



PRÉAMBULE

C'est un vendredi soir banal de décembre, un vendredi soir froid et venteux. À l'heure où sonne le glas libérateur de la semaine, habituellement vecteur d'énergie positive à l'idée du week-end qui s'annonce, cette fois-là, vous êtes sur le trottoir avec une boule dans le ventre. Vous êtes seul. La porte de l'entreprise claque derrière vous. Plus précisément, celle de l'entreprise dans laquelle vous venez de donner 20 ans de votre vie, 20 années d'efforts et d'engagements, de sacrifices consentis et de soirées consacrées. Ce soir de décembre, c'est fini, vous avez 45 ans passés et vous venez de vous faire licencier.

Ce scénario, qui peut faire frémir au premier abord, ne relève pourtant pas de la science-fiction : selon les études actuelles, vous avez une chance sur deux de vous

Savoir rebondir après 45 ans

faire licencier si vous êtes un cadre de haut niveau. Pire, la réalité est même bien plus violente que cette scène : dès que la porte de votre entreprise se refermera, vous ne recevrez plus un seul appel de collègues ni même de votre patron, qui déjeunait avec vous encore hier à midi, pas un regard de compassion de la part de vos confrères... et toute votre sphère sociale – famille, amis et connaissances – à affronter dès à présent. Pour autant, en 2022, à une époque où les repères ont changé, il est tout à fait normal – à un certain niveau de responsabilités – de vivre cette situation. Dans une économie mondialisée, les entreprises privilégient désormais des équipes plus jeunes, moins onéreuses et plus malléables aux profils expérimentés. Contrairement à il y a encore 15 ans, se faire licencier n'équivaut pas à un échec. Simplement, à un instant donné du développement d'une société, la valeur ajoutée d'un individu particulier et sa position ne correspondent plus au chemin stratégique de l'entreprise. Lorsque l'on atteint un certain niveau hiérarchique, il est aussi très probable que le changement, si brutal soit-il, soit la conséquence d'une volonté « politique » de l'entreprise, désireuse de se séparer d'un comité de direction spécifique qui incarnait une mouvance particulière. Et finalement, dans un monde flexible, qui change, cet état de fait est presque logique.

Ainsi, après une longue carrière sans accrocs, une trajectoire jalonnée de diplômes et de succès applaudis unanimement par votre entourage, la vie vous mettra probablement devant un profond dilemme existentiel :

Préambule

comment se réinventer professionnellement quand on ne s'est jamais préparé à le faire ? C'est une question que se posent tous les jours des centaines de cadres et à laquelle je voudrais répondre dans ce livre en partageant mon expérience personnelle et la vision que j'ai construite en près de 30 années de carrière aux côtés de dirigeants qui ont vécu cette situation et d'expériences qui ont alimenté une réflexion personnelle sur les spécificités de notre époque.

Je parle aujourd'hui en connaissance de cause. Avant de devenir un homme libre, moi aussi, j'ai entendu cette porte se refermer brutalement. Moi aussi, j'ai été poussé vers la sortie, et ce bien malgré moi. Pour mieux vous situer, revenons donc au début de mon histoire. Je suis né au début des années 1970 dans une famille de profession libérale, grandissant, de façon très classique, à Saint-Germain-en-Laye. Après une prépa HEC, j'ai naturellement intégré une école de commerce. Une fois mon diplôme obtenu, j'ai rejoint le leader européen du conseil en hautes technologies. En une dizaine d'années, j'ai vu cette société passer de 2000 à 15000 collaborateurs, portée par un marché en pleine expansion et une stratégie d'entreprise fondée sur la performance et des opérations successives de croissance externe. À cette image, mon évolution personnelle au sein de cette entreprise a été aussi rapide qu'ascensionnelle. Embauché au départ en tant que commercial, j'ai été nommé parmi les dirigeants du groupe en un laps de temps somme toute assez rapide. Pendant plusieurs années, mon rôle était ainsi

Savoir rebondir après 45 ans

en lien direct avec l'expansion de cette entreprise : lors d'acquisitions de sociétés par le groupe, j'étais régulièrement envoyé par la direction générale dans de nouvelles filiales pour les intégrer à l'entreprise, les structurer et les mettre en ordre de marche. Transformer les organisations pour les rendre rentables, solides, intégrant des processus efficaces, tel a finalement été mon métier pendant plusieurs années. Mais au bout de dix ans et après mon entrée au sein du comité de direction de l'entreprise, j'ai été mis sur la touche. Licencié. À ce propos, mon ancien patron m'a confié ce jour-là : « Tu verras, avec le recul, nous te faisons un très beau cadeau. » En toute transparence, ce mot me parut pour le moins inapproprié, si ce n'est indélicat. Mais plus tard – vous le verrez dans le livre qui suit –, je comprendrai !

En 2008, je me suis retrouvé ainsi contraint de me réinventer, de me questionner et de faire un point sur moi-même et ma trajectoire professionnelle. Rien ne m'y avait préparé. Naturellement, je me suis tourné vers ce que je savais et aimais faire : redresser des entreprises pour les rendre rentables. Pendant cinq années, je me suis donc lancé dans ce type de missions, à mon propre compte, cette fois. Après avoir remis sur les rails une entreprise spécialisée dans l'*outsourcing* d'ingénieurs pour les salles de marché en banque d'investissement, j'ai aussi réorganisé une société du secteur des télécoms. Ce choix de l'indépendance me correspondait pleinement, en écho aux années que j'ai passées dans un grand groupe. J'avais finalement grandi dans une entreprise structurée et struc-

Préambule

turante, ce qui, avec le recul, a été au fondement de mes succès consécutifs. C'est plus tard que j'eus un déclic : mon métier avait un nom, « manager de transition », et je pouvais inventer un *business model* qui me permettrait de fédérer des managers comme moi et d'agir, par là même, à une autre échelle !

M'appuyant à la fois sur ma vision stratégique développée chez mon ancien employeur et mon expérience à la tête de plusieurs sociétés, j'ai ainsi créé Wayden, une entreprise de management de transition pour aider les entreprises à franchir des caps décisifs dans leur développement. Mon objectif : faire intervenir, dans des moments clés de la vie des sociétés, les meilleurs dirigeants et managers de transition. Avec ce projet entrepreneurial, mon expérience et ma connaissance des défis professionnels se sont alors démultipliées. Au cours des nombreux entretiens que j'ai eus – nous rencontrons chez Wayden plus de 1 500 dirigeants par an, parmi plus de 5 000 postulants, pour n'en retenir qu'environ 500 qui intègrent notre communauté –, j'ai ainsi souvent pu constater la détresse dans laquelle se trouvent les candidats, des cadres « entre deux jobs » qui, comme moi quelques années plus tôt, cherchent leur voie. Pour chacun d'entre eux, à un moment charnière de leur carrière, ils ont atteint le maximum de compétences dans leur spécialité. Chevronnés, ils sont souvent capables de mener les projets les plus complexes et les plus durs. Ils sont aussi dotés d'une forte résistance au stress. Et pourtant, à cet instant précis de leur vie, leurs certitudes profondes basculent et les plongent

Savoir rebondir après 45 ans

dans le doute le plus complet : ils ne savent pas par quel bout prendre leur avenir... Un avenir lui-même rendu complexe par la transformation globale qui affecte notre société, le marché et donc des entreprises qui doivent s'adapter. **Pour eux, c'est une double perte de repères.**

Nous avons tous un certain nombre **d'idées reçues dont il faut sortir**. « Maintenant que j'ai du temps, je vais pouvoir réactiver mon réseau... ! » Voici ainsi LA phrase que j'entends plusieurs fois par semaine en entretien et qui m'a poussé à écrire ce livre. Pourquoi ? Parce qu'elle contient un double préjugé. D'une part, en 2022, le temps est un luxe, un paramètre précieux qui doit toujours être dédié en partie à s'enrichir et à échanger en dehors de son spectre quotidien professionnel... et pas seulement quand on se retrouve sans emploi. D'autre part, le « réseau » n'existe pas en soi : sachez, d'expérience, que ce fameux « réseau » est intrinsèquement ingrat et qu'il ne peut jamais « s'activer » au besoin, à plus forte raison si nous n'avons plus rien à lui offrir directement. Sortir de ce type de préjugés suppose un retour sur soi actif et intelligent. Or, sans emploi (parce qu'on l'a souhaité ou non), on se sent immanquablement vulnérable, et cette remise en question profonde peut sembler compliquée. Ces cadres ou ces dirigeants se retrouvent donc face à eux-mêmes, le plus souvent sans information, et surtout, avec toute une somme de croyances anxieuses, qui ne font qu'accroître un stress déjà fortement activé par la pire de leurs craintes : la perte du jour au lendemain de leur statut social.

Préambule

Je sais pourtant résolument qu'il existe des clés et des solutions efficaces pour s'y retrouver et rebondir. Mais pour ce faire, il me semble qu'il faut avant tout **changer de prisme et comprendre l'époque dans laquelle nous nous inscrivons**. C'est le sujet que j'ai choisi de traiter dans cet ouvrage. Au cœur de notre problématique se trouve en effet un monde en évolution permanente. Ce changement continu, qui ne fait que s'accélérer et qui nous embarque malgré nous, doit être appréhendé sans réticence. Il peut même être tourné à notre avantage si tant est que l'on adopte la posture adéquate. Quels sont les clés et les outils pour s'adapter à la nouvelle donne du monde et à sa marche forcée ? Comment se transformer durablement face à tous ces repères qui sont en perpétuel changement ?

Je tente ici de répondre à tous ces questionnements en exposant ma vision, empreinte d'optimisme et fondée sur une analyse concrète. Cadres et dirigeants savent faire preuve d'adaptabilité en entreprise, ils sont capables de déplacer des montagnes pour réaligner durablement la pérennité de leur périmètre ou de leur activité. Ils me semblent donc tous capables de se réinventer. Ne l'oublions pas : c'est à ce prix qu'on s'offre la possibilité de se créer une autre vie professionnelle qui nous ressemble, une existence à notre mesure. Alors, autant embrasser le changement et chercher à le préparer le mieux possible... et pour le meilleur, car quoi qu'il en soit, « dans toute chose, il y a du bon » !

Savoir rebondir après 45 ans

Soyez inventif, audacieux et généreux... C'est, en résumé, les conseils prodigués par ce livre, fruit de plus de 30 ans d'expérience dans le monde du service, dont la moitié dans des écosystèmes de dirigeants. Cet ouvrage leur est dédié. Il a vocation, de manière concrète, directe et pragmatique, à les faire réagir.