

CREUX DE CARRIÈRE : DU FAUX PAS AU PAS DE CÔTÉ PUIS AU REBOND



Les temps sont révolus des parcours professionnels qui s'inscrivaient, pour les plus méritants du moins, sur une courbe linéaire à l'horizon dégagé.

Un certain nombre de facteurs viennent contrarier cette linéarité du passé. Parmi ceux-là je pourrais

probablement citer des gouvernances plus exigeantes, des marges de manœuvre plus étroites, tout cela sur fond de financiarisation croissante.

Quoi qu'il en soit, la particularité du parcours professionnel lorsqu'il s'agit d'un cadre supérieur ou dirigeant tient en autres choses à l'intensité de son engagement personnel. Mais la carrière est longue, et le sera davantage encore avec l'allongement de l'âge du départ en retraite, avec ses exigences de performance quotidienne et de gestion de la charge mentale. Il est également semé d'embûches : fusions, acquisitions, réorganisations... le tout possiblement assorti de dysfonctionnements relationnels.

C'est dans ce contexte que peut survenir le creux de carrière, qui sera d'autant plus mal vécu que l'engagement personnel a toujours été intense. Déstabilisant, souvent anxiogène, l'impact généré par le creux de carrière peut prendre des dimensions extrêmes d'un point de vue psychologique. Certains psychologues n'hésitent pas à évoquer, pour en sortir, la nécessité de passer par les différents stades de ce qui est connu sous le vocable de courbe du deuil, un concept

modélisé par une psychiatre américano-suisse décédée en 2004 : **Elisabeth Kübler-Ross**.

Pourtant, le creux de carrière peut être mis à profit dans certains cas. Cela nécessitera en général un accompagnement adapté, vis-à-vis duquel la vigilance s'impose dans la mesure où le marché foisonne de « coachs » en tous genres...

Un accompagnement professionnel personnalisé permet souvent au cadre concerné de parcourir les étapes nécessaires à sa reconstruction. En l'occurrence il s'agit d'abord de « digérer » l'événement, c'est-à-dire d'en prendre sa part de responsabilité. En effet et hors situation spécifique, cette prise de conscience freine la tendance à la victimisation : on prend sa part, on identifie celle de l'autre ou des autres, puis on travaille sur tous les leviers qui permettront, dans les circonstances à venir, de ne pas se retrouver dans la même situation.

Le travail de reconstruction se fait donc dans un esprit de capitalisation d'expérience et dans l'intention d'en sortir plus fort. C'est aussi simple et aussi compliqué que cela. Dans cette approche, ce qui pouvait être vécu comme un faux pas devient alors **un pas de côté**, durant lequel on s'accorde le temps nécessaire afin d'acquérir les outils qui permettront de gravir la prochaine marche, que l'on espère bien sûr plus haute.

Il faut souvent un accompagnement de qualité afin d'installer la sagesse qui aide à passer du faux pas au pas de côté, puis du pas de côté au rebond.

Bruno NAVARRO
Président de la FNCDS

ACTUALITÉS

L'ACDR-CA A UN NOUVEAU PRÉSIDENT

Patrick Kleer prend la présidence de l'ACDR-CA (Association des Cadres de Direction Retraités du Crédit Agricole) à la suite de **Guy Chalmin** et donc à ce titre, siége au Conseil d'administration de la FNCDS.



Il est Président de PK-BCE, Biker Conseil Ecrivain, pour accompagner et challenger la réflexion de chefs d'entreprise de la création à la cession, en passant par les bons et moins bons moments, et en élargissant le spectre du questionnement autant sur la partie personnelle que professionnelle. Il est Parrain au sein de l'association 60.000 rebonds dont il nous parlera dans le prochain Réseaux. Enseignant à Toulouse School of Management en Master 2 sur le management de l'innovation et à l'Université

de Grenoble sur la relation client. Ecrivain, auteur de « *Et parce qu'il est toujours là* », de « *Cinquante nuances de rouge* » en 2015, de « *La nouvelle histoire de Cendrillon, ou l'éloge des Belles-Mères* » en 2020 et de « *Invitations japonaises* » en 2022.

Il a été banquier coopératif pendant plus de quarante années de vie professionnelle au sein du Crédit agricole après une courte expérience dans le transport routier, dans des banques régionales de petites et grandes tailles, dans des environnements socio-économiques divers. Il a assuré des fonctions de Direction générale sur un plan national dans les domaines technologiques et de l'innovation, de management des réseaux commerciaux et de capital développement au sein du Crédit agricole Centre-est à Lyon, banque régionale universelle de proximité, leader sur ses marchés.

LIBRES PROPOS

REGARD SUR LA QUESTION ÉNERGÉTIQUE

La guerre en Ukraine et les sanctions engagées contre la Russie ont provoqué une addition de chaos, énergétique, alimentaire, financier et stratégique. La France se voit contrainte de traiter les problèmes accumulés depuis quatre décennies au moins en raison du sens donné à la conception et à l'orientation des politiques conduites au profit de perspectives globalisantes au point de l'oublier dans une docilité affirmée à des principes utopiques ou idéologiques. La recherche d'un ordre universel est le critère affirmé des décisions collectives, cet ordre universel étant placé sous l'impérialisme américain. Mais cette guerre met fin au rêve d'un monde unipolaire et rappelle l'attention à porter au réel.

Notre brève réflexion portera sur deux points : le prix de l'énergie et la garantie de continuité de sa fourniture.

Le prix de l'énergie

En matière énergétique l'UE a engagé une politique de fixation du prix de l'électricité basée sur le prix du gaz afin de complaire aux visées allemandes de dénucléarisation et de développement des énergies vertes. Ce refus des lois du marché pour la fixation du prix de l'électricité consenti par la France pour plaire à l'Allemagne n'a pas été suivi par l'Espagne et le Portugal. Le refus de poursuivre l'achat de gaz russe au titre des sanctions a abouti à une hausse considérable de son prix, et donc du prix de l'électricité qui en France avait déjà subi une hausse artificielle en raison de l'instauration artificielle de concurrents à EDF qui se voyait contrainte de vendre à son prix de revient une électricité que ceux-ci revendaient avec un bénéfice dont EDF se voyait privée. On pourra utilement se reporter aux auditions devant le Parlement le mois dernier des anciens présidents Messieurs Proglie et Lévy. Cette politique de fixation des prix qui accompagnait la volonté de réduire progressivement la part fournie par le nucléaire a débouché sur la fermeture de la centrale de Fessenheim au moment où des arrêts pour entretien concernaient maints réacteurs réduisant l'offre et influençant donc le prix à la hausse. Ainsi en novembre des artisans ou entrepreneurs ont vu leur fourniture passer d'un prix de 1 à 10 voire 20 engendrant soit des réductions d'activité soit l'impossibilité de poursuivre.

Le plafond de prix défini par le ministre de l'Économie à 280€ est irréaliste à deux égards :

- si on le rapporte au prix de revient de la fourniture nucléaire qui est d'environ 40€
- si l'on veut bien admettre que pour certaines activités le prix de

l'énergie peut représenter 50% du prix de revient.

De telles hausses annihilent toute capacité concurrentielle.

La réforme du régime de retraites vient souligner la nécessité de restaurer l'industrialisation de notre pays et de créer des emplois pour en garantir la continuité.

En tant que dirigeants nous ne pouvons que souhaiter instamment que nos gouvernants veuillent tourner le dos à de tels errements et réviser autant que de besoin nos relations avec l'UE qui s'est montrée au service des intérêts américains qui tirent profit du régime de prix issus des sanctions au détriment des capacités productives des pays membres.

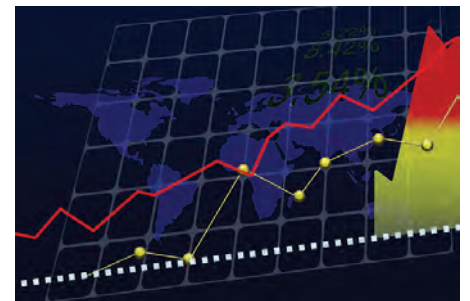
La continuité de fourniture d'énergie

A tous les stades de la vie quotidienne l'empire du numérique s'étend, depuis la domotique en passant par les multiples domaines où ce qui est qualifié d'intelligence artificielle trouve à s'appliquer dans les divers modes de production, de consommation, de relations commerciales ou financières.

A partir d'un poste téléphonique se développe le paiement électronique qui se substitue peu à peu aux paiements par cartes eux-mêmes ayant pris le pas sur les billets et les pièces en France.

Ainsi progressivement s'oriente-t-on insensiblement vers la suppression de la monnaie fiduciaire et son remplacement par un système purement électronique. Il convient de distinguer la circulation électronique de la monnaie fiduciaire de la monnaie électronique proprement dite qui est un système de création, de circulation et de destruction géré par une banque centrale.

Il convient de souligner que dans le système encore actuel de monnaie fiduciaire le détenteur de compte est encore propriétaire des sommes inscrites sur son compte, avec la monnaie électronique la banque centrale en est seule maîtresse et peut, à tout moment interdire l'utilisation des sommes détenues par un titulaire pour l'usage auquel il les destine. Il nous reviendra es-qualité d'examiner cette question ultérieurement.



Les paiements électroniques permettent de cerner les habitudes personnelles des consommateurs. Les principes de transparence mis en avant comme image de progrès et de bénéfice pour la planète permettent avec les moyens de l'intelligence artificielle de développer des outils de plus en plus intrusifs et discrets.

Il en résulte un grand potentiel d'atteinte aux libertés à ne pas négliger.

Il est un autre point à ne pas négliger, c'est celui de la continuité de la disposition d'alimentation en énergie électrique. La sagesse et la prudence exigent que ce degré d'absolue dépendance qui s'accroît continuellement soit pris en considération au regard de ses exigences fondamentales car notre société qui fonctionne en flux tendus ne semble pas en mesure de supporter la moindre panne durable d'alimentation en électricité, même dans un espace géographique relativement limité.

Or le risque existe et n'a rien de théorique.

Le pire n'est jamais sûr objectera-t-on. Ce qui est sûr repose sur la disponibilité de moyens de pallier les pannes que l'on aura pris le soin d'instaurer ou de sauvegarder.

Aussi nous ne saurions trop insister auprès de nos gouvernants comme de nos banquiers sur l'absolue nécessité de conserver un volant suffisant de billets et de pièces, une circulation du courrier hors électronique, et dans les commerces répondant à la fourniture de produits de consommation des systèmes de paiements tous temps et toutes circonstances.

Cette orientation constituant une option contrariant une évolution déjà bien engagée peut être estimée inadaptée. Analysons au sein des entreprises animées par les membres de nos réseaux les conséquences concrètes d'une panne longue (qui ne devrait jamais se produire !), les seuils de tolérance qui peuvent être jugés acceptables, et les moyens d'y pallier.

Il n'est pas question de refuser les évolutions techniques, il est question de pouvoir assurer la continuité des services attendus des entreprises que nous dirigeons. La guerre en Ukraine invite à considérer cette exigence de prudence avec attention et à la rendre permanente.

Marcel JAYR

Président d'honneur de la FNCD

LIRE

LA SOUTENABILITÉ DES DETTES PUBLIQUES REVUE D'ÉCONOMIE FINANCIÈRE

COLLECTIF SOUS LA DIRECTION DE JEAN-PAUL POLLIN* ET XAVIER RAGOT ** AVEC UN ENTRETIEN D'OLIVIER BLANCHARD



Au cours des 15 dernières années, en conséquence notamment des deux grandes crises (Subprimes et Covid), le taux d'endettement des économies avancées s'est accru de 50% passant de 72% du PIB à 125.

Cette situation génère une inquiétude partagée par les opinions publiques et les gouvernants que la remontée des taux directeurs des Banques Centrales est loin de pouvoir

apaiser.

Elle interroge aussi sur l'opportunité des déficits dont la maîtrise est bien souvent reportée *sine die*, sur la « saine gestion » des finances publiques et les contraintes qu'elle fait peser sur l'Avenir des générations futures et notamment sur leurs revenus (ce qui reste contestable puisqu'en réalité, il s'agira plutôt de transferts entre générations...).

Quoiqu'il en soit la suspicion envers l'endettement public est largement entretenu tandis que paradoxalement celui de l'endettement privé (Ménages et Entreprises) bien qu'il soit passé de 120% à 150% du PIB au cours des dix dernières années, est moins sur la sellette.

Tous ces débats qui font le miel des économistes, se rejoignent *in fine* sur la question de la soutenabilité de ces dettes, c'est à dire « ..sur le point de savoir dans quelle mesure l'Etat est capable de

supporter ces charges sans être amené de façon délibérée ou non à faire défaut ou les renégocier.. ».

Alimentés par un entretien liminaire lumineux avec Olivier Blanchard, autour de sa définition de « la politique optimale », mélange entre une vue traditionnelle de la politique monétaire et d'une pensée de la politique budgétaire comme l'instrument principal de la stabilisation, les co-auteurs de cette impressionnante publication (où se côtoient les meilleurs experts du sujet de Patrick Artus à François Ecalle, en passant par Anton Brender et Florence Pisani entre autres) s'efforcent d'une part, de tirer les enseignements de quelques expériences historiques pour, dans un second chapitre, définir et évaluer la soutenabilité, tandis que, dans un troisième chapitre très documenté, sont avancées des propositions de solutions pour assurer des trajectoires soutenables.

Enfin, ces réflexions sont replacées dans le cadre budgétaire européen de la soutenabilité.

Les lecteurs, toujours fidèles, de la REF trouveront une nouvelle fois des éléments de réponse aux questions que l'actualité économique et financière met en avant et notamment sur le point de savoir si la mutualisation des dépenses et des dettes publiques est en soi une bonne solution dans la mesure où elle requiert comme le note François Ecalle : « ..la solidarité entre pays qui pourrait manquer.. »

Jean-Louis Chambon

Président-fondateur du Cercle Turgot

*Jean-Paul Pollin Professeur émérite Laboratoire d'économie d'Orléans

**Xavier Ragot Président OFCE

PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE MULTISUPPORTS

UNE OFFRE PERFORMANTE POUR PRÉPARER VOTRE RETRAITE



Depuis le 1er Juillet 2022, le régime de retraite supplémentaire CCPMA s'est transformé en Plan d'Épargne Retraite Multisupports.

Vous bénéficiez de ce contrat grâce à votre entreprise ?

Pour en savoir plus sur ses avantages, et ses différents modes de gestion scannez le QR code >>



Le Plan d'Épargne Retraite CCPMA est un contrat multisupports proposant 1 fonds en euros et 7 fonds en unités de compte. L'Institution garantit le montant net investi sur le fonds en euros et s'engage uniquement sur le nombre de parts investi pour les unités de compte et non sur leur valeur. Les montants investis en unités de compte sont sujets à des fluctuations à la hausse comme à la baisse selon l'évolution des marchés financiers. Ces variations de valeurs, lorsqu'elles sont à la baisse, peuvent entraîner une perte de capital intégralement supportée par l'épargnant.

 **AGRICA
PRÉVOYANCE**

Proches par nature, engagés à vos côtés

AGRICA PRÉVOYANCE représente CCPMA PRÉVOYANCE - Institution de prévoyance régie par le code de la Sécurité sociale, soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), dont le siège se situe 4, Place de Budapest CS 92459 75436 PARIS Cedex 09 SIRET - 401 679 840 00033 - Membre du GIE AGRICA GESTION - RCS Paris n°493 373 682 - Siège social - 21 rue de la Bienfaisance 75008 Paris.
www.groupagric.com
Crédit Photo : IVANKO BRNJAKOVIC