

POURQUOI LA TRANSITION PROFESSIONNELLE EST-ELLE SI DIFFICILE?

Et comment mieux la gérer , par Herminia Ibarra

De nos jours, à tous les stades de leur carrières, les gens s'interrogent sérieusement sur le métier qu'ils exercent, la part du travail qu'ils souhaitent effectuer et la place que cela occupe dans leur vie . Si nous nous posons ces questions, c'est notamment parce que nous sommes de moins en moins nombreux à concevoir la vie comme un parcours en trois étapes « classiques »: une courte phase initiale dédiée à l'apprentissage, une longue phase intermédiaire consacrée au travail et une dernière phase consacrée à profiter de nos vieux jours. Désormais nous alternons de plus en plus souvent les changements d'emploi et de carrière, recherchons des opportunités de nous instruire et ménageons des périodes de repos est de rétablissement.

Il ne s'agit pas d'un questionnement lié à une crise du « milieu de vie », qui survient à un certain âge et que l'on peut résoudre une fois pour toutes.

L'accélération des changements technologiques et, plus récemment, l'avènement de l'IA remodelant les emplois et les entreprises de sorte qu'il faut sans cesse réinventer sa carrière.

Faites glisser vos propres

Nous devons donc tous apprendre à mieux tirer parti des transitions fréquentes qui jalonnent une longue vie professionnelle. Un tel changement est bénéfique et nécessaire à plus d'un titre, mais, quelle que soit la fréquence à laquelle vous changez de carrière, il est probable que vous viviez la reconversion comme un processus difficile sur le plan émotionnel, car il implique de la confusion, un sentiment de perte d'insécurité et des combats à mener.

Les grands changements peuvent être exaltants, mais ils sont aussi terrifiants. Cela fait plus de vingt ans, depuis que j'ai entamé les recherches pour mon livre « Working Identity », que j'étudie la réinvention professionnelle: qu'est ce qui pousse les gens à se lancer, comment ils s'y prennent et comment cela les affecte.

Dans cet article, qui s'appuie sur les travaux que j'ai réalisés depuis la parution du livre en 2004, j'expliquerai pourquoi de telles transitions sont si difficiles pour beaucoup d'entre nous, malgré leur fréquence et leur prévalence croissantes, et je proposerai des idées pour les négocier de manière plus délibérée et avec plus de succès.

POURQUOI LE CHANGEMENT EST DIFFICILE

Une partie des difficultés rend cotées lors d'un changement de carrière vous seront proposés et dépendront de votre situation particulière. Mais il est presque certain que vous devrez faire face à deux défis durant cette transition: un manque de soutien institutionnel et une perte déstabilisante d'identité professionnelle.

Manque de soutien institutionnel.

Jusqu'à récemment, la plupart des grandes étapes de notre vie professionnelle étaient institutionnalisées, c'est à dire qu'elles étaient bien encadrées par les communautés et les professions qui les supervisaient. Si vous vouliez devenir médecin, accéder au rang d'associé dans un cabinet d'avocats ou gravir les échelons dans une entreprise, vous deviez suivre une série d'étapes claire.

De l'école à la retraite, vous saviez plus ou moins combien de temps chaque étape prendrait. Vos pairs les franchissaient avec vous et vos ainés vous montraient la voie. Tout au long du processus, des « contrôleurs » attestait de vos progrès par



Titre de la colonne

des diplômes, des références, des promotions et en dernière étape, des montres en or.

Aujourd’hui, avec l’essor des parcours professionnels non linéaires, nombre de transitions que nous effectuons sont « sous institutionnelles ». Il n’existe pas de série d’étapes immuables pour le changement que vous devez opérer, et il est impossible que vous devez opérer, est il est impossible de savoir combien de temps cela prendra ou de savoir comment mesurer vos progrès.

