadres confirmés au chômage depuis plus de 35 ans, soit une longue expérience de la précarité.

22 Les surprises d'un bilan de compétences

Source de richesse mais aussi de questionnements, le bilan de compétences permet de bâtir un projet professionnel en cohérence avec ses valeurs et ses envies. Avec **Christine Dayras**, conseil en évolution professionnelle.

24 Vécus français de la rupture

Dans un entretien pour *Responsables*, le sociologue **Philippe d'Iribarne** analyse sous une lumière crue ce que disent les ruptures professionnelles du lien de fidélité anciennement formé entre le cadre et l'entreprise.

26 Ruptures professionnelles, un regard spirituel

Traçant le fil rouge de ce dossier, **Bernard Bougon** suggère les enjeux spirituels de telles situations de rupture.

28 Vie d'équipe

Et si, comme Pierre, Jacques et Jean, nous faisons l'expérimentation d'une rupture radicale, nous découvririons que Jésus comble et surpasse même nos attentes...

Éditeur : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - tél. 01 42 22 18 56
www.mcc.asso.fr - contact@mcc.asso.fr

Directeur de la publication : Alain Heilbrunn - Responsable éditoriale : Marie-Hélène Massuelle

Réalisation et mise en page : Anne-Catherine Putz

Comité de rédaction : Anne-Isabelle Barthélémy, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Bernard Bougon (aumônier national), Christian Sauret, Dominique Semont, Alexandra Vermue

Pour recevoir une version papier : 7€ (frais de port compris) le numéro / 28 € (frais de port compris) les 4 numéros - à commander aux coordonnées ci-dessus.

Parlons-en !

Avancer au large



Marie-Hélène
Massuelle,
responsable
éditoriale

Les temps changent pour tous... Le mariage à vie avec son entreprise, c'est fini depuis belle lurette ! Place aux ruptures plus ou moins consenties et aux trajectoires professionnelles tout sauf linéaires ni perpétuellement ascendantes : virage, impasse, marche arrière, turbulence, stop, retour à la case départ, rebond, saut dans l'inconnu, l'étendue des possibles est toujours plus vaste, offrant autant d'opportunités pour une remise à plat qui ouvre vers des horizons jusque-là inexplo-
rés. Les témoignages d'Agnès Dargier et François-Xavier Barthélémy en fournissent la preuve : toute rupture est porteuse de changements. Et si elle donnait l'occasion, qui sait la première, de poser un véritable choix de carrière, lorsque l'on sait que les premières expériences résultent souvent des seules circonstances laissant autant d'attentes enfouies et de talents en gisement. Le bilan de compétences aide à faire ce travail sur soi-même, assure Christine Dayras, conseil en évolution professionnelle. Avec la crise les ruptures s'accroissent en nombre mais aussi en variété de styles : licenciement, fin de contrat, restructuration, surcharge de travail, souffrance au travail, désir de meilleur accomplissement, les raisons ne manquent pas pour claquer la porte de son entreprise ou y être contraint, Erell et Romain Thevenon, Géraldine Petit aussi, le disent en substance. Et le sociologue Philippe d'Iribarne, tout comme le Groupe Recherche Emploi du MCC qui chaque année accompagne plus de chercheurs d'emploi, le confirment : on est loin du monde merveilleux des Bisounours !

Dès lors, comment réaliser une nouvelle percée ? Comment transformer en source de vie ce qui peut réellement être crise de vie ? Comment se créer une nouvelle place et se projeter à nouveau dans le monde professionnel sinon en se réinventant ? Au cœur de la tourmente, dans l'œil du cyclone si franchement décrit par Armand Gautier, de nouvelles terres fertiles peuvent s'offrir à celui qui sait attendre et discerner un choix. Dans la vérité et la simplicité de ces témoignages auxquels ce nouveau dossier de *Responsables* fait la part belle, sachons saisir ce qui va nous faire grandir, contribuer à notre croissance professionnelle, personnelle, spirituelle. Vous avez dit... rupture ou passage ?

« Comment se créer une nouvelle place et se projeter à nouveau dans le monde professionnel sinon en se réinventant ? »

Cet « entre-deux » douloureux mais prometteur

Mi-amusé mi-consterné, enrageant encore, Armand Gautier¹ raconte sa récente mise à la porte et la traversée du désert qui suit. Tout juste quinquagénaire, père de famille, il saisit cette période de l'entre-deux jobs qu'on ne souhaite à personne mais où tout se frame de nouveau. Merci de son témoignage distancié dans lequel il se met à nu et où d'aucuns pourront se reconnaître si ce n'est se projeter...

¹ Spécialiste de la gestion du changement en particulier dans le cadre de recours à des outils informatiques



FOTOPIA

« Il n'y a sans doute pas de façon de virer les gens avec grâce, mais il y en a sans doute de plus ou moins médiocre »

Marie-Thérèse m'a zlataner

Marie-Thérèse c'était ma patronne ; plutôt sympa jusqu'à ce qu'elle m'appelle dans son bureau. Évidemment je savais que les affaires n'allaient pas très fort et que je n'avais pas rapporté de contrat depuis un certain temps. Donc cela faisait partie des possibles. Mais quand cela devient réel... c'est autre chose ! C'était en juillet.

Au cours de l'entretien je me suis demandé lequel des deux était le plus gêné. Moi qui savais ce qui allait se passer et qui voulais en finir au plus vite ou elle qui voulait à tout prix m'enfoncer en allant rechercher de

vieilles histoires et en présentant le tout - vieux ou récent - sous un jour excessivement partial. Il n'y a sans doute pas de façon de virer les gens avec grâce, mais il y en a sans doute de plus ou moins médiocre. A chercher à se protéger, Marie-Thérèse en était ridicule... mais je n'ai pas ri. En fait après je suis resté chez moi tout le reste de la journée allongé à moitié assoupi.

Je n'ai remis les pieds au travail, que pour récupérer mes affaires, sous le regard de mes collègues qui m'évitaient comme si j'avais la lèpre. Qu'ils se rassurent, le chômage ce n'est pas

contagieux. Remarque en passant : si tout allait toujours bien, on ne saurait pas ce que valent les gens, n'est-ce pas ?

Un peu plus tard dans la semaine, j'ai pu commencer à en parler à ma famille. Ma femme bien sûr. Puis les enfants, parce qu'ils sont suffisamment grands et qu'eux aussi ils devront vivre avec, au début de leur carrière du moins. Après, la démographie européenne devrait les aider.

● **Pendant les 2 mois qui ont suivi je suis resté très mou**

J'ai découvert la liberté. Avec son côté idiot : regarder la télévision tard, très tard, se lever tard, picoler (du blanc, du rouge), se bourrer de chocolat... Et avec son côté utile : lire plusieurs heures d'affilée (enfin !), écouter de la musique sans rien faire d'autre et même se remettre à en écouter, accomplir les tâches quotidiennes sans se presser, ranger des vieux trucs (de quoi se donner une bonne honte passagère), régler quelques petits problèmes ménagers, et ainsi de suite.

Mais surtout cette liberté offre le moyen de se dépouiller de la médiocrité accumulée au cours de son précédent travail. Toutes les entreprises ont leur culture forgée par les dirigeants, les succès et les épreuves de l'entreprise. Toutes ces cultures ont leurs travers. En 10 ans, j'avais fini par prendre certains plis (je ne vous dirai pas lesquels, c'est si médiocre quand exprimé) et c'est rudement bien de s'en nettoyer.

Au cours de ces deux mois, nous sommes partis ma femme et moi en vacances. Là-bas, j'ai transpiré, vu des églises pleines de fresques et... mangé de la viande trop cuite ! J'en

suis revenu en forme physique. Mais toujours mou.

Septembre et octobre ont passé et la mollesse s'est transformée en colère. Aveugle. Triste. Sourde. Autant contre moi que contre Marie-Thérèse, ses acolytes et les anciens collègues qui ne répondaient pas à mes mails. Peut-être aussi une façon de me dire que je ne savais pas encore où aller.

● **Direction Pôle emploi ou l'Inde ?**

Puis est venu le moment de fréquenter Pôle emploi. Je ne puis en dire qu'une chose : cela prend du temps car chaque erreur ou omission est payée cash. Ce qu'on fait par le site web n'est pas toujours enregistré mais au téléphone, ce n'est pas toujours mieux. Il y a un courrier que je n'avais pas envoyé en recommandé : malheur à moi, il a bien fallu en envoyer deux autres pour dénouer l'affaire.

C'est en novembre que je me suis rendu compte que je pourrissais pour ainsi dire sur place. Comme je nourrissais le rêve de faire le tour de l'Inde, j'ai décidé de réaliser ce projet. Plus facile, plus concret, plus simple que de redessiner sa profession.

