

Livres Outils

EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Mobilité interne Comment réussir?



Pierre Bultel



EYROLLES

Éditions d'Organisation

Réussir une opération de mobilité interne



La mobilité interne concerne notamment 20 % des cadres. Mais comment faire pour réussir ce changement de poste ? Pour choisir la bonne personne ?

Vous trouverez ici tout ce que vous avez besoin de savoir pour réussir une opération de mobilité interne, notamment les réponses à diverses questions cruciales pour le bénéficiaire d'une promotion :

- Quelles questions se poser avant d'accepter ou refuser ?
- Quelles relations établir avec mon responsable hiérarchique ?
- Comment me comporter vis-à-vis de mes collègues ?
- Quels pièges faudra-t-il éviter ?

Mais aussi pour le gestionnaire de la promotion :

- Comment être sûr(e) de faire le bon choix ?
- Quelle est la bonne démarche ?
- Comment passer à l'action ?
- Quels pièges faudra-t-il éviter ?
- Comment mettre tous les atouts de mon côté ?

- ▶ Une solution à la **carence de personnel d'encadrement**
- ▶ Un sujet qui peut intéresser tous les salariés soucieux d'**évoluer dans l'entreprise**
- ▶ Un **ouvrage pédagogique** rédigé de façon à toucher une cible élargie



Pierre Bultel a créé son cabinet en 1993 autour d'un slogan en guise de savoir-faire : *comprendre et motiver les Hommes*. L'auteur nous livre ici une partie de l'expérience acquise au cours de ces vingt dernières années sous la forme de conseils très pratiques, accessibles à tous.

Poursuivez votre lecture et venez échanger et partager vos expériences sur le forum du livre www.pbrh.fr



MOBILITÉ INTERNE
Comment réussir ?

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54527-2

Pierre BULTEL

MOBILITÉ INTERNE

Comment réussir ?

EYROLLES

Éditions d'Organisation

*À ma femme, Flo, qui m'encourage
depuis vingt-cinq ans avec tant d'amour et d'énergie.*

*À Julie, Clémence et Aurélien : vous êtes,
assurément, la plus belle réussite à laquelle
un père puisse rêver de contribuer.*

*À ma chère maman, pour les valeurs transmises
et le travail de relecture de cet ouvrage !*

*À papa, parti trop tôt, avec qui j'aurais tant aimé
partager sa passion pour la pédagogie.*

Table des matières

Avant-propos	1
Message aux professionnels de la filière RH	5
Quels objectifs pour cet ouvrage ?	9
1. Du côté de la personne promue	13
Plantons le décor... ..	13
Le temps de la réflexion personnelle	14
Construire la relation avec son hiérarchique	26
Le travail avec l'équipe.....	36
Quelques pièges à éviter	55
Quelques astuces.....	66
En résumé	81
2. Quelques outils pour vous aider	83
3. Du côté du dirigeant	99
Plantons le décor... ..	99
Adopter la bonne démarche.....	110
Passer à l'action	123
Quelques pièges à éviter	126
Quelques astuces.....	139
En résumé	155
4. Quelques cas spécifiques	157
Vous êtes promu(e) à la place de votre chef, qui, lui-même, progresse d'un cran	158

Vous voulez une promotion qu'on ne vous propose pas !	162
Vous êtes promu(e) suite à l'échec d'un recrutement externe	168
Vous êtes promu(e) pour régler un problème récurrent	171
Vous êtes en difficulté et venez de tomber sur ce livre	174
5. Les questions de fond	179
Et les évidences dans tout cela ?	179
Comment définir la compétence ?	181
Au fait, c'est quoi la réussite ?.....	184
Bibliographie	189
Mentions chaleureuses.....	190
Index.....	191

Avant-propos

Quatre raisons au moins m'ont guidé dans le choix de ce thème : le fruit d'une observation personnelle, la complexité des mécanismes, le levier de motivation que la promotion interne constitue et la solution à la carence de personnel d'encadrement que l'évolution interne peut constituer, dans un marché de l'emploi paradoxalement de plus en plus tendu.

Le choix de ce thème est d'abord le fruit de nombreuses observations faites depuis près de vingt ans, d'abord en tant que recruteur, puis en qualité de conseil et de formateur.

Comme recruteur, j'ai toujours été frappé par la chose suivante : lorsque je demande à un candidat en poste s'il a fait état, en interne, de ses velléités de changement à son patron, très rares sont ceux qui m'ont répondu par l'affirmative. Le plus souvent, la réponse prenait la forme d'un regard affolé et d'une question : « Je peux compter sur votre discrétion ? », comme si cette question était d'une parfaite incongruité... Le deuxième type de réponse était l'expression d'une crainte : « Si je dis à mon patron que j'aimerais faire autre chose, je serai systématiquement écarté des projets intéressants »... La troisième possibilité est une réponse du type : « Il ne me propose rien, c'est donc qu'il n'a aucune intention de me promouvoir »...

Parallèlement, lorsque je suis sollicité pour un recrutement, je pose toujours la question à mon client, en cas de démission, s'il en connaît la raison. Le plus souvent, là encore, la réponse est évasive. Parfois même, j'ai entendu : « Il (elle) aurait dû me dire qu'il (elle) souhaitait évoluer, je lui aurais volontiers proposé une promotion ! »

Le plus souvent, donc, tant le candidat que l'entreprise sont passés à côté de la possibilité d'une promotion interne. C'est une première forme d'échec... Le second type d'échec est lié à l'opéra-

tion de promotion elle-même : tout semblait fonctionner, sur le papier, mais, dans les faits, la réussite n'est malheureusement pas au rendez-vous. Outre les désagréments indiscutables que cela pose à la structure – qui s'en remet le plus souvent – l'échec a des conséquences dramatiques pour le collaborateur qui le subit.

Je garde en mémoire l'exemple d'un salarié qui, ayant échoué au poste de responsable d'atelier, avait été, sans autre explication, remis à sa place au sein de son équipe d'origine ! Chacun imaginera dans quel état il pouvait se trouver, près de dix ans plus tard, lorsque nous nous sommes rencontrés pour envisager, à la demande de sa direction, une nouvelle promotion interne !

En y regardant de plus près, ces échecs sont rarement le fruit du hasard et auraient pu être évités si ces promotions avaient été préparées, partagées, planifiées, communiquées et accompagnées.

La seconde raison du choix de ce thème est la complexité des mécanismes associés à une opération de promotion. Dans les faits, une promotion concerne, au-delà du bénéficiaire, son supérieur hiérarchique bien évidemment, mais également l'équipe qu'il aura à animer.

La promotion concerne enfin l'entourage de la personne promue et son cercle familial, quelle qu'en soit la structure juridique. Ce quatrième acteur, le plus souvent masqué, joue en effet un rôle considérable : pression en amont pour réclamer une progression au sein de l'entreprise, pression pour avoir une compensation financière immédiate la plus forte possible, pression en cas de perte de disponibilité, etc.

La motivation des équipes a toujours été une préoccupation majeure. Elle s'explique de différentes manières. La première est sans doute le changement de rapport à la valeur « travail ». À force d'expliquer qu'il y a bien d'autres choses dans la vie – ce qui est d'ailleurs parfaitement vrai – de plus en plus de personnes revendiquent et assument le fait de ne *travailler que pour ce qu'elles sont payées* (c'est-à-dire pas beaucoup, chacun l'aura compris) ! Le second facteur est de mon point de vue lié à l'éléva-

tion générale du niveau de formation. Même si l'on peut discuter du fait de savoir s'il est effectif ou simplement théorique, force est de constater que l'autodidacte a désormais, sûrement dans les grands groupes, parfois même dans certaines PME et PMI, de bien faibles perspectives d'évolution...

Ainsi, alors qu'hier, la promotion était non seulement possible mais le plus souvent organisée sur la base de l'ancienneté, elle semble aujourd'hui réservée aux seuls titulaires d'un BAC + 3 ou 4. Je suis contre le fait que l'ancienneté soit un facteur automatique de progression, mais de là à nier l'intérêt de l'expérience acquise...

Nous nous trouvons donc, à l'évidence, dans l'excès des mécanismes de balancier associés aux grands changements culturels. Pour autant, nous aurions tout intérêt à redonner ses lettres de noblesse à la promotion interne car elle constitue un levier important de motivation. En effet, raisonnons un instant par l'absurde : comment en vouloir à un collaborateur, qui, convaincu d'être à la limite de son potentiel d'évolution – qui plus est dans un marché de l'emploi réputé à risque –, ferait le choix de se contenter de maintenir son niveau de performance ? La perspective d'évolution n'est-elle pas, dans nos sociétés occidentales en tout cas, l'un des facteurs universels de motivation ?

Je me souviens d'avoir, en 2002, fait une intervention dans une section du CJD (Centre des jeunes dirigeants), à Grenoble, intitulée « Évolution prévisible du marché de l'emploi : quel impact sur la politique de communication des PME ? ». Même si cela laisse nombre de chômeurs rêveurs, les dirigeants mesurent, dans les PME notamment, la difficulté à recruter non seulement des techniciens mais également le premier niveau d'encadrement lorsqu'il s'agit, pour eux, de structurer leurs entreprises.

La promotion interne, à condition d'être réfléchie, anticipée, préparée, accompagnée, peut donc représenter une réponse tout à fait pertinente à ces difficultés de recrutement.

Message aux professionnels de la filière RH

Sans doute trouvez-vous que la question de la mobilité interne dépasse très largement la question de la promotion. Vous avez parfaitement raison ! Vous seriez tenté de parler de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de parcours professionnels, de mobilité fonctionnelle, de passerelles entre les emplois, de bourses à l'emploi... Vous diriez, à juste titre, que cela pose également des questions en matière de rémunération, d'accompagnement à la mobilité géographique en considérant les structures nationales, sans oublier les questions culturelles dans le cas d'expatriation pour les groupes internationaux.

Mon ambition est différente et s'appuie sur un constat : les dernières études¹ montrent que dans 73 % des cas, la mobilité est motivée par un élargissement des responsabilités et que, dans près d'un cas sur deux, il s'agit d'une promotion hiérarchique. C'est la raison pour laquelle j'ai concentré la réflexion sur cette forme de mobilité. Par ailleurs, dans 67 % des cas, les bénéficiaires d'une promotion n'ont rien demandé ! Ils ont été promus sur proposition de leur hiérarchie ou des ressources humaines. Ce chiffre est particulièrement troublant lorsqu'on le rapproche d'un autre : 75 % des cadres sont à l'initiative d'une mesure de mobilité externe. Ne serait-ce pas là une nouvelle preuve que l'on ne se parle pas assez dans l'entreprise ?

Ce besoin de communication m'a poussé à rédiger mon ouvrage en deux parties avec un double objectif : inciter les protagonistes à se parler et mettre chacun en situation de comprendre les questions que l'autre se pose... vu de sa fenêtre. Le fait de placer la section « outillage » au centre de l'ouvrage répond à la même

1. Enquête mobilité de l'APEC, juin 2009.

logique. Bref, je crois que nous nous rejoindrons facilement sur une injonction commune : *mais parlez-vous, bon sang !*

Convenons que nous partageons les mêmes convictions : la mobilité, notamment hiérarchique, est l'un des outils de fidélisation des meilleurs collaborateurs, c'est une manière d'éviter que les structures et les comportements ne se rigidifient sous le poids du temps et des habitudes. Ainsi notre objectif commun est bien de développer une culture de la mobilité. Elle suppose une certaine maturité de la part de l'encadrement. Il faut qu'il comprenne qu'il ne peut progresser que si ses collaborateurs progressent. Il faut aussi qu'il procède avec méthode de manière à déjouer les pièges liés à cet exercice. Bien sûr, nous devons faire passer le message de manière simple et pragmatique : « Les bons s'en tireront toujours ! » nous verrons-nous objecter.

Elle suppose également d'accompagner les collaborateurs, à condition qu'ils aient d'une part conscience du besoin, qu'ils acceptent d'autre part l'accompagnement. Combien de fois observons-nous le refus de la main tendue ?

Vous partagez ces points de vue ? Voilà quelques suggestions, une fois que vous m'aurez fait l'honneur de lire la suite :

- *faites lire cet ouvrage aux membres de votre comité de direction* : ce sera un bon moyen de tester leur perception et leurs attentes vis-à-vis de la filière RH, en ce qui concerne la mobilité interne... ;
- *faites passer un exemplaire aux différents relais RH de la filière* : vous pourrez ainsi progresser sur une approche commune de votre politique et de vos pratiques en matière de mobilité. J'espère qu'au-delà du prétexte, vous puiserez un certain nombre d'idées à mettre en œuvre... ;
- *remettez systématiquement un exemplaire à chacun des protagonistes* d'une opération de mobilité interne. Le fait de montrer qu'il existe un ouvrage sur ce thème attestera, s'il en était besoin, que tout n'est pas forcément aussi simple qu'il paraît.

Cela vous donnera un excellent prétexte pour échanger avec chacun sur sa manière de faire !

- *faites de la question de la mobilité l'un des sujets d'un de vos prochains forums* de l'encadrement... Vous pouvez utiliser les *maps* concluant chacune des deux parties pour lancer les échanges... Ce pourrait être également l'occasion de nous rencontrer !
- *rejoignez le forum* sur notre site (www.pbrh.fr). Vous y trouverez une section « professionnels de la filière RH » qui vous permettra de partager vos expériences avec vos pairs, de solliciter des points de vue. Vous serez sans doute aussi intéressés par ce qui se dit dans les sections « promoteurs » et « bénéficiaires »...

Dernière suggestion : poursuivez votre lecture en vous mettant dans la peau du lecteur cible...

Quels objectifs pour cet ouvrage ?

VOUS AIDER À PRENDRE DU RECUL

Bien sûr, le premier objectif est d'amener chacun d'entre vous qui me faites le bonheur de lire ces quelques lignes, à prendre du recul, à réfléchir aux conséquences concrètes que tout ceci peut avoir pour vous, que vous soyez futur(e) promu(e) ou promoteur potentiel.

VOUS ÊTRE UTILE

Au-delà de la réflexion, l'objectif est ici d'être plus pratique que conceptuel : à l'instar de mon approche de formateur, mon ambition est, plus que vous reteniez telle ou telle idée, que vous ayez envie et puissiez élaborer, puis mettre en pratique, votre plan personnel de passage à l'action. C'est d'ailleurs pourquoi j'ai choisi de créer, en parallèle de cette publication, un forum sur le Web pour que le plus grand nombre d'entre vous puisse échanger, partager et communiquer ses expériences.

ÊTRE LU « À DEUX »

Nombre de difficultés, voire d'échecs, sont liés au fait que nous travaillons à côté les uns des autres plus que nous ne travaillons véritablement ensemble. Le troisième objectif de ce livre est donc qu'il soit, si ce n'est lu, *a minima* exploité à deux : le futur promu et son responsable hiérarchique.

Ainsi, j'ai choisi de vous proposer une lecture à deux entrées possibles : côté collaborateur – qui reste la principale clef d'entrée – et côté hiérarchique dans son rôle de promoteur, effectif ou potentiel. Le point de rencontre des deux parties sera les outils que vous pourrez, ensemble, utiliser...

Pour ce faire, nous vous proposons plusieurs modalités :

- façon « Adulte¹ » : vous faites ensemble les autodiagnostic ;
- façon « club de lecture » : chacun lit de son côté puis vous en discutez ensemble après ;
- façon « expérimentation » : l'un des deux prend l'initiative de mettre en place les outils ;
- façon « message subliminal » : vous remettrez à l'autre l'ouvrage que vous aurez annoté² ;
- façon « un ami qui vous veut du bien » : vous faites adresser un exemplaire à votre cible.

SÉCURISER LES PROMOTIONS À VENIR

J'espère enfin que nombre d'entre vous liront ces lignes avant d'accepter, ou de proposer, une promotion. L'objectif sera dans ce cas d'avoir suffisamment de points de repère pour faire fonctionner le GBS, ou « Gros Bon Sens », de nos cousins du Québec. Cela me rappelle l'une des formules souvent utilisées par l'un de mes professeurs de latin : « Le bon sens est la chose du monde la mieux partagée, c'est pour cela qu'il y en a si peu par tête de pipe ! »

Puisse donc ce livre vous être utile !

1. Au sens « Analyse Transactionnelle » du terme.

2. Il n'est rien de plus réjouissant que de voir un livre annoté : c'est la preuve qu'il a bien été lu !

Je me suis largement appuyé sur des cas réels, rencontrés et traités depuis près de vingt ans d'exercice dans le monde du conseil et de la formation. Cependant, compte tenu de mon appartenance à l'AQCERA (Association pour la qualité du conseil en entreprise) et de l'engagement de confidentialité qui en découle, le nom des entreprises concernées a volontairement été omis chaque fois que cela pouvait leur porter préjudice, d'une manière ou d'une autre.

1

Du côté de la personne promue

PLANTONS LE DÉCOR...

Cas pratique

Alain vient de refermer la porte du bureau de son patron. Son cœur bat à tout rompre sous l'effet d'une poussée d'adrénaline : son chef vient de lui proposer une promotion ! C'est à lui, Alain, que cela arrive. Il n'osait pas l'imaginer, en tout cas, pas en cet instant, de cette manière. Il a envie de pousser un immense « Yees » dans le couloir, mais que penseraient ses collègues ? Son patron ne reviendrait-il pas sur sa décision ? Non, non, mieux vaut la jouer profil bas.

« Contentons-nous d'un sourire de satisfaction, en coin », se dit Alain qui regagne, soulagé, son bureau. Et dire qu'il s'était demandé pourquoi Paul, son patron, lui avait demandé de passer le voir dans son bureau ! Éternel optimiste, il s'était imaginé le pire...

Alain se surprend à observer le reflet de sa silhouette dans les vitres de son bureau où il travaille avec ses quatre collègues, pardon, avec ses quatre désormais collaborateurs. Déjà partis, du reste, comme d'habitude... Ah, comme quoi, faire des heures, cela finit par payer ! Alain imagine, non sans une certaine délectation, la tête qu'ils vont faire, tous ceux qui lui reprochaient de trop s'investir ! Il y a une justice dans ce bas monde ! Après l'effort, le réconfort : toute son enfance a été bercée par cette formule...

Au moment où Alain s'apprête à décrocher son téléphone pour appeler sa femme, Isabelle, le doute surgit. Au fait, à quel moment aura-t-il une traduction sonnante et rébuchante de sa promotion ? Son patron lui a dit de réfléchir à sa proposition, mais quels en sont les termes exacts ? Et puis ses collègues ne vont-ils pas lui faire payer cette promotion qui leur échappe, à eux ? Concrètement, comment va-t-il pouvoir s'imposer en restant dans le même bureau alors que les principaux responsables, ceux qui comptent, en ont un ? Combien d'heures va-t-il désormais devoir effectuer pour faire son boulot et, en plus, manager cette équipe ? Et puis le management, c'est bien beau, mais dans la pratique, quelles seront ses marges de manœuvre effectives ? Ne va-t-on pas lui confier un quelconque sale boulot ? Bien sûr, Paul a parlé d'une étape importante dans sa carrière, mais au fond, en quoi ce poste est-il une évolution ?

« Ne suis-je pas en train de faire une bêtise ? De toute façon, ai-je vraiment le choix ? »

Alain raccroche donc son téléphone et se dit qu'il n'aura pas trop du temps du trajet pour réfléchir à la manière de présenter l'affaire à Isabelle...

Toute ressemblance ou similitude avec des situations existantes ou ayant existé est rigoureusement volontaire. Eh oui, dans la vraie vie, passé le premier moment de bonheur, avoir une promotion, c'est aussi avoir vite des soucis, ou, *a minima*, se poser quelques questions très pratiques.

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION PERSONNELLE

Après avoir planté le décor, entrons désormais dans le vif du sujet pour répondre de manière concrète et pratique aux différentes questions posées.

Nous vous proposons d'organiser la réflexion en trois temps : au plan personnel tout d'abord, au plan de la relation avec le hiérarchique ensuite, puis au plan de l'équipe pour finir. Ensuite, nous déroulerons une liste d'astuces et de pièges à éviter lorsque nous nous voyons proposer une promotion.

Le temps de la réflexion personnelle s'organise autour de sept questions que nous allons détailler. Dans la pratique, je vous invite à prendre le temps d'écrire vos réponses sur une feuille, en raison du principe bien connu : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ! »

Qu'est-ce qui compte pour moi ?

L'objectif de cette première question est de savoir ce qui compte pour vous, d'un point de vue professionnel. Il s'agit de savoir en particulier si le plus important pour vous est la production, c'est-à-dire le fait d'obtenir par vous-même un résultat, ou plutôt

l'organisation, c'est-à-dire le fait de mettre en place tout ce qui vous permet, dans un second temps, de produire.

Cette question est particulièrement importante, dès lors que l'objet de la promotion est de vous proposer de prendre une première responsabilité d'encadrement d'équipe. Cette responsabilité se traduira nécessairement par une évolution de votre rôle. Pour faire une analogie avec la musique, il est différent de jouer d'un instrument de musique et d'être chef d'orchestre, même d'une petite formation. Cet exemple permet également de préciser un point fondamental : il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur de manière absolue mais simplement de déterminer nos préférences.

J'insiste sur ce point car j'ai acquis l'intime conviction, par l'observation une nouvelle fois, que nombre de managers le sont en réalité par défaut et non par choix. Je dis par défaut au sens où, n'osant refuser une promotion – ou sans connaissance de cause –, ceux qui auraient rêvé de s'épanouir en repoussant sans cesse leur niveau d'expertise technique se sont vus obligés de s'occuper des autres... en commettant les maladroites qu'on imagine : qui peut donner le meilleur de lui-même sur un registre qu'il n'a pas choisi ?

Dernière précision : prenons garde, en répondant à cette première question, de bien différencier l'envie, quasi intuitive, que nous pouvons ressentir, ou non, du raisonnement cartésien qui pourrait nous pousser, faute d'expérience en la matière, à penser que ce n'est pas notre truc, notre registre. Soyons certains que dès lors que nous en avons envie, nous augmentons de manière considérable notre faculté d'apprentissage !

À ce stade, certains d'entre vous auront déjà répondu à cette première question. D'autres auront encore un peu de mal à envisager les choses. Si vous êtes dans ce cas, pas de panique : les quelques alternatives suivantes vont vous permettre de progresser. Dans vos loisirs, cherchez-vous la présence des autres ou préférez-vous vous adonner à la lecture ? Lorsqu'on vous en

donne la possibilité, choisissez-vous de faire un travail en équipe ou préférez-vous le réaliser seul de A à Z ? Lorsque vous devez faire quelque chose de nouveau, préférez-vous la première phase de réflexion ou vous sentez-vous plus à l'aise dans l'étape de mise en œuvre des règles et processus que vous avez élaborés ? Lorsque vous êtes dans un groupe, préférez-vous en prendre l'animation et proposer des choses à vos collègues ou bien vous concentrer sur une tâche que vous a confiée un membre du groupe ? Préfereriez-vous obtenir une distinction au titre du meilleur manager de l'année ou bien au titre de l'expert mondial de telle ou telle technique ?