Pour compliquer les choses, il arrive souvent que les gens quittent de grandes entreprises, dotées de processus dotées de processus de recrutement et d’embauche bien structurés, pour rejoindre des acteurs plus petits, des entreprises non cotées, saisir des opportunités entrepreneuriales sur les marchés de l’emploi non structurés. Ils passent de plus en plus souvent d’un emploi à temps plein à des portefeuilles fluides et individualisés de contrats temporaires et de poste à temps partiel. Cela peut vous offrir une infinité de possibilités, mais cela rend plus difficile pour vous de savoir ce que vous voulez faire et par où commencer.

Perte d’identité professionnelle.

Des décennies de recherche en psychologie sociale révèlent que notre sentiment d’identité est ancré dans les groupes et organisations bien définis auxquels nous sommes associés et par lesquels nous sommes reconnus. Sans la couverture et le soutien d’un employeur classique et sans identité professionnelle stable, nous pouvons rapidement nous sentir perdus, anxieux, insignifiants et perdre confiance en nous. Des sentiments qui peuvent être fortement exacerbés si, au lieu d’avoir choisi de quitter votre emploi, vous avez été licencié ou poussé vers la sortie.

Les hauts et les bas émotionnels font partie intégrante de toute transition. Malheureusement, vous risquez de devoir y faire face plus longtemps que vous ne le pensez, et ce pour plusieurs raisons. Si vous êtes un cadre chevronné, vous possédez probablement des compétences et connaissances très spécifiques, ce qui peut rendre difficile le fait de trouver un emploi, d’autant que de nombreux postes de direction ne font pas l’objet d’annonces publiques. Les processus de sélection et d’entretiens se sont également allongés en raison d’un confluence de facteurs, notamment l’utilisation de méthodes de présélection multiples telles que les tests de personnalité et des évaluations des compétences. Plus généralement, l’incertitude économique actuelle peut ralentir et compliquer l’obtention d’un emploi ou d’un financement en vue de créer son entreprise.

CHERCHEZ DIFFEREMMENT

Lorsqu’il s’agit de faire d’importants choix de vie, l’on nous dit généralement que la première étape consiste à déterminer ce que l’on veut vraiment. Une fois le difficile travail d’introspection accompli, le reste ne serait, dit-on, plus qu’une question d’exécution.

Le problème, c’est que cette approche ne fonctionne pas. Année après année, j’observe la même dynamique: les gens savent ce qu’ils ne veulent plus faire ou ce qui n’est plus viable, mais ils ne savent pas ce qu’ils veulent faire à la place. Alors ils retardent le moment de ce lancer, estimant qu’ils ont d’abord besoin d’y voir plus clair ou attendant d’avoir perdu leur emploi et être obligés d’opérer un changement. Il est facile de mettre cette inertie sur le compte de la psychologie humaine: le changement nous fait peur, nous manquons de maturité, nous ne nous comprenons pas nous-mêmes, nous n’avons pas réfléchi à notre véritable nature. Toutefois, mes recherches m’ont menée à une autre conclusion. Le plus souvent, si nous n’arrivons pas à opérer ce changement, c’est tout simplement parce que nous ne savons pas comment nous y prendre. Le problème réside dans les méthodes que nous employons, pas dans notre tête.

Un changement de carrière est un processus itératif. Vous ne pouvez pas tout planifier à l’avance. Vous devez trouver des solutions au fil du temps et apporter des ajustements au fur et à mesure.



A cet égard, l'histoire de Thomas (le prénom a été changé) est instructive. Jusqu'à l'âge de 48 ans, Thomas a mené une carrière classique dans le finance au sein d'une entreprise du « Fortune » 500. Chaque année, ses primes grossissaient, les évaluations de ses performances s'amélioraient et ses responsabilités augmentaient. Il finit par être promu directeur financier de la division soins de santé de son entreprise. Mais quand cette division a été démantelée, il a perdu son emploi et en trouver un autre lui fut difficile. Il ne pourrait pas faire un pas de côté, car, à son niveau, les postes étaient rares/ il n'avait pas encore l'expérience nécessaire pour devenir PDG et on lui disait qu'il était surqualifié et « trop bien payé » pour prétendre à des postes de rang inférieur. Il finit par recevoir une offre d'une entreprise de taille moyenne qui avait temporairement besoin de son expertise. Ce n'était pas le poste idéal, mais il l'accepta pour éviter un trop long grand trou dans son CV.