Après une négociation familiale compliquée (ce n'est pas une période où on communique au mieux avec son entourage), je me suis arrangé pour partir 2 mois au loin. Ce n'était pas la première fois que je partais en Inde tout seul. Mais cette fois-ci je n'ai pas résisté à la nourriture ni au bruit. Malgré le soleil chaleureux, les paysages magnifiques, les villages merveilleux et les Indiens si gentils, j'ai dû rentrer au bout d'un mois. Plus maigre, affamé, fatigué mais sans mollesse ni colère.

« Ce n'est pas une période où on communique au mieux avec son entourage »

« Évidemment, l'angoisse de ne pas retrouver un travail sourd toujours. Il faut comprendre que c'est un appel à creuser ses convictions »

● Reprise de contrôle

C'est ainsi qu'en janvier je me suis remis à réfléchir à mon avenir professionnel. A ma grande surprise - car ce n'est pas courant dans le monde de l'entreprise - il y a des gens qui m'ont aidé. Des gens qui ont pris le temps de m'écouter et qui ont su me donner des conseils utiles. J'avais dépassé le stade où les « cela va s'arranger », « je suis sûr que tu vas retrouver rapidement », « avec tout ce que tu as fait, cela va être facile », « tes anciens collègues vont sûrement t'aider », finissent par vous dégoûter. Heureusement il y a des personnes pour vous dire autre chose. Et même si cela prend du temps, ou qu'on n'y croyait pas au début, on finit par construire un projet professionnel - mot incontournable du vocabulaire du chercheur d'emploi mais aussi réalité nécessaire pour aller au devant des recruteurs.

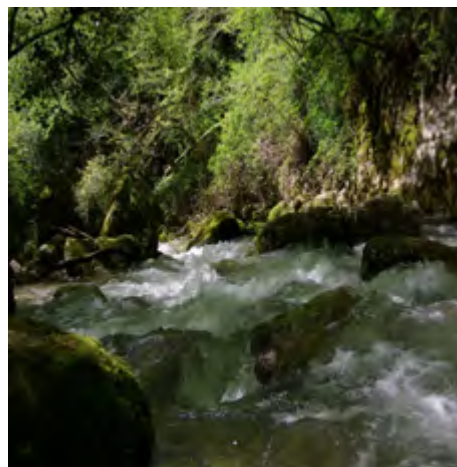
● Profiter enfin du temps qui passe

Tout cela prend du temps, mais pas du temps strié et compressé comme en entreprise. Ce qui laisse de l'espace pour approfondir ses convictions spirituelles. Et c'est une grande chance. Évidemment, l'angoisse de ne pas retrouver un travail sourd toujours. Il faut comprendre que c'est un appel à creuser ses convictions.

C'est finalement le moment de se dépouiller de certaines médiocrités de la vie quotidienne : la nourriture trop riche, bâclée, les achats aussi perpétuels qu'inutiles, les rencontres à la va-vite, les relations familiales distendues.

A vivre dans l'urgence, il y a tant de plaisirs que la vie moderne nous dérobe !

« A vivre dans l'urgence, il y a tant de plaisirs que la vie moderne nous dérobe ! »



ALAIN CARTIER

● Conseils d'ami à un chercheur d'emploi

A titre de conclusion, je ne vais pas faire la liste de mes erreurs mais voici quelques suggestions :

- **si vous avez un rêve non professionnel** et qu'il est réalisable (ni trop grand ni trop long mais complet tout de même), envisagez-le le plus vite possible,
- **utilisez votre liberté** (limitée et contrainte certes) à des activités utiles (les deux premières semaines de laisser-aller passées),
- **contactez le plus vite possible** les gens qui peuvent vous aider : réseaux d'anciens, association d'aide aux chômeurs, collègues d'autres entreprises (c'est fou comme les rendez-vous paraissent lointains),
- **inscrivez-vous rapidement** sur les sites d'annonces d'emploi,
- mais **tant que votre projet professionnel n'est pas fin prêt**, ne vous lancez pas dans une recherche tous azimuts ; cela risquerait de brûler des contacts dont vous aurez besoin plus tard.

● **ARMAND GAUTIER**

Qui n'a pas rêvé de claquer la porte...

Comment faire de la rupture le socle d'une reconversion réussie ? Romain et Erell Thevenon, tout juste trentenaires mais à l'expérience déjà longue, nous livrent un témoignage stimulant sur leurs reconversions professionnelles concomitantes : rude, douloureux mais pas insurmontable !

Erell Thevenon-Poullennec a fondé Visage Conseil, conseil en solutions pour personnes âgées dépendantes après avoir été responsable du service juridique du pôle social d'une association patronale



DR



Juriste de formation, Romain Thevenon a été directeur général d'une entreprise de transport avant de devenir DRH du siège de l'Établissement français du sang

« Croire en l'avenir, être capable de prendre des risques, oser se jeter, avoir de l'audace - voire une part d'inconscience -, aimer les défis... »

Qui n'a pas rêvé un jour de claquer la porte au nez de son entreprise et de refaire sa vie professionnelle avec succès ? Dégradation de l'atmosphère de travail, lassitude, frustration, déception, évolution dans sa vie personnelle ou tout simplement envie d'autre chose... Les raisons sont aussi nombreuses que variées.

Les réussites qui sont souvent montrées en exemple fascinent, particulièrement en période de crise économique. Il est tentant de faire le

« grand saut » : pour échapper à la morosité ambiante, parce que les plans de départs volontaires mis en œuvre par certaines grandes entreprises invitent - incitent ? - à rêver, parce que les plans sociaux se multiplient et y contraignent, parce que les nouvelles générations d'actifs veulent donner du sens à leur travail. Pourtant, est-ce aussi facile ? Comment mettre toutes les chances de son côté pour rebondir ? Comment favoriser cette réussite tant cherchée ?

● Rompre

Les ruptures professionnelles comportent toujours une part d'ombre. Sinon, pourquoi quitter son emploi ? Prendre l'initiative et garder la main est essentiel pour bien redémarrer.

A cet égard, la rupture conventionnelle est un outil intéressant. Probablement condamnée à court ou moyen terme - trop coûteuse ; utilisée abusivement - cette forme de rupture du contrat de travail favorise le rebond. Elle donne au salarié les mêmes avantages que le licenciement (indemnité de rupture, allocation de chômage). Mais là où le licenciement casse, la rupture conventionnelle respecte davantage l'individu. Elle lui permet d'être sur un pied d'égalité avec l'employeur, ou d'avoir le sentiment de l'être. L'accord conduit le salarié à faire le deuil de son précédent poste, à aller de l'avant, quand les autres modes de rupture invitent à ressasser le passé.

Pour autant, prendre l'initiative d'une rupture n'est pas aisé. C'est d'abord une question de tempérament : croire en l'avenir, être capable de prendre des risques, oser se jeter, avoir de l'audace - voire une part d'inconscience -, aimer les défis... C'est aussi, à l'évidence, une question de moyens : un bagage solide (diplômes et/ou expérience), des moyens financiers pour faire face aux charges courantes, des soutiens familiaux... En d'autres termes il faut vouloir le faire et pouvoir le faire. Dans ces conditions, anticiper la rupture c'est déjà amorcer son retour à l'emploi.

● Rebondir

La période du rebond, consacrée à la conception et la réalisation d'un nouveau projet professionnel, est potentiellement formidable. Elle peut

s'avérer très riche d'enseignements, de rencontres, d'expériences, de réflexions. Il faut pour cela écouter, chercher des conseils, des informations, oser dire qu'on n'a plus rien, aller vers les autres, ne pas hésiter à solliciter, interroger, s'interroger, se remettre en cause. Ce peut être une période extraordinaire à condition d'avoir été voulue (d'où l'importance d'avoir pris la main dès le début des opérations), et de se soumettre à une discipline de fer. Il faut impérativement conserver un rythme soutenu, se fixer des objectifs et les tenir, déterminer des échéances et les respecter. Comme en bicyclette : ne pas s'arrêter ; ne même pas se dire qu'on va tomber... au risque de chuter : baisse de moral, perte de confiance en soi, difficultés pour se mobiliser, pour se concentrer... inévitablement ces signaux impactent la motivation ; les interlocuteurs le ressentent et l'image qu'ils vous renvoient est de plus en plus négative, les contacts ne répondent pas et le cercle vicieux s'enclenche. De toutes façons, c'est trop tard. On ne peut plus reculer. Une fois la décision prise, il n'y a pas d'autre alternative que celle de foncer sans regretter sa décision. Faisons un aveu : cette période n'est formidable que lorsqu'elle se termine bien, lorsque l'ombre de l'échec se dissipe.

● Réussir

Qu'est-ce que la réussite ? Ce point doit être clair dès la rupture. Pourquoi quitte-t-on son poste ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Que cherche-t-on ? Dès lors, réussir c'est atteindre l'objectif qu'on s'est fixé au départ. Là encore tous les schémas existent, surtout pour les nouvelles générations d'actifs qui cherchent, *via* leur emploi, à « se réaliser ».