Gageons, sans grand risque d'erreur, que si vous avez systématiquement opté pour la seconde alternative, il est vraisemblable que vous ayez plutôt une fibre d'expert qu'une fibre d'animateur. Encore une fois, ceci n'est pas grave mais il est important que vous le sachiez.

Au plan des valeurs, suis-je en phase avec mon patron ?

C'est la seconde question à laquelle vous devez maintenant répondre. Là encore, cette question est fondamentale car vous ne pourrez travailler sereinement, efficacement et durablement avec votre responsable hiérarchique que dans la mesure où vous êtes en phase avec lui, à plus forte raison si celui-ci est également le dirigeant de la structure.

Pour tenter de dire simplement les choses, il s'agit d'identifier et de comprendre les mécanismes qui déterminent, pour l'un et l'autre, les choix que vous faites dans la sphère professionnelle. Il s'agit, pour l'essentiel, de valeurs que nous pourrions qualifier d'humaines et de valeurs associées au travail lui-même.

Comme il n'est pas toujours simple de mettre des mots derrière tout cela, je vous propose de faire avancer votre enquête à partir des questions et réflexions suivantes :

- comprenez-vous toujours les décisions prises par votre responsable hiérarchique ?
- pour celles que vous comprenez, auriez-vous pris les mêmes décisions ?
- vous reconnaissez-vous dans le discours de votre chef lorsqu'il parle du travail, de ce qui est important, de ce qui est prioritaire ?
- considérez-vous que les décisions prises par votre chef sont justes ?
- lorsque les décisions prises ont des conséquences difficiles ou négatives pour un membre de votre entourage professionnel, au-delà du désagrément que vous comprenez, considérez-vous que cette décision était la meilleure possible ?
- considérez-vous que les rapports que peut entretenir votre hiérarchique avec vos collègues sont conformes à ceux que vous auriez à sa place ?
- trouvez-vous que les relations que votre chef entretient avec vos clients internes ou externes sont appropriées, en phase avec ce que vous pensez et feriez ?

Si vous avez répondu « oui » à chacune de ces questions, soyez rassuré(e) : vous partagez à l'évidence suffisamment de valeurs avec votre responsable pour travailler sereinement avec lui. Si vous avez répondu plutôt « oui » à l'ensemble des questions, il y a de fortes chances pour que la collaboration soit efficace. En revanche, si vous avez répondu plutôt « non » à la plupart des questions, le fonctionnement ne sera possible que si vous disposez d'une marge de manœuvre suffisante ou bien si votre hiérarchique vous propose une promotion pour pouvoir, à son tour, voguer vers d'autres responsabilités loin de votre propre service !

Cette question des valeurs me rappelle une anecdote. L'un de mes clients avec qui j'avais sympathisé, dans un grand groupe, m'a posé la question suivante alors que je lui faisais part de mes propres souhaits d'évolution : « Es-tu fier de ton patron ? » J'ai

très spontanément répondu... « non ». Il m'a alors conseillé de partir dans les meilleurs délais... Plus j'avance, et plus je trouve cette question, potentiellement décapante, terriblement pertinente et tellement pleine de bon sens !

Quels sont mes *a priori* ?

Au moment où j'écris cette question, j'imagine avec délectation ce qu'un Raymond Devos aurait pu dire sur le thème : comment parler de ses *a priori* sans *a priori* ? C'est évidemment une question délicate mais importante dans la mesure où elle nous permettra de distinguer ce que sont nos croyances.

Les croyances, limitons-nous ici à une réflexion strictement professionnelle, sont un ensemble d'idées reçues du fait de notre éducation, de l'empreinte de nos premiers responsables hiérarchiques, qui nous permettent de distinguer ce qui « se fait » de « ce qui ne se fait pas ».

Je ne pousserai pas la provocation jusqu'à dire que nous devons mettre toutes nos croyances à la poubelle ! En fait, il s'agit ici d'évaluer notre niveau d'autonomie dans la construction de nos points de vue. Bien que nous soyons, de fait (nous vivons en société), influencés, nourris par notre propre environnement, il est important que nous puissions construire notre raisonnement personnel.

Pour être efficace, le manager, même d'une petite équipe, doit être capable de réfléchir par lui-même, de prendre des décisions en se les appropriant, c'est-à-dire en dépassant la simple référence à ce qui se fait ou ne se fait pas. Pratiquement, je vous propose d'avancer sur ce point à partir des questions suivantes :

- que « faut »-il faire ?
- qu'est-ce qui ne se fait pas ?

Puis, pour chaque réponse que vous aurez faite, je vous invite à savoir à laquelle de ces catégories vous pouvez la rattacher :

♣ C'est ce qu'on m'a toujours dit sans que je le vérifie moi-même...

♦ C'est ce que j'ai pu vérifier et qui est bien conforme à ce qu'on m'avait dit...

♥ C'est ce que j'ai pu tirer de mes diverses expériences et observations personnelles...

♠ Ce sont des points de repère, issus de mes expériences et observations.

Vous pourrez tirer parti de ce travail de réflexion en considérant que si vous avez une dominante de ♣, vous allez devoir vous débarrasser d'un certain nombre d'idées reçues. Si vous avez une dominante de ♦, posez-vous la question de savoir si vous n'avez pas tendance à chercher à démontrer ce que vous pressentez. Si vous avez une dominante de ♥, vous disposez déjà d'un bon degré d'autonomie. Enfin, si vous avez une dominante de ♠, vous avez probablement une certaine facilité pour prendre du recul par rapport aux situations auxquelles vous êtes confronté(e).

Vous avez terminé cet exercice en le conduisant sérieusement à son terme ? Alors, chapeau bas et bravo pour cette prise de recul qui vous sera précieuse. Pour ceux d'entre vous qui préfèrent commencer par tout lire d'une traite, imposez-vous néanmoins ce travail de réflexion une fois votre lecture terminée...

Sur quels points précis repose ma crédibilité ?

Telle est notre quatrième question... Je vous propose d'envisager ici la crédibilité sous deux aspects : votre entourage d'une part, vous-même d'autre part.

Votre capital crédibilité vis-à-vis de votre entourage permettra à ce dernier de vous imaginer dans le poste. J'ai souvent observé combien la capacité que vous reconnaissent les autres est déterminante pour faire passer vos idées. La première fois, à tout le moins, cette crédibilité est parfois le seul fait d'une mention sur une carte de visite, d'une ligne sur un CV, voire d'un passage de

quelques mois dans telle ou telle entreprise. Mais c'est une autre histoire, l'important ici est de savoir comment se construit votre propre crédibilité.

S'agissant d'une promotion interne, votre crédibilité peut être liée à votre « seule » formation et au potentiel induit. Ce sera le cas si vous êtes jeune diplômé, à plus forte raison d'une école prestigieuse : tout vous destine, comme vos prédécesseurs, à une brillante et légitime progression. Vous aurez remarqué mon ton quelque peu taquin qui n'a pour autre objectif que de vous mettre en garde contre ceux, heureusement peu nombreux, qui prendraient un malin plaisir à faire de vous un contre-exemple local...

Votre crédibilité peut être liée à votre expérience, au niveau d'expertise technique acquis au sein de votre emploi actuel ou dans des aventures précédentes. Ce qui, dans ce cas, jouera en votre faveur est la présupposition qu'un bon compagnon fera un bon contremaître ou qu'un bon commercial fera un bon chef des ventes. C'est évidemment loin d'être systématiquement le cas, mais l'important est que votre entourage immédiat en soit persuadé et que, de votre côté, vous n'en gardiez que le plus important : cette connaissance va vous permettre de vous intéresser sincèrement au travail de vos collaborateurs. Cette expertise vous permettra également d'avoir un langage commun et de débloquer certaines situations dans leur dimension technique. En revanche, cette expérience sera sans doute de peu de secours sur certains aspects du management quotidien : recrutement, dynamisation de l'équipe, entretien de la motivation, gestion des conflits, etc.

Votre crédibilité peut également être liée à une première expérience d'animation d'équipe, de manière non hiérarchique, dans le cadre d'un projet par exemple. Vous y avez sans doute démontré votre capacité à œuvrer tout en vous souciant de l'avancement global de l'équipe. Vous avez sans doute déjà été confronté(e) à des tensions et avez joué un rôle pour les apaiser. Vous avez peut-être même eu une première expérience de recrutement en ayant à choisir tel ou tel membre de l'équipe, à négocier sa participation auprès de son responsable hiérarchique, etc.

Ces quelques exemples vous auront sans doute permis de vous faire une idée de votre niveau de crédibilité. Si tel est le cas, l'ultime réflexion consiste à vous demander si votre entourage en est aussi conscient que vous ! À défaut, comment lui en faire prendre conscience, astucieusement, s'il paraît en douter ?

Il se peut enfin que vous terminiez cette section avec un sentiment d'inquiétude : vous n'avez rien identifié qui soit de nature, à vos yeux, à vous conférer une légitimité particulière... Le « à vos yeux » prend ici toute son importance car, selon toute vraisemblance, il s'agit de l'image que vous portez sur vous-même.

À ce stade, j'oserai une hypothèse : sans doute n'avez-vous pas complètement conscience de vos capacités. J'invite donc celles et ceux qui ne se sentent pas concernés à se rendre directement à la prochaine question et aux autres à me suivre dans le raisonnement et le questionnement suivant.

Si vous êtes en train de lire ce livre, c'est que vous êtes concerné(e) par un projet de promotion. Peut-être votre patron vous en a-t-il même déjà parlé... Est-il aussi inconscient que cela ? Pensez-vous vraiment qu'il vous le proposerait s'il n'avait pas l'intime conviction que vous êtes capable d'y arriver ?

Vous avez, dans votre réflexion précédente, considéré que vous n'aviez pas de compétence technique particulière au regard de celles de vos collègues. Réfléchissons-y de plus près, en considérant : votre niveau de fiabilité, votre taux d'erreur, votre vitesse d'exécution, votre niveau d'autonomie, votre niveau d'endurance, votre niveau de productivité... S'il est vrai que vous faites sans doute peu de publicité autour de cela, il n'en est pas moins vrai que, dans les faits, il y a quelques différences !

En ce qui concerne votre potentiel d'animation, réfléchissez dans un premier temps à votre expérience personnelle. Dans quelles situations auriez-vous pu révéler une capacité à... un projet de jeunesse avec des amis ? Une activité associative ? Une activité sportive ? Une place tenue au sein de la famille ?

Enfin, observons les managers que vous côtoyez et, spécialement, ceux que vous respectez. Au fond, qu'est-ce qui vous empêcherait génétiquement de disposer des mêmes qualités qu'eux en matière d'éthique, de niveau d'engagement, de fiabilité, de sérieux ? Ne vous montrez-vous pas aussi dynamique qu'eux, dans votre registre, lorsque vous êtes sûr(e) de vous ?

Sauf à ne pas être intéressé(e) par un poste d'animation, après avoir répondu aux questions de la première section du présent chapitre, je vous invite donc à lire la section suivante en gardant en mémoire la formule d'Épictète : « *Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile...* »

Quelles compétences dois-je acquérir ou renforcer pour tenir le poste envisagé ?

Nous venons d'avancer sur la vision que nous avons, au fond de nous, de notre capacité à tenir le poste. Ceux d'entre vous qui ne se voyaient pas dans cette situation commencent sans doute à l'imaginer... Nous devons maintenant nous intéresser à ce dont nous avons besoin pour sécuriser l'opération.

C'est l'occasion, d'ailleurs, de vous faire part d'une croyance contre laquelle les formateurs doivent souvent lutter dans l'exercice de leur métier : plus nous avons d'expérience, moins nous aurions besoin d'apprendre, plus nous serions réputés savoir les choses. Dans les faits, cette absurde croyance m'incite à vous faire partager trois souvenirs.

Le premier est associé à Jean Gabin et à la chanson dont il s'est fait l'interprète : « *Je sais, je sais... qu'on ne saura jamais !* » Le deuxième est associé à un stage que j'animais il y a quelques années. L'une des participantes, Nadine, nous a rapporté une citation¹ inscrite au fronton d'une école, en Martinique me semble-

1. Je cherche en vain à qui attribuer cette citation. Si vous avez ce renseignement, je vous invite à me le communiquer : pbultel@pbrh.fr.

t-il : « *Celui qui a cessé d'apprendre est formé pour un monde qui n'existe plus...* » Le dernier est celui d'une réflexion d'un « ancien » de la commune où nous résidons et qui disait : « *Au fond, on devient vieux quand on n'apprend plus.* »

Il est probable que nous aurons de nouvelles connaissances à acquérir pour sécuriser notre promotion interne. Une nouvelle fois, nous vous invitons à faire la liste de tout ce qu'il vous paraît utile de connaître. Il peut s'agir de connaissances générales qui vous permettront de mieux comprendre votre environnement. Il peut s'agir de connaissances liées à l'animation quotidienne d'une équipe, à la gestion des conflits, etc.

À ce stade, il est important :

- de faire sa liste sans se censurer : il n'y a aucune honte à ne pas savoir ;
- de noter les questions que vous vous posez lorsqu'il est difficile de formuler les choses ;
- de faire l'effort de sortir de votre périmètre habituel de compétences : vous n'avez sans doute plus grand-chose à prouver sur ce dernier point ;
- de classer, une fois la liste terminée, les points par ordre décroissant d'importance.

Cette liste est précieuse. Si vous avez la chance d'avoir un responsable de formation dans votre entourage, celui-ci pourra vous aider à trouver les solutions adaptées. Si tel n'est pas le cas, pas de panique, cette liste pourra vous servir de base de discussion, avec votre responsable, lorsqu'il s'agira pour vous de négocier les conditions de cette promotion.

Quels points ai-je besoin d'approfondir pour prendre ma décision ?

Jusqu'à présent, nous avons principalement travaillé sur votre positionnement par rapport au poste. Il est intéressant, pour parfaire cette réflexion, de vous assurer d'avoir en main tous les

paramètres pour prendre la décision en toute connaissance de cause.

Le principe est ici de partir du poste visé pour élargir notre champ de vision. Nous pourrions le faire à l'aide des questions suivantes :

- dans quel contexte ce poste m'est-il proposé : création, démission, licenciement ?
- à qui ce poste a-t-il déjà été proposé ?
- quel est l'intérêt de mon hiérarchique dans cette affaire ?
- qui sont les différents décisionnaires ?
- quelles autres expériences l'entreprise a-t-elle en matière de promotion interne ?
- quel accompagnement à la prise de fonction est-il prévu ?
- quels moyens (en temps, au plan financier...) sont mobilisables ?
- en quoi cette opportunité est-elle intéressante au regard de la situation de l'entreprise ?
- en quoi ce poste est-il important pour l'entreprise ?
- en quoi ce poste représente-t-il une réelle progression ?
- quel sera mon bénéfice (au plan financier notamment) en cas de réussite ?
- quels sont les facteurs de risque ?
- en quoi ce nouveau poste deviendra-t-il à son tour évolutif ?
- quelles sont les passerelles possibles ?
- quelles sont les échéances ?
- en quoi ce poste répond-il à mes objectifs à long terme ?

Quel impact ce poste peut-il avoir :

- sur mon environnement personnel et familial ?
- en matière de temps, de disponibilité physique ?
- en matière d'implication et de disponibilité intellectuelle ?
- en matière de déplacement et de rythme de vie ?

- aurais-je été réceptif à une proposition de ce type hors de l'entreprise ?
- pour quelle raison ?
- qui pourrait me parler d'une expérience similaire ?
- quelle personne, non directement impliquée, pourrait me donner son point de vue ?

Cette liste, non exhaustive, a été réalisée dans l'optique du « qui peut le plus peut le moins » et peut-être n'en aurez vous pas besoin si vous avez déjà pris votre décision.

En définitive, quelle sera ma décision ?

Tout l'enjeu de cette première démarche, vous l'aurez compris, est de vous permettre de prendre votre décision de manière sereine, réfléchie... et vraisemblablement pertinente. C'est là l'application du bon vieux principe qui indique qu'*un problème bien posé est à moitié réglé*.

J'ai le sentiment qu'en lisant ces lignes, certains d'entre vous fronceront les sourcils : « Mais une promotion, cela ne se refuse pas ! » Je ne dispose pas d'éléments précis en la matière, mais je suppose que les statistiques vous donneraient raison, car il n'est pas simple, certains diront prudent, de refuser une promotion.

C'est de mon point de vue un nouvel exemple des préjugés qui sont à l'origine de nombre de déconvenues et de vies devenues inutilement stressantes. Une nouvelle fois, l'important est de choisir, véritablement, dans quel domaine nous avons envie de nous épanouir : le faire ou le faire faire ?

Chacun trouvera légitime que certains d'entre nous fassent délibérément le choix d'une carrière en petite voire microstructure, plutôt que dans de grands groupes internationaux. Pourquoi ne trouverions-nous pas aussi respectable le choix de la filière technique plutôt que celle du management et de la direction d'équipe ?

De manière très concrète donc, j'invite quiconque est soumis à une opportunité de promotion interne à répondre non pas en

fonction de ce qu'il lui paraît « bien » de faire, mais en fonction des différents paramètres qu'il aura pu prendre en compte, sur le modèle du cheminement que nous venons de faire.

Le plus simple étant ce qui fonctionne en général le mieux, je vous conseille, très pratiquement, si vous avez encore un doute, de noter sur une feuille de papier, sous la forme d'un tableau :

- les raisons pour lesquelles vous auriez envie de dire « oui » ;
- les raisons pour lesquelles vous avez des réticences ;
- les ultimes zones d'ombre qui subsistent.

Ceci fait, vous pourrez, j'en suis certain, répondre un « oui » franc et massif à celui ou à celle qui vous a fait cette proposition...

Pour notre part, nous pouvons maintenant nous intéresser au deuxième point de ce premier chapitre, consacré à la relation à construire avec notre hiérarchie.

CONSTRUIRE LA RELATION AVEC SON HIÉRARCHIQUE

La qualité de la relation avec le hiérarchique joue un rôle déterminant dans la manière dont nous exerçons notre mission, que nous soyons nous-mêmes – ou non – en situation d'encadrement.

Même si la voix de l'Adulte¹ nous commande de travailler pour nous et non pour notre chef, force est de constater, à l'instar de la façon dont nous avons travaillé en classe, que la qualité de nos résultats était en général directement proportionnelle à l'intérêt et au respect que nous portions à nos professeurs. Bien ou mal, là n'est pas la question, c'est un fait assez largement constaté...

Le plus souvent, lorsque nous échangeons sur la question de la relation hiérarchique dans l'un ou l'autre de nos séminaires, le débat porte sur la notion de *feeling*. C'est une approche aléatoire et floue qui, pour ma part, ne me satisfait pas.

1. Toujours au sens « Analyse Transactionnelle » du terme.

En effet, la qualité d'une relation dépend en grande partie de la façon dont nous voulons qu'elle soit, d'une part, et de la manière dont nous l'organisons, d'autre part. Finalement, c'est comme la notion de confiance : le fait de la construire sur des présuppositions est souvent source de difficultés, dans la durée. La confiance se construit et s'organise autour de règles claires que nous aurons pris le temps d'élaborer et le soin de définir avec précision. De ce point de vue, le « je compte sur vous pour faire au mieux comme on a dit » est l'un des plus beaux pièges que je connaisse !

Ici donc, l'objectif est de redéfinir les modalités de la relation avec notre hiérarchique, qui du fait de l'évolution de nos responsabilités – et de notre angle de vision par voie de conséquence – sera tout naturellement amené à évoluer.

Pratiquement, sauf si celui-ci en prend l'initiative, je vous invite à lui faire part de la décision que vous venez, *a priori*, de prendre (accepter sa proposition) en lui indiquant que vous avez quelques points à vous faire préciser.

Vous devrez ensuite, tel le journaliste, conduire votre enquête, en partant du principe que vous ne connaissez pas votre interlocuteur. C'est la meilleure façon de ne pas se laisser piéger par les présuppositions. Pour mener à bien ce travail, deux remarques préalables liées à la méthode :

- pensons bien à poser des questions ouvertes qui interdisent une réponse de type « oui » ou « non »¹...
- considérons que le fait de poser une question ne nous oblige pas à en accepter systématiquement et *a priori* la réponse...

1. Il existe trois types de questions : fermées auxquelles nous répondons par « oui » ou « non », souvent de manière réflexe (par exemple, « sommes-nous d'accord ? ») ; alternatives avec lesquelles nous proposons un choix (par exemple, « allons-nous l'annoncer lors d'une réunion spécifique ou lors de la réunion hebdomadaire ? ») ; et, enfin, ouvertes qui obligent notre interlocuteur à réfléchir et à formuler une réponse (par exemple, « qu'est-ce qui est important pour vous dans ce dossier ? »).

Savoir sur quels points précis il évaluera notre réussite...

C'est le premier élément que nous vous invitons à vérifier et ce, compte tenu de l'évolution inévitable de la nature de votre contribution personnelle à l'objectif de l'entreprise.

Expert, la qualité de votre activité était appréciée à travers la qualité de votre production personnelle. Désormais animateur, en tout cas pour une part x de votre temps, elle sera appréciée à travers la qualité de la production de vos collaborateurs.

Cela vous paraît sans doute évident à la lecture de ces lignes, mais, au quotidien, sous la pression de nos clients internes et externes, que reste-t-il de cette perception ?

Cela me rappelle une anecdote. Lors d'une mission d'audit RH réalisée dans une petite fabrique de meubles, le directeur technique, ex-compagnon sorti du rang, me fait visiter l'atelier¹. Après m'avoir présenté les différents postes, de la réception au parachèvement, en ayant profité pour régler telle ou telle urgence, il me lâche cette phrase significative : « Une fois que j'ai fini de m'occuper de mes gars, je peux enfin me mettre au boulot... » Cela m'a permis d'indiquer au dirigeant que la difficulté provenait en réalité du fait que son directeur technique n'avait pas compris ce qu'on attendait de lui...

Une autre chose significative est la difficulté que ressentent nombre de stagiaires pour répondre, dans nos séminaires, à la question suivante : « Sur quels points votre hiérarchique juge-t-il de votre efficacité ? » Là encore, bien que n'ayant pas tenu de statistiques précises, je suppose que nous pouvons recourir à la loi de Pareto² et considérer que près de 80 % des collaborateurs sont malheureusement dans ce cas.

1. C'est quelque chose que j'aime particulièrement faire, car rien ne vaut la visite en situation pour que les personnes se laissent aller, ce qui permet de glaner le maximum d'informations.

2. La loi de Pareto indique que 80 % des causes génèrent 20 % des effets.

Je dis « malheureusement » à dessein car, travailler sans savoir avec précision ce que notre hiérarchique attend de nous équivaut à conduire une voiture sans compteur de vitesse, avec pour seule certitude la présence d'un radar dont nous ignorerions la vitesse maximale autorisée. Bonjour l'angoisse !

Très sérieusement, sans négliger l'impact du climat de concurrence effectif dans lequel vivent nombre d'entre nous, je suis persuadé que cette incertitude représente une part significative du niveau de stress rencontré dans le monde du travail. C'est d'autant plus stupide que c'est évidemment inconscient pour le hiérarchique qui tombe souvent des nues quand il fait ce constat. Il vous suffit donc de poser la question suivante : « Sur quels points précis évaluez-vous la réussite de ma promotion ? »

Question à laquelle il conviendra d'ajouter, dans le cas précis d'une promotion interne : « En quoi les objectifs que j'avais jusqu'à présent vont-ils évoluer ? »

Je vous mets en garde si la réponse est : « Les objectifs précédents restent inchangés », car l'accepter équivaudrait à penser que vous n'étiez qu'à une petite partie de vos capacités et/ou que la promotion proposée n'est finalement qu'un titre sans réelles attributions ni tâches associées...

