

Gérer sa carrière autrement

Face aux nouveaux défis posés par les changements profonds de l'environnement, des attentes et des comportements, il est temps de repenser les paradigmes, processus et outils en matière de gestion de carrière. Un nouveau modèle ouvre sur ce plan des perspectives nouvelles et prometteuses.

A l'époque, la carrière revenait à choisir un métier. Dès les années 70, cela signifiait avant tout être engagé par une entreprise offrant des perspectives d'évolution. Dès les années 90, sous la pression de l'efficacité économique, les carrières organisationnelles ont commencé à faire place à des parcours plus individuels. Une période de rémission, durant les cinq dernières années, a pu laisser croire que les temps anciens étaient revenus. Il n'en est rien:

- Les entreprises ne peuvent et ne veulent plus offrir une sécurité de l'emploi à leurs collaborateurs; elles réclament employabilité, développement permanent, performance et flexibilité.
- Les collaborateurs aspirent à plus de liberté, de sens, de responsabilisation, de réalisation de soi et d'équilibre de vie.
- La pression exercée met de plus en plus en évidence les mauvaises adéquations entre les individus, et les rôles qui leur sont confiés, avec un impact évident sur leur équilibre de vie (santé, stress, burn out, ...).

Ces nouveaux défis ne peuvent pas être abordés avec les solutions du passé, simplement parce que le paradigme de la carrière est en profonde mutation. Nous l'illustrons à travers des trois thèmes suivants:

Sécurité et succès professionnel

La carrière est faite désormais d'une succession d'étapes, au cours desquelles employeur et employé se mettent d'accord sur les modalités de leur collaboration. Les notions de sécurité et de succès s'en trouvent transformées.

- **Sécurité.** La sécurité absolue a toujours été un leurre, mais aussi un espoir de confort pour de nombreux collaborateurs. Sécurité matérielle d'abord, pour aujourd'hui et pour l'avenir; sécurité aussi dans la prise en

charge d'un certain nombre de problèmes et questions par un employeur; sécurité quant à ce qu'on va faire dans les prochaines années. Cette sécurité devient de plus en plus relative, et l'individu doit trouver un ancrage personnel pour faire face à l'incertitude du monde professionnel.

- **Succès professionnel.** Que signifie pour un individu une vie professionnelle réussie? La réponse à cette question (sur le plan de la performance, de la réalisation de soi, de la reconnaissance, des relations interpersonnelles et plus simplement du bonheur au quotidien) est loin d'être triviale et universelle. Elle devrait être personnelle. Mais elle

est largement influencée par l'environnement social.

Sécurité et réussite professionnelle ne sont donc pas des réalités objectives. Il s'agit avant tout d'une perception, qui sera toute relative. Des personnes en situation précaire peuvent se sentir très sûres, et d'autres dans des emplois stables développer des crises d'angoisse!

Sommes-nous les acteurs de notre vie?

Ceci nous amène très logiquement à la notion de choix, donc de liberté. Sommes-nous vraiment les acteurs de notre parcours et de notre vie? Avons-nous choisi les objectifs que nous poursuivons? Anticipons-nous les évolutions