« Dans ces conditions, anticiper la rupture c'est déjà amorcer son retour à l'emploi »

« Faisons un aveu : cette période n'est formidable que lorsqu'elle se termine bien, lorsque l'ombre de l'échec se dissipe »



ALAIN CARTIER

*« Réussir c'est
atteindre
l'objectif
qu'on s'est
fixé au dé-
part »*

C'est notre double expérience de reconversion professionnelle que nous racontons ici. Pour l'un, dirigeant de PME, en rupture avec la stratégie des repreneurs de l'entreprise. Pour l'autre, juriste lobbyiste, sans possibilité d'évolution de carrière dans son entreprise.

Dans le premier cas, l'objectif était de changer de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de métier. Impossible disait-on ! Il faut choisir : l'un ou l'autre mais pas les trois. Douze mois de recherches, une vingtaine d'entretiens, des dizaines de contacts, près d'une soixantaine de lettres de motivations, dix-huit mois de formation continue pour transformer un directeur général d'une PME dans le secteur automobile en DRH du siège d'un établissement public de 10 000 personnes.

Dans la foulée - en laissant toutefois s'écouler la période d'essai du pre-

mier - la seconde se lance. Objectif : créer, gagner en indépendance. Un an après un départ négocié, un solide accompagnement par une structure spécialisée, lancement d'une activité de conseil.

Au cœur de ces projets croisés : nos trois jeunes enfants. Être disponibles, à leur écoute et en mesure de leur offrir une enfance puis un avenir tout en conservant notre assise personnelle et notre équilibre de couple : à la fois défis et puissants moteurs !

Les parcours linéaires sont de plus en plus rares et les ruptures professionnelles amenées à se multiplier. L'idée est de parvenir à faire de ces ruptures autant d'étapes dans un parcours accidenté mais riche. En ce début d'année, nous hiérarchisons volontairement les objectifs de façon optimiste : c'est difficile... mais c'est possible.

● **ROMAIN ET ERELL THEVENON**

J'ai quitté mes certitudes pour créer mon entreprise

A la suite d'un licenciement, François-Xavier Barthélémy a créé, à 37 ans, une entreprise spécialisée dans l'isolation en région nantaise. Un pari non sans risques pour ce père de famille de cinq enfants. S'il retire aujourd'hui une grande satisfaction de la réalisation de son entreprise et de ses chantiers, il reconnaît que cela demande une énergie et un travail à ne pas sous-estimer...



DR
François-Xavier
Barthélémy

● **Mon travail devenait source d'insatisfaction**

Mon dernier poste était une mutation imposée. J'étais directeur d'une agence de négoce de matériaux dans le secteur du bâtiment. Ce poste était trop commercial pour moi qui ai fait une école d'ingénieur, et j'avais l'impression d'avoir perdu la relation au produit que j'affectionne, le bois. Dans ce groupe de 10 000 salariés, je sentais ma responsabilité se diluer dans une structure de plus en plus écrasante, avec l'impression d'être pris en tenaille entre le terrain et des instructions qui venaient d'en haut. Tout devenait très politique et source de compétition. Je ne m'y retrouvais pas. En avril 2010, lorsque le réseau a décidé de fermer notre agence et que j'ai été licencié, j'étais assez démotivé.

Soit je recherchais un nouveau travail mais je craignais de retrouver les mêmes problèmes dans une autre société. Soit je cherchais une petite

« Je sentais ma responsabilité se diluer dans une structure de plus en plus écrasante, avec l'impression d'être pris en tenaille entre le terrain et des instructions qui venaient d'en haut »

entreprise à reprendre. Assez rapidement cependant je me suis rendu compte que je n'avais pas les moyens de racheter une entreprise. En créer une comportait moins de risques financiers.

● **Prendre appui sur mes compétences**

En tant qu'ancien fournisseur de matériaux d'isolation, j'avais remarqué que la rénovation extérieure exigeait de nouvelles compétences. La demande se développait dans ce secteur, et il n'y avait pas encore d'entrepreneur spécialisé en région nantaise. J'avais une expérience dans ce domaine et j'avais déjà eu l'occasion de rénover des maisons pour moi ou mon entourage. Pour me lancer, j'ai d'abord voulu m'associer à une personne du milieu mais cela n'a pas marché. J'ai décidé de continuer seul. La chambre de commerce et des métiers de Nantes m'a proposé une formation d'entrepreneur.

Dès le mois de février, j'ai déposé les statuts d'Isole Et Vous, spécialisée dans les travaux d'isolation et notamment l'isolation extérieure. Mon cœur d'activité est l'isolation de la maison : bardages extérieurs en bois, mais aussi changement de fenêtres et rénovation des combles. J'ai embauché un premier salarié dès octobre 2010, d'abord en CDD que j'ai pu transformer en CDI. Puis un apprenti en septembre 2011.

● **L'entourage...**

Je suis allé très vite au démarrage parce que je savais que je n'avais pas beaucoup de temps devant moi. Côté familial, j'ai cinq jeunes enfants, et ma femme a arrêté son activité professionnelle pour s'en occuper. J'avais donc une obligation de résultat très rapide ! Or l'activité met toujours plus de temps à démarrer que prévu. Depuis le début, ma famille est tout à la fois une pression, une contrainte mais aussi un moteur. Et puis c'est elle qui me permet de décompresser de temps en temps.

Monter son entreprise représente vraiment un énorme boulot à ne pas sous-estimer. Je suis dedans 24 h sur 24, 365 jours sur 365. Dans mon cas c'est aussi physique car je dois pour l'instant assurer une partie des chantiers. Mais j'en retire beaucoup de satisfaction, notamment celle de porter un projet de A à Z. J'ai l'impression d'avoir retrouvé la maîtrise de mon activité et du sens à mon travail.

● **Déjà trois salariés**

A quelqu'un qui veut monter son entreprise, je conseillerais d'être passionné, très motivé, et... de ne pas trop écouter les conseils ! Il faut suivre son idée, sa motivation, tout en n'oubliant pas de rester réaliste sur le plan financier. A présent je viens d'embaucher un autre salarié que j'espère pouvoir prolonger en CDI. Je veux continuer à développer encore mon activité...

● **FRANÇOIS-XAVIER BARTHÉLÉMY**

« Monter son entreprise représente vraiment un énorme boulot. Je suis dedans 24 h sur 24, 365 jours sur 365 »



DR

Changer de travail quand il ne fait plus sens

Quand la vie professionnelle ne comble pas, changer radicalement de voie reste une possibilité. Agnès Dargier revient sur son itinéraire mouvementé qui l'a menée dans des univers aux antipodes : de la start-up en télécommunications à la maison de retraite pour religieuses. Avec, en ligne de mire, une exigence constante : remettre l'homme au cœur de sa vie professionnelle.

« L'envie de changer de métier, de retrouver le dynamisme d'une petite entreprise et de remettre l'homme au cœur de ma vie professionnelle »

● **Des débuts classiques**

Ma carrière a débuté de façon classique : diplôme d'ingénieur INSA Lyon en 1985, après un stage effectué dans l'équipe qui développa le Minitel. Premier job dans un service de R&D dans les télécommunications privées : une start-up rennaise, rachetée par un groupe canadien en 1996, lui-même absorbé par un grand groupe français en 2000. Après la réactivité d'une start-up et le pragmatisme d'un groupe canadien, la bureaucratie d'un grand groupe français me semble pesante.

● **Remise à plat à mi-parcours**

Au même moment et après plus de 15 ans d'activité, je commence à me poser la question de la suite de mon parcours, n'envisageant pas de consacrer toute ma carrière à mettre en œuvre les dernières normes en matière de télécommunications. A l'issue d'un bilan de compétences, le consultant me renvoie sur les bancs de l'école et me laisse sur cette interrogation : « Connaissez-vous la parabole des talents ? ». Comme j'acquiesce, je l'entends reprendre : « Vos talents ne sont pas bien utilisés »... Ne discernant pas encore ce que je pourrais faire pour mieux exploiter mes talents, je décide de retourner à l'Institut d'administration des entreprises de

Rennes où j'obtiens un DESS en Administration des entreprises en 2004.

● **Savoir relire pour discerner**

Tout au long de ces années, je rejoins une équipe MCC. Le discernement et les échanges que nous y avons renforcés les convictions que mon bilan de compétences a laissé entrevoir : l'envie de changer de métier, de retrouver le dynamisme d'une petite entreprise et de remettre l'homme au cœur de ma vie professionnelle me hantent mais de là à franchir le pas... Le parcours professionnel d'un intervenant remarqué à l'occasion d'une conférence, achève de me convaincre. Je serai directrice d'une entreprise employant des personnes handicapées : ayant une sœur handicapée mentale, j'allais pouvoir apporter ma pierre à l'édifice, l'entreprise étant ce que je connais le mieux à cette période-là. En 2006, je démissionne de mon poste d'ingénieur, déménage en Vendée et deviens directrice d'une entreprise adaptée (anciennement, atelier protégé) de 40 salariés. Commence alors une tourmente professionnelle qui durera 5 ans. Après 5 mois de travail et de multiples problèmes à gérer, la directrice générale de l'association m'annonce que ma période d'essai n'est pas validée...