Identifier les contreparties attendues par le N + 1¹...

Le deuxième point sur lequel vous devez enquêter concerne les contreparties attendues par le N + 1 dans le cadre de cette opération de promotion interne. Ce point est d'autant plus délicat qu'il peut, le cas échéant, constituer une pomme de discorde.

Bien sûr, les exemples pris ici sont rarement aussi clairement affichés – voire assumés – mais, là encore, j'ai en tête plusieurs exemples de situations observées.

1. Le « N + 1 » est le responsable hiérarchique situé au niveau supérieur immédiat. On peut ainsi avoir un N + 2, N + 3, etc. Les plus maladroits parleront de N - 1, N - 2, N - 3, etc.

Un investissement temps plus important

Le rapport que nous avons au temps est, dans le monde français du travail, très particulier. De ce point de vue, je ne pense d'ailleurs pas que les « 35 heures » nous aient permis d'évoluer dans le bon sens. Alors qu'aux États-Unis les patrons considèrent que le fait d'avoir à faire des heures supplémentaires est un signe de manque de performance, nous avons du mal, nous, à échapper, pour qui prétend avoir des responsabilités, au syndrome du « premier arrivé, dernier parti ». Quel cadre ose, sereinement, dire à 16 heures : « Je m'en vais, j'ai atteint les objectifs que je m'étais fixés pour la journée » ? Que les courageux lèvent le doigt !

Une exemplarité accrue

Nous serons sans doute d'accord sur l'importance, pour qui a une responsabilité hiérarchique, de l'exemplarité de nos comportements : respect des règles internes de l'entreprise, des contraintes liées à la sécurité au poste de travail, courtoisie et maîtrise de soi dans l'expression de nos désaccords internes, accueil irréprochable de nos clients, etc. Si nous avons été pressentis, c'est que nous avons probablement de bonnes bases en la matière, mais peut-être certains réglages s'imposent-ils...

L'adoption de nouveaux codes

Il ne vous aura pas échappé que certaines choses se faisaient en fonction de la position hiérarchique tenue dans l'entreprise, comme porter ou non une cravate, un uniforme, utiliser le vouvoiement plutôt que le tutoiement, etc. Il s'agit donc pour vous de savoir si ces codes existent et si vos nouvelles fonctions nécessitent ou non de les adopter.

Vous l'aurez compris, l'idée est de vous faire prendre conscience de l'existence de ce type de demande, non de vous inviter à vous y plier systématiquement, sans vous poser de questions. Certaines peuvent être justifiées, d'autres non. Dans tous les cas, le fait d'en parler ne peut, *a minima*, que vous permettre de savoir

sur quoi vous êtes attendu(e), voire de faire évoluer les croyances de votre hiérarchique.

Pratiquement, la question à poser pour avancer sur le sujet est : « Sur quels points pensez-vous utile que je fasse évoluer mes habitudes et mon comportement ? »

Convenir des marges de manœuvre

La troisième chose à vous faire préciser est la nature exacte des marges de manœuvre dont vous disposerez dans le poste. Cela est particulièrement important dans le cas où la promotion interne concerne la création d'un poste d'adjoint pour le compte de votre responsable actuel... et donc futur.

Nous nous garderons bien de tout procès d'intention, mais, sauf si le « promoteur » est lui-même à l'origine de la création de son poste d'adjoint, il est possible d'envisager que celui-ci ait, dans les faits, du mal à déléguer.

Si tel est le cas, ce qui apparaissait comme une opportunité peut se révéler être un piège, surtout si l'un des projets consiste à s'attaquer à une difficulté identifiée de longue date mais jamais véritablement résolue.

À l'opposé, la « carte blanche » mérite d'être approfondie car il est à l'usage finalement assez rare de disposer de la globalité de cette carte blanche, à supposer d'ailleurs qu'elle puisse exister. L'enjeu dans ce cas sera de définir le périmètre précis concerné par la séduisante carte blanche.

Comme en tout, la vérité se situe probablement à mi-chemin entre des choses légitimement non négociables (au regard d'autres équilibres internes dans l'entreprise par exemple) et d'autres qui sont carrément à inventer. L'enjeu pour vous sera de faire le tri entre tout cela de manière à éviter de vous faire piéger :

- en n'intervenant pas là où vous étiez pourtant attendu(e) ;
- en agissant de bonne foi dans un domaine considéré comme étant réservé.

Pour obtenir ces informations, nous vous proposons de poser simplement et directement la question suivante : « Quelles seront mes marges de manœuvre ? »

Nous pourrions, en cas de besoin et selon le niveau du poste proposé, l'affiner avec :

- en matière d'évolution de l'organisation ?
- en matière de répartition de la charge de travail ?
- en matière budgétaire ?
- en ce qui concerne le management des collaborateurs ?
- en matière de recrutement ?
- etc.

Ceci fait, nous aurons défini les marges de manœuvre associées au cœur de notre poste. C'était nécessaire mais ce ne sera pas suffisant...

Clarifier les articulations

La performance tient notamment à la manière dont nous articulons notre poste avec notre environnement. En effet, en général, chacun sait avec précision ce qu'il doit faire au cœur de son activité. C'est parfois nettement moins clair en ce qui concerne la périphérie du poste, avec deux conséquences possibles : soit les tâches requises ne sont pas faites, soit les tâches sont faites deux fois.

Dans les deux cas de figure, l'affaire se traduit au mieux par des tensions, au pire par des discussions franches et directes, comme les qualifie parfois le langage diplomatique !

Le véritable enjeu est donc de voir comment anticiper sur des difficultés de cette nature. En l'occurrence, je vous propose de l'écrire dans ce que nous appelons le GAC, ou « graphe des articulations concertées¹ ».

1. La genèse du GAC est la suivante : Alain Angelini, consultant, et moi-même réfléchissons sur les outils de l'efficacité collective. Il nous a paru aussi utile qu'amusant d'envisager comment faire un « GAC » avec un outil.

Le principe est finalement très simple. Il faut considérer que, pour les tâches qui font partie de l'articulation entre deux postes, il y a quatre possibilités :

- celles pour lesquelles N + 1 agit, décide puis informe N ;
- celles pour lesquelles N + 1 consulte N en vue d'agir, de décider et/ou d'arbitrer ;
- celles pour lesquelles N + 1 est consulté par N à qui revient la décision ou l'arbitrage ;
- celles pour lesquelles N + 1 est simplement tenu informé des actions et décisions de N.

Un bon schéma valant parfois mieux qu'un long discours, le fameux GAC peut donc prendre la forme suivante :

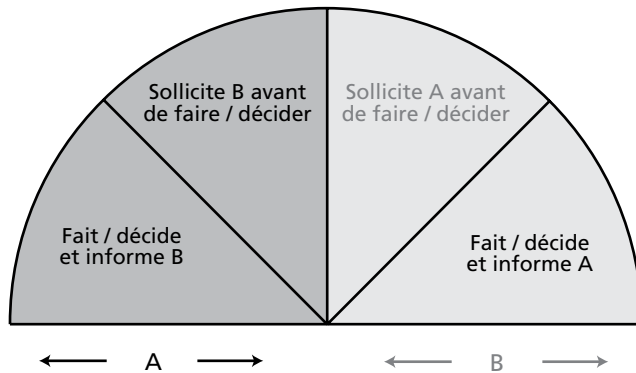


Figure 1.1 – Graphe des articulations concertées

L'intérêt de cette représentation est qu'elle peut fonctionner dans la relation $N \Leftrightarrow N + 1$ mais aussi dans les relations que nous pouvons avoir entre collègues de différents services. Cette matrice fait partie des outils que vous trouverez dans le chapitre 2, « Quelques outils pour vous aider », page 85.

Identifier les informations à faire remonter

C'est le dernier point que nous devons clarifier pour convenir des nouvelles relations avec notre responsable hiérarchique. Pour ceux d'entre vous qui commenceraient la lecture à cette page, je rappelle que nous nous plaçons dans le cadre d'une promotion interne, c'est donc que nous avons probablement l'habitude, précisément, de ne pas faire remonter à notre hiérarchique certaines informations...

Bien que ceci ne représente qu'une demi-boutade, nous pouvons distinguer quatre types d'informations de manière que vous puissiez rebondir sur une directive « fourre-tout » du type « tout ce qui est important ».

Les informations permettant de rendre compte de l'activité

De deux choses l'une, soit vous disposez déjà de tableaux de bord de votre activité, soit vous n'en disposez pas. Dans les deux cas, une partie de votre valeur ajoutée résidera dans votre capacité à évaluer ce qui est véritablement pertinent pour analyser l'activité qui est la vôtre. Le critère est simple : c'est en général les informations que nous communiquons tous très volontiers ! Si des tableaux de bord existent, vous pourrez, le cas échéant, contribuer à leur évolution. S'ils n'existent pas, je vous invite à suggérer leur mise en place qui vous permettra, j'en suis certain, de donner des éléments factuels attestant la réussite de votre prise de fonction !

Outre la périodicité (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle...), il conviendra de savoir si vous devez prendre l'initiative de les communiquer, vous contenter de les mettre à disposition ou « simplement » en présenter en synthèse.

Les informations concernant les problèmes anticipés et traités

Il peut être utile de consigner, en veillant à ne pas créer d'usine à gaz, les informations permettant de rendre compte des problèmes que nous avons anticipés et traités. Je vois plusieurs avantages à

ce système : le premier est de valoriser une partie, par nature invisible, de votre activité.

Le deuxième est d'anticiper face à d'éventuelles réclamations de clients : le simple fait de consigner une situation et la manière dont nous l'avons traitée atteste notre bonne foi en la matière. On imagine mal, sauf à avoir affaire à Machiavel en personne, quelqu'un à l'origine d'un conflit en faire état par écrit !

Le troisième avantage est l'analyse positive de l'activité : nous avons culturellement tendance à beaucoup réfléchir sur ce qui pose problème et peu sur ce qui a été anticipé. Pourtant, nous pouvons tirer de nombreux enseignements reproductibles de ce qui marche bien !

Pour ces informations, il conviendra de définir une nouvelle fois la périodicité et de savoir si vous devez les fournir de manière écrite ou orale.

Les informations concernant les problèmes qui n'ont pu être traités à notre niveau

Celles-ci, il est non seulement légitime mais essentiel, puisque notre hiérarchique devra de fait en poursuivre la gestion, de les communiquer de la manière la plus factuelle, synthétique et précise possible.

Les informations constituant une note d'ambiance

Sur ce dernier registre, nous serons le plus souvent dans le domaine du verbal et de l'informel, sauf à ce que ces indications constituent les signes avant-coureurs d'une crise interne dans laquelle notre N + 1 aura un rôle opérationnel à jouer.

Il se peut que ces distinctions soient malgré tout suivies par un « et tout ce qui vous paraîtra important ». Les plus attentifs d'entre vous remarqueront la différence que constitue le « ce qui vous paraîtra » qui, du coup, donne du sens à la formule. Cela devient une manière de dire : « Bien sûr, je préfère que vous anticipiez plutôt que nous nous trouvions, par manque d'information, dans une situation impossible »...

Cette question du partage d'information est essentielle car le manque d'information cause le plus souvent un double préjudice, celui qui est lié aux désagréments induits et celui qui est lié à la recherche des raisons du manque d'information : voudrait-on nous cacher des choses (c'est la théorie du complot...) ? S'il ne nous a rien dit, c'est qu'il ne doit pas se sentir parfaitement irréprochable dans l'affaire... (c'est la théorie du soupçon...). Ce n'est pas étonnant qu'on ait des problèmes avec la manière dont il communique (c'est la théorie du bouc émissaire !).

Nous venons d'envisager la question sous l'angle de l'information remontante, nous devons également l'envisager sous l'angle de l'information descendante, même si nous n'en sommes pas à l'initiative. Sans avoir le pouvoir de décision, nous disposons d'un pouvoir de suggestion et, sur ce point, il sera utile de songer à l'information que vous auriez bien aimé avoir dans votre poste antérieur...

Ayant clarifié ce que seront les nouvelles relations avec notre hiérarchie, nous allons maintenant nous intéresser au troisième volet de ce premier chapitre : le champ des relations avec l'équipe dont nous aurons dorénavant la responsabilité...

LE TRAVAIL AVEC L'ÉQUIPE

L'esprit serein par rapport aux choix que nous avons faits, les attentes de notre hiérarchie et nos marges de manœuvre étant désormais clarifiées, nous allons pouvoir nous attaquer au travail à engager avec notre équipe.

Comme nous l'avons fait dans les deux premières sections, nous nous concentrerons sur la marche à suivre, de la manière la plus opérationnelle possible.

Les résultats du travail que vous allez engager avec l'équipe seront ceux à partir desquels votre responsable hiérarchique

appréciera la réalité et la qualité de vos apports après votre promotion effective.

Pour celui ou celle qui a, pour la première fois, la responsabilité d'une équipe, à plus forte raison s'il en est issu, le fait de se positionner vis-à-vis de ses ex-collègues est probablement ce qui est perçu comme le plus compliqué du fait des nombreuses questions que l'on ne manque pas de se poser en pareilles circonstances : « Comment m'y prendre ? Ne vont-ils pas penser que je me prends trop au sérieux ? Pourquoi accepteraient-ils de changer leur manière de faire ? Au fond, est-ce bien nécessaire ? »

Toutes ces questions sont finalement assez déstabilisantes, surtout si nous n'avons pas pris le soin, préalablement, de bien définir avec notre hiérarchique ce qu'étaient ses attentes et ce que seront nos marges de manœuvre.

Dans certains cas, la difficulté peut provenir du fait que nous avons, ce qui est aussi classique que légitime, plus d'affinités avec telle ou telle personne de l'équipe. En situation d'animation, soyons suffisamment vigilants pour que ces affinités ne se transforment pas en préférences ou, pire, en favoritisme. Il ne s'agit pas non plus, à l'instar du colonel dans la bande dessinée *Lucky Luke*¹, de tomber dans l'excès inverse ! Le fait d'être conscient de cette possibilité, voire d'aller jusqu'à en parler aux personnes concernées, permet le plus souvent d'éviter cet écueil. Pour le reste, ne paniquons pas sur ce que pourrait penser tel ou telle : quoi que nous fassions ou disions, le risque d'interprétation sera toujours là, alors ne nous mettons pas martel en tête pour cela...

Il se peut, pour terminer sur ce point, que nous ayons un mode de relation différencié selon les membres de l'équipe : nous pouvons en vouvoyer certains et en tutoyer d'autres par exemple. L'un des premiers objectifs sera, dans ce cas, de rétablir l'homogénéité car, même si cela peut paraître un détail, celui-ci contribue

1. Je fais référence au 20^e de cavalerie dans lequel le colonel inflige à son fils sous ses ordres toutes les corvées, au motif qu'il ne veut surtout pas qu'on l'accuse de faire des préférences !

souvent à créer des situations inconfortables pour ceux qui les vivent.

Pour différentes raisons, nous utilisons volontiers le prénom des stagiaires et le tutoiement dans notre activité de formation. L'expérience montre que les personnes à qui nous proposons ce mode de relation alors qu'elles en étaient exclues l'apprécient beaucoup. Il est très étonnant de voir à quel point cela peut contribuer à faire tomber des barrières qui, finalement, n'ont pas lieu d'être.

Précisons que tout cela s'effectue dans le respect de l'autre et vous savez comme moi que nous pouvons respecter profondément quelqu'un que nous tutoyons et, inversement, nous moquer de quelqu'un que nous vouvoyons...

Réfléchir sur les atouts et marges de progrès de l'équipe

C'est la première étape qui vous permettra d'élaborer votre plan d'action.

Sur la forme, je vous conseille vivement de commencer par réfléchir sur les atouts de l'équipe. J'en profite pour faire ici un point de méthode : une expérimentation a montré que, lorsqu'on faisait réfléchir une équipe sur ce qui ne fonctionnait pas, il lui était très difficile, après en avoir fait un inventaire exhaustif, de réfléchir aux solutions et de faire preuve d'optimisme. Inversement, lorsqu'on demande à l'équipe de commencer par réfléchir à ce qui fonctionne bien, cela lui permet de mettre en évidence les mêmes dysfonctionnements que dans le premier cas, et en plus, non seulement de les pondérer mais encore, pour nombre d'entre eux, d'ébaucher les premières solutions¹. J'avoue que, pour ma part,

1. Cette expérience m'a été rapportée par Paul Pyronnet, du cabinet Cohésion internationale lors d'un séminaire auquel je participais, qui, dans la foulée, nous a fait faire un exercice que je vous recommande : faire la liste des cent choses positives que vous ne changeriez pas dans votre vie.

cela m'a vraiment fait remettre en question mon approche des situations...

Ainsi donc, votre première démarche consistera à faire la liste, en vrac, de tous les atouts dont dispose votre équipe. Pour amorcer la pompe de la réflexion, si besoin était, je vous propose de vous appuyer sur les registres développés ci-dessous.

Les compétences collectives mises en évidence lors de situations difficiles

L'homme se révèle dans les situations difficiles, dit-on. J'en suis pour ma part persuadé et, là encore, j'ai pu l'observer par moi-même ou recueillir de nombreux témoignages sur ce point. C'est par exemple la résolution collective d'un problème complexe alors que personne, individuellement, ne possédait la totalité de la solution. C'est encore la capacité qu'a eue l'équipe à mettre en place une organisation permettant de tenir un délai hyper-serré...

La cohésion manifestée lors de périodes de pointe

Nous nous situons là sur un autre registre, légèrement différent du premier. Je veux faire référence aux attitudes qui traduisent l'existence d'une véritable cohésion au sein de l'équipe. Là encore, rien ne vaut une situation de crise pour en éprouver la solidité... Sans aller jusqu'à la crise, il peut s'agir de ce que j'appelle les « petits riens qui en disent long » : les collègues qui aident la personne chargée des stocks lors de la réception de ramettes de papier ; les membres de l'équipe qui ayant terminé leur propre travail donnent un coup main pour aider les moins rapides ; ceux qui font le choix de rester le temps que d'autres terminent une commande de dernière minute ; le coup d'œil complice au collègue qui a été pris à partie par un client interne ou externe... Au-delà de la première lecture, un peu idéaliste, ces attitudes et gestes possèdent une réelle signification et sont loin d'exister partout.

Le mode de relation entre les membres de l'équipe

Cela peut paraître une évidence pour celles et ceux qui ont la chance d'évoluer dans des équipes où les relations sont adultes, sereines et constructives, mais il existe des lieux où l'interlocuteur est du « *style rustique, le genre agricole*¹ ». J'ai même connu une entreprise où les différends se réglait à coups de poing, sur le parking !

Oh bien sûr, il n'est pas question ici de verser dans l'angélisme et l'on sait bien que les tensions, les conflits, les désaccords font partie de la vie. Pour autant, nous pouvons être en désaccord et le faire savoir de manière mesurée.

La qualité des relations constitue donc, à l'évidence, un atout pour une équipe. Voici quelques points d'observation très précis : les éclats de voix sont l'exception, les discussions ne se traduisent pas par une succession de coupures de parole, les questions – plutôt que les reproches – fusent quand les points de vue divergent, les formulations sont plutôt positives, le sourire est de rigueur pour saluer les collègues.

Les félicitations qui ont pu être adressées à l'équipe

Le terme de félicitations vous paraîtra sans doute excessif, j'utiliserai donc également l'expression « retour positif » que l'équipe aura pu enregistrer de la part d'un élément extérieur. Cet élément extérieur peut être le salarié d'un autre service de l'entreprise qui nous gratifie d'un : « Eh bien, si chez nous on pouvait s'entendre aussi bien que vous... » Cela peut être un client qui félicite l'équipe : « Quel que soit l'interlocuteur, on est toujours bien reçu chez vous. » Cela peut être un stagiaire qui, au détour de son rapport de stage, note : « La qualité de l'ambiance au sein de l'équipe qui m'a accueilli(e)... » Cela peut être enfin un ancien collègue qui, ayant changé d'entreprise, nous confie : « *Question intérêt du boulot, c'est génial. En revanche, côté ambiance, franchement, vous me manquez.* »

1. Les fans de Michel Audiard auront reconnu.

Bref, il s'agit de tous les atouts qui font que les membres de l'équipe travaillent ensemble et pas seulement les uns à côté des autres.

Vous avez certainement, grâce à ces différents exemples très concrets, fait le lien avec des situations vécues au sein de votre équipe. Complétez-les car je n'ai évidemment pu être exhaustif.

Cela étant fait, nous pourrons faire une pause avant de réfléchir aux marges de progrès qui peuvent exister. J'imagine deux approches pour cela. La première consiste à partir de la feuille blanche. La seconde consiste à reprendre les divers exemples utilisés dans la première partie du raisonnement : chaque point peut constituer une piste de travail.

Pour ceux d'entre vous qui n'auraient pas trouvé de marges de progrès – nous ne pouvons pas écarter cette solution –, je vous invite à passer directement à la section suivante.

Pour ceux d'entre vous qui sont restés, la suite consiste donc pour vous à :

- relire la liste des atouts, pour vous donner du cœur à l'ouvrage !
- reprendre la liste des marges de progrès et vérifier, pour chacune, qu'elles sont effectivement « en votre pouvoir ». Cette notion est particulièrement importante. Est réputé « en notre pouvoir » tout ce sur quoi nous pouvons effectivement agir. Le principe étant, vous l'aurez compris, d'éviter de s'épuiser... ;
- pour chaque marge de progrès identifiée, vous donner des indicateurs de réussite ;
- associer enfin une date pour chacune d'elles. C'est ce qui vous permettra de passer de l'intention au projet, tout en veillant à vous dispenser d'une pression aussi excessive qu'inutile (tout ne doit pas être toujours fait dans les trois mois...).

Questionner sur les attentes et les craintes

Jusqu'à présent, vis-à-vis de l'équipe, nous avons raisonné seuls. C'est une étape nécessaire mais pas suffisante. J'irai même jusqu'à

dire risquée dès lors qu'elle peut vous conduire à avoir une vision tronquée de la réalité perçue par les membres de votre équipe. Vous savez que *le monde n'existe qu'à travers les yeux de celui qui le regarde...*

Par ailleurs, nous devons bien prendre en compte le fait que tout changement dans le mode de fonctionnement de l'équipe, qu'il s'agisse d'un changement de responsable ou de l'ajout d'un échelon intermédiaire, génère des attentes mais aussi des craintes.

Ces attentes sont liées au fait que souvent, faute d'obtenir des réponses à des questions posées, n'arrivant pas à obtenir de moyens supplémentaires ou ne disposant pas des informations nécessaires, nous avons tendance à en faire porter l'unique responsabilité sur le hiérarchique en place. C'est parfois parfaitement justifié. Cela peut être également très largement abusif, en particulier s'il s'agit d'attentes qui ne sont pas « en son pouvoir ». Quoi qu'il en soit, cela se traduit par un « de toute façon¹, je ne lui demande même plus car je sais très bien ce qu'il ou elle va me répondre »...