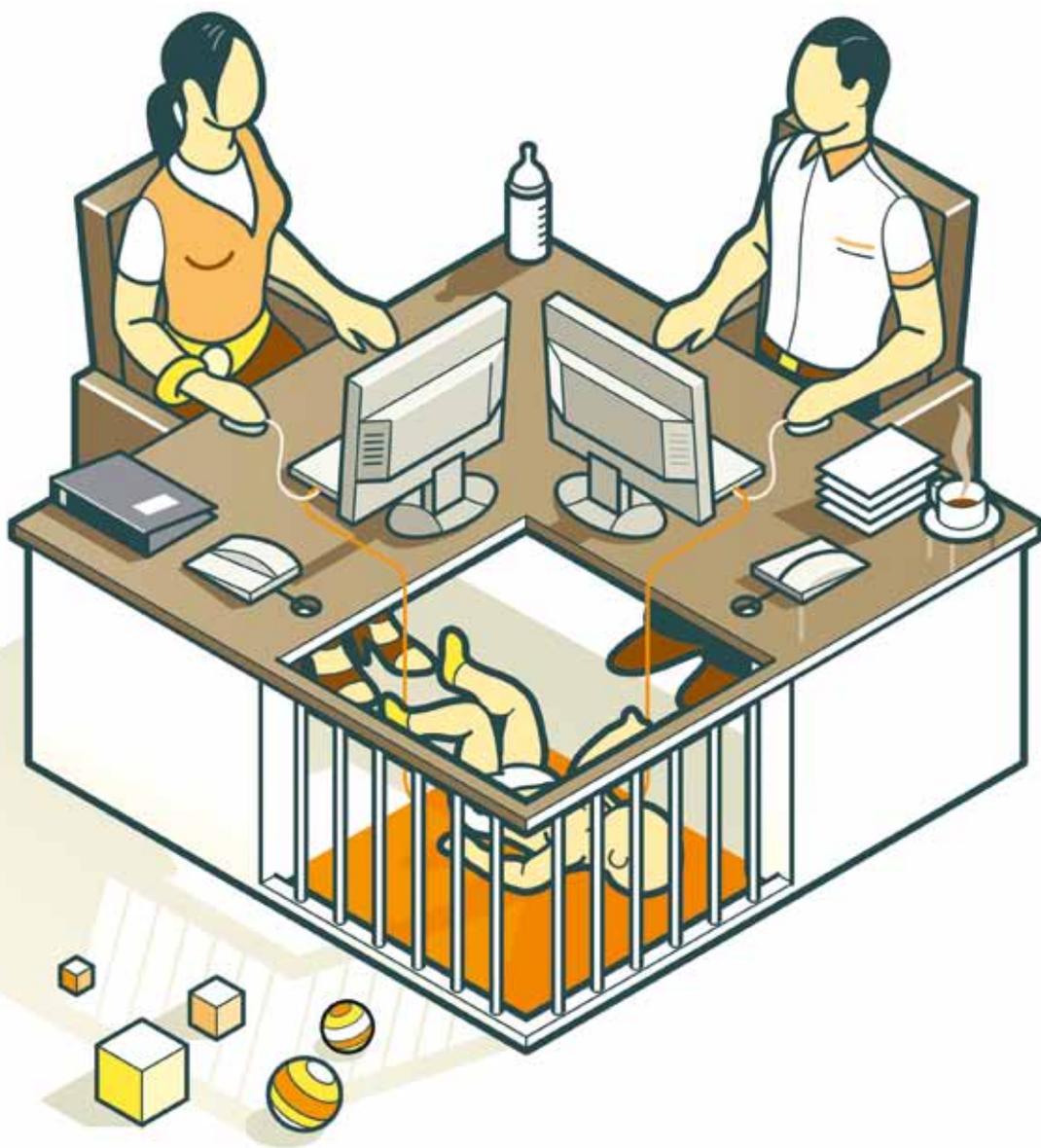


Photo: iStockphoto



L'auteur

Daniel Held, Dr Sc. Econ.,
Directeur PI Management et
Concepteur Career4Life®
dheld@piman.ch
www.piman.ch

futures? Et sommes-nous capables d'évaluer ce que nous avons réalisé et obtenu par rapport aux critères que nous avons fixés et choisis plutôt qu'aux standards imposés par d'autres?

Si nous n'y parvenons pas, nous risquons fort de devenir des «otages» de notre confort, de notre entourage ou de nos propres angoisses.

Réussir sa carrière et réussir sa vie sont donc en étroite relation avec la notion de liberté, de choix: d'accepter ou non un emploi; de rester ou de partir; de négocier constructivement une évolution ou de subir les événements. Et pour être libre, il convient de s'assurer de sa propre employabilité. Celle-ci dépendra de la mise à jour de nos compétences, mais surtout de la qualité de notre projet et de notre capacité à le vivre et à le mettre en œuvre.

Succès, équilibre de vie et bonheur

Le bonheur est à ce prix. Le risque, c'est de ne pas avoir défini de projets réalistes et de courir après des chimères. Quand on veut toujours plus de succès, plus de pouvoir, plus

«Sécurité et réussite professionnelle ne sont pas des réalités objectives. Il s'agit avant tout d'une perception, qui sera toute relative.»

Daniel Held, Piman

d'argent, sans qu'il n'y ait derrière de véritable projet, on devient otage de chaque performance, qui impose la suivante sans jamais nous laisser tranquilles. Quand on a besoin de se sentir supérieur à l'autre, par peur de constater ses propres limites et problèmes, on entre dans des dynamiques relationnelles qui inévitablement nous conduiront dans un mur. Quand on manque d'estime de soi et qu'on n'arrive pas à mettre en avant ses propres besoins, on se met dans des situations où ce sont les autres qui auront le pouvoir de déterminer si nous avons de la valeur ou non.

En fait, le bonheur ne résultera pas d'un succès objectif ni de l'argent, mais d'un vécu. Nos énergies et nos compétences convergent-elles de manière harmonieuse vers la réalisation des objectifs que nous nous fixons, au sens que nous cherchons, à l'utilité à laquelle nous aspirons, à la contribution que nous voulons apporter au monde, à l'équilibre de vie auquel nous aspirons?