● Turbulences en vue

Retour à la case départ, Rennes, où je m'inscris à Pôle Emploi et début d'une période de doutes : dois-je persister dans ma démarche de changement ou revenir dans la technique, ma spécialité initiale ? Ma décision est finalement vite prise : cette première expérience avec des travailleurs handicapés m'a plu, le choix du changement l'emporte donc. Cap vers les annonces du médico-social. Quelques déconvenues plus tard auprès de Pôle Emploi et de l'APEC, je me fais accompagner par l'ASCAPE (Association Cadres Pour l'Emploi) dans ce qui sera une grande période de désert : relooking du CV, de la lettre de motivation, préparation des entretiens, *debriefing* des entretiens, développement du réseau, ateliers en groupe... En bref, toute la panoplie du parfait demandeur d'emploi. Tout cela paie : après 7 mois de chômage, je deviens directrice d'un ESAT¹ en Picardie en 2007.

● Un renouveau après une seconde expérience difficile

Redéménagement, découverte d'une nouvelle région, d'une nouvelle association, de nouveaux collègues et collaborateurs, d'une nouvelle équipe MCC. La galère ne fait que continuer : mes collaborateurs se révèlent rétifs aux changements pourtant imposés par les lois de 2002 et 2005 dans le secteur du médico-social, voire refusent de travailler avec moi et surtout, me le font bien sentir... Pour moi qui avais quitté une entreprise dont le mot d'ordre était la « qualité », j'arrive dans un environnement où le concept de qualité est synonyme de « on travaille mal » et où le besoin de changer ne se fait pas ressentir puisqu'on a toujours fait comme cela. J'assiste, impuissante, à l'arrivée des problèmes sans pouvoir les gérer en amont mais toujours dans l'urgence. Pour finir, le management des RH dans



Agnès Dargier, la cinquantaine, ingénieure reconvertie dans la direction d'établissements médico-sociaux

cette structure associative se révèle décevant : pas tout à fait conforme à ce que j'en attends. Au bout de deux ans, j'arrive à la conclusion que ma place n'est pas là. Suivent 2 années de recherche et enfin, le bout du tunnel : en 2012, je suis recrutée pour diriger une maison de retraite de religieuses en Ille-et-Vilaine accueillant 125 personnes. Je trouve enfin la richesse humaine et la reconnaissance dans le travail : des décisions prises en concertation, l'implication des équipes de professionnels dans le bien-être et le respect des résidentes au service du projet d'établissement, mon savoir-faire professionnel et mes compétences reconnues et appréciées.

Je terminerai en reprenant les mots de notre aumônier national Bernard Bougon s.j. à l'occasion d'une journée régionale bretonne sur le discernement, qui m'ont guidée au long de cette période : « *Puisque l'Esprit nous fait vivre, laissons-nous conduire par l'Esprit. Voici ce que produit l'Esprit : amour, joie, paix, patience, bonté, bienveillance, foi, humilité et maîtrise de soi...* » (Galates 5, 25 et 22-23).

« *Puisque l'Esprit nous fait vivre, laissons-nous conduire par l'Esprit* »
(Galates 5, 25)

● AGNÈS DARGIER

¹ Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), anciens centres d'aide par le travail (CAT), permettent à la personne handicapée d'exercer un travail dans un milieu favorisant son développement personnel et professionnel

Des soies rouges de Kenzo... à l'immobilier, pour enfin « vivre »

Géraldine Petit, qui fait partie d'une équipe MCC depuis quatre ans, était responsable d'atelier et d'une boutique de créations sur mesure dans la mode. Elle a finalement choisi de quitter un domaine qui avait été sa passion pour chercher une vie plus stable et d'autres épanouissements en dehors de sa vie professionnelle.



Géraldine Petit,
38 ans, assistante de
gestion de copropriété

● Parlons chiffons

J'ai 38 ans et il y a encore trois ans je déployais devant mes clientes des soies rouges Kenzo, des taffetas bleu azur et des lins coquelicot : un tourbillon de couleurs associées à des événements touchants et festifs d'un jour. Des tenues sur mesure pour un mariage, une bar-mitsva, un bal de promotion... Combien de fois a-t-il fallu se mettre en quatre et s'armer d'une vraie patience pour créer une tenue accessoirisée parfaite en vue d'enjeux qui pouvaient dépasser l'entendement et révélaient en définitive tellement d'autres choses. Beaucoup de folie, d'énergie, de tensions au sein de l'équipe pour... trois bouts de chiffons !

● Jusqu'où aller ?

Quand la balance des questions commence à pencher sacrément d'un côté, il faut prendre le taureau par les cornes et repenser sa façon de vivre sa profession. Jusqu'où allais-je accepter de continuer ainsi alors qu'au fond de moi je ne trouvais plus de sens à ce que je faisais ? Quelle place

« Etre plus heureuse, cela passait pour moi par être plus sereine et moins en décalage avec des valeurs et des gens que j'aime et à qui je veux consacrer du temps »

je décidais de donner à un boulot qui prenait tout mon temps ? Ma carrière était-elle ma seule ambition ? Quelles étaient les priorités auxquelles devait répondre ma vie professionnelle ? Face à toutes ces questions, j'ai décidé de faire un bilan de compétences. Je ne m'attendais à aucune révélation car ce n'était pas le but pour moi. Je voulais surtout faire un travail éclairé par un professionnel : un temps court que je m'offrais et que je comptais bien faire fructifier pour poser un choix de réorientation professionnelle. Arrivée à un carrefour de ma vie, je devais tenir compte de mon âge, de mes aspirations humaines et intellectuelles, des secteurs qui m'attirent, de ceux qui recrutent et auxquels je peux prétendre en fonction de mes acquis, de mes moyens financiers et du temps que je peux prendre pour y arriver.

Le bilan peut faire rêver, mais il faut garder les deux pieds sur terre car parfois les vieux démons ressortent : « j'aurais tellement aimé être médecin »... Soyons réaliste et posons un regard honnête sur nous-même, cela rend plus heureux. Et être plus



heureuse, cela passait pour moi par être plus sereine et moins en décalage avec des valeurs et des gens que j'aime et à qui je veux consacrer du temps.

● **Riche de mes expériences précédentes**

J'ai donc décidé de suivre un an de formation, financée par la région, pour travailler dans l'immobilier. J'ai enchaîné immédiatement avec un CDD dans un cabinet de syndic. Essai transformé en CDI pour un métier choisi et concret avec une forte dose de relations humaines. Evidemment je repars de zéro sur un plan hiérarchique et salarial, mais j'apprends. Je sens que je pourrai demain me sentir forte de cette nouvelle expérience. Et puis je ne pars pas totalement de zéro. Il serait dangereux de réduire ses capacités à un nouveau métier car je me sens riche de mes expériences précédentes qui viennent contribuer à ma nouvelle activité.

Mon projet a évolué. Je n'ai pas envie de me mettre des objectifs trop élevés. Plutôt de me poser un peu, sans viser trop haut, surtout après un changement. Aujourd'hui tout ne se joue pas au niveau professionnel pour moi. Comme une fiancée qui

investirait trop sa robe de mariée, on ne peut pas tout miser sur sa vie professionnelle...

● **Du temps pour accueillir, rencontrer, souffler... sourire**

Alors que je travaillais auparavant tous les samedis, j'apprécie la nouveauté d'avoir des horaires de travail maîtrisés. Ils me permettent de dégager du temps à côté et de saisir des opportunités pour participer, œuvrer à la vie de la cité et de l'Église, me laisser du lest pour accueillir, rencontrer, souffler... sourire !

Pendant toute cette période, ma foi m'a aidée dans les moments de doutes pour poser des choix, faire preuve d'humilité pendant la formation, les examens, la rencontre avec des personnes différentes. Une reconversion professionnelle n'est pas au fond uniquement professionnelle et c'est là que Dieu et aussi mon équipe MCC ont été pour moi un grand réconfort. Ma foi a fortement contribué par le discernement à engager une reconversion honnête, et je l'espère durable, en harmonie avec mes aspirations profondes.

● **GÉRALDINE PETIT**

« Comme une fiancée qui investirait trop sa robe de mariée, on ne peut pas tout miser sur sa vie professionnelle... »

« Il serait dangereux de réduire ses capacités à un nouveau métier car je me sens riche de mes expériences précédentes »

DRH en temps de crise : quelles marges de manœuvre ?

Pour les DRH, la gestion des réductions d'effectifs s'est complexifiée avec la crise. Comment réduire la voilure tout en limitant les problèmes sociaux ? Face aux logiques purement financières, en concertation aussi avec les organisations syndicales, plusieurs approches sont possibles, qui concilient ou rapprochent les intérêts de chaque partie. Analyse d'un DRH confronté à ces mesures.