A la fin de cette mission, Thomas était revenu à la case départ. Cependant, au cours du processus de recherche, il avait repris contact avec deux anciens

amis et collègues qui se trouvaient dans la même situation que lui et avaient mutualisé leur espace de bureau pour lancer des activités de conseil en free-lance, ce qui leur permettait de générer des revenus en attendant de trouver une nouvelle activité. Thomas collabora avec eux sur deux idées de start-up, mais aucune ne décolla vraiment. Ses famille et lui firent donc des ajustements: sa femme accepta des responsabilités professionnelles plus importantes, ils déménagèrent dans une ville où le coût de la vie était moins élevé et investirent dans du patrimoine immobilier locatif générateur de revenus.

Au cours de ces années difficiles, Thomas réfléchit à une lacune qu'il avait observée dans le marché alors qu'il travaillait pour son ancien employeur: la pénurie de résidences de services pour les séniors dans une région qu'il connaissait bien. Progressivement, il noua des relations avec les acteurs de ce segment, étudia les modèles qui existaient dans d'autres pays et se mit à aider les entreprises à obtenir des contrats dans ce secteur. Au fil du temps, il devint un interlocuteur de référence pour ce type de travail. Aujourd'hui, avec la hausse des taux d'intérêts et le ralentissement des projets de ce type, il est de nouveau à la recherche d'un poste opérationnel, avec envie de mettre à profit les nouvelles compétences qu'il a acquises.

Quelles leçons pouvons-nous tirer de l'histoire de Thomas? Après avoir été contraint de changer de carrière, il n'a pas commencé par rechercher à savoir qui il était « vraiment » et à élaborer un plan avant de se mettre en piste. Au lieu de cela, il s'est démené, suivant son instinct et faisant appel à ses réseaux, s'essayant à différentes choses, souvent simultanément, sans se fixer sur une seule. Il a appris et s'est adapté, ce que nous devons tous faire dans un monde qui récompense les choix et l'exploration de différentes identités.

UN ETAT LIMINAL

Embrasser la multiplicité des options et la multiplicité dans la recherche d'une nouvelle carrière, comme l'a fait Thomas, a beaucoup de sens sur le plan intellectuel, mais cela ressemble à des montagnes russes sur le plan émotionnel. En effet, cela vous met dans ce que les anthropologues appellent *un état liminal*, où il faut vous frayer un chemin entre un passé clairement révolu et un avenir encore incertain.

La liminalité peut-être désagréable, en particulier pour ceux d'entre nous qui sont habitués à poursuivre des objectifs clairs sur un chemin bien tracé. Mais, lorsque vous changez de carrière, la liminalité vous donne le temps et l'espace nécessaires pour remettre en question de vieilles évidences. Voyez cela comme une pause de réflexion identitaire vous permettant de vous défaire de votre attachement à ce que vous étiez et de vous concentrer de manière plus créative sur ce que vous pourriez devenir. Il faut du temps pour découvrir ce que vous souhaitez changer, identifier les habitudes et les croyances susceptibles de vous freiner, acquérir suffisamment d'expériences et de compétences et nouer des relations dans un nouveau domaine. Ainsi, plutôt que d'essayer de décrocher votre prochain poste le plus rapidement possible,



Titre de la colonne

Embrassez la liminalité, vous devez être prêt à vous perdre et à rester perdu pendant un certain temps.

Mes recherches montrent qu'il existe trois grands moyens de faciliter de processus.

Diverger et différer. Trouver votre prochain poste prendra presque toujours plus de temps que vous l'imaginez. Mettez ce temps à profit. Un programme classique de planification et de mise en œuvre ne vous apportera probablement rien de neuf. Si vous voulez que la phase liminale que vous traversez débouche sur une véritable découverte, vous devez expérimenter des possibilités divergentes tout en différentiant votre engagement à l'égard de l'une ou l'autre d'entre elles. Ainsi, vous serez obligé de penser de manière plus créative et en apprendrez davantage sur vous-même et sur les options qui s'offrent à vous.

Prenons le cas d'une avocate que j'appellerai Sophie. Au terme d'une carrière de vingt ans dans le monde de l'entreprise, Sophie n'était pas certaine de ce qu'elle voulait faire ensuite, mais elle souhaitait explorer toute une série de possibilités,

EXPERIENCE

parmi lesquelles la réalisation de films documentaires, ma prise de fonction de membre non exécutif au sein d'un conseil d'administration et la prestation de services de conseil en développement durable. Au cours des trois années qui suivirent, elle obtint une accréditation de membre de conseil d'administration, prit des cours de cinéma et de journalisme, travailla sur une première idée de start up, fournit en free lance des services de conseil sur une base de sa carrière. Alors qu'il était toujours en poste dans un cabinet de renom, il lança un blog dans lequel il tournait le secteur en dérision, prenant pour nom de plume Liquidité, abrégé en Lit. Ensuite, après être passé au capital-investissement, il lança le compte Instagram Liquidité. Comme le nombre de ses abonnées augmentait, il envisagea de transformer son activité secondaire en activité à plein temps, mais ne se sentait pas encore en position de prendre un tel risque. A contrecœur, il retourna dans le secteur bancaire. Mais, quelques années plus tard, l'activité de Liquidité était suffisamment développée pour lui permettre d'opérer cette transition.

Exploiter et explorer. L'humain est très doué pour adopter un raisonnement binaire: soit j'exploite mes anciennes compétences, soit je m'oriente vers quelque chose de nouveau. Mais la plupart des personnes qui se réorientent professionnellement doivent faire les deux à la fois, du moins dans un premier temps- dans l'idéal en conservant leur ancien emploi et leur ancienne carrière tout en exploitant et en explorant en parallèle les possibilités jusqu'à ce qu'une nouvelle opportunité viable se présente.

C'est ainsi qu'a procédé un banquier d'affaires qui commençait à se lasser de sa carrière. Alors qu'il était toujours en poste dans un cabinet de renom, il lança un blog dans lequel il tournait le secteur en dérision, prenant pour nom de plume Liquidité, abrégé en Lit. Ensuite, après être passé au capital-investissement, il lança le compte Instagram Liquidité. Comme le nombre de ses abonnées augmentait, il envisagea de transformer son activité secondaire en activité à plein temps, mais ne se sentait pas encore en position de prendre un tel risque.

A contrecœur, il retourna dans le secteur bancaire. Mais, quelques années plus tard, l'activité de Liquidité s'était suffisamment développée pour lui permettre d'opérer cette transition. Aujourd'hui, Lit fait sensation sur les réseaux sociaux, avec plusieurs comptes Instagram, uns newsletter très appréciée et un podcast. Il a également conclu un accord avec un cabinet de recrutement, et endosse le rôle d'investisseur providentiel et de dénicheur de capital-risque pour Bain Capital Ventures.

Tendre des passerelles et tisser des liens.

C'est par les relations que nous entretenons avec les autres et grâce à elles que nous évoluons dans notre vie professionnelle. Toutefois, lorsqu'il s'agit de changer de carrière, les relations que nous entretenons déjà ne nous sont généralement pas si utiles. Vous devez développer vos relations de deux manières: en tendant des passerelles, ce qui implique d'instaurer ou de réactiver des relations au-delà de votre cercle social actuel, et en tissant des liens.

Plutôt que d'essayer de décrocher votre prochain poste le plus vite possible, embrassez la liminalité. Vous devez être prêt à vous perdre et à rester perdu pendant un certain temps.

ce qui implique de les approfondir et de trouver une communauté au sein d'un cercle restreint d'esprits analogues.