Aligner son projet et ses énergies

La notion d'alignement de son projet, de ses compétences et de ses énergies est une notion très puissante et impliquante. Elle présuppose que:

- nous sommes acteurs de ce qui nous arrive, en ayant formulé des objectifs, un projet qui correspond à nos motivations, à nos préférences, à nos compétences, mais aussi à notre passé qui doit être notre principale ressource pour l'avenir. Ceci signifie que nous savons notamment faire le deuil de situations que nous avons aimées et transformer nos échecs en occasions d'apprendre.
- nous savons entrer en relation avec notre environnement, pour donner des chances à notre projet de se réaliser, pour en parler simplement, clairement et positivement, en sachant aussi être à l'écoute du feedback et des opportunités, canaliser nos envies ou lâcher nos certitudes.
- nous savons reconnaître ce qui compte pour nous, nos valeurs fondamentales, et les adapter positivement à ce qui est possible dans l'environnement économique et humain qui est le nôtre, sans concession ni soumission que nous regretterions par la suite.

Lorsque nos énergies sont alignées, elles circulent bien. Les choses sont claires et naturelles pour nous, et nous attirons le succès autour de nous. Nous sentons que les choses sont justes et, comme par magie, elles se réalisent facilement.

Pour y parvenir, il convient donc de prendre conscience et de dépasser les tensions qui nous font avancer de manière déséquilibrée, ainsi que les croyances et schémas qui nous limitent.

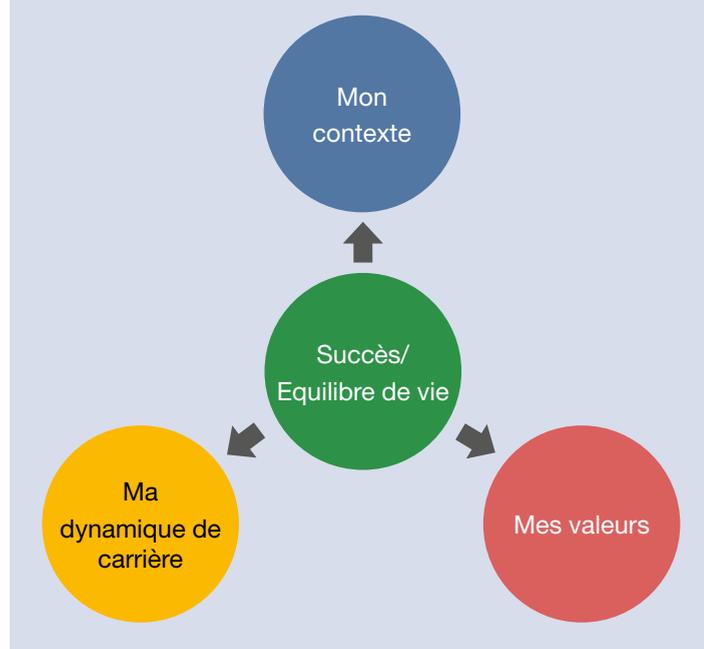
L'alignement concerne aussi les entreprises

L'alignement des politiques, des valeurs et des énergies concerne aussi les entreprises. C'est dans leur cohérence que réside la clé pour une performance économique et humaine durable. L'alignement est à réaliser au niveau de la politique RH et de son lien avec la stratégie d'entreprise:

- entre les exigences de performance et la satisfaction au travail (sens, relations, organisation, bien-être, ...).
- entre le besoin de contrôle et l'autonomie/la responsabilisation.
- entre les exigences de l'employabilité et de la fidélisation.

Il est probable que, pour réaliser cet alignement, certains paradigmes et croyances doi-

Les fondements de l'univers Career4Life Insights



vent évoluer. Les schémas et modèles dominants ne permettent pas de répondre de manière satisfaisante aux interrogations des nouvelles générations, aux cas de burn-out de plus en plus nombreux, à l'absentéisme ou au présentéisme, au malaise des cadres ou au désarroi de nombreux seniors.

Des outils de diagnostic adaptés au 21^{ème} siècle (comme notre modèle SEP21 pour les enquêtes collaborateurs d'engagement) et la philosophie Career4Life® constituent des fondements solides pour aborder ces questions sous un angle nouveau et prometteur, pour se poser les bonnes questions concernant l'engagement durable des individus dans l'organisation, la manière de penser la carrière, le leadership, les outils de gestion et de pilotage.

Career4Life¹: une philosophie, un univers et des outils

Nombreuses sont les organisations qui redoutent ces questions, parce qu'elles modifient des certitudes. On ne règlera pas ces questions uniquement par des bilans de carrière ou des transitions forcées. On les anticipera en créant des espaces de réflexion et de dialogue, dans lesquels on cherchera des solutions positives pour les individus et l'organisation. Les outils arrivent sur le marché. Reste à former les équipes RH et les managers à cette nouvelle manière d'aborder le sujet de la carrière. Réussir sa carrière pour réussir sa vie. C'est le but de l'univers Career4Life.net et des outils et solutions qu'il propose.

Daniel Held

¹Outil Career4Life Insights; bilans de carrière; ateliers et coaching carrière; equicoaching Equites; audits et accompagnement de la fonction RH dans la gestion du changement associé.
www.career4life.net et www.piman.ch.