« Le recours aux départs volontaires n'a pas que des avantages : on constate que les salariés les plus compétents sont souvent les premiers volontaires pour un départ »

Avec la crise sans précédent qui sévit depuis 2008, les démarches classiques d'anticipation des emplois et des compétences (GPEC) ne suffisent plus. Il faut adapter l'organisation au carnet de commande, anticiper les hausses et baisses d'activité. Et rapidement ! Le besoin de flexibilité du marché du travail n'est plus une idée, il est devenu une nécessité, parfois existentielle pour les entreprises et cruciale pour l'attractivité territoriale.

- **Éviter au maximum les ruptures contraintes**

A la faveur de la crise, les entreprises ont modifié leur approche de réductions d'effectifs collectives. Avant de passer au plan social avec licenciements, beaucoup, anticipant une crise temporaire, ont opté pour des plans de départs volontaires (PDV). En matière de procédures sociales, un PDV suit les mêmes règles qu'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). L'absence de mesures de séparation contraintes rend cependant sa mise en place plus facile qu'un PSE. Certains syndicats y

sont plutôt favorables pour peu que l'on garantisse un réel volontariat. Il est en effet tentant pour certains de forcer la main au volontariat...

Pour l'entreprise, le recours aux départs volontaires n'a pas que des avantages : les salariés les plus compétents, ayant plus de facilité à vendre leurs compétences sur le marché du travail, sont souvent les premiers volontaires pour un départ. En revanche les « petites compétences », les travailleurs moins dynamiques ou ceux ayant des restrictions d'aptitude restent dans l'entreprise. Un PDV a donc pour effet un appauvrissement des compétences dans l'entreprise. Le « double volontariat » a aussi ses limites : quelle sera la motivation d'un salarié volontaire pour le départ et à qui on le refuse ?

- **Des mesures alternatives**

Le plan social reste donc l'outil utilisé par nombre d'entreprises. La loi française parle de plan de sauvegarde de l'emploi, terme paradoxal quand il s'agit de réduire les effectifs... En fait, il introduit différentes approches dans la gestion des séparations.

La réduction du temps de travail pour répartir une moindre activité sur l'ensemble des salariés est une mesure qui fait sens au plan collectif, mais elle peut générer des situations financières difficiles pour certains salariés qui voient leurs ressources diminuer. Autre solution, les mobilités fonctionnelles. Elles sont a priori les moins agressives, le salarié restant dans son entreprise et sur le même lieu de vie. Elles supposent néanmoins des mesures de formation pour en assurer le succès. Ces changements ne sont toutefois pas anodins pour certains salariés qui doivent s'adapter à de nouveaux collègues, de nouvelles habitudes et donc perdre du confort.

L'internalisation d'activités de sous-traitance qui protège le personnel de l'entreprise mais externalise les difficultés d'emploi, est aussi une possibilité. Elle bute sur la question des compétences : insuffisantes quand le sous-traitant est spécialisé dans un domaine pointu, excessives quand ce sont les activités « basiques » qui ont été sous-traitées. Les mobilités géographiques, enfin, peuvent constituer de bonnes opportunités d'évolution professionnelle mais se heurtent aux contraintes familiales et de vie sociale : recherche d'un nouvel emploi pour le conjoint, revente du logement ou éloignement géographique.

● **Les licenciements, en dernier recours**

Les mesures d'âge sont les plus prisées par les salariés et les syndicats. Elles ne vont pas dans le sens de l'allongement nécessaire de la vie au travail mais sont préférables aux licenciements et au gonflement du nombre de chômeurs. On retrouve ici encore les inconvénients de perte de compétences, les salariés seniors étant souvent ceux qui possèdent, sinon les meilleures compétences, du moins le plus d'expérience. On aurait cependant tort de négliger des mesures consensuelles, attendues et qui permettent une mise en œuvre rapide.

Il existe des variantes à ces mesures d'âge : des dispositifs de temps partiel de fin de carrière permettent simultanément la réduction des effectifs en « équivalent temps plein », un allègement du temps de travail pour les seniors et une préservation des compétences. Certaines entreprises organisent ainsi un transfert des compétences entre générations.

« La réduction du temps de travail pour répartir une moindre activité sur l'ensemble des salariés est une mesure qui fait sens au plan collectif »

« Je préfère les dispositifs d'accompagnement à la recherche d'emploi, quitte à offrir des indemnités moindres »

Dans la vie professionnelle, de la rupture aux passages

Cette session spirituelle s'adresse aussi bien à ceux qui se posent la question de réorienter leur vie professionnelle qu'à ceux qui souhaitent prendre le temps de relire des ruptures vécues, choisies ou non...

Du dimanche 2 juin au jeudi 6 juin à Versailles
<http://www.mcc.asso.fr/Session-spirituelle>



● **Accompagner**

Les grandes entreprises et beaucoup de PME mettent en place des cellules de reclassement qui sont efficaces quand elles sont gérées sérieusement par de bons professionnels, connaissant bien le marché de l'emploi local. Les aides octroyées peuvent constituer des opportunités pour des entreprises en recherche de nouveaux collaborateurs. Les dispositifs de formation/reconversion accompagnent ces mesures et sont efficaces si elles sont le relais de véritables projets personnels.

● **Cas des ruptures individuelles**

Les évolutions législatives récentes autorisent des ruptures conventionnelles (séparations individuelles concertées). Elles sont devenues l'un des tout premiers modes de séparation. Elles peuvent se faire à la demande du salarié ou à l'initiative de l'employeur : il convient alors de vérifier qu'il y a effectivement accord sur le principe de la rupture et non pas contrainte en vue du départ du salarié. La question du nombre de ruptures conventionnelles est souvent posée par l'administration du travail pour s'assurer qu'il ne s'agisse pas de plans sociaux déguisés. Quand les conditions sont bien respectées, ce mode de rupture est quand même favorable pour les deux parties.

● **Comment je vois les choses**

Mon rôle de DRH, éclairé par mes convictions personnelles et mes engagements, n'est pas toujours évident : la fonction peut donner l'image d'un simple relais de l'équipe de direction et d'un exécutant obligé du « sale boulot ». Mon vécu est très différent : le fait d'être membre de

cette équipe permet d'être associé très en amont aux analyses stratégiques, aux recherches et études des options, au choix des actions. Le DRH est toujours légitime et écouté quand il introduit les aspects humains et sociaux, quand il appuie les solutions qui prennent mieux en compte l'intérêt des salariés. J'ai vécu beaucoup de concertations avec les organisations syndicales et y ai rencontré des hommes capables de comprendre les impératifs de l'entreprise et d'accepter des mesures douloureuses, mais assurant un avenir après la restructuration. Cette approche humaine et sociale m'a souvent permis de mettre un « ajout de valeurs » dans ces situations difficiles. C'est ce qui fait la richesse de mon métier.

● **PIERRE DUPONT**

« Le DRH est toujours écouté quand il introduit les aspects humains et sociaux, quand il appuie les solutions qui prennent mieux en compte l'intérêt des salariés »

Les chèques valises, un trompe-l'œil

« Leur principe : on augmente fortement les indemnités de licenciement, donnant l'impression de plans sociaux généreux. Si partir avec un gros chèque peut être une excellente aubaine pour les quelques-uns qui trouvent rapidement un job, il constitue pour la plupart, un saut sans accompagnement dans l'inconnu du marché du travail. Très réservé sinon opposé à cette approche de la rupture, je préfère les dispositifs d'accompagnement à la recherche d'emploi, quitte à offrir des indemnités moindres. Les entreprises qui font ce choix sont plus responsables que celles qui se débarrassent du problème avec un chèque ».

Avec le GRE, cap vers le rebond !

Focus sur le Groupe Recherche Emploi (GRE), cette structure dont le MCC est à l'origine et qui depuis 1975, accompagne des cadres confirmés en recherche d'emploi. Semblable à celle des cabinets d'outplacement, sa démarche a permis d'accueillir plus de 2 500 cadres et de leur ouvrir les horizons du marché de l'emploi, en leur redonnant confiance en leurs potentiels. Il est animé par des professionnels en activité, tous bénévoles, qui pour la plupart ont vécu la situation de chômage.



Gérard Tanchon est Directeur commercial comptes stratégiques chez Global Approach Consulting. Bénévole au GRE Paris depuis 2005, il en devient le responsable en 2012

● **La recherche d'emploi, un des rares domaines en croissance aujourd'hui...**

Et pour cause, toutes les classes sont désormais touchées, cadres inclus, même issus de grandes écoles. Tous les âges également, des jeunes aux seniors. Les profils des demandeurs d'emploi sont de grande qualité. En effet, ce n'est en général pas leurs qualités qui ont été remises en cause lors de la perte d'emploi. Celle-ci est plutôt liée au secteur, à des réorganisations, à des fusions, à

des dépôts de bilan, à pas de chance... Avec la crise le temps nécessaire pour retrouver un emploi s'allonge. Or le temps ne joue pas en faveur des personnes en recherche d'emploi, usant leur moral qui érode à son tour leur efficacité à convaincre et leur chance de retrouver un emploi s'effondre. La spirale infernale se met en place... De plus, les demandeurs d'emploi doivent faire face à des commentaires d'hommes politiques ou « d'experts », démontrant d'ailleurs qu'ils ne sont pas aussi experts qu'ils le prétendent, assurant qu'en instaurant une dégressivité des allocations dans le temps ou en raccourcissant la période d'indemnisation, on inciterait les chômeurs à reprendre plus rapidement un travail ! Sous-entendant que les chômeurs se complaisent dans leur état ! Un sentiment d'incompréhension et d'exclusion s'installe.

● **Un vrai métier**

Le nombre et la qualité des profils des cadres en recherche d'emploi, dans ce contexte très difficile, génèrent naturellement une concurrence accrue entre candidats (pas entre eux mais sur le terrain) qui les obligent donc à se

« Avec la crise le temps nécessaire pour retrouver un emploi s'allonge »

spécialiser... en recherche d'emploi. La recherche d'emploi devient un vrai métier, à temps plein, avec ses approches, ses outils marketing, une définition précise du projet professionnel, du produit (soi-même, ce qui n'est pas le plus facile), la définition d'une stratégie de différenciation, un travail en équipe, un ciblage (travailler son réseau), une approche commerciale (écouter et savoir se vendre, convaincre)... jusqu'à la signature. La signature mais de quoi ? Ici aussi ce qui était évident hier, la signature d'un CDI, ne doit pas être le seul objectif recherché aujourd'hui. Surtout pour les séniors. Un CDD, une mission, un management de transition, pourront

être des tremplins pour se faire apprécier et se rendre irremplaçable auprès de l'entreprise, au pire, pour leur permettre de rester actif en attendant mieux. Un cadre actif sera lui-même plus efficace pour se vendre... et même si aujourd'hui l'image négative du demandeur d'emploi a changé chez les recruteurs, ces derniers gardent une préférence pour les cadres actifs. Je l'ai moi-même expérimenté. J'avais alors 50 ans et j'ai par ce biais rejoint une entreprise en CDI en tant que directeur commercial : après avoir démarré une mission comme consultant en organisation et business development.

« Ce qui était évident hier, la signature d'un CDI, ne doit pas être le seul objectif recherché aujourd'hui »



Quelques pièges à éviter

Rester seul dans sa recherche ; se limiter à des annonces d'offre d'emploi ; perdre confiance en soi ; baisser les bras ; se replier sur soi ; se sous-estimer ; se limiter à une recherche de contrat CDI ; aborder sa recherche dans un mode demandeur...

et quelques conseils précieux

Se former à la recherche d'emploi via des cabinets d'*outplacement* sérieux ou des associations de type MCC GRE ; s'organiser comme dans un vrai métier : temps de recherche, temps de repos et même de vacances ; travailler et étendre son réseau (le bon rythme : environ 3 rencontres réseaux par semaine) ; savoir donner avant de recevoir, savoir se vendre ; mener sa recherche d'emploi comme la vente d'un service ; aborder son interview d'égal à égal ; accepter/chercher des missions, des CDD.

● **Former les demandeurs d'emploi**

C'est-à-dire « professionnaliser » leur recherche avec une période de « formation » d'un mois et demi, à travers 13 ateliers. Les domaines tels que savoir se présenter en 1 minute 30, construire ses tableaux de performances, l'approche téléphonique, définir son projet professionnel, développer son réseau, rédiger son CV, interview filmés, ... y sont traités en détail et en pratique. Ces ateliers sont animés par une équipe constituée d'une vingtaine de bénévoles très impliqués. Parmi les bénévoles, une majorité de spécialistes en ressources humaines mais aussi des cadres dirigeants : une telle mixité permet d'avoir une réelle approche entreprise. Le GRE offre la même qualité de service qu'un cabinet d'*outplacement*, avec les mêmes résultats de retour à l'emploi. La seule différence réside dans les frais d'inscription (100 euros versus plusieurs milliers d'euros !) et dans le suivi qui n'est pas individuel mais basé sur une synergie de groupe au moins aussi efficace. Cette synergie de groupe offre plusieurs avantages : ne pas être seul dans sa recherche, s'épauler mutuellement, continuer à s'approprier les outils après les ateliers, avoir un effet miroir, développer le réseau, ... Le MCC GRE et les « stagiaires » bénéficient des infrastructures de qualité du MCC, au 18 rue de Varenne à Paris.

« Parmi les bénévoles, une majorité de spécialistes en ressources humaines mais aussi des cadres dirigeants : une telle mixité permet d'avoir une réelle approche entreprise »

● **Pour conclure**

La recherche d'emploi doit être abordée avec... professionnalisme. Comme pour toute profession, une formation est nécessaire, tant au niveau des outils que des méthodes. Dans ce « métier » un peu spécial, un bon moral est encore plus important que dans un job en entreprise. L'efficacité du travail en équipe n'est plus à démontrer. Il est donc absolument nécessaire pour une personne en recherche d'emploi de suivre un cursus de type cabinet d'*outplacement*. C'est la mission du GRE et de son équipe.

● **GÉRARD TANCHON**



Le GRE Paris recrute... des bénévoles

Victime à la fois de son succès et du contexte, le GRE ne peut répondre aujourd'hui à toutes les demandes. Nous recherchons des bénévoles pour grossir notre équipe. Une formation leur sera assurée, faisant partie du cursus d'intégration.

Si vous êtes intéressé, vous pouvez appeler le 01 42 22 71 42 (permanence tous les mercredis de 9h15 à 12h hors vacances scolaires) ou écrire à greparis@mcc.asso.fr

Les surprises d'un bilan de compétences

Outil permettant de rebondir après une rupture professionnelle, le bilan de compétences se révèle source de richesse et de questionnements. Cette relecture de parcours est fondatrice pour construire un nouvel avenir quitte, si nécessaire, à faire le choix de la continuité... Christine Dayras, conseil en évolution professionnelle, partage sa réflexion sur les fruits d'un tel bilan et évoque la posture de l'accompagnant.

Adéfaut d'une véritable vocation, le choix des premiers postes se fait souvent sous l'influence de modèles ou de conseils familiaux, de parcours tracés par les études ; il peut aussi se faire à la faveur de critères subjectifs et affectifs, « le courant est bien passé avec mon supérieur hiérarchique », ou du regard des autres « je ne pouvais pas refuser un aussi beau poste ». De simples concours de circonstances expliquent parfois *a posteriori* un premier choix. Qu'elle soit subie, ou choisie et anticipée, l'interruption professionnelle est l'occasion de mûrir sa réflexion dans le cadre d'un bilan pour se réinsérer sur le marché du travail et donner un nouvel élan à sa carrière. Identifier ses motivations profondes et approfondir sa connaissance de soi, mettre à plat son parcours pour l'analyser avec du recul sont les premières étapes de la construction d'un projet en cohérence avec soi-même pour devenir pleinement acteur de son évolution professionnelle.

● **Donner du sens à son travail**

Les personnes qui décident de faire un bilan sont de profils et d'âges di-

vers. Leurs attentes sont elles aussi variées, à la fois personnelles et uniques. Certains veulent concrétiser un rêve : comme celui de devenir son propre chef en créant ou en reprenant une entreprise. D'autres aspirent à tourner la page et se reconstruire après une rupture mal vécue, reprendre confiance en soi et valider son employabilité après un arrêt d'activité prolongé, par exemple pour raison familiale. De manière plus générale, ils cherchent à donner du sens à leur travail, en lien avec leurs passions et leurs valeurs.

● **Mieux se connaître**

La première difficulté est de se retrouver face à soi-même et de s'accepter tel qu'on est avec son vécu, sa personnalité riche et parfois complexe. Approfondir sa connaissance de soi en toute authenticité favorise l'assertivité, ou en d'autres termes, l'affirmation de soi : on connaît en général bien ses faiblesses, mais on n'ose pas toujours mettre des mots sur ses qualités. Parler de soi de manière affirmée et argumentée, permet d'être convaincant en entretien et de sécuriser son interlocuteur quant à ses motivations pour le poste convoité.



Christine Dayras,
consultante chez Acte

« Certains veulent concrétiser un rêve : comme celui de devenir son propre chef en créant ou en reprenant une entreprise »

Cette meilleure connaissance de soi permet de revisiter son parcours professionnel avec un regard éclairé qui rassure : « je comprends aujourd'hui ma frustration dans un poste d'archiviste alors que j'ai de réelles qualités relationnelles et humaines que je vais aujourd'hui pouvoir pleinement exploiter ». Mais il peut aussi être déstabilisant : « je réalise aujourd'hui qu'il m'était impossible de réussir et m'épanouir dans des fonctions trop en contradiction avec mon mode de fonctionnement, et donc source de stress et d'efforts pour moi, là où d'autres font preuve d'une aisance si naturelle »...

● **Construire un projet en cohérence avec son profil et les attentes du marché**

Une autre difficulté est de s'accorder du temps pour réfléchir et échanger, afin de faire émerger et mûrir son projet professionnel. Cette période de réflexion peut être comparée à une véritable traversée du désert, lorsque l'on démarre sans une idée en tête, que l'on part d'une page blanche... Il faut prendre le temps d'explorer ses passions et centres d'intérêt, de les traduire dans un projet dont il faudra valider la cohérence avec son profil et les attentes du marché. Les pressions de l'entourage incitent parfois à abréger cette étape, pourtant déterminante pour le succès de la mise en œuvre de ce projet.

● **Reconversion ou évolution ?**

Pour certains la réussite ne sera pas liée à une reconversion. Ce constat peut être source de déception lorsque l'on était déterminé à tourner complètement la page après une expérience douloureuse... Le changement d'environnement peut s'avérer être l'élément moteur pour que les conditions de la réussite soient à nouveau réunies. Pourquoi renoncer à un métier dans lequel on a développé une expertise reconnue, source de satisfaction dans le temps, au-delà du contexte particulier d'un poste ?
Changer de métier et de secteur

« Prendre le temps d'explorer ses passions et centres d'intérêt, de les traduire dans un projet dont il faudra valider la cohérence avec son profil et les attentes du marché »

« Suis-je animé par un réel enthousiasme pour mon projet, sans commune mesure avec les efforts et contraintes qu'il implique pour moi et mon entourage ? »

d'activité implique beaucoup de persévérance, du temps pour se former et devenir légitime, des sacrifices financiers, éléments qu'il faut prendre en compte avant de se lancer : suis-je animé par un réel enthousiasme pour mon projet, sans commune mesure avec les efforts et contraintes qu'il implique pour moi et mon entourage ?

● **La posture de l'accompagnant**

Le rôle de l'accompagnant est en premier lieu d'accueillir en toute bienveillance la personne avec ses richesses intérieures et ses difficultés, son vécu personnel, familial, et professionnel. Il prend le temps de l'écouter avec empathie et l'aide à cheminer à son rythme vers les objectifs qu'elle s'est fixés en engageant une démarche de bilan. L'accompagnant questionne pour approfondir et avancer. Mais il n'apporte pas les réponses. Il est là pour valider les choix de la personne en cohérence avec les fruits de sa réflexion sans se substituer à elle dans la décision.

Bienveillant à l'égard de la personne, le regard de l'accompagnant demeure objectif quant à la pertinence du projet en lien avec les motivations de la personne, l'adéquation de son profil avec les attentes du marché... Son rôle est d'amener la personne, par un travail approfondi sur elle-même et son parcours, à prendre du recul, pour porter un regard dépassionné sur ses différentes expériences professionnelles. Plus affirmée, celle-ci gagne en autonomie pour décider de l'orientation de sa carrière.

Redonner confiance dans les moments de doute et de découragement, partager l'enthousiasme de celui ou celle qui se lance dans son projet après avoir mûri et validé son choix, se réjouir de l'épanouissement retrouvé dans sa nouvelle vie, telle est la merveilleuse expérience humaine vécue par l'accompagnant au quotidien !

● **CHRISTINE DAYRAS**

Vécus français de la rupture

Auteur de nombreux ouvrages parmi lesquels *L'étrangeté française*, le sociologue Philippe d'Iribarne est spécialiste de la question de la diversité des manières de vivre et de travailler ensemble. Pour *Responsables*, il analyse une face plus ou moins occultée du phénomène des ruptures professionnelles : le délitement du pacte de fidélité entre le cadre et l'entreprise et son corollaire, la nécessité d'inventer une autre relation à l'entreprise.



Philippe d'Iribarne, sociologue, essayiste

« Comment faire pour que la subordination inhérente au salariat ne ramène pas à l'ancienne servitude avec ce qu'elle comportait de soumission au pouvoir arbitraire d'un maître ? »

● Responsables

La figure sociale du cadre est partout malmenée. Y a-t-il une spécificité française dans la manière de vivre ce bouleversement ?

Philippe d'Iribarne. La multiplication des ruptures professionnelles s'accompagne d'un effacement de la référence à la carrière menée dans une fidélité partagée entre une entreprise et ceux qui y travaillent. Pendant que beaucoup supportent mal ces ruptures, d'autres s'en accommodent fort bien. La façon dont elles sont vécues en France est intimement liée à une manière spécifiquement française de donner sens aux rapports que les salariés entretiennent avec leur entreprise.

● Responsables

En France et ailleurs, aujourd'hui ou hier, quels types de lien unissent le salarié à son entreprise ?

P. d'I. Comment faire pour que la subordination inhérente au salariat, avec tout ce qu'elle implique d'obligation de se conformer aux décisions d'autrui, d'exécuter les tâches qu'il vous fixe, ne ramène pas à l'ancienne servitude, avec ce qu'elle comportait de soumission au pouvoir arbitraire d'un maître ? La question s'est posée dans tous les pays démocratiques – on a parlé d'esclavage du salariat –, et

les réponses ont été loin d'être unificables. Aux États-Unis, la référence a été la mise en place de rapports de travail, conçus à l'image de rapports entre un fournisseur (le salarié) et un client (l'employeur) organisés de façon telle qu'ils puissent négocier « à armes égales » les contrats qui les lient. En France, la recherche d'une forme d'allégeance noble, associée à des fidélités réciproques entre l'entreprise et ses salariés, a marqué à la fois les mœurs et la législation du travail. Cette forme de rapports s'est spécialement développée pour les cadres. Elle impliquait que l'entreprise se sente tenue de rester fidèle à ses « vieux serviteurs », même si leur contribution à l'efficacité productive devenait problématique et qu'ils trouvaient refuge dans des « placards » plus ou moins dorés.

● Responsables

Enchaîner les contrats, est-ce perçu différemment selon les cultures ?

P. d'I. La mondialisation libérale, avec l'intensification de la concurrence qui lui est liée, a déstabilisé cette forme de relation entre l'entreprise et son personnel au profit d'un enchaînement de rapports contractuels plus ou moins transitoires. Or, alors que dans une vision anglo-saxonne celui

qui enchaîne de tels contrats conserve la dignité d'un propriétaire traité en homme libre, une situation formellement identique n'est pas vécue de la même façon quand, comme en France, la possession d'une place bien établie est perçue comme essentielle dans la conciliation entre la condition de salarié et l'obtention d'une pleine dignité d'homme et de citoyen. Voir sa place dans la société, le rang qu'elle confère, sans cesse menacés, perdre toute protection statutaire pour se sentir marchandise, c'est, en France, être atteint dans sa dignité d'homme. L'externalisation de certaines activités suscite chez les intéressés des réactions relevant de ce registre : « On se sent humiliés. On connaît la chanson : à terme c'est un statut diminué, encore plus de flexibilité et de précarité » (propos tenu par une employée de l'agence de Paris de British Airways, appartenant à un service destiné à être externalisé, et rapporté par *Libération*, 5 octobre 2005). Les opérations de privatisation suscitent des réactions analogues. Ainsi celle du secrétaire du comité d'entreprise de la SNCM, destinée à être privatisée : « Les marins ont vraiment l'impression d'être considérés comme des moins que rien et d'être vendus à l'encan » (*Le Monde*, 27 septembre 2005).

● Responsables

Que peuvent les luttes sociales face au pouvoir des marchés dans un contexte de libéralisme mondialisé ?

P. d'I. Dans la guerre économique mondiale, les petits et les sans-grades sont plutôt du côté de la chair à canons que des généraux. Ils ont conquis à travers deux siècles de luttes, sociales et politiques, de meilleures conditions d'existence que celles qu'ils seraient à même d'obtenir, grâce à leurs seules capacités, dans un monde ouvert à une compétition sans merci. Ils voient bien, quand l'économie se mondialise, que les entreprises sont prêtes à installer leurs usines là où on leur offre le

meilleur rapport qualité/prix, qu'elles peuvent faire de même avec leurs services informatiques et parfois leurs sièges sociaux, ces acquis sont hautement menacés ; les luttes sociales et politiques ne peuvent plus grand-chose face au pouvoir du marché.

● Responsables

Il ne reste plus qu'à inventer, pour les cadres, une autre relation à l'entreprise...

P. d'I. Le vécu de l'instabilité des positions est bien différent du côté des forts, qui ont tout à gagner à une compétition qui leur permet d'autant mieux montrer de quoi ils sont capables qu'elle est plus ouverte. Ils peuvent affirmer qu'ils n'ont pas besoin de protection. Citons Roger Guillemin, un prix Nobel de médecine devenu citoyen américain : « Le système américain n'est pas, tant s'en faut, fonctionnarisé comme peut l'être le français. Il est fondé sur la liberté et la reconnaissance de la qualité de ce qui est fait. [...] Pour ma part, je ne me suis jamais inquiété de mon avenir, et il ne m'est jamais arrivé de réclamer un poste où on garantirait mon salaire à vie. C'est absolument indéfendable » (*Le Monde*, 6 mai 2005).

Pour les cadres, la rupture du pacte tacite de fidélité réciproque qui les liait à leur entreprise a particulièrement affecté le sens de leur engagement envers celle-ci. Dans une vision française, une fidélité unilatérale envers un maître qui n'hésitera pas à vous congédier veut dire que l'on accepte d'être assimilé à la valetaille. Il est plus digne de prendre les devants, de trahir avant d'être trahi. Et, si l'on sait que l'on ne risque guère d'être traité de manière honorable par une grande entreprise, mieux vaut créer la sienne, rester ainsi son propre maître, affronter soi-même, avec quelques compagnons de combat, les périls de la concurrence, en espérant la gloire du triomphe et en étant sûr, en tout cas, de mériter la fierté de celui qui a osé. ●

« Dans une vision anglo-saxonne celui qui enchaîne les contrats conserve la dignité d'un propriétaire traité en homme libre »

« Il est plus digne de prendre les devants, de trahir avant d'être trahi »

Ruptures professionnelles, un regard spirituel

En parcourant les divers articles de ce dossier deux fils de lecture apparaissent. L'un, centré sur l'expérience personnelle de rupture ; l'autre, interrogeant nos fonctionnements institutionnels.



Bernard Bougon s.j.
aumônier national

Selon le premier fil, que l'on en soit le sujet ou l'accompagnant, il sera question de ruptures subies ou actées, brutales ou préparées, soudaines ou anticipées,... Resenties par certains comme un coup de tonnerre dans un ciel bleu, comme une provocation à une douloureuse remise en question ou comme une profonde injustice... Vécues par d'autres, au contraire, passé le premier moment de désarroi, comme l'occasion d'un nouvel élan, de faire droit à des aspirations profondes, de mieux répondre à sa vocation propre...

Selon le second fil, il s'agit, pour le dirigeant ou le DRH d'entreprise, d'ajuster des effectifs, de répondre aux besoins du marché, d'anticiper des situations de réduction du car-

net des commandes, etc. Tandis que le sociologue invite à comprendre le rapport de subordination salariale instaurée en France - avec pour le cadre un contrat tacite de fidélité réciproque avec son organisation - comme un choix national, donc relatif.



La recherche de sens

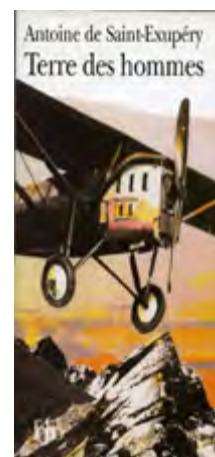
Comment, dans une perspective spirituelle, tenir ensemble ces deux fils de lecture ? Comment concilier l'expérience personnelle d'une recherche de sens dans les épreuves traversées, avec ces regards portés sur ces mêmes réalités par les sciences managériales, de gestion et psycho-sociales ?

A l'écoute de ces articles, des paroles s'imposent à moi.



Guidé par son désir

Celle, par exemple, d'Antoine de Saint-Exupéry dans *Terre des hommes* : « Nous avons tous connu des boutiquiers qui, au cours de quelque nuit de naufrage ou d'incendie, se sont révélés plus grands qu'eux-mêmes... Mais, faute d'occasions nouvelles, faute de terrain favorable, faute de religion exigeante, ils se sont rendormis sans avoir cru en leur propre grandeur.



« Appel, pour tout homme et tout particulièrement pour le chrétien à devenir le prochain de ces personnes mises sur leurs chemins »

« Le Règne de Dieu est au dedans de vous » (Lc 17, 20-37)

Certes les vocations aident l'homme à se délivrer : mais il est également nécessaire de délivrer les vocations » (Chap. VIII, p. 121, Gallimard, 1939). Je comprends ces lignes ainsi : soit, le désir de vie est tel, qu'en toutes circonstances, il guide la personne dans ses choix et ses décisions. Comme une étoile intérieure, semblable à celle qui guidait les mages vers la crèche de Bethléem. Soit, il peut être bon pour la personne qu'elle soit comme réveillée par des circonstances extérieures, qui vont l'appeler à se construire un nouvel avenir.

● **Soyons des veilleurs**

Pourtant, bien des personnes sont comme écrasées par ce qui leur arrive. Appel, pour tout homme et tout particulièrement pour le chrétien à devenir le prochain de ces personnes mises sur leurs chemins, tout comme le samaritain s'est rendu proche de l'homme tombé aux mains des brigands (Lc 10, 25-37). Là, toute action pour la justice prend sa source.

Une autre parole encore, puisée dans l'Évangile selon saint Luc (17, 20-37). Comme des Pharisiens demandent à Jésus quels signes annonceront la venue du Royaume de Dieu, il leur répond qu'il ne peut s'observer car : « *Le Règne de Dieu est au dedans de vous* ». Précisant son propos à l'intention de ses disciples, interprétant les figures bibliques de Noé et de Loth, il met en garde contre une manière de vivre trompeuse : « *On mangeait,*

on buvait, on achetait, on vendait, on plantait, on bâtissait et le jour où Loth est sorti de Sodome, une pluie de feu et de soufre est tombée du ciel et les a fait tous périr. Ce sera comme cela, le jour où le Fils de l'homme sera dévoilé » (v. 29-30). Et Jésus d'ajouter : « *Quiconque cherchera à conserver sa vie la perdra ; et quiconque la perdra la gardera vivante.* » (v. 33)

● **Un appel à vivre**

Nous pouvons comprendre que tous nous sommes tentés de vivre notre vie chrétienne installés dans une bulle confortable, au ras du quotidien. Sans doute est-ce pour cela qu'à de nombreuses reprises Jésus interpelle ses disciples : « *Les païens n'en font-ils pas autant ?* » (Cf. Mt 5, 47 & 6, 32).

Au rebours de cela, il nous faut entendre l'appel lancé par le Pape Benoît XVI dans *Caritas in Veritate* (n° 16-21) : « *Toute vie est vocation et tout homme est responsable de son développement* ». Une vocation à entendre comme le développement de nos potentialités dans la mesure même où nous contribuons au développement de ceux qui nous sont confiés et plus largement du monde que nous habitons. Ce qui nous invite, de ce fait, à interroger au regard de la justice les fonctionnements des organisations dans lesquelles nous sommes engagés.

● **BERNARD BOUGON S.J.**

vie d'équipe

Quel sens pour nos changements professionnels ?

Réorienter sa vie professionnelle, vivre une période de chômage, éprouver un malaise dans son job ou le sentiment « d'avoir fait le tour », être un sénior à l'approche de la retraite ou s'interroger simplement sur les pratiques et missions dans le poste actuel, nous sommes tous invités à un moment ou l'autre à un temps de changement ou de rupture professionnels.

● JEAN-LUC MALGAT,
RESPONSABLE DU SECTEUR D'ANGERS

1^{er} temps

Peur ou joie du changement ?

Où en suis-je avec ma situation actuelle ? Qu'est-ce qui me donne du goût ? Qu'est-ce qui me lasse, me gêne, me déçoit, m'in-supporte ? Suis-je toujours en phase avec ma hiérarchie, le projet de l'entreprise, les missions ? Quels talents et quelles compétences je souhaite davantage valoriser ? Est-ce que la perspective d'un changement me fait peur ou me stimule ? Pourquoi ? Est-ce que je préfère le confort apparent de la stabilité et des compétences acquises ? Suis-je prêt à risquer la nouveauté, à rencontrer de nouveaux interlocuteurs, à acquérir de nouvelles compétences ?

raient (...).»

Chacun peut dire quelle phrase le touche particulièrement. S'arrêter sur la manière dont Jésus se sert des compétences professionnelles des pêcheurs pour les amener à un projet plus grand, plus loin. Comment s'est opéré leur consentement ? Voir leur liberté s'exprimer dans leur changement de vie ? Entendre ce que signifie « avance au large » pour aujourd'hui. Pourquoi cette frayeur devant l'abondance de la pêche ?

3^e temps

Quels appels pour aujourd'hui et demain ?

A quels changements suis-je prêt à consentir ? Quelles compétences valoriser ou acquérir dans ce nouveau projet ? Quels critères pour prendre la bonne décision ? Quelle cohérence avec ma foi ? Quelle visée plus large aurait ce nouveau projet ?

2^e temps

« Avance au large »

Veiller à y consacrer suffisamment de temps.

Lire l'appel des disciples (Lc 5,1-11) : « *Quand il eut fini de parler, il dit à Simon : « Avance au large, et jetez les filets pour prendre du poisson. » Simon lui répondit: « Maître, nous avons peiné toute la nuit sans rien prendre ; mais, sur ton ordre, je vais jeter les filets ». Ils le firent, et ils prirent une telle quantité de poissons que leurs filets se déchir-*

**S'enrichir
en vue de Dieu**

Prochain n°419
Juin 2013