L'enjeu est donc de recenser ces différentes attentes de manière à les intégrer dans votre plan d'action au chapitre des mesures symboliques (cf. page 74), ou de mettre en place une action de communication pour expliquer en quoi ces attentes manquent de pertinence ou se situent hors de votre pouvoir.

Les craintes sont liées au fait que le changement est souvent perçu comme la perte de quelque chose. Je reconnais d'ailleurs que nombre de personnes le pensent, à juste titre, sur la base d'expériences vécues... Pour autant, il serait dommage d'en faire une règle absolue, sauf à vouloir prendre une part active dans la sinistrose ambiante devenue malheureusement *politiquement*

1. « De toute façon » est l'expression qui tue ! Nous devrions tous mettre en œuvre une alarme interne chaque fois que nous utilisons et/ou pensons cette expression. Cela en dit long sur le droit au changement que nous donnons à la personne ou au système en question. Si nous revendiquons le droit au changement pour nous-mêmes, pourquoi ne pas l'accorder, ne serait-ce qu'au bénéfice du doute, à nos interlocuteurs ?

correcte dans le monde du travail d'aujourd'hui. Il est en effet étonnant de voir que c'est l'optimisme qui est devenu incongru et qui déclenche l'incrédulité, voire l'agressivité dans certains cas...

Pour ma part, je pense qu'il est illusoire de se contenter de balayer du revers de la main ces craintes au motif qu'elles sont infondées et/ou qu'elles n'existent que dans la tête des autres, car, précisément, elles existent dans la tête des autres. L'enjeu n'est donc pas de savoir si cela est bien ou mal, l'enjeu est de savoir comment nous pouvons les limiter, les éliminer et, pour le moins, ne pas les accroître !

Le bon positionnement en la matière consiste donc à entendre, à décrypter ces craintes, à les comprendre de manière à pouvoir les traiter. Il ne s'agit évidemment ni de les entretenir ni de pousser les membres de l'équipe à se complaire dans ce registre...

De manière très concrète, deux solutions s'offrent à vous pour réaliser cet exercice.

La première consiste à organiser des *rencontres avec chacun des membres* de l'équipe. C'est sans doute ce qui sera le plus consommateur de temps, mais, par ailleurs, ce qui sera également le plus riche, surtout si vous devez faire face à des mécanismes de groupe du type : « Individuellement, ils sont charmants, mais collectivement, ils sont odieux ! »

Dans ce cas, la manière dont vous allez proposer et organiser l'exercice conditionnera sa réussite. Nous pouvons prendre la question sous différents aspects : la méthode tout d'abord. Les entretiens peuvent être informels, lors d'une pause ou d'un moment de tranquillité dans le service. Ils peuvent être au contraire organisés sur la base d'un planning communiqué à l'ensemble de l'équipe. Le choix du lieu, ensuite. Ils peuvent se dérouler dans le bureau du collaborateur, en terrain neutre dans une salle de réunion ou dans votre bureau, ce qui aura pour effet de renforcer votre position hiérarchique. La forme enfin : les entretiens peuvent être conduits de manière informelle ou à l'aide

d'une liste de questions qui vous serviront de « pense-pas-bête » ou de fil conducteur.

La seconde solution consiste à organiser une *réunion de service* pour travailler sur cette question. C'est une bonne formule sous réserve que votre groupe soit homogène et qu'il existe déjà une culture d'échange, de réunion de travail¹. Le risque est de passer, du fait des mécanismes de groupe, à côté d'informations importantes. Cette solution a pour mérite un affichage assez clair de votre stratégie : faire en sorte que nous travaillions véritablement ensemble.

Dans ce cas, vous pouvez, une nouvelle fois, envisager plusieurs possibilités : intégrer cette partie à une réunion habituelle, faire une réunion spécifique, laisser les échanges se faire de manière informelle, faire en sorte que chacun puisse s'exprimer individuellement...

Je vous recommande de n'opter pour cette seconde solution que dans la mesure où vous vous sentez vous-même à l'aise en situation de conduite et d'animation de réunion de travail. Si tel n'est pas le cas, réservez le premier exercice à la présentation de votre plan d'action (cf. page 48).

Enfin, faites votre choix entre ces deux formules et leurs options associées en fonction de la culture de votre équipe. Il n'existe, en effet, pas de solution universelle et la « meilleure » solution sera à l'évidence celle que vous aurez choisie, sereinement, et celle, surtout, que vous jugerez la plus prometteuse...

Proposer un accord à ses éventuels compétiteurs

Il se peut que vous ayez été en compétition avec un ou plusieurs membres de l'équipe. Le cas le plus délicat que j'ai vu en la

1. La réunion de travail se distingue de la réunion d'information par le fait qu'on y travaille. Très sérieusement, ce n'est pas du tout la même chose d'être habitué à écouter et d'avoir une pratique de prise de parole en groupe. Quand on est soi-même à l'aise sur ce registre, on a tendance à oublier que le fait de parler devant deux ou trois personnes constitue déjà une difficulté, sans que nous ayons à en tirer un quelconque jugement de valeur.

matière est celui d'une jeune femme devenue N + 2 dans un service où elle était au niveau N, et ce, après avoir été en concurrence avec des N + 1 lors de ce recrutement mené en interne...

Je considère pour ma part qu'il est de la responsabilité du « promoteur » d'anticiper sur ce point et de faire en sorte de rendre le désagréable acceptable¹ pour ceux qui, en définitive, n'auront pas été retenus. J'avoue, sur ce point, être stupéfait de certaines pratiques (cf. page 139) qui ne semblent avoir pour autre objectif que de mettre de l'huile sur le feu et/ou de rendre l'exercice encore plus difficile...

Quelle que soit la technique, probablement très pertinente et professionnelle, déployée par votre hiérarchique dans le cas qui vous intéresse, vous ne serez sans doute pas dispensé(e) d'une action minimale vis-à-vis de vos concurrents et désormais collaborateurs malheureux.

A minima, je vous suggère, dans une optique de « prêt-à-l'emploi », un : « J'ai trouvé très bien ce qu'il (elle) a dit. Cela reflète parfaitement ma pensée et je n'aurai pas mieux su te (vous) le dire »...

Il est vraisemblable que cela ne suffise pas et, comme la charge émotionnelle associée à l'affaire est en générale importante, je vous invite à suivre les conseils suivants :

1) *préparez-vous !* On ne le dira jamais assez, mais « qui faillit à sa préparation prépare sa faillite² » ! Concrètement, il s'agit de réfléchir, au fond, au message que nous souhaitons délivrer pour être sur le registre de la proposition (souvent apprécié...), plutôt que sur celui des condoléances (toujours détesté !) ;

1. C'est l'une de mes injonctions récurrentes. J'ai acquis au fil du temps l'intime conviction que l'une des clefs dans notre relation à l'autre est notre capacité à rendre le désagréable acceptable. Nous sommes souvent confrontés à cela : quand il s'agit de dire non, quand nous devons reporter un délai, faire évoluer le projet sur lequel a travaillé d'arrache-pied un tiers, etc. Soit nous savons, par la forme, la manière de le dire, rendre le désagréable acceptable, soit ce n'est pas le cas et c'est ce que, au fond, ne nous pardonneront pas les autres.

2. Source : Pierre Godivier, alors sous-directeur de la direction des retraites de la CRAM. J'avoue ne plus me souvenir s'il était lui-même à l'origine de cette belle formule...

2) *choisissez votre moment...* Il n'y a pas d'urgence en la matière, le mal est déjà fait... Nous devons donc éviter d'ajouter à la difficulté de l'exercice la difficulté du moment : juste après une prise de bec avec un client, à un moment où le collègue s'est dit pressé de partir, lors d'un coup de chaud – du fait de retards – dans le service, etc. ;

3) *commencez par accuser bonne réception...*, en d'autres termes, il s'agit de montrer que vous pouvez vous mettre à la place de l'autre et imaginer combien sa position doit être aussi agaçante qu'inconfortable ;

4) une introduction sur le mode : « Je sais bien que c'est beaucoup plus facile d'être à ma place qu'à la tienne (vôtre) » fera parfaitement l'affaire ;

5) *laissez venir* : la limite de la préparation est qu'elle nous conduit parfois à vouloir aller, coûte que coûte, au bout de l'idée que nous avons travaillée pendant des heures, ce qui se révèle évidemment parfaitement... contre-productif. Dans les faits donc, marquez une pause avant de passer à la suite. Un simple silence est une invitation à la parole.

Si un ami vous demande un conseil pour arriver à gérer le silence, avec lequel nous avons temps de mal dans notre société, proposez-lui de compter jusqu'à 5. Au-delà, cela créerait une ambiance pesante ! Cela laissera un temps suffisant, si votre interlocuteur a quelque chose à vous dire, pour qu'il se lance ;

6) *Faites une proposition* : dans la mesure où votre désormais collègue a été un réel challenger, il est probable qu'il avait, lui aussi, des arguments à faire valoir. Autrement dit, tout en conservant, sans risque de confusion possible, vos prérogatives, il peut être tout à fait intéressant de vous appuyer sur lui (elle).

La limite de l'exercice est la sincérité et il n'est pas question d'aller faire des propositions que vous n'auriez pas envie d'honorer par la suite. Dans le même esprit, il est préférable de rester au niveau des intentions – sincères – comme solli-

citer l'avis par exemple, plutôt que de créer un système de type adjoint de l'adjoint dans un service de quatre personnes ;
7) *laissez la balle dans le camp de l'autre* : en fonction de la manière dont le processus de recrutement interne s'est déroulé, votre désormais collègue aura peut-être besoin d'un peu de temps pour digérer les choses... Ne placez pas la barre trop haut en demandant qu'en plus, ce dernier vous remercie sur-le-champ ! De votre côté, dans les cas les plus tendus, tenez-vous-en à un : « Je te (vous) laisse réfléchir et l'initiative d'en reparler... », puis, sauf phénomène de sabotage manifeste, faites ce que vous avez dit que vous feriez ;

8) *rendre hommage aux efforts observés* : le temps, associé à votre manière de faire, fera que les choses auront tendance à « se tasser », comme on dit. Le fait de montrer à votre ex-challenger que vous avez remarqué sa propre manière de jouer le jeu ne pourra qu'accélérer le mécanisme.

Je terminerai sur ce point en disant que l'absence de communication en la matière, si c'est le plus facile, est sans aucun doute le plus mauvais plan qui soit car, la nature ayant horreur du vide, il est statistiquement probable que votre compétiteur malheureux échafaudera nombre d'hypothèses négatives sur les raisons de votre silence : « C'est bien la preuve qu'il (elle) n'est pas clair(e)... il (elle) ne dit rien parce que tout était pipé à l'avance, comme toujours, dans cette boîte... Tiens, il (elle) fait comme s'il (elle) n'était pas au courant ; tu vas voir ce que c'est que de jouer les faux jetons ! »

Cela dit, vous n'aurez peut-être pas à gérer cette situation.

Communiquer sur sa vision des choses et le plan d'action

Une fois les idées claires sur les atouts et marges de progrès de l'équipe, sur ses craintes et attentes et la route dégagée des éventuelles difficultés que pourrait poser une concurrence interne maltraitée, nous allons pouvoir commencer à nous positionner

sur ce pour quoi nous avons été nommés à ce poste : la mise en œuvre d'un plan d'action.

Bien que ce sujet, la conduite d'un projet, mérite à lui seul un ouvrage, nous allons prendre ensemble quelques points de repère qui seront autant de « bouts de fils » qui vous permettront de dérouler toute la pelote.

Il y a deux idées dans le titre de cette section : la vision et le plan d'action.

Quand je parle de *vision*, pour rester pragmatique, j'entends méthode, façon de se comporter, « gouvernance » pour prendre un terme à la mode¹. Pour une équipe de quatre à cinq personnes, ce sont les règles de vie avec lesquelles nous proposons aux uns et aux autres de faire un bout de chemin ensemble.

Sur le fond, c'est finalement toujours la même chose. Sur la forme, cela peut prendre des allures très sophistiquées, en particulier dans les grosses structures pouvant s'appuyer sur les compétences d'un service « com' interne ».

Si tel n'est pas votre cas et que vous appréciez mes « prêts-à-dire », je vous propose de vous inspirer de près ou de loin de l'ensemble des sept points suivants :

- 1) « Je vous propose de travailler pour atteindre un objectif supérieur commun. »
- 2) « J'ai à cœur que chacun comprenne l'utilité de chacune de ses actions car c'est de mon point de vue la meilleure façon de travailler et une des conditions de l'efficacité. »
- 3) « J'ai bien entendu une idée sur la manière dont nous allons nous y prendre concrètement, mais je reste ouvert(e) à toutes les suggestions de votre part. Je ne m'engage pas à les adopter systématiquement, mais je m'engage à vous indiquer pourquoi j'en tiendrai compte, ou non. »

1. L'un de nos hommes politiques a eu une formule que je trouve savoureuse : « *Celui qui veut être à la mode aura le destin d'une feuille morte !* » Un indice pour trouver le nom de cet illustre homme d'État : président à qui nous devons le quinquennat.

4) « Je vous fais évidemment entièrement confiance pour donner le meilleur de vous-même, mais comme seuls ceux qui ne font rien ne commettent pas d'erreur, je vous propose que nous mettions en place un système de contrôle qui nous permette de livrer en toute sérénité nos produits à nos clients (internes ou externes). »

5) « Dans le même esprit, je vous propose que nous fassions régulièrement et de manière collective une analyse de nos modes individuels de fonctionnement afin de faire le choix des meilleures pratiques. »

6) « Par ailleurs, il n'y a pour ma part ni question idiote ni question taboue. Il peut seulement y avoir des temps propices ou non pour cela. »

7) « Enfin, les règles de fonctionnement de l'équipe, même si nous les consignons par écrit, sont réputées en vigueur jusqu'au moment où nous déciderons collectivement de les faire évoluer. Même si j'en suis personnellement garant(e), vous pouvez être force de *proposition en la matière*. »

À ceux d'entre vous qui me trouveraient cynique à la lecture de ces lignes en pensant que, finalement, il n'y a guère de place pour la spontanéité et pour la créativité dans tout cela, je réponds que mon objectif est de vous faciliter le point de départ. En effet, dans la pratique, ces sept points ne font que décrire la manière dont le plus grand nombre d'entre nous aimerait travailler. C'est aussi, soit par maladresse, soit par manque de communication, ce qui fait le plus défaut.

Ces sept idées seront le point de départ de votre déclaration. À charge pour vous de dire les choses avec vos mots et, si les miens vous conviennent, eh bien, utilisez-les sans hésiter : c'est fait pour cela !

La deuxième idée concerne le *plan d'action*. Nous pouvons alors envisager deux cas de figure : soit l'entreprise dispose d'un projet fort, soit le projet d'entreprise fait cruellement défaut.

Si votre structure, qu'elle soit privée, publique, marchande ou associative, dispose d'un projet clair, il vous « suffira » de décliner ce projet en objectif de service puis en objectifs individuels. Le plus parlant pour moi est l'analogie de la poupée russe : la plus grosse représente le projet de l'entreprise et la plus petite celui de chaque collaborateur. Cela, c'est pour l'image. Sur le fond, il est essentiel que chacun puisse avoir une vision aussi simple – sans être simpliste – de manière que chacun puisse inscrire son projet personnel dans le projet de l'entreprise¹.

Il se peut que vous soyez dans une entreprise qui manque de perspectives à long terme ou qui soit appelée à disparaître. Dans ce cas ultime, traité lors de l'une de nos formations sur les entretiens annuels d'appréciation, nous en sommes arrivés à la conclusion que le projet de service du cadre – que l'on imagine facilement désemparé – était de rendre lisibles les compétences, les réalisations et la valeur ajoutée de son équipe, chose qui n'avait jamais été faite jusqu'alors, puisque le service n'en avait jamais éprouvé le besoin. Le raisonnement était de se dire que, quel que soit le repreneur (au sens le plus large), la mise en avant du potentiel de l'équipe ne pouvait que lui rendre service. Contre toute attente, cette démarche a été largement plébiscitée par les collaborateurs concernés... et leur a effectivement été utile.

Entre ces deux situations extrêmes – un projet mobilisateur et un projet d'autodestruction – se déclinent vos projets particuliers. Quels qu'ils soient, il est essentiel que vous puissiez les exprimer car, pour vous-même comme pour chaque membre de votre équipe : « Il n'est point de bons vents pour celui qui ne sait où il va » (Sénèque).

Ce développement autour de la notion de plan d'action est l'occasion de faire un point sur la notion d'« objectif ». Si vous êtes de bons clients de la formation et adeptes de séminaires managé-

1. Cette idée, à laquelle je souscris, est l'une de celles mises en avant par le Centre des jeunes dirigeants (CJD) dans l'un de ses ouvrages de référence, *L'Entreprise au XXI^e siècle*. (www.cjd.net)

riaux en tout genre, vous avez déjà été initié au SMART¹ né outre-Manche.

Je vous propose donc, aujourd'hui, le DREAM[®], dont je suis l'inventeur. Le principe est d'associer le moyen mnémotechnique au clin d'œil : même si « toute grande réalisation a d'abord été un rêve dans la tête de quelqu'un² », il importe de savoir passer du rêve au projet, d'où la déclinaison du DREAM.

Ainsi, pour qu'un objectif en soit véritablement un, qu'il ne soit ni un phantasme ni un traquenard, il doit être :

- Daté : de manière précise. C'est le fait d'avoir une date qui différencie le rêve du projet, car mettre une date, c'est déjà commencer à se projeter dans l'avenir. La date est aussi ce qui différencie l'objectif de la finalité. Ce point est important en matière de motivation, car il est difficile de motiver durablement autour d'une finalité (bien accueillir ses clients par exemple).
- Réalisable : l'enjeu est que l'objectif soit perçu comme étant réalisable. Si tel n'est pas le cas, plutôt que de verser dans le sempiternel et tristounet « cela ne marchera jamais », posons-nous la seule question qui vaille : que faut-il pour qu'il le devienne ?
- Écologique : au sens de « qui respecte l'équilibre du système ». C'est l'image de la poupée russe évoquée précédemment. Ce serait évidemment un non-sens que l'objectif affiché d'un service vienne contredire celui d'un autre...
- Attractif : pour celles et ceux qui doivent y contribuer ! Pour celui qui le donne, c'est l'évidence même... À défaut, comme l'a dit le regretté Coluche, ce serait « utiliser son intelligence à ses dépens ». Tout objectif doit donc être formulé avec un

1. SMART : *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related.*

2. Cette citation est d'Albert Einstein. Walt Disney dira pour sa part : « *Pour réaliser une chose vraiment extraordinaire, commencez par la rêver. Ensuite, réveillez-vous calmement et allez d'un trait jusqu'au bout de votre rêve sans jamais vous laisser décourager. C'est la seule méthode que je connaisse, et elle m'a toujours réussi.* »

« pour » qui intéresse celui qui devra contribuer activement à l'atteindre.

- **Mesurable** : chacun doit savoir à quel moment il (elle) aura atteint l'objectif, et ce, de manière certaine. J'en profite pour dire ici que, sauf rares exceptions, il me semble rapidement contre-productif de considérer que les objectifs sont par nature faits pour être inatteignables. En effet, à l'exception de quelques rares hyperactifs, si nous sommes heureux de progresser, nous sommes non moins heureux, rassurés et ressourcés par l'atteinte de paliers intermédiaires.

Votre plan d'action doit être accompagné d'objectifs précis que je vous invite, à des fins d'appropriation, à peaufiner avec chacun des collaborateurs concernés, avant le top départ de l'action effective.

Faire un bilan avec l'équipe

Je vous propose d'envisager que vous avez déjà réalisé la première phase de votre plan d'action, dans le respect des règles de fonctionnement proposées à l'équipe.

Je ne veux en effet pas vous souhaiter bon vent dans sa mise en œuvre sans une ultime suggestion : le point d'étape avec l'équipe. Vous aurez observé que je viens de remplacer le mot « bilan » par « point d'étape ». Cela dépasse la seule volonté d'éviter les répétitions...

J'ai, sur ce dernier point, *trois idées principales* à soumettre à votre sagacité. La première est de dire que, culturellement, nous avons tendance à ne parler des choses que lorsque celles-ci vont mal, posent problème. Pourquoi faudrait-il aller mal pour aller bien ? Pourquoi ne pourrait-on pas tirer de beaux enseignements, reproductibles, de ce qui a bien marché ?

Premier objectif donc, *se réconcilier avec la réussite*, en tirer des enseignements, s'inscrire dans la spirale du succès qui attire le succès ! Je trouve pour ma part très positives toutes les initiatives, à plus forte raison si elles sont sincères et spontanées, qui visent à « fêter » la réussite d'une étape intermédiaire : les croissants pour

agrémenter le café du matin, le pot de fin de projet, la fin de semaine anticipée, bref, tout ce qui permet d'adresser un message de reconnaissance à celles et ceux qui ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour réussir.

La deuxième idée est associée à la notion d'étape, de palier. Trop souvent, nous attendons l'ultime fin pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs : trop court, constatent les premiers, trop long, ironisent les seconds...

Ainsi, un point d'étape permet à chacun de vérifier que nous restons, collectivement, dans la bonne direction. Cela nous permet d'*apporter d'éventuelles mesures correctives avant de nous trouver piégés*. Bref, je n'y vois que des avantages et pas d'inconvénient...

La troisième idée concerne *le fond*. Je vous suggère de *recueillir l'impression générale* de l'équipe. Vous pourriez en effet constater un décalage entre votre perception – peut-être un peu trop réservée – et celle, plus enthousiaste, de l'équipe (ou le contraire). Il est intéressant également de *faire prendre conscience* à chacun de ce qu'il considère avoir personnellement gagné dans l'affaire. Pour cela, il faut que chacun s'exprime.

C'est particulièrement important pour qu'un changement soit durable. Je pense en effet que nous ne modifions durablement nos habitudes que lorsque nous en tirons un réel bénéfice. Le fait que celui-ci soit conscient ne peut que renforcer ce mécanisme.

La dernière chose consiste à *réévaluer les attentes* de l'équipe que ce premier projet aura peut-être contribué à faire évoluer...

Pratiquement, ce point d'étape pourra être individuel ou collectif, informel ou rigoureux, en fonction de la culture locale et de ce qui vous paraîtra le plus pertinent.

Pour résumer, nous venons de voir que, pour vous à qui l'on vient de soumettre un projet de promotion interne, vous pouvez *attraper l'affaire* en suivant la démarche en trois temps :

1. Prenez le temps de la réflexion à partir des questions suivantes :

- qu'est-ce qui compte pour moi ?
- au plan des valeurs, suis-je en phase avec mon patron ?
- quels sont mes *a priori* ?
- sur quels points précis repose ma crédibilité ?
- quelles connaissances dois-je acquérir ou renforcer ?
- quels points ai-je besoin d'approfondir ?

Ce qui vous permettra de prendre « la » bonne décision, c'est-à-dire celle que vous aurez construite, par vous-même, pour vous-même, en fonction de votre environnement.