Les passerelles font souvent l'objet d'une plus grande attention, car la règle d'or du réseautage en vue de trouver un emploi a toujours été de mobiliser les liens ténus, c'est à dire vos relations avec des personnes que vous ne connaissez pas très bien ou ne voyez pas souvent, pour maximiser vos chances d'être informés de nouvelles opportunités. Une étude récente, portant sur plus de 20 millions d'utilisateurs des linkedin, a montré que c'est effectivement le cas: les liens distendus vous aident à trouver un emploi parce qu'ils vous connectent à des cercles sociaux plus éloignés. Le problème, c'est que la plupart des gens redoutent la perspective de s'adresser à leur réseau élargi, car c'est un travail difficile qui peut donner le sentiment d'être exposé et vulnérable. C'est pourquoi les liens affectifs, essentiels à toute personne essayant de rester en bonne santé, heureuse et saine d'esprit, sont si importants lors d'une telle reconversion professionnelle. Ils apportent le soutien, la subsistance et l'espace dont a besoin pour gérer les émotions déstabilisantes que suscite la période de transition. Il n'y a pas qu'une seule façon de tisser des liens affectifs. Parfois les relations les plus

importantes sont celles que l'on entretient avec des personnes que l'on connaît déjà (en particulier les conjoints), parfois aussi avec des esprits analogues, des personnes qui sont également en reconversion ou celles qui travaillent déjà dans le domaine dans lequel vous aspirez à travailler. Thomas s'est lié avec les amis avec lesquels il partageait un espace de bureau. Sophie s'est lié à l'équipe de la salle de rédaction (qui l'a invitée à rester en tant que pigiste après son stage), à une communauté de réalisatrices de films documentaires et à certains étudiants adultes qui avaient suivi les mêmes formations qu'elle. Il existe des preuves convaincantes que lorsque les consultants indépendants trouvent leur tribu, ils sont non seulement plus productifs, mais aussi davantage capables de faire face à l'anxiété que génère le fait d'être à leur compte. D'une manière ou d'une autre, nous avons tous besoin d'une base sûre, à partir de laquelle nous pouvons explorer l'inconnu et transformer des sentiments douloureux en sources de créativité et de croissance.

LE SCENARIO DE L'APPRENTISSAGE

Etre en reconversion, c'est comme perdre le fil de sa vie professionnelle. Vous devez diverger pour trouver un nouveau fil narratif. Pour ce faire, il est essentiel d'interagir et de raconter votre histoire, encore et encore, autant pour donner un sens à votre expérience que pour solliciter de l'aide. Ce processus, que j'appelle « l'introspection à voix haute », vous fera faire un bond en avant, en grande partie parce que les autres, réagiront, sympathiquement, compatiront, poseront des questions, vous pousseront dans vos retranchements et partageront leurs propres expériences, ce qui vous aidera à clarifier votre pensée.

Votre histoire s'écartera probablement du mythe intemporel dans lequel un héros (vous!) se bat pour passer à la carrière suivante et, à force de travail et de détermination finit par connaître un dénouement heureux. Ce type de scénario simple et linéaire ne reflète pas les réalités du monde du travail actuel, caractérisé par des emplois et des carrières précaires, où la liminalité peut être longue et l'aboutissement, lorsqu'il y en a un, tend à être de courte durée. Il nous faut donc tous nous habituer à un nouveau type de récit tournant autour de ce que j'appelle « l'intrigue de l'apprentissage): une histoire de lutte et d'adaptation permanentes. C'est ce qu'ont fait Thomas, Sophie et Lit. Alors que la réinvention constante devient la norme, les histoires qui nous définissent n'ont ni début ni fin.

En définitif, plutôt que d'avoir réussi à tourner la page, la récompense est l'apprentissage: ce que nous apprenons sur nous-mêmes, lorsque nous acceptons la perte de notre statut et de notre identité au lieu d'y rester, nous donnera accès à davantage d'options à long terme. La capacité à accepter la liminalité ne réduira pas la grande incertitude à laquelle vous serez confronté. Mais elle améliorera votre capacité à traverser avec succès les transitions présentes et futures des carrières modernes.

