

- [ECONOMIE](#)
- [EMPLOI - MANAGEMENT](#)
- [MANAGEMENT](#)
- [LEADERSHIP ET MANAGEMENT](#)

## Management : comment rebondir après une mise au placard ?

Carrière. La placardisation, c'est le cauchemar de tout manager investi dans son travail et, de ce fait, rendu invisible. Cinq conseils pour survivre à ses dégâts souvent violents.

Par [Claire Padvch](#)

Publié le 27/02/2024 à 05:55

Dans les cauchemars du manager, figure en bonne place le placard. Pas celui où l'on range précieusement ses affaires, mais celui plus insidieux où l'on peut être relégué pour devenir invisible.

Getty Images

**Inclus dans votre abonnement**

**Partager l'article**

**Écouter cet article**

Powered by [ETX Studio](#)

00:00/04:44

"Au placard". "Placardisé". L'expression est violente, à l'image du ressenti de ceux qui [vivent une ostracisation professionnelle](#). Ils sont désormais cachés de tous. Une invisibilisation qui les prive d'une partie de leur travail hiérarchique : diriger une équipe, donner des ordres, des sanctions, prendre des décisions, contrôler. Force de propositions, c'est oublié. [Décider des recrutements](#), être aux réunions, cela n'existe plus. Leadership : vous pouvez répéter ? Invitations, conférences, présence : c'est fini. Quel choc de ne plus être reçu avec les honneurs, en *guest* ou en expert. Un rituel qui existe toujours, mais dorénavant avec d'autres. Parfois ailleurs, sans qu'on le sache immédiatement. "J'ai cueilli des fleurs et j'ai sifflé tant que j'ai pu/J'ai attendu, attendu, elle n'est jamais venue", chantait Joe Dassin. Moments cruels : on attend, on guette, on interpelle mais on est effacé de l'organigramme. C'est *Brazil* avec cette désocialisation subie. On n'est plus rien aux yeux des autres. Effacé. "Ghosté". Des regards qui évitent. Que s'est-il passé et depuis quand ? "S'il y a une nouvelle gouvernance dans votre entreprise, vous appartenez désormais à une armée déchu", répond Muriel Eskinazi, auteure de *Vous n'avez pas le profil requis. En finir avec la placardisation* (L'Harmattan, 2022).

Anticiper [les réorganisations](#) participe du savoir-faire d'un manager. Bien les vivre est dans son savoir-être. Certains s'en sortent très bien au fil des années et font des carrières à en faire pâlir les exclus. D'autres se démettent très vite, craignant que la soumission ne serve à rien. Et puis il y a tous ces managers, comme Muriel Eskinazi : "J'étais une salariée reconnaissante et épanouie dans une entreprise humaine et bienveillante. Tantôt chef de produit, tantôt chef de projet pendant plus de vingt ans, j'ai conduit avec succès des projets d'entreprise dans divers secteurs d'activité." Jusqu'à cette fameuse réorganisation. Premier conseil : vérifier quand tout change. Noter la dégradation des conditions de travail, la nouvelle cartographie, la redéfinition du périmètre fonctionnel. Un indice : "En général, le petit chef qui veut votre peau est placé au-dessus de votre tête, du jour au lendemain."

Ne pas se leurrer : toute réduction de responsabilité, de tâches, de management d'une équipe atteste d'une relégation. "C'est un processus lent, on empoisonne le salarié à petit feu. Aux Etats-Unis, la violence d'un départ est plus rapide." Un mécanisme qui touche les plus anciens de l'entreprise, les mieux rémunérés, ou encore la task force d'une direction à l'occasion d'un rachat. "On fait tout pour les dégoûter de venir pour qu'ils partent d'eux-mêmes car on n'a rien à leur reprocher, ils donnent entière satisfaction", explique l'experte. Rien ne sert d'en faire plus, [de risquer le burn-out](#), de "faire le gros dos" ou de se justifier : deuxième conseil, combattre sa vulnérabilité, relativiser le déclassement, oublier le "c'était mieux avant".

## Renouer ses contacts en interne

C'est en acceptant ce changement dont on n'est pas responsable qu'on entrevoit "l'après". [Le bore-out](#) ou l'ennui guette ceux qui sont isolés, sans tâche : il leur faut de nouveaux défis. C'est une chance, plutôt que de ressasser. "Vérifier si une mobilité interne est possible, faire des formations, réfléchir à ce qu'on aimerait faire." C'est le troisième conseil pour reprendre des forces. Ni coupable, ni victime. "Ne pas se plaindre car on aggrave sa situation. Vous n'avez pas à culpabiliser, mais à sauver votre peau", tranche Muriel Eskinazi. Vivre en s'occupant de soi, des siens, surtout si le travail était sa priorité. Renouer ses contacts en interne même si les autres nous fuient, sourire, avancer et développer son réseau externe.

Se valoriser et le faire savoir est le quatrième conseil. Positiver. Profiter des vacances pour faire le point. "Les périodes de télétravail sont propices pour s'oxygéner et échapper à cette pression." En politique, la traversée du désert précède souvent la reconquête du pouvoir. Pas dans l'entreprise, affirme Muriel Eskinazi. Dernier conseil : moins s'impliquer ou faire son paquetage. Dans les tous les cas, c'est la sortie de l'enfer en mode *winner*.

**Claire Padych**

Journaliste

[Voir tous ses articles](#)