2. Organisez la relation avec le hiérarchique, de manière à :
 - savoir sur quels points précis il évaluera votre réussite dans le poste ;
 - identifier les contreparties qu'il attend de votre nomination ;
 - convenir des marges de manœuvre dont vous disposerez ;
 - clarifier les articulations pour éviter d'empiéter sur vos territoires respectifs ;
 - savoir quelles informations faire remonter.
3. Ainsi, l'esprit libre : engagez le travail avec l'équipe :
 - réfléchissez sur les atouts et marges de progrès de l'équipe... ;
 - questionnez chacun sur ses attentes, ses craintes... ;
 - proposez un accord à vos éventuels ex-compétiteurs... ;
 - communiquez sur votre vision des choses et le plan d'action... ;
 - faites un premier point d'étape avec l'équipe...

Vous disposez désormais d'un processus, d'un fil conducteur. Je vous propose de compléter le panorama par une liste, par définition non exhaustive, des pièges et astuces, côté « promu(e) »...

QUELQUES PIÈGES À ÉVITER

J'ai choisi de vous proposer ici quelques pièges issus, une nouvelle fois, de l'observation, tantôt directe, tantôt indirecte par le biais des nombreux témoignages que les uns et les autres ont bien voulu partager dans différentes circonstances.

La liste de ces pièges ne saurait être exhaustive. C'est la raison pour laquelle, afin que ce livre puisse vivre, je vous propose, *via* un forum sur le site www.pbrh.fr de nous faire part des pièges dont vous auriez pu être victimes ou que vous auriez déjoués.

Le changement radical

Je commence par celui-ci car c'est historiquement le premier dont je me souviens. Un technicien est nouvellement promu au sein de son équipe, à compter du 1^{er} juin. Le 31 mai au soir, j'imagine volontiers que l'endormissement a été difficile, en l'absence d'appui opérationnel de son employeur, qui lui a fait, en l'occurrence, un cadeau empoisonné. Comment rendre visible son nouveau statut ? Désarmé, la seule solution qui lui vient est... de porter une cravate, ce qu'il ne faisait jamais auparavant. Je vous laisse imaginer les sourires et autres sarcasmes de ses collègues le voyant arriver, au matin du 1^{er} juin !

Il n'y a, de ma part, aucune moquerie car je suis intimement convaincu que nul ne se prend volontairement les pieds dans le tapis. En revanche, que de maladroites sommes-nous capables de faire, moi le premier !

Cette anecdote, prioritairement destinée aux « promu(e)s », fera certainement réfléchir les « promoteurs » qui liront ces lignes, tant elle est significative du désarroi que peut générer le manque d'accompagnement de la promotion – dont ils sont responsables.

Le piège, vous l'aurez donc compris, consiste à vouloir opérer un changement radical, comme si nous voulions matérialiser notre

nouvelle situation. Soyons certains que la crédibilité et la reconnaissance par l'équipe se jouent en profondeur, non en surface !

Ici, nous avons un exemple de changement de tenue vestimentaire. Il pourrait tout aussi bien concerner le mode de communication. C'est ce qui se passe lorsque la personne veut utiliser un langage, un registre qui n'est pas le sien. Même s'il est vrai qu'il existe des codes, j'en ai parlé au début de cet ouvrage, des passerelles sont possibles et, au sein de la même équipe, toute volte-face en la matière se révèle très rapidement contre-productive.

Le troisième exemple concerne les comportements. L'un des plus stupéfiants que je puisse citer est le fait de ne plus prendre l'initiative de dire bonjour à ceux-là mêmes que nous saluons la veille ! Je veux bien que la montée en responsabilité soit une source de préoccupations complémentaires, j'admets volontiers – en tout cas pour nous les hommes – que nous soyons monotâches, mais je vous assure, témoignages à l'appui, que de telles maladresses sont terriblement destructrices ! Peut-être pensez-vous que cet exemple est trop caricatural pour être crédible. Et pourtant...

Imaginez la chose suivante : vous êtes, du fait de vos nouvelles responsabilités, invité(e) à un déjeuner de travail au restaurant de l'entreprise. Vous vous trouvez donc en compagnie de ceux que vous appeliez, hier encore, « les huiles ». Pouvez-vous parier votre paie du mois prochain que, dans tous les cas de figure, vous oseriez dire à vos nouveaux compagnons de table : « Pardonnez-moi un instant, je vais saluer mes collègues que je n'ai pas encore vus aujourd'hui » ?

Et hop, la maladresse est commise. Vous allez devoir ramer pour rattraper le coup ! *Exit* donc le changement radical...

Ça ne changera rien !

Ce deuxième piège est l'exact opposé de celui que je viens de décrire. Je revois encore la tête de Joëlle à qui, au cours d'une

formation au management, je donnais cet exemple : je venais de la renvoyer trois ans en arrière, lors de sa prise de fonction.

Les termes exacts étaient, de mémoire : « Soyez tranquilles, les filles, je suis maintenant officiellement responsable du service, mais ça ne changera rien ! » Voilà comment se mettre les menottes, tout seul, pour les semaines et les mois à venir !

Peut-on penser sérieusement être l'objet d'une promotion interne sans que quelque décideur de la structure veuille que cela change quelque chose ? C'est aussi l'occasion de dire que si vous avez accepté votre promotion en pensant que cela pourrait ne rien changer, je vous invite à revoir votre point de vue !

Cette phrase est, tout comme dans le premier piège, le résultat du *syndrome de la nuit du 31 au 1^{er}*.

C'est pour éviter de tomber dans un tel piège que je vous suggérerais, dans la partie précédente, de réfléchir à votre plan d'action pour pouvoir en parler. Si vous êtes vraiment pris(e) de court, dites : « Je vous proposerai, dès la semaine prochaine, le détail du plan d'action dont je suis en train de valider le principe »...

Exit donc le « ça ne changera rien »...

Refuser systématiquement tout changement

Nous voici sur un autre registre : on ne change pas une équipe qui gagne ! Par extension : on ne touche pas à une organisation qui fonctionne. Là encore, gardons-nous de toute moquerie, la maladresse provient souvent d'un manque de communication (une nouvelle fois). Voici, pour bien comprendre les choses, l'enchaînement type :

-
1. Quand j'évoque le « syndrome de la nuit du 31 au 1^{er} », je ne fais qu'appliquer au monde de l'entreprise ce que Roland Magdane appliquait au monde de l'agroalimentaire : date limite de consommation du yaourt : 25 avril. Mais que se passe-t-il dans la nuit du 25 au 26 ? Il est probable qu'il ne se passe rien, professionnellement parlant. Mais pourquoi cette date ? En général, pour simplifier les choses au plan administratif, les promotions, donc les éventuelles augmentations associées, commencent le 1^{er} du mois.

1. La promotion « tombe » sur le collaborateur qui a le sentiment d'être premier dans un concours de circonstances...
2. Le nouveau promu (ou la nouvelle promue) se trouve, lui, dans la phase de survie (par analogie avec la pyramide des besoins de Maslow que j'ai déclinée, par croisement avec la matrice du Boston Consulting Group en cycle de vie du poste¹). Il y a donc fort à parier qu'il va, dans un premier temps, se centrer sur ses propres préoccupations plutôt que sur celles de ses collaborateurs.
3. Les collaborateurs, eux, à l'arrivée d'un nouveau venu, voient l'occasion rêvée de faire avancer leur position sur tel ou tel point, ce que le prédécesseur avait toujours refusé. C'est ce qui explique l'émergence de propositions.
4. Le nouveau promu, par manque d'assurance et/ou ignorance du contexte, refuse le changement. Le moins mauvais scénario est qu'il demande un temps de réflexion...
5. Les collaborateurs, forcément déçus, lancent la rumeur : inutile de penser qu'avec le nouveau, les choses vont progresser. Ce sera peut-être encore pire qu'avant.
6. Le nouveau promu est soulagé : les suggestions et propositions cessent. Ouf, un peu de répit. De leur côté, les collaborateurs saisissent chaque opportunité pour se convaincre qu'ils avaient raison : rien ne bouge et rien ne bougera !
7. Le piège est refermé...

Une nouvelle fois, toute ressemblance ou similitude avec des événements existants ou ayant existé est rigoureusement volontaire !

1. Les quatre phases du cycle de vie du poste : la *prise de fonction*, assimilable à la survie, qui se traduit par une phase d'adaptation et d'acceptation quasi totale ; la *réalisation*, assimilable au besoin de sécurité, qui se traduit par la volonté d'appliquer des règles pour produire (au sens large) le plus possible ; l'*enrichissement*, assimilable à la phase de réalisation de soi, qui correspond à la période à laquelle se creuse souvent la manière dont deux personnes différentes occupent, dans les faits, le même poste ; la *phase de déclin*, qui n'est pas une fatalité, pour autant qu'un changement, quelle qu'en soit la forme, permette de réinitialiser un nouveau cycle.

Mais alors que faire ? Opter pour une solution intermédiaire : le différé, mais en indiquant une date précise.

Exit donc le refus, sans autre précision, de tout changement...

Et comment faisait-on, avant ?

Il s'agit là d'une version dérivée du piège précédent. Le mécanisme est donc à peu de chose près le même, sûrement sur les origines du comportement, vraisemblablement sur l'enchaînement des faits.

La variante provient du fait qu'en tant que nouveau promu, vous posez la question : « Comment faisait-on avant ? »

Si la première fois peut paraître un signe de prudence, la deuxième une marque de politesse, la troisième risque de commencer à peser. Je vous livre, pour illustrer ces propos, la réflexion de l'un de mes interlocuteurs, « victime » de ce mécanisme : « On s'en fiche, nous, de la façon dont on faisait avant. Ce qui nous intéresse, c'est la façon dont il va nous permettre de faire évoluer les choses ! »

Sur le fond, l'intention est parfaitement louable. Elle est sans doute d'éviter le changement pour le plaisir de changer. C'est donc plus une question de forme qu'une question de fond. Au chapitre des suggestions, je vous propose donc l'enchaînement suivant :

- « Que pensez-vous de la manière de procéder avant ? »
- « Sur quels points pensez-vous qu'il faille faire progresser les choses ? »
- « Je suis de votre avis, voilà ce que je vous propose... »

Exit donc, au moins dans sa dimension systématique et peu subtile, la formule : « Et comment faisait-on, avant ? »

Accepter, du fait de la promotion, ce qui était auparavant inacceptable

Il s'agit ici de ce que d'aucuns appelleront le retournement de veste. Bien sûr, fondamentalement, il n'est pas bien de retourner sa veste ! Mais regardons les choses d'un peu plus près avant de passer au piège suivant en disant : « Ah, ça, moi ? Jamais ! Ce n'est pas le genre de la maison... »

Imaginons la situation suivante. Vous avez toujours considéré comme inacceptable le fait de devoir noter scrupuleusement le temps que vous consacriez à chaque lot de production. Le taylorisme, vous avez raison, date un peu... Vous trouviez cela d'autant plus inacceptable qu'en l'absence d'explications, il n'y avait pas d'autre signification que le flicage, le manque de confiance. Nous étions même à la limite du harcèlement...

Sauf que... devenu responsable de l'équipe, vous communiquez désormais directement ces données au destinataire. Celui-ci vous glisse, de manière totalement incidente : « Je suis préoccupé car les marchés sont de plus en plus tendus, les négociations de plus en plus difficiles et dix minutes d'écart sur un temps de production, du fait de son impact sur notre prix de revient, peuvent nous faire perdre d'importants marchés¹... »

Vous venez de réaliser que vous n'aviez pas fait le lien entre cette donnée qui focalisait l'agacement de tous et le calcul du prix de revient. Comme le sujet n'a jamais été abordé, vous vous mettez à craindre d'être le seul à ne pas vous en être rendu compte... et vous vous taisez, de peur de passer pour un incompetent !

Alors, êtes-vous toujours aussi convaincu que vous ne pourriez pas vous laisser prendre ?

Quoi qu'il en soit, nous devons considérer que s'il est normal, prévisible, habituel, de changer de point de vue en changeant de fonction, ce n'est pas parce qu'on est vendu à l'ennemi, mais parce qu'on a accès à de nouvelles informations. Nous ne changeons pas d'avis parce que nous sommes des girouettes, nous faisons évoluer notre point de vue parce que nous sommes des gens intelligents.

Le tout, vous l'aurez compris, est de rendre lisible l'évolution de son point de vue...

Exit donc, l'acceptation aujourd'hui, sans explication à nos collègues, de ce contre quoi nous nous battions hier encore...

1. Cette anecdote est construite à partir d'un cas réel. Je me souviens encore du :
« Les cons, ils auraient pu nous le dire » confié par la personne concernée.

Nous venons, avec ces premiers pièges, de nous concentrer principalement sur les erreurs que nous pouvons commettre, pardon, que nous devons éviter, vis-à-vis de l'équipe dont nous avons désormais la responsabilité.

Nous devons, de la même manière, éviter les chausse-trappes à l'endroit de notre responsable hiérarchique...

Critiquer systématiquement le prédécesseur

Ce piège constitue une bonne transition, car il peut finalement se refermer des deux côtés : équipe et responsable hiérarchique.

Le principe de ce piège, du fait de son appellation, est suffisamment explicite. Sur ce qui le justifie, j'émetts une hypothèse : la recherche d'un bouc émissaire, chaque fois que nous sommes confrontés à une difficulté¹. C'est tellement humain...

Vis-à-vis de l'équipe, le piège est à double détente. Nous dépensons de l'énergie au lieu de rechercher des solutions. Et puis, tout de suite après, nous préparons notre équipe... à se montrer aussi dure à notre égard que nous le sommes nous-mêmes avec notre prédécesseur.

Vis-à-vis de notre hiérarchique, le piège est aussi à double détente. Le premier coup est le même qu'avec l'équipe. Raisonnons solutions plutôt que problèmes. Le second coup est lié au fait qu'indirectement, nous mettons en cause le hiérarchique qui, lui, peut être agacé à l'idée qu'il a également démérité au nom du principe selon lequel nous n'avons, finalement, que les collaborateurs que nous méritons² !

1. C'est l'occasion de vous livrer la règle des trois enveloppes numérotées que tout patron doit laisser à son successeur, en lui recommandant de ne les ouvrir qu'en cas de crise et de sentiment d'impuissance. Dans la première, nous pourrions lire : « Invoque l'héritage »... Une nouvelle crise survenant, nous pourrions lire dans la deuxième : « Invoque la conjoncture »... Dans la troisième est indiqué : « Prépare trois enveloppes ! »

2. J'utilise aussi fréquemment l'inverse (nous n'avons que les patrons que nous méritons).

À ce stade, une précision s'impose. Il ne s'agit pas, à l'inverse, de couvrir benoîtement toutes les turpitudes, réelles ou supposées, de nos prédécesseurs. Que des choses soient dites, notamment dans une optique de droit d'inventaire, afin d'éviter toute mauvaise surprise ultérieure, soit, mais de là à en faire une pratique récurrente...

D'une manière générale, nous avons toujours intérêt à faire le choix de dire aux autres non pas ce que nous savons qu'ils ont envie d'entendre mais plutôt ce que nous pensons devoir leur dire, ce qui n'exclut d'ailleurs pas que nous nous trompions au niveau de notre analyse.

Ainsi, en appliquant ce principe, je vous recommande d'indiquer clairement ce que vous considérez comme de réelles erreurs, tout en reconnaissant que chacun aurait pu, dans les mêmes circonstances, commettre les mêmes bévues.

Exit, donc, les exercices de tir sur les ambulances !

Ne pas oser poser de questions

C'est sans doute le premier piège au hit-parade des bêtises à éviter dans le cadre de la relation hiérarchique montante. Le mécanisme peut en être décrit de la manière suivante :

1. Le nouveau promu ne comprend pas l'intégralité de la commande passée par son patron. Mais, de peur de ne pas se montrer à la hauteur, il ne demande aucune précision...
2. Le hiérarchique, de son côté, ferme avec satisfaction ce tiroir qui lui posait problème : l'affaire vient d'être prise en main par quelqu'un qui se révélera probablement fiable. Il passe à autre chose, c'est d'ailleurs sa fonction première...
3. Le problème, lui, n'apparaît pas plus clair, même après quelques heures, voire des jours de décantation... Il est de plus en plus difficile de revenir sur l'affaire, par crainte de se voir répliquer : « Mais pourtant, vous m'aviez dit que c'était très clair ! »

4. Le résultat est à la hauteur des espérances : le bide complet ! Les délais sont dépassés, les objectifs non atteints, la tension est à son comble...

5. Vient l'heure de l'analyse. Dans le meilleur des cas, car, après le temps perdu pour rattraper l'affaire, il est finalement assez rare que le hiérarchique en prenne encore pour faire une analyse circonstanciée de ce qui vient de se jouer.

6. Seul dans son bureau, en l'absence de votre avocat de la défense, le hiérarchique murmure pour lui-même le verdict : « Je le regrette, mais je ne peux pas lui faire confiance... »

7. *Le piège s'est refermé...*

S'il est exact que les questions doivent parfois être posées à un moment opportun, il n'en est pas moins vrai, comme on le voit dans cet enchaînement, qu'il est proprement suicidaire de ne pas poser de questions lorsque les choses ne nous paraissent pas claires.

Exit, donc, l'idée selon laquelle le fait de poser une question nous mettrait en difficulté...

S'engager sur quelque chose dont le critère de mesure est flou

Nous sommes dans une légère variante de la situation précédente, la bonne foi en plus. Or, comme j'aime à le dire, il n'est rien de pire que deux personnes qui se querellent... de bonne foi !

Je vais illustrer ce piège par l'anecdote suivante : deux stagiaires, dans la même entreprise, au même poste, travaillent avec moi sur la notion d'objectif. Tous deux rédigent leur objectif de la manière suivante : « Nous voulons être nommés le plus rapidement possible dans nos nouvelles fonctions. » Leur ayant demandé d'écrire un délai plus précis, j'obtiens deux réponses : avant le Nouvel An pour le premier (nous sommes au mois d'octobre) ; avant la fin du cycle de formation (en juillet de l'année suivante) pour le second !

Vous avez donc compris qu'il était parfaitement possible... et donc risqué de s'engager sur des objectifs dont le critère de mesure est flou :

- faire en sorte d'améliorer le système (sur quel point précis ?)... ;
- obtenir une baisse significative du taux de perte (de combien en pourcentage ?)... ;
- redynamiser l'équipe (à quoi jugerons-nous de la réussite de l'opération ?)... ;
- etc.

Ce qui est en cause ici est l'emploi des mots qui renvoient à des références. Le mécanisme, largement décrit dans les ouvrages traitant de la communication, met en évidence un problème de codage-décodage. C'est un peu comme si nous nous amusions à traduire ces lignes... dans deux langues différentes avec la certitude de parler la même.

Exit, donc, les « rapidement », « au mieux », « dès que possible », « important », « loin », « rapide, régulier », « long » et autres termes !

Se tromper d'objectif

Dans ce dernier piège, pour clore provisoirement cette section, il s'agit de pointer le contresens que peuvent faire les bénéficiaires d'une promotion, en particulier lorsqu'il s'agit de leur premier poste d'animation d'équipe.

Le principe consiste, nous l'avons évoqué plus haut avec notre anecdote du directeur technique dans l'industrie du meuble (cf. page 28), à considérer que nous devons conserver le même niveau de production personnelle que lorsque nous n'avions que cette unique responsabilité.

En prenant le recul nécessaire, nous comprenons assez facilement le mécanisme en cause. Nous nous situons, rappelons-le, dans une première période de forte insécurité. Or, si nous maîtrisons à peu près notre propre production (en tout cas, c'est ce que nous

voulons croire), nous avons plus de difficulté à maîtriser celle des autres. C'est ce qui explique la difficulté que nombre d'entre nous peuvent avoir à déléguer. C'est l'origine des répliques du type : « Je vais le faire moi-même, cela ira plus vite ! Je vais le faire, comme cela, je serai sûr(e) du résultat... »

Effectivement, une fois que nous avons fait ce qui était en notre pouvoir, avoir à attendre le résultat du travail des autres peut se révéler très anxiogène. De ce point de vue, j'ai beaucoup d'admiration pour les personnes qui travaillent dans les PC de télésurveillance : une fois qu'ils ont donné l'alerte, ils n'ont plus qu'à observer, à distance, l'évolution de la situation, en souhaitant que chacun réussisse sa mission dans les délais.

Toutes ces explications n'ont d'autre vocation que de faciliter la compréhension du mécanisme. Mais le comprendre ne signifie pas qu'il convienne de l'accepter en l'état.

La seconde raison pour laquelle nombre de responsables se trompent d'objectif, en s'adonnant à l'excès aux tâches de production, est le manque de valorisation du travail de réflexion. Réfléchir pendant deux heures dans son bureau peut se révéler extrêmement efficace, notamment pour sortir la tête de l'eau. Cependant, à moins d'écrire une note sur les enseignements pratiques de notre réflexion, nous aurions quelque difficulté à les justifier¹ si, par le plus grand des hasards, nous étions questionnés sur ce point. En revanche, le traitement d'un dossier, la réalisation de tableaux statistiques Excel, la présence sur le terrain sont autant d'activités visibles.

« Il faut bien que quelqu'un le fasse ! » seriez-vous tenté(e) d'ajouter pour insister encore, dans une ultime salve d'honneur que vous savez perdue d'avance, car, au fond de vous, vous le savez comme moi : ce que l'on attend désormais de vous, c'est sans doute, pour une moindre part, de continuer à faire, mais c'est surtout de faire faire !

1. Justifier (se) : s'imposer de répondre à une question qu'on ne nous a pas posée !

Voilà un piège qui peut se révéler terrible : en effet personne ne viendra vous le reprocher, jusqu'au moment, où, complètement débordé(e) vous vous entendrez dire : « De toute façon, ce n'était pas à vous de faire ce boulot ! »

Exit, donc, l'erreur d'objectif !

Il est maintenant temps de nous intéresser à quelque chose de positif, c'est-à-dire les astuces que nous pourrions déployer pour réussir notre montée en charge.

QUELQUES ASTUCES

La première astuce que vous pourriez mettre en œuvre consiste à faire l'inverse des pièges que nous avons vus précédemment. Nous allons cependant tenter d'aller un peu plus loin.

Manager son manager

La formulation est volontairement provocatrice, car j'imagine que vous aurez la chance d'avoir un « promoteur » expérimenté, qui a déjà largement réfléchi à la manière de faire et que vous n'aurez qu'à suivre ses recommandations, en toute confiance ; ce qui n'exclut pas de conserver un niveau minimal de vigilance.

Si tel n'est pas le cas – du fait, probablement, de la charge de travail et du stress induit par les tensions actuelles des marchés sur lesquels vous vous situez –, le principe consiste à prendre soi-même les choses en main.

L'astuce consiste à présenter habilement les choses et, pour cela, à préférer le registre de la suggestion à celui de l'injonction... C'est la victoire du « Et si... » sur le « Il n'y a qu'à... ».

De façon très pratique, nous allons pouvoir utiliser des :

- « Et si vous me disiez pourquoi vous avez pensé à moi pour ce poste ? »

- « Et si vous me disiez à quoi vous verrez que j'ai atteint mes objectifs ? »
- « Et si nous organisions une réunion avec les collègues pour expliquer votre choix ? »
- « Et si nous communiquions à nos clients (internes, externes) notre nouvelle organisation ? »
- « Et si nous faisons un point, d'ici deux mois, sur ma prise de fonction ? »

Il est possible qu'en lisant ces suggestions, vous soyez en train de vous dire : « Moi, je ne me vois pas en train de dire cela ! » Il y a alors deux hypothèses : la première est que les mots que j'utilise moi-même ne sont pas ceux que vous utiliseriez. Ce n'est pas grave, au contraire : si vous dites la même chose, avec vos mots à vous, cela sera encore plus percutant et efficace !

La seconde hypothèse est que, indépendamment des mots, vous considérez que cela ne se fait pas. Que si cela ne vient pas spontanément de votre hiérarchie, cela ne peut pas marcher. Que jamais vous n'oserez...

À vous qui vous trouvez dans cette seconde hypothèse, je vous laisse méditer les idées suivantes :

1. Ce n'est pas parce c'est difficile que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile¹...
2. La seule chose certaine, si nous ne tentons rien, c'est que nous n'obtiendrons rien, à plus forte raison si nous nous ancrons dans le « cela ne marchera jamais ! ». En effet, « le hasard ne favorise que les esprits préparés », disait Pasteur.
3. Il y a ce qui serait bien et puis la réalité. Si les deux ne coïncident pas, la seule solution est d'agir. « *Quand tu auras désappris à espérer, je t'apprendrai à vouloir...* », nous dit encore Sénèque.

1. Sénèque, *bis repetita*, mais il est tellement important d'intégrer cette réalité en forme de citation !

Négocier, avant, la contrepartie de la réussite

Dans de nombreux cas de figure, l'entreprise propose la promotion, sans y associer immédiatement une augmentation de la rémunération.

Il ne s'agit pas de savoir si cela est bien ou mal et il est sans doute bien difficile de définir une solution optimale universelle : chaque situation d'entreprise doit être considérée au cas par cas. Dans les petites structures (moins de cinquante personnes), le dirigeant, l'entrepreneur, se trouve, seul, du côté du stylo et du chéquier... et hésite légitimement à faire des chèques en blanc.

Accepter une évolution de ses fonctions, sans augmentation immédiate, est également une bonne manière de montrer sa motivation pour le poste lui-même, son contenu, les registres auxquels il fait appel et pas simplement pour la rémunération qui peut y être associée.

C'est l'occasion de vous livrer mon point de vue en ce qui concerne la rémunération et la motivation qu'elle est réputée générer. La rémunération, ou plutôt l'absence d'augmentation ou de prime, constitue souvent un déclic au départ de l'entreprise, à la décision de construire son CV. En revanche, dans le quotidien, ce n'est pas ce qui fait que nous sommes heureux de nous rendre à notre travail. L'expression que j'utilise pour résumer ceci est : *l'argent n'est pas le problème à partir du moment où ce n'est plus un problème*¹...

Vous aurez donc compris que le fait de ne pas avoir d'augmentation immédiate ne constitue pas pour moi, bien au contraire, un motif de rejet, sans autre forme de procès, de la proposition.

En revanche, le piège serait de rester dans le vague sur le sujet et de laisser chacun penser que le montant qu'il imagine sera satisfaisant

1. Pour une personne devant se loger à Paris, par exemple, qui ne dispose que de 800 euros par mois, l'argent est une source de préoccupation quotidienne dans le fait d'avoir à compter, à se poser constamment la question de savoir si le moindre de ses achats est raisonnable.

ou accepté, selon le côté où nous nous plaçons. Les risques de déconvenue sont majeurs et ce, dans un contexte rendu de toute façon plus difficile par le passage à l'euro qui écrase les augmentations en valeur absolue. Une augmentation de 10 % sur une rémunération de 1 500 euros, en brut, est psychologiquement mieux valorisée en francs (près de 1 000 francs !) qu'en euros (150 euros). Pourtant, en valeur relative, une augmentation de 10 %, pour une rémunération, est déjà significative.

L'astuce, dans ce cas et en l'absence d'initiative du promoteur sur ce point, consiste à obtenir un engagement précis en termes de montant et de moment à partir duquel cette évolution de rémunération interviendra. Pour cela, nous pourrions utiliser quelque chose comme : « Dans l'hypothèse où je réussisse à tenir le poste tel que vous l'avez imaginé et que vous me le proposez, à quel niveau comptez-vous le revaloriser, en termes de rémunération ? À partir de quel moment cela sera-t-il effectif ? »

Pour ceux pour qui parler rémunération est difficile, ce que je conçois parfaitement, dites-vous bien que si vous ne demandez rien...

S'organiser un mini-break avant la prise de fonction

Vous vous souvenez sans doute du syndrome de la nuit du 31 au 1^{er}, évoqué précédemment. Il faut reconnaître que le fait de passer d'un poste à un autre, sans autre forme de procès, est un exercice difficile, tant du point de vue intellectuel que du point de vue de l'énergie que cela réclame.

Songez que les sophrologues notamment, mais aussi les spécialistes de la Gestalt-thérapie, nous recommandent, à nous, formateurs, de « fermer une journée de formation » à l'aide d'un rituel précis, de manière à laisser sur place les émotions négatives et à faire une vraie rupture pour pouvoir vaquer à d'autres occupations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Alors, vous pensez, dans le cas d'une mutation, faire cela du jour au lendemain, sans transition, c'est vraiment ajouter une difficulté à la difficulté !

Par ailleurs, si nous nous plaçons du côté des collègues, il y a peu de chances que la seule nuit du 31 au 1^{er} suffise à leur donner envie de vous voir autrement que ce que vous étiez lorsque vous les avez quittés la veille, c'est-à-dire... leur collègue ; ce qui n'est pas tout à fait la même chose que leur hiérarchique !

C'est l'occasion de vous faire partager cette formule de G.B. Shaw que j'affectionne tout particulièrement : « *L'homme le plus intelligent que je connaisse, c'est mon tailleur, car, chaque fois qu'il me voit, il reprend mes mesures.* »

En fait, nous avons d'énormes difficultés, dans notre vie quotidienne, à avoir la pertinence du réflexe du tailleur¹. C'est d'ailleurs l'un des freins au changement et une des raisons de la rigidité cadastrique dont nous pouvons faire preuve, au plan intellectuel, vis-à-vis de notre entourage, qu'il soit professionnel ou personnel².

Revenons au break qui pourra prendre la forme :

- d'un week-end thalasso avec la personne aimée de son choix ;
- de deux jours de vacances consacrés à une marche en forêt ;
- d'un séjour de deux ou trois jours dans un lieu qui nous est cher ;
- d'une formation, réalisée, pourquoi pas, dans le cadre du DIF³.

Vous avez compris le principe et nous ne sommes, finalement, limités que par notre imagination et les moyens, financiers notamment, dont nous disposons. En ce qui concerne le temps, souvenons-nous qu'il est judicieux de mettre définitivement à la poubelle l'expression « je n'ai pas le temps », au profit de : « Je choisis – ou non – de prendre le temps de... »

1. Il n'y a qu'à voir avec quelle facilité nous pouvons regarder (voir serait plus approprié) nos tendres moitiés, sans nous rendre compte qu'elles sont allées chez le coiffeur !

2. La famille n'est-elle pas une organisation, une forme d'association à but non lucratif ?

3. Le droit individuel à la formation (DIF) est l'un des dispositifs issus de la grande réforme de la formation de 2004 et qui permet à chaque salarié à temps complet – ayant plus d'un an d'ancienneté dans l'entreprise – de disposer d'un crédit formation de 20 heures, cumulable dans la limite de 120 heures, à réaliser hors du temps de travail. Les conventions collectives de votre branche peuvent prévoir des conditions particulières de mise en œuvre.

Se mettre à la place de l'autre

Certains d'entre vous trouveront sans doute que j'exagère en considérant comme simple « astuce » l'un des fondements de la communication interpersonnelle : se mettre à la place de l'autre. Je ne peux évidemment pas vous donner complètement tort sur ce point...

En fait, l'astuce porte plutôt sur la manière de le faire que sur le concept lui-même... Un mot sur le fond néanmoins. Nous mettre *mentalement* à la place de l'autre est un exercice que nous devrions pratiquer sans modération alors que nous le réservons trop souvent à quelques situations critiques. L'intérêt est de changer notre point de vue de façon à vérifier la solidité des hypothèses que nous venons de faire dans le cadre de notre travail de préparation. Changer d'angle de vue permet de voir les choses différemment¹, tout simplement.

Dans le cadre qui nous intéresse ici, l'objectif est d'imaginer comment nos collègues vont percevoir les messages que nous leur adresserons. Soyons clairs, se mettre à la place de l'autre peut nous conduire, par la prise en compte de nouveaux éléments, à faire évoluer nos objectifs et/ou notre stratégie, mais prioritairement, il s'agit d'adapter notre communication à l'objectif que nous poursuivons.

Prenons un exemple précis. Vous voulez communiquer votre plan d'action aux membres de votre équipe. Pour vous rassurer, vous préférez écrire ce que vous avez imaginé dire au départ. Ce travail terminé, vous le relisez, puis vous vous dites qu'après tout, puisque c'est écrit, puisque vous vouliez leur en remettre un exemplaire à chacun, il est peut-être plus simple de leur remettre directement... auquel cas, la réunion ne s'impose plus... ce qui tombe bien puisqu'il est difficile de trouver des moments où tout le monde est là... ce qui vous permettra de gagner du temps... ce qui vous

1. L'une des plus belles illustrations de ce concept est servie par Robin Williams, dans le film *Le Cercle des poètes disparus*, lorsqu'il propose à ses étudiants de monter sur son bureau pour envisager la vie sous un autre angle.

dispensera d'un exercice que vous redoutiez finalement un peu. De votre point de vue, c'est imparable, logique, bien pensé. Mettons-nous maintenant à la place du collaborateur, ce qui n'est pas si difficile que cela puisqu'il y a quelques jours encore c'était le cas...

Vous arrivez au bureau, après avoir quelque peu bataillé pour trouver une place de parking. Il faut dire qu'avec tous ces travaux, ce n'est pas facile... Vous allumez votre ordinateur et pensez déjà avec horreur à la quantité de mails que vous allez trouver dans votre boîte de réception du fait de votre absence du bureau, hier. Les différentes applications prévues pour démarrer automatiquement se lancent. En tout cas, vous avez largement le temps d'aller vous servir un café avant d'avoir enfin la main ...

Vous vous rasseyez, et regardez, tout en buvant votre café – prudemment car il est assez chaud –, les messages qui continuent à se charger dans votre boîte de réception. À vue de nez, vous en avez une quarantaine à lire. Votre œil est immédiatement attiré par quelques points d'exclamation rouges, mais en grand(e) professionnel(le) que vous êtes, vous maîtrisez parfaitement la montée d'adrénaline car vous savez que, la plupart du temps, il n'y a en réalité aucun caractère d'urgence ni d'importance dans ces mails, tout au plus la traduction d'un manque de maîtrise de son logiciel de messagerie par l'expéditeur ou, pire encore, la traduction d'une incapacité à discerner l'essentiel de l'accessoire, l'urgent de ce qui peut être traité tranquillement. Bref, vous reposez délicatement votre tasse de café, vous rapprochez de votre plan de travail, du clavier, vous saisissez votre souris et commencez la lecture de vos courriels. Vous en éliminez tout de suite cinq, en lisez trois autres et vous tombez sur celui que vous a envoyé votre nouveau responsable. « Qu'est-ce qu'il me veut déjà, celui-là ? » vous entendez-vous dire... « Quoi ? Nous faire part de son plan d'action pour les mois qui viennent ? Mais pourquoi ne pas m'en parler directement ? Qu'est-ce que cela cache ? »

Revenons à notre lecture, car, si cela a marché comme je l'avais espéré en écrivant les trois paragraphes précédents, vous avez visualisé une situation, vous êtes allé(e) de l'un à l'autre des

personnages, et, ayant pris en compte les deux points de vue, vous avez opté pour l'organisation d'une réunion. C'est vrai que, du côté du collaborateur, le mail, c'est loin d'être idéal. Il se pourrait même que cela s'avère contre-productif...

CQFD...

L'astuce réside dans la manière de le faire, car, faute d'entraînement, cet exercice de voyage mental n'est pas toujours facile. D'autres ont besoin d'approches plus matérielles. Voici donc quelques suggestions pour finir :

- vous envoyez à vous-même le mail que vous étiez sur le point de faire partir ;
- vous lever, et vous asseoir devant votre bureau, à la place qu'aurait votre interlocuteur ;
- changer de lieu et suivre, à la lettre, les instructions qui figurent sur votre note de service ;
- faire lire à un « candide » votre document, devant vous, et observer ses réactions ;
- aller au fond de la salle pour regarder le diaporama que vous comptez présenter ;
- etc.

Identifier la mesure symbole, attendue depuis des années

Nous l'avons déjà évoqué avec une autre clef d'entrée, un changement de responsable est souvent la source de nouveaux espoirs.

Cette notion d'espoir est très importante, car que faisons-nous, sans espoir ? Rien, ou pas grand-chose, en tout cas, sans enthousiasme. Albert Camus illustre très bien le mécanisme dans le mythe de Sisyphe :

« Les dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu'au sommet d'une montagne d'où la pierre retombait par son propre poids. Ils avaient pensé avec quelque raison qu'il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile sans espoir. »

Je suis pour ma part certain que la morosité que nous constatons trop souvent dans le monde du travail est liée au fait que les managers, en particulier ceux de terrain, ne savent pas rendre visible cet espoir. Il est vrai, à leur décharge, que leur tâche n'est pas facile et que, dans certains secteurs d'activité, il serait politiquement totalement incongru de penser (je ne dis même pas parler) à l'espoir. Et pourtant !

Le principe, donc, consiste à susciter un espoir, qui lui-même générera de l'enthousiasme, qui, à son tour, permettra de renouer avec la spirale de la réussite et du succès. Bien sûr, cela donne au manager qui utilise ce registre-là une sacrée responsabilité : celle d'assurer, après, en proposant un projet réel sans se contenter d'utiliser une ficelle de publicitaire !

L'astuce consiste donc à débusquer ce qui constituera votre première mesure « symbole ». Ce n'est parfois qu'un petit rien... pour celle ou celui qui en a le pouvoir. Je vais prendre un simple exemple pour illustrer cela.

Dans une structure publique, j'ai eu l'occasion, il y a quelques années, de concevoir et d'animer ce qui est devenu l'une des spécialités du cabinet : l'accompagnement à la montée en charge managériale de techniciens sortis du rang.

Le groupe d'environ huit personnes avec lequel je travaillais était assez sceptique sur la volonté réelle de la direction de les associer désormais à la mise en place d'une nouvelle organisation. Après les avoir écoutés, il est apparu que l'une des choses qui leur donnait cette intime conviction était qu'on leur avait non seulement remis leur définition de fonction sans leur avoir demandé leur avis, mais qu'en plus, il y avait un mot auquel ils ne souscrivaient pas du tout : contrôle. Il est vrai qu'il avait, dans leur cas, une consonance bien peu sympathique en raison d'un passé difficile !

Après avoir expliqué que le contrôle était non seulement nécessaire mais que son absence constituait un piège absolu, et qu'il pouvait être source de satisfactions (avoir un retour sur le fait que l'on travaille bien par exemple), la discussion s'est terminée par :

« Il suffirait qu'ils indiquent *suivi* et *contrôle*, mais cela, ils n'accepteront jamais de revenir là-dessus. » Je vous laisse imaginer la suite, positive, de l'affaire et son impact sur le moral des troupes !

Voilà, c'est parfois aussi simple que cela... à condition de savoir observer et écouter.

Très pratiquement, la mesure symbole peut prendre la forme :

- d'un changement physique dans l'organisation du bureau ;
- de l'acquisition d'un accessoire, souvent de faible valeur, que personne n'a pris soin de commander et que l'équipe s'est lassée de réclamer ;
- de la suppression d'une tâche, effectivement devenue inutile, mais toujours conservée pour des raisons que tous ignorent ;
- de l'accès à une information, faussement considérée comme confidentielle jusqu'alors ;
- de l'appellation d'une fonction ;
- de la participation à une réunion spécifique dans l'entreprise ;
- de la communication de résultats financiers ;
- de la fourniture d'un équipement de travail plus confortable ;
- du remplacement d'un outil, maintenu en ordre de marche, de manière aussi désespérée qu'incompréhensible.

Vous avez compris le principe et vous l'avez sans doute déjà en tête, votre mesure symbole, celle qui vous permettra de bénéficier d'un *a priori* positif sur votre capacité à...

Donner des échéances

Ce qui est en question est la différence de perception que nous pouvons avoir du temps, selon que nous sommes celui qui attend ou celui qui doit apporter une réponse, quelle qu'en soit la forme.

C'est l'exemple du demandeur d'emploi qui, tous les jours, va ouvrir sa boîte pour voir s'il a enfin la réponse positive que, parfois, il n'ose plus espérer. Il est clair que la semaine lui paraîtra plus longue, à lui,

que pour le responsable du recrutement, en charge de plusieurs opérations simultanées, préoccupé par le fait qu'il « ne trouve personne » (*sic*) et qui voit arriver avec angoisse la fin de la semaine, avec le sentiment de ne rien avoir eu le temps de faire.

Je prends volontairement cet exemple, car, ce qui est sans doute le plus insupportable pour notre chômeur, ce n'est pas tant le fait d'attendre que de ne pas savoir à quel moment il aura une réponse. Il est en effet très différent d'attendre en sachant qu'il n'y a rien à espérer (nous y revenons) avant trois ou quatre semaines ou d'attendre avec la certitude croissante que, si ce n'est pas aujourd'hui, ce sera demain ou après-demain ou après-après-demain.

Songez que, dans l'exemple que je viens de prendre, le fait d'indiquer que la réponse n'interviendra pas avant quatre semaines permet de supprimer, sur la base de six jours de courrier par semaine, vingt-trois appréhensions et déceptions à l'ouverture de la boîte !

En voyant les choses sous cet angle, vous êtes convaincu(e) de cette difficulté, d'autant que j'ai choisi, à dessein, d'imaginer une situation qui nous touche tous de près ou de loin.

Revenons dans le monde du travail. Le principe est le même : c'est le feu vert que nous attendons pour passer commande ; l'ultime signature pour diffuser le mail ; la réponse à des propositions qui avaient suscité l'enthousiasme de ceux qui les avaient élaborées ; la signature des feuilles de congés ; le moment où tel client viendra visiter nos installations ; la réponse à un appel d'offres auquel nous avons répondu ; le moment où, en ce 10 du mois, nous allons enfin recevoir le chèque de notre salaire.

Après les principes, le cœur de l'astuce : disposer en permanence d'un agenda papier ou électronique sur lequel, pour chaque demande d'un membre de l'équipe, nous indiquerons la date à laquelle, au plus tard, nous devons donner une réponse. Si des aléas nous empêchent de faire ce que nous avons dit, il suffit d'indiquer, à la première échéance convenue, à quel moment nous pourrions effectivement apporter la réponse.

C'est, dans la pratique, une forme de réflexe qui, à l'usage, ne réclame aucun effort en regard du confort et de la tranquillité d'esprit induite. Par ailleurs, soyez certain(e) que cela contribuera largement à l'indice de fiabilité que vous pourrez ainsi obtenir au sein de votre entourage.

Identifier ses marges de manœuvre par rapport aux difficultés connues

Si vous êtes l'heureux bénéficiaire d'une promotion interne au sein même de l'équipe dans laquelle vous travaillez depuis des années, vous aurez certainement à affronter des difficultés connues de longue date. Cela peut être le cas si vous venez d'un autre service, interne ou externe. Il vous faudra d'abord commencer par identifier la nature de ces difficultés. Il peut s'agir de :

- la maîtrise (ou plutôt la non-maîtrise) du relationnel d'un des membres de l'équipe qui a la fâcheuse habitude de manifester bruyamment ses désaccords et de les faire suivre par deux jours d'arrêt maladie, et plus, si on l'a vraiment poussé à bout ;
- du procédé de fabrication qui n'a jamais fonctionné mais que l'on s'évertue tout de même à vouloir mettre en œuvre, et ce, d'autant plus que son achat a coûté une petite fortune ;
- du fournisseur ou prestataire de services, qui ne respecte jamais ses délais – on ne peut cependant lui reprocher la qualité de son travail – et à qui l'entreprise n'a jamais osé poser de véritable ultimatum, au motif que c'est le seul possible dans un rayon de 50 kilomètres à la ronde ;
- des retards systématiquement pris du fait de la mise en œuvre tardive de l'application informatique¹, qui, promis juré, permettront, une fois en place, de gagner beaucoup de temps. Mais pour le moment, du fait des priorités et de ces bugs aléatoires que les techniciens ont beaucoup de mal à résoudre ;

1. S'il est vrai que l'informatique a systématiquement été mise en cause dans les retards depuis trente ans, il y a désormais un nouveau bouc émissaire : les 35 heures. Sans compter que j'ai beaucoup d'estime pour cette activité qui me fascine et dont j'ai été proche.

- des statistiques, qui prennent un temps fou et qui ne servent à personne au niveau local mais qui sont tellement importantes pour la holding du groupe... qui ne nous a d'ailleurs jamais livré le moindre indice sur les conclusions qu'elle en tirait.

L'astuce consiste à éviter de se battre inutilement contre des moulins à vent ou de consacrer son énergie, au moins dans un premier temps, à ce que d'aucuns appellent la « patate chaude » et ce que d'autres appellent « refiler le singe ». Pratiquement, les questions suivantes devraient vous être utiles :

- quelles sont les difficultés récurrentes au niveau de l'équipe ?
- quelles sont mes marges de manœuvre sur cette question ?
- qu'est-ce qui est négociable et qu'est-ce qui ne l'est pas sur ce point ?
- qu'est-ce qui explique que ceci n'ait pas encore été traité ?

Les réponses qui vous seront faites vous permettront de prendre position et d'agir en conséquence.

Faire le choix d'une communication directe et rapide

Je serai assez succinct sur ce point puisque nous l'avons déjà évoqué avec l'exemple du mail dans une astuce précédente.

Il est pourtant utile de revenir un instant sur cette question pour mettre en lumière quelques avantages de la communication directe et, plus encore, rapide.

Commençons par la *notion de rapidité*. Je suis toujours frappé de la différence de rapidité qu'il y a, dans les entreprises dotées d'instances de représentation du personnel, entre les mêmes représentants du personnel et les organes dirigeants. Je mets de côté les très grands groupes, que je connais moins bien, et qui disposent peut-être de moyens efficaces *via* la communication interne.

Voici ce qui se passe le plus souvent : sitôt le conseil (ou comité) terminé, les responsables syndicaux font passer une première information, souvent par mail, et, mais c'est fort logique, parfois

éclairée de manière particulière par leur prisme culturel, voire leur intérêt de représentants syndicaux.

Bref, les communiqués des représentants du personnel devançant parfois de plusieurs heures, plusieurs jours, voire semaines, ceux des dirigeants. La nature ayant horreur du vide, on imagine aisément que « RMC¹ » fonctionne à plein... et qu'il faille mettre une énergie considérable, par la suite, pour rétablir « sa » vérité.

Pour revenir sur le premier des deux qualificatifs du titre, « directe », il est préférable de faire le choix du face-à-face qui présente l'énorme avantage du fameux « feedback », c'est-à-dire de la « réaction physique spontanée signifiante » de nos interlocuteurs. C'est le froncement de sourcils de celui (celle) qui n'a pas compris, le croisement de bras de celui (celle) qui, n'étant pas d'accord, se prépare à défendre chèrement ses positions, le petit balancement de tête du désormais inconditionnel allié, le mouvement de pieds de celui (celle) qui réentend le même discours pour la énième fois.

Vous l'avez compris, il vous faut du simple, du direct, du réactif... du vivant !

Faire un rapport d'étonnement

Dernière astuce de cette boîte à outils, que vous aurez, tout comme le sac à pièges, le loisir d'aller enrichir sur le forum consacré au livre, voici le rapport d'étonnement.

Je le recommande dans le cas d'un recrutement externe traditionnel, mais comme je considère que la promotion n'est ni plus ni moins qu'une forme particulière de recrutement – et doit être considérée comme tel pour être réussie – le rapport d'étonnement peut tout à fait s'appliquer à notre contexte.

En fait, la démarche, que je vous recommande vivement de faire par écrit, vous permettra non seulement d'être plus clair(e) sur le

1. RMC : Radio Moquettes Couloirs !

sujet mais pourra aussi vous servir de base pour engager le dialogue de manière constructive avec votre nouveau responsable hiérarchique.

Ce document pourra être structuré en trois parties :

1) *ce que j'ai découvert* : il y a, forcément, même dans le cas d'une promotion interne au sein de la même équipe, la représentation que nous nous sommes faite du poste lorsque nous en avons parlé et la réalité à laquelle nous sommes confrontés dans l'exercice effectif du poste. Quel que soit le soin que le recruteur ait mis pour décrire la situation, il y a toujours du seul fait des non-dits – en raison des évidences *a minima* – un décalage de cette nature. La mesure et l'analyse de cet écart sont toujours intéressantes à pratiquer ;

2) *ce que je propose* : c'est le volet plan d'action. Vous savez, le fameux dont nous avons déjà parlé. Le fait de le rédiger par écrit et d'en réserver la primeur à votre responsable hiérarchique est plus qu'une astuce, c'est une mesure de sagesse. Imaginez que vous alliez déclencher l'enthousiasme autour d'un projet que votre propre patron ne validerait pas !

3) *les moyens nécessaires* : qui dit actions, projets, nécessite moyens, au sens large. Il peut s'agir d'une formation, de votre temps ou de celui d'un ou plusieurs collaborateurs, d'une marge de manœuvre sur des délais, d'une pause sur un plan de charge de niveau supérieur, ou de millions d'euros si nous ne jouons pas dans la même cour ! Ce qui est sûr, c'est que vous augmenterez vos chances d'obtenir des moyens si vous les demandez juste après le « feu vert¹ » – explicite ou implicite – que vous aura donné votre responsable à l'écoute de vos propositions.

Une astuce, comme chaque fois que vous avez un document à fort enjeu à produire, est de faire lire votre production par un

1. Le « feu vert » est un signe verbal ou non verbal d'accord dans une phase de négociation.

candide. La tête qu'il fera, à la lecture, devant vous, vous en dira sans doute long sur la pertinence et l'efficacité de votre travail.

Une ultime astuce consiste à lire le chapitre de ce livre intitulé « Du côté du dirigeant » qui vous permettra de revenir sur les mécanismes de la promotion interne, mais, cette fois-ci, côté « promoteur ». Outre le fait qu'elle vous permettra d'apprendre des choses complémentaires, cette lecture constituera un excellent exercice pour développer votre capacité à vous mettre à la place de l'autre.

EN RÉSUMÉ : DU CÔTÉ DE LA PERSONNE PROMUE

Nous vous proposons ici une représentation, sous forme de *map* (encore appelée carte mentale), qui vous permettra d'avoir une vision globale sur les différents points que nous venons de développer dans ce premier chapitre.



Figure 1.2

2

Quelques outils pour vous aider

Vous l'avez sans doute noté dans l'avant-propos, l'objectif est de vous proposer ici du « prêt-à-emploi », du directement opérationnel. Vous trouverez donc ici cinq outils principaux. D'une manière générale, passer par une phase d'écrit vous sera forcément bénéfique, car « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ».

Outil 1

LA FICHE DE FONCTION

Vous en trouverez ici une forme volontairement simplifiée qui vous permettra d'avoir une vision globale et synthétique du poste.

Une astuce pour la remplir consiste, sauf à avoir une idée très claire de la manière dont les choses vont s'organiser, à partir de la liste des tâches que vous souhaitez confier. Notez-les au fil de la plume. Ceci fait, vous pourrez les rattacher à des objectifs permanents, ce qui constituera un premier niveau de classement.

Ces objectifs permanents seront à leur tour rattachés à deux grands domaines de responsabilités : le management, puisque c'est l'objectif visé, et la technique, puisque c'est de là que nous partons.

Pour aller au bout de la logique, le management devrait être positionné au premier niveau de priorité. Il sera intéressant également de répartir, en pourcentage, le temps à consacrer à chacun de ces deux grands domaines de responsabilités...

La colonne « Liaisons fonctionnelles » est destinée à stipuler avec quels interlocuteurs, internes ou externes, et/ou avec quels services le collaborateur sera conduit à collaborer pour réaliser chacune des tâches spécifiées.

Vous noterez enfin la mention qui figure en pied de fiche : « Ce document n'a qu'une valeur indicative. Il peut donc en ce sens être modifié à tout moment sur décision du supérieur hiérarchique et/ou sur proposition de son titulaire. » Cette mention est très importante car elle signifie clairement que le but n'est pas de figer les choses dans le marbre de manière définitive, mais simplement de s'assurer que les objectifs de la mission sont bien partagés.

Compte tenu de l'esprit dans lequel j'ai conçu cet ouvrage, je vous fais la suggestion suivante. Après avoir discuté du contenu du poste, de ce que chacun met derrière la notion de management, je vous invite à remplir, chacun de votre côté, cette fiche. Ceci fait, vous pourrez comparer la manière dont chacun aura exprimé les choses et vous assurer ainsi que vous êtes véritablement sur la même longueur d'onde. C'est d'autant plus important que vous avez maintenant compris et intégré que la première clef de la réussite était la vision partagée de l'objectif...

Vous trouverez au tableau 2.1 le masque de la fiche de fonction. Vous pourrez également le récupérer sur la partie de notre site consacrée à l'ouvrage...

Tableau 2.1 – La fiche de fonction

Intitulé du poste :

Dépendance hiérarchique :

Date d'entrée en fonction dans le poste :

Date de mise à jour du descriptif :

Niveau de priorité	Domaines de responsabilités	Objectifs permanents	Activités et tâches associées	Liaisons fonctionnelles et/ou fréquences	Part des tâches en %

NB : ce document n'a qu'une valeur indicative. Il peut donc être modifié à tout moment sur décision du supérieur hiérarchique et/ou sur proposition de son titulaire.

Outil 2

LA FICHE D'ANALYSE DES COMPÉTENCES REQUISES

Ces compétences sont nécessaires pour exercer le poste que nous venons de décrire à l'aide du premier outil.

Pour l'utiliser, nous repartirons de la liste des tâches à accomplir élaborée dans la fiche de fonction (tableau 2.1). Ensuite, nous devons indiquer, pour chaque tâche à accomplir, quelles sont les compétences associées. Celles-ci peuvent être classées en trois grandes catégories :

– *les savoirs* : nous aurions également pu les appeler les connaissances. J'attire simplement votre attention sur le fait qu'il en existe deux grandes familles. Il y a les connaissances générales, qui sont valables et utilisables quelle que soit l'organisation (lire, écrire, les principes généraux du droit du travail...), et des connaissances spécifiques qui, elles, sont propres à chaque environnement (le règlement intérieur, les procédures qualités, etc.). Nous devons, en utilisant l'outil, être particulièrement vigilants sur cette question des compétences spécifiques qui peuvent être devenues évidentes pour nous... et donc sources de pièges pour la personne promue ;

– *les savoir-faire techniques* : ce sont ceux qui nous ont conduits à penser à l'impétrant(e) pour notre promotion... ;

– *les savoir-faire relationnels* : je préfère pour ma part cette formulation à celle, plus classique, du « savoir-être¹ ». Elle permet notamment de sortir de l'idée qu'il est question de *feeling* alors que ce n'est la plupart du temps qu'une question de technique ! Concrètement, nous pourrions faire figurer dans cette rubrique la négociation, la conduite de réunion, la prise de parole en public, l'exercice du contrôle, etc.

Une fois les différentes compétences identifiées, nous pourrions définir, pour chacune d'elles, un niveau requis. Il peut s'agir d'un niveau débutant, autonome, voire expert.

Enfin, vous trouverez la classique colonne « Observations »...

De manière très pratique, il peut être intéressant que chacune des parties remplitte de son côté cette fiche avant d'en faire une mise en commun (tableau 2.2). Ce sera une excellente façon de vérifier que nous sommes bien sur la même longueur d'onde...

Outre son intérêt descriptif, cette fiche peut également constituer un outil d'aide à la décision pour le promoteur en considérant ainsi l'ampleur des actions de formation à mettre en œuvre pour que la personne promue dispose des compétences jugées nécessaires.

1. Je trouve cette expression étrange : est-il imaginable que quelqu'un « ne sache pas être » ?

Tableau 2.2 – La fiche des compétences requises

Intitulé du poste :

Date de création du document :

Dépendance hiérarchique :

Date de révision du document :

Niveau de priorité	Activités à réaliser Tâches à accomplir	Compétences associées (savoirs, savoir-faire techniques et relationnels)	Niveau requis			Observations
			Débutant	Autonome	Expert	

NB : ce document n'a de valeur qu'à l'instant *t* dans un environnement donné. Il doit donc être régulièrement révisé.

Outil 3

LE GRAPHE DES ARTICULATIONS CONCERTÉES (GAC)

Selon la mise en forme, le graphe des articulations concertées¹ pourrait également s'appeler le TAC pour « tableau des articulations concertées ». L'important est que la représentation vous « parle »...

Plus sérieusement, le principe de l'outil est de considérer que chacun maîtrise bien le cœur de son métier et sait parfaitement ce qu'il a à faire. Les difficultés se posent le plus souvent lorsqu'il s'agit de traiter la périphérie du poste et toutes les tâches qui pourraient, finalement, être faites par un autre.

Le flou sur cette question génère invariablement deux conséquences très pratiques : l'impasse et le doublon. Impasse lorsque la tâche n'est, en définitive, pas réalisée, chacun pensant, en toute bonne foi bien entendu, que c'est l'autre qui va la faire. Doublon lorsque, à l'inverse, chacun fait la tâche qu'il juge de plein droit dans son périmètre sans s'interroger plus loin sur ce que fait ou non son entourage. Toute ressemblance ou similitude avec des situations existantes ou ayant existé, ami lecteur, est bien entendu rigoureusement volontaire !

Le plus gênant, en poussant un peu plus loin l'analyse, est que, trop souvent, ce type de dysfonctionnement génère une situation conflictuelle du fait que, plutôt que de trouver la solution, chacun s'acharne à trouver un coupable...

Les deux notions importantes dans l'outil sont donc l'articulation, c'est-à-dire la manière dont deux postes sont imbriqués l'un dans l'autre, et la concertation puisque si l'articulation est inévitable, la concertation sur le sujet est le plus souvent absente.

Votre point d'entrée dans l'outil est ici la promotion, mais vous avez sans doute déjà compris qu'il pouvait être mis en place dans le cadre d'une relation de collègue à collègue et étendu à la relation entre deux services.

Pratiquement, il existe deux manières de le renseigner. La première consiste à partir de l'observation de la situation existante pour constater. La seconde consiste à partir de la situation cible souhaitée pour définir ce qu'il faut mettre en œuvre.

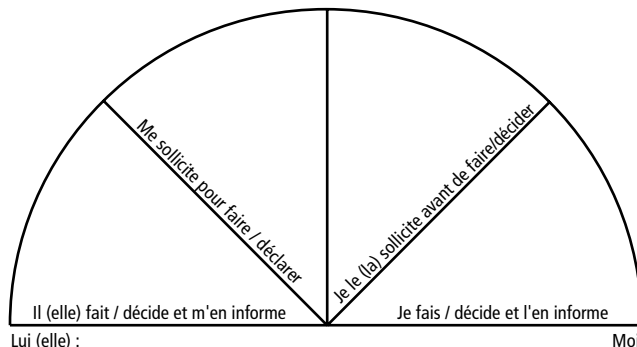
Il est bien entendu possible de combiner les deux approches en décrivant deux situations : celle correspondant à la prise de fonction puis celle correspondant à la vitesse de croisière. Dans le cas de la relation managériale, l'accent est mis sur les notions de prise de décision et d'information.

Tout comme la fiche de poste (tableau 2.1), cet outil a vocation à vivre, à évoluer, de manière dynamique, pour coller à l'inévitable évolution de la situation.

1. Cet outil a déjà été évoqué dans l'une des astuces « Clarifier les articulations » à la page 32 de l'ouvrage.

Figure 2.1 – GAC : Pour clarifier les articulations entre deux postes...

Date :
N° version :



Remarque : ce document n'a de sens que si son contenu est validé par les deux parties. Il est réputé pertinent jusqu'au moment où l'un ou l'autre juge nécessaire de le faire évoluer avec l'environnement.

Voici, pour être complet, ce que donne la représentation sous forme d'un tableau (tableau 2.3).

Tableau 2.3 – Pour clarifier les articulations entre deux postes...

Date :
N° de version :

	Fait, décide puis informe	Sollicite pour faire/décider
Collaborateur		
Supérieur hiérarchique		

Outil 4

LE PLAN D'INTÉGRATION

Une bonne préparation, c'est toujours 90 % du succès. Vous en êtes d'ailleurs vous-même convaincu(e) puisque vous êtes en train de lire ces lignes...

Le principe de ce quatrième outil est de prendre le temps de définir les grandes étapes de la phase de transition, dans le même esprit que ce que nous pourrions faire pendant la période d'intégration d'un collaborateur recruté à l'extérieur de l'entreprise.

Dans l'esprit, cet outil devrait être proposé à l'initiative du responsable hiérarchique. Si tel n'est pas le cas, ne le fustigeons pas immédiatement : tout ceci n'est probablement qu'évidence pour lui, ce qui explique qu'il ne vous le propose pas.

Attention, le fait qu'il ne vous le propose pas ne signifie pas qu'il ne serait pas intéressé par la démarche et tout vous autorise à le proposer ! Ce sera pour vous un excellent exercice d'affirmation personnelle... Si vous deviez rencontrer des réticences pour utiliser cet outil, ou l'un des deux autres proposés, je vous invite à la plus grande vigilance, que vous soyez en situation d'être promu(e) ou que vous vous trouviez dans la situation du promoteur !

Dans la version que vous trouverez ici, nous avons mis l'accent sur la première semaine, souvent décisive, puis sur la planification de la période des trois premiers mois, les fameux cent jours !

Le principe est de partir des objectifs de la période concernée, de préciser ce qui est prévu pour cela, de laisser la place pour en tirer les enseignements et les conclusions qui en découleront.

S'il est bien entendu essentiel de construire ensemble ce planning, il peut être une nouvelle fois fort intéressant de commencer par le renseigner, chacun de son côté, puis de se voir pour élaborer la version définitive.

L'avantage, pour vous qui êtes le ou la promu(e), est que ce que votre responsable notera dans le tableau vous donnera une indication sur son niveau d'implication prévisible dans votre montée en charge. Cela vous permettra aussi de revenir sur ce qui est évident pour lui et ce qui l'est moins.

L'avantage, pour vous qui êtes à l'origine du processus de promotion, est que ce que la personne promue notera dans le tableau vous renseignera sur sa capacité à se projeter dans la fonction ainsi que sur ce qu'elle considère comme ses zones de risque...

Tableau 2.4 – Le planning d'intégration de...

Date	Les objectifs de la période	Ce qui est prévu pour cela...	Les enseignements...	Ce qui en découle...
1 ^{re} semaine				
Mois 1				
Mois 2				
Mois 3				

Outil 5

LE BILAN DE LA PRISE DE FONCTION

Il sera très utile, tant pour indiquer à notre collaborateur, de manière factuelle, ce que nous apprécions chez lui que pour analyser la situation si, malgré toutes les précautions prises, quelques doutes subsistent.

Pratiquement, l'outil se compose sous la forme de deux tableaux (tableaux 2.5 et 2.6). Le premier permet de dresser le constat, le second de formaliser les actions qui devront en découler.

En ce qui concerne le bilan, nous attirons votre attention sur deux points précis. Le premier est lié à l'approche qui consiste à commencer par se focaliser sur ce qui fonctionne bien plutôt que sur ce qui pose problème. D'ailleurs, vous observerez que la formulation n'est pas « ce qui pose problème » mais bien « ce qui pose question ». Il s'agit de s'appuyer sur ce qui fonctionne bien pour affronter de manière positive la réalité, telle que nous la découvrons.

Le second point est lié à l'origine de ce qui pose précisément question. C'est le principe du VIF. Le V symbolise la notion de valeur. Partons sur le principe que, s'agissant d'une mobilité interne, il est vraisemblable que celles du collaborateur ne soient pas une découverte ! Le I représente la question de l'intégration. Il se peut en effet que les difficultés rencontrées proviennent d'une baisse d'attention entre ce que vous aviez décidé de faire, avant de promouvoir le collaborateur, et ce que vous avez effectivement mis en œuvre... Enfin, le F renvoie à la question de la formation. Il se peut en effet que ce soit l'origine des difficultés constatées.

Le deuxième tableau permet de concevoir le *plan d'action* à mettre en œuvre pour redresser la barre. Il comporte les actions à engager, les échéances, les moyens nécessaires et les constats et enseignements.

Dans sa dernière partie, nous en viendrons aux conclusions possibles : il peut s'agir, dans le cas le plus favorable, de valider la période d'essai dans les nouvelles fonctions.

Nous pouvons également demander à renouveler cette période d'essai ou probatoire (s'il ne s'agit pas d'une période d'essai au sens juridique du terme). Si tel est le cas, il conviendra bien entendu d'en avertir le collaborateur afin qu'il en perçoive bien les enjeux et qu'il sache très exactement sur quels points il est attendu par le dirigeant. Cela ne se conçoit, bien sûr, que si nous avons l'intime conviction que les chances de réussite sont au rendez-vous.

Enfin, nous pouvons décider de mettre en œuvre le « plan B », c'est-à-dire celui que nous avons imaginé avant de nous lancer dans l'opération de mobilité interne. Il peut s'agir d'un retour dans la fonction antérieure (au sein d'une autre équipe pour éviter de rendre l'affaire psychologiquement destructrice), d'une mobilité vers un autre emploi (au sein de la filière technique par exemple)... ou d'un départ de l'entreprise.

Tableau 2.5 – Le bilan de la prise de fonction

En considérant	Les points positifs	Ce qui pose question:	Origine		
			V	I	F
Le parcours professionnel antérieur					
Les connaissances					
L'expérience					
Les réalisations depuis l'intégration					
Les attitudes et les comportements					
Autres					

Origine de ce qui pose question :

V : dans la mesure où ce qui pose question est la matérialisation d'un système de valeurs, sur lequel il peut être difficile d'agir...

I : dans la mesure où ce qui est en question est une conséquence de « loupés » lors de la prise de poste...

F : dans la mesure où ce qui est en question peut se traiter par une action de formation (interne, externe, tutorat, coaching, etc.)...

Tableau 2.6 – Transformer ou non la prise de fonction :
ce qui découle du constat

Actions à engager	Échéances	Moyens	Constats et enseignements...

En conclusion, il convient de :

- valider la période d'essai ;
- renouveler la période d'essai ;
- mettre en œuvre le plan B.

L'autodiagnostic de la personne promue

Pour réaliser cet autodiagnostic, il vous suffit de cocher oui ou non¹, pour chacun des items suivants, selon que la proposition correspond ou non à la réalité de *votre* situation. Vous avez donc compris qu'il ne s'agissait ni de tester ses connaissances ni de répondre en fonction de « ce qui serait bien »...

Ultime précision, il se peut que vous ayez parfois envie de répondre entre les deux. Dans ce cas, positionnez-vous en songeant au « plutôt oui, plutôt non ».

Autodiagnostic	Plutôt	
	oui	non
1. En considérant ma situation actuelle...		
■ Je suis attaché(e) à l'entreprise dans laquelle je travaille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je suis fier(ère) de ce que réalise mon organisation pour ses clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'apprécie la culture de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je suis en phase avec le mode de management prôné et pratiqué par le dirigeant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je considère que les dirigeants véhiculent une bonne image de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Par rapport à mon poste actuel...		
■ Je maîtrise les différents aspects techniques de mon poste actuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai le sentiment d'avoir fait le tour de ce que je pouvais apprendre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ L'intérêt que je porte à la dimension technique du poste s'amenuise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai déjà élargi le périmètre de mon poste depuis ma prise de fonction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je suis à l'affût de nouvelles opportunités, internes et/ou externes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En réfléchissant à mes collègues...		
■ J'ai de bonnes relations avec l'ensemble de mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je suis généralement sollicité(e) lorsqu'un problème technique se pose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Mes avis et recommandations sont généralement suivis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je raisonne solution plus que problème et fais nombre de propositions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je ne ressens pas de situation de concurrence avec tel(le) ou tel(le).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Par rapport au management, je considère...		
■ Que pour être un bon manager, il faut être un bon technicien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Que le management, c'est beaucoup de mots pour pas grand-chose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Que, lorsque chacun est compétent, l'importance du chef est réduite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Que, lorsque chacun sait ce qu'il doit faire, le chef n'apporte pas grand-chose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Que le management ne s'apprend pas : on est fait, ou non, pour cela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Une précision pour ceux qui hésitent à cocher directement sur cet ouvrage : c'est fait pour cela ! Rien ne peut faire plus plaisir à un auteur que de se rendre compte que ses écrits ont été lus, utilisés, travaillés.

Autodiagnostic

5. Par rapport à la promotion envisagée...

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ Je considère que cette promotion est une réelle opportunité. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Ce que j'ai à gagner en acceptant l'offre m'apparaît clairement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Les risques associés m'ont été clairement présentés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je sais dire en quoi la voie sur laquelle je m'engage, si j'accepte, va dans le bon sens. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je considère avoir un réel choix d'accepter – ou de refuser – cette offre. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je connais les atouts sur lesquels m'appuyer pour réussir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai identifié les points sur lesquels je devrai progresser et/ou être vigilant(e). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai recensé les nouvelles connaissances à acquérir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je sais sur quoi sera basée ma crédibilité par rapport à l'équipe en place. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai l'intuition que je dispose des qualités nécessaires pour réussir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Les relations avec mon futur responsable...

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ Je suis en phase avec le mode de management de mon futur patron. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je sais sur quels points précis il évaluera la réussite de ma montée en charge. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Les échéances et diverses modalités pratiques ont été convenues. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ La répartition des rôles en périphérie du poste est claire. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ La volonté de collaborer est manifeste. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Enfin, d'un point de vue plus personnel...

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ■ Je sais dire ce que sont mes vraies valeurs et ce qu'est pour moi la réussite. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Les conséquences pratiques de la promotion ont été discutées et acceptées. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ L'équilibre familial (au sens large) sera préservé voire renforcé par cette promotion. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Ceux qui comptent pour moi partagent ma vision de mon entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je suis soutenu(e) par mon entourage personnel dans ce projet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vous avez terminé ? Bravo ! Voici comment vous allez pouvoir exploiter les résultats de cet autodiagnostic.

Vous allez tout d'abord considérer que chaque « oui », à l'exception du point 4, constitue sinon une « bonne réponse », un feu vert manifeste par rapport au projet. Il va donc de soi que plus vous aurez coché de « oui », plus l'opération de promotion envisagée s'annonce sous de bons auspices !

Quelle est la valeur des « non » ? En fait, le contexte dans lequel vous avez répondu donne à votre « non » une valeur de feu orange ou de feu rouge. Le feu orange sera donc perçu comme une alerte et la bonne attitude consistera à faire ce qu'il faut pour que le feu passe au vert.

Le feu rouge, s'il est isolé, n'est pas forcément bloquant – contrairement au code de la route bien sûr ! Quand deviendrait-il bloquant ? S'il devenait majoritaire dans une série complète... particulièrement celle qui concerne nos valeurs (la série 1) et celle qui concerne notre entourage (la série 2).

Si vous avez coché « oui » à tout ou partie des propositions de la série 4, il convient d'envisager plusieurs hypothèses. La première est que vous avez répondu sans bien réfléchir, de manière quasi réflexe. Si tel est le cas, reconsidérez vos réponses, c'est sérieux ! La deuxième est que vous avez répondu à ce que vous pensez *a priori*, sans réelle conviction. Si tel est le cas, vous aurez probablement à remettre en question votre cadre de référence... La troisième est que vos réponses correspondent à ce que sont vos valeurs et croyances profondes. Si tel est le cas, il faut sans doute suivre votre inclination naturelle et poursuivre votre progression dans la filière technique, pour ma part tout aussi noble que la filière managériale.

Voici une ultime recommandation, pour le cas où vous concluriez sur un nombre trop important de feux rouges : rendez lisible votre raisonnement, expliquez les raisons de vos doutes. Il se peut qu'un échange permette de faire évoluer votre avis, non parce que vous seriez une girouette, mais parce que votre vision des choses serait complétée, enrichie, modifiée par celle de votre interlocuteur...

Mais j'imagine volontiers que cet outil vous aura plutôt permis d'allumer suffisamment de feux verts pour pouvoir vous souhaiter... une bonne prise de fonction !

L'autodiagnostic du promoteur

Pour réaliser cet autodiagnostic, il vous suffit de cocher oui ou non, pour chacun des items suivants, selon que la proposition correspond ou non à la réalité de *votre* situation. Vous avez donc compris qu'il ne s'agissait ni de tester ses connaissances ni de répondre en fonction de « ce qui serait bien »...

Ultime précision, il se peut que vous ayez parfois envie de répondre entre les deux. Dans ce cas, positionnez-vous en songeant au « plutôt oui, plutôt non ».

Autodiagnostic	Plutôt	
	oui	non
1. En considérant la situation ...		
■ La création d'un poste (si c'est le cas...) répond bien à la situation constatée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le fait d'envisager une promotion interne est cohérent avec la politique RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le principe de la promotion interne est soutenu, sans réserve, par l'équipe dirigeante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Cette opération de promotion interne aura un impact positif en interne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le recours à la promotion est choisi et non subi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En considérant les alternatives...		
■ J'ai envisagé plusieurs alternatives dont le recrutement externe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai fait l'effort d'envisager plusieurs candidatures internes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Diverses possibilités d'accompagnement (avant et pendant) ont été étudiées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le recours à la promotion interne résout plus de problèmes qu'il n'en crée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Les conséquences d'un éventuel échec ont été envisagées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Le poste proposé...		
■ Le contenu du poste (domaines de responsabilité, objectifs, tâches) est écrit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Il y a, derrière le mot « management », une réelle autonomie et des marges de manœuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ La part de temps à consacrer au management est réaliste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Les indicateurs de réussite dans le poste sont clairs, factuels, mesurables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le poste a été présenté de façon neutre : ni survendu ni exagérément noirci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En pensant au collaborateur pressenti...		
■ Je sais dire pourquoi le collaborateur pressenti est le meilleur possible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai identifié les compétences qui le rendront crédible pour son équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai cerné les points de vigilance qui nécessiteront une implication de ma part.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai raisonné en termes de marges de progrès plutôt qu'en termes de défaut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je sais expliquer pourquoi je crois en son potentiel managérial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Ce que le collaborateur gagnera à l'opération est bien concret et réel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ J'ai vérifié que nous partageons bien la même vision du management.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ La manière dont nous allions collaborer, nous coordonner, a été discutée puis écrite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Je lui ai indiqué ce que devaient être ses points de vigilance, pour un bon départ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Le choix d'accepter comme de refuser est bien réel pour lui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. La communication autour du dispositif...

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ■ Ceux qui vont jouer un rôle clef dans le dispositif ont été consultés/impliqués. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai expliqué à la personne les raisons de mon choix et de ma proposition. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Je veille à ce que mes éventuels doutes restent entre le collaborateur et moi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ La communication autour des éventuels refus est lisible et appropriée. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Nous avons convenu de la manière et du moment où l'équipe serait informée. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Les aspects pratiques de l'affaire...

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ La date de prise de fonction a été décidée. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ La manière dont se déroulera la prise de fonction, le jour « J », a été réfléchi et préparée. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Le planning de la période de transition a été élaboré. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai noté sur mon agenda la date du premier point informel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai d'ores et déjà planifié la date à laquelle se fera, au plus tard, le bilan officiel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Ultimes « détails »...

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ■ La période de prise de fonction est cohérente par rapport au niveau d'activité. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Les aspects matériels (bureau, droits d'accès informatiques) sont réglés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ La manière dont le processus a été géré est conforme aux règles affichées. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ J'ai réfléchi à ce qui me fera dire « stop » ou « encore » le moment venu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ■ Les aspects juridiques de l'opération ont été verrouillés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-

Vous avez terminé ? Bravo ! Voici comment vous allez pouvoir exploiter les résultats de cet autodiagnostic.

Vous pouvez considérer que chaque « oui » coché équivaut à un feu vert, donc à un facteur positif dans votre projet de promotion interne.

Le fait d'avoir une approche très globale de l'affaire – 80 % de feux verts iront bien – ne doit pas vous faire perdre de vue le risque du détail qui tue car vous savez très bien, en votre qualité de dirigeant, que les meilleurs plans et les meilleures stratégies sont souvent mis à mal par un petit détail... de rien du tout, ce qui est encore plus exaspérant !

Voici donc ce que je vous propose, très concrètement :

- 1) refaites le tour de vos réponses pour vous assurer de leur pertinence ;
- 2) considérez chaque « non » comme une opportunité... de sécuriser votre démarche en mettant en œuvre la recommandation ;
- 3) considérez avec la plus extrême vigilance les « non » que vous auriez pu cocher sur les séries 1 et 4. S'ils se révélaient majoritaires, ce serait, pour le coup, une raison de stopper le processus... ou d'envisager une autre candidature.

Enfin, même si vous avez commencé cet ouvrage par l'autodiagnostic et si vous n'avez coché que des « oui », je vous invite à prendre le temps de lire la partie de ce livre qui

vous est spécifiquement destinée : je suis certain que vous y trouverez une ou deux idées de choses très concrètes à mettre en œuvre¹ pour que votre opération de promotion soit une réussite complète. C'est en tout cas ce que je vous souhaite de tout cœur !

1. Si tel n'est pas le cas, n'hésitez pas à m'adresser un mail à pbultel@pbrh.fr !

3

Du côté du dirigeant

PLANTONS LE DÉCOR...

Cas pratique

Paul se renverse dans son fauteuil en poussant un soupir de satisfaction : Alain, à qui il vient de proposer une promotion, sort de son bureau. Ouf, ça y est, ce problème de recrutement est en passe d'être résolu...

Cela n'aura pas été une mince affaire. Dans un premier temps, Paul, sur les conseils d'un ami chef d'entreprise, avait tenté de recruter quelqu'un à l'extérieur. « Comme cela, pas de jaloux en interne », lui avait dit son ami. En recevant les divers candidats, il s'en était rendu compte : sur un poste de manager technique, il faut des compétences techniques et, compte tenu des spécificités de leur activité, aucun des candidats rencontrés n'arrivait à la cheville d'Alain. C'est la raison pour laquelle, après avoir pesé le pour et le contre, il a décidé de proposer une promotion à Alain.

Paul se surprend à tourner dans son fauteuil et à regarder à travers les vitres de son bureau, situé en haut d'une tour, d'où il voit la ville à l'envers. Tiens, cela lui rappelle quelque chose...

Au moment où Paul allait décrocher son téléphone pour appeler sa femme, Christine, comme il le fait tous les soirs avant de quitter le bureau, le doute surgit. Est-il sûr d'avoir fait le bon choix ? C'est vrai qu'Alain est consciencieux et qu'il reste souvent le soir au bureau, mais s'il était tout simplement plus lent que ses collègues ? Cette nomination va, à coup sûr, encore plus motiver Alain, mais ne va-t-elle pas déstabiliser l'équipe et démotiver ses collègues ? Alain est un excellent technicien, le meilleur d'entre tous, mais sera-t-il pour autant un bon manager ? A-t-il bien compris ce que j'attends désormais de lui ? Et puis, même s'il peut encore avoir une part d'opérationnel, il ne pourra pas assurer la même charge de travail qu'auparavant, je devrai donc recruter de toute façon... Et si Alain apprend que j'ai d'abord tenté de recruter quelqu'un en externe, comment prendra-t-il la chose ? Ne suis-je pas en train de faire une bêtise ? De toute façon, maintenant, je n'ai plus vraiment le choix...

Paul décroche donc son téléphone et s'apprête à dire...

Toute ressemblance ou similitude avec des situations existantes ou ayant existé est rigoureusement volontaire. Eh oui, dans la vraie vie, passé le premier moment de sécurité ressentie, donner une promotion, c'est vite des soucis en perspective, ou, *a minima*, quelques questions très pratiques.

Se poser les bonnes questions

Le parti pris dans les chapitres 3 et 4 est de voir comment nous donner tous les atouts, lorsque nous nous situons « du côté du dirigeant ». Bien sûr, je considère fondamentalement que c'est à chacun de prendre son destin en main et donner ainsi toute sa dimension. Rassurez-vous donc, il ne sera pas question d'assistantat.

Cependant, il convient de faire la part entre ce que nous nommons parfois assistantat et ce que nous devrions tout simplement appeler « responsabilité du dirigeant ». Je formule d'ailleurs l'hypothèse que nombre de ceux qui s'écrient : « J'en ai assez de l'assistantat ! » voudraient en fait exprimer : « J'en ai assez, malgré tous les efforts que je pense, sincèrement, faire, cela ne fonctionne pas comme je le souhaite ! » Ce n'est sans doute pas à vous que je vais apprendre combien le fait de manager des équipes réclame de l'énergie. C'est une vraie spécialité, que l'on doit avoir choisie (au départ ou en chemin selon les situations) délibérément, pour pouvoir y réussir tout en s'épanouissant.

La responsabilité du manager, de quoi s'agit-il ici ? Il faut créer un environnement plus favorable qu'hostile à notre opération de promotion interne afin que cette espèce de greffe fonctionne, pour le bien de tous.

Je sais qu'il y a parmi vous des adeptes de la méthode du « grand bain ». Permettez que je la détaille pour ceux qui ne la connaîtraient pas. Le principe consiste à placer notre peut-être futur Homme de la situation au bord de la piscine et, le cas échéant, à l'aider à plonger en le poussant, avec énergie, dans le dos. Cette technique, mise au point par les *pragmaticiens*, permet une déduction immédiate et irréfutable : soit l'Homme surnage et,

mieux, nage, et notre instinct ne nous avait pas trompés, soit l'Homme coule et notre instinct ne nous avait pas trompés non plus puisque, c'est vrai, nous ne le sentions pas totalement...

Loin de moi l'idée d'être trop sophistiqué, mais je pense qu'avec un peu de méthode, de préparation et beaucoup de bon sens nous pourrions faire un peu mieux, pour, au choix :

- arriver à nos fins, progresser nous-mêmes, de manière plus certaine ;
- enlever des obstacles parfaitement inutiles pour mieux orienter les énergies ;
- avoir la satisfaction de voir grandir ses collaborateurs ;
- attirer des candidatures du fait de notre politique de promotion interne ;
- permettre à l'entreprise de se développer ;
- éviter de perdre des collaborateurs ayant fait le tour de leur poste.

Si ces perspectives vous concernent, nous allons, dans le même esprit que dans les deux premiers chapitres, nous intéresser à la réflexion préalable, à la manière de mettre les atouts de notre côté puis à la façon d'accompagner la montée en charge avant de passer en revue quelques pièges à éviter et astuces à mettre en œuvre dans une opération de promotion interne.

La première étape consiste donc à se poser les bonnes questions.

Pourquoi lui, elle et pas un autre ?

Eh oui, voilà une bonne question ! Je l'indiquais précédemment dans les pages « astuces » (p. 67), et je veux y revenir ici avec des précisions complémentaires, une opération de promotion interne est une forme, particulière j'en conviens, de recrutement.

Pour ma part, je fais de nombreuses interventions sur ce thème, le recrutement est d'abord une question de méthode, alors qu'il est trop souvent abordé sous l'angle du feeling, de manière assez instinctive. Je considère que le rôle du recruteur, qu'il soit interne

ou externe, est de défricher le terrain de manière suffisamment méthodique en amont pour pouvoir, en définitive, se laisser aller vers celui ou celle avec le ou laquelle nous avons le plus envie de travailler... Il me semble que c'est là un droit qu'il faut préserver, en tout cas pour qui a fait la démarche, ô combien méritoire, de la création d'entreprise.

Mettons-nous d'accord sur ce que j'appelle « défricher le terrain ». Il s'agit de rechercher et collecter les éléments factuels, concrets, si possible vérifiables, qui permettent, par analogie, comparaison ou extension, de prévoir la réussite d'un candidat à un poste¹.

Dans le cas d'une promotion interne, il s'agit de faire preuve de la même rigueur intellectuelle que si nous étions dans une logique de recrutement externe. Je ne suis pas sûr que cela soit le cas à en croire le nombre de témoignages que je recueille sur les appels à candidatures internes pour des postes pourvus avant même leur publication...

Le processus, dans ce cas, consiste à répondre aux questions suivantes :

- 1) quelles sont les compétences requises pour le poste ?
- 2) de quelles compétences les collaborateurs en présence disposent-ils ?
- 3) de ce fait, quel est celui (celle) dont l'ensemble des compétences est le plus proche de l'ensemble des compétences cibles requises ?
- 4) parmi ceux-ci, avec lequel ai-je le plus envie de travailler ?
- 5) pour quelles raisons ?

1. Je ne veux pas ajouter à la confusion, mais je ne résiste pas au plaisir de vous livrer une de mes réflexions favorites : le choix d'un critère de sélection objectif (le fait d'avoir un diplôme de telle école par exemple) est en soi un acte qui peut se révéler subjectif (c'est vrai, finalement, chaque école fournit, probablement à proportion égale, son quota de lots... de consolation !).

En adoptant ce processus, vous pourrez donc répondre de manière simple mais concrète à la question « pourquoi lui, elle et pas un(e) autre ? »

Bien sûr, faire cet exercice par écrit ne peut que constituer un avantage, car autant nous pouvons nous raconter des histoires lorsque nous restons au niveau mental, autant le passage par l'écrit nous oblige à remettre les choses au carré et peut, de ce point de vue, se révéler efficace.

Quel intérêt pour lui, elle ?

Avec la première question, nous avons sécurisé le choix, en prenant en compte le premier point de vue qui nous intéresse légitimement : le nôtre.

Une nouvelle fois, en matière de promotion interne comme en matière de recrutement, la bonne opération, c'est-à-dire celle qui sera efficace et durable, sera celle dans laquelle les deux parties vont trouver leur intérêt.

D'ailleurs, à bien y réfléchir, ce point peut vraiment remettre en question nos principes en matière de recrutement. Nombre de dirigeants, je les comprends évidemment tout à fait, ont à cœur de sécuriser leur recrutement. C'est d'autant plus vrai que nous recrutons les premiers collaborateurs dans une structure que nous avons nous-mêmes créée. De ce point de vue sécuritaire, ils pensent donc, non sans bon sens, que le meilleur candidat est celui qui a déjà exercé des fonctions similaires plutôt que celui qui explique qu'il a très envie de le faire.

Certes, mais, d'un autre côté, s'il a déjà exercé des fonctions analogues, quel est l'intérêt, pour lui, de changer de poste ? Parfois, il est très difficile de répondre à cette question, et tout aussi difficile d'expliquer au dirigeant qu'il faudra qu'il soit très attentif à la question s'il veut que son recrutement soit durable.

Ainsi, après avoir choisi celui ou celle qui semble le plus à même d'occuper le poste, de notre point de vue, il conviendra de voir quel est son intérêt dans l'affaire.

Nous pourrions imaginer que l'intérêt soit :

- *une progression de carrière* : assurons-nous cependant que ce qui nous fait marcher, nous, fait aussi marcher la personne en question. Tout le monde n'a pas pour objectif d'être « chef » : heureusement, d'ailleurs, c'est déjà suffisamment compliqué comme cela... ;
- *une évolution de la rémunération* : c'est une excellente motivation, surtout si la personne fait partie des premiers niveaux de rémunération pour l'entreprise. Pour autant, cela ne risque-t-il pas de fausser sa décision ?
- *une réponse à une aspiration* manifestée à l'extérieur de l'entreprise. Cela peut être le cas pour des personnes en situation d'exécution au sein de l'entreprise et dont on sait par ailleurs qu'elles réussissent magnifiquement dans un rôle d'animation au sein d'une structure associative par exemple... ;
- *la possibilité de sortir d'une impasse* : ce sera le cas pour l'expert d'une technique vouée à disparaître. Le fait de lui proposer une évolution vers un poste d'animation, même d'une toute petite équipe, peut lui permettre d'acquérir de nouvelles compétences, en matière de management cette fois-ci, qui seront, elles, transférables dans un autre secteur d'activité, dans ou hors de l'entreprise...

Vous avez sans doute retenu l'essentiel : ce qui compte aussi, c'est l'intérêt que trouvera votre candidat(e) à la promotion interne.

N'est-ce pas la facilité ?

Cette troisième question va sans doute vous paraître incongrue : nous n'allons pas en plus choisir, par plaisir, la voie de la difficulté !

Loin de moi l'idée d'insister encore sur les messages dits « de contrainte¹ », rassurez-vous ! En fait, la suggestion provient du fait que, parfois, la voie la plus facile cache de plus belles voies... ou masque des difficultés à venir.

Quelles pourraient être les plus belles voies ? Le fait, par exemple, de « louper », parmi les collaborateurs possibles, quelqu'un de plus discret en apparence, de moins brillant en matière de communication, mais qui, en considérant la réalité du poste, conviendrait mieux.

Je fais référence ici à la répartition entre les temps consacrés à la production personnelle – ce que font déjà les collaborateurs – et les temps consacrés à l'activité managériale (faire faire). Dans une équipe de cinq personnes par exemple, le manager, s'il ne s'occupe que de cette équipe, aura peut-être du mal à consacrer plus d'une journée par semaine, soit 20 % du temps, à des tâches d'animation. Peut-on alors parler d'un poste de manager à part entière ? Sans doute, s'il en a les attributions – recrutement, conduite des entretiens professionnels, contrôle, pour ne citer que celles qui sont emblématiques – mais a-t-on besoin pour autant d'un manager à 100 % ? Je crains que non, sauf contexte très particulier...

Quelles pourraient être les difficultés à venir ? Le fait, par exemple, en réglant, par le biais de la promotion interne, le cas d'un collaborateur interne, de déstabiliser une autre équipe.

Je fais référence ici aux situations dans lesquelles on pense spontanément, pour des promotions, à des collaborateurs qui, compte tenu de leur niveau de performance, commencent à poser de réels problèmes. Si c'est le cas parce que la personne en question avait accepté de reprendre un poste « opérationnel » alors qu'elle avait été débarquée d'une fonction managériale, cela peut marcher. Dans les autres cas, c'est assez difficile, à en croire les témoi-

1. Les cinq messages de contraintes identifiés par le psychologue du comportement Taibi Kahler sont : sois parfait, sois fort, dépêche-toi, sois gentil, fais des efforts !

gnages entendus ici et là, pour ceux qui héritent de ce nouveau responsable...

J'arrête là, car vous avez compris le fond du message : vérifions que la solution envisagée ne soit pas trop enthousiasmante pour cacher une réalité à venir qui le serait moins.

Quelles seront les conséquences ?

Cette interrogation découle en partie de la précédente question ou la complète, c'est comme vous voudrez. Je ne parle pas ici des conséquences sur l'organisation, déjà évoquées, mais des conséquences sur le message qui sera adressé aux collaborateurs à travers cette action de promotion interne.

Le premier aspect est celui de la politique « RH » de l'entreprise. Le fait de rendre possibles des passerelles est un message fort adressé aux salariés. Il est générateur d'espoir et peut, en ce sens, avoir des conséquences très positives en matière d'attractivité de l'entreprise d'une part, de fidélisation d'autre part.

La question de l'attractivité est d'autant plus importante que nous nous situons dans une activité dans laquelle il est difficile de recruter. Les opérations de promotions internes peuvent ainsi devenir un outil de marketing social¹ et être valorisées : dans nos annonces, dans les outils de présentation de l'entreprise, par le bouche-à-oreille...

La question de la fidélisation est également importante car, si le recrutement représente toujours un investissement et parfois un parcours du combattant, il est dommage de perdre ses meilleurs éléments faute de perspectives.

Enfin, le recours à la promotion peut avoir des répercussions sur vos stratégies et niveau de recrutement. Avec un processus de

1. Je suis convaincu de l'importance, en particulier pour les PME et PMI, de commencer à mettre en place des stratégies de recrutement en amont, auprès des écoles, comme le pratiquent depuis longtemps les grands groupes. À défaut, le réveil risque d'être très douloureux, faute de têtes et de bras pour mettre en œuvre nos projets de développement !

promotion interne bien rodé associé à une solide politique de formation interne, nous pouvons recruter des profils avec moins d'expérience et, ce faisant, élargir notre base de choix...

Le second niveau de réflexion est celui de la cohérence d'une manière générale. Cette cohérence est à envisager par rapport au passé : quels sont les antécédents en la matière ? Comment ont été gérés d'éventuels refus ? Comment avons-nous rendu lisible notre raisonnement ? Quels messages avons-nous fait passer sur la question de la promotion interne ?

Cette cohérence doit être aussi envisagée par rapport à l'avenir : en quoi cette opération de promotion est-elle cohérente par rapport à notre politique de développement ? En quoi est-elle cohérente par rapport aux compétences managériales qui seront requises non pas demain mais après-demain ? En quoi est-elle compatible avec l'évolution de nos marchés, de nos clients ?

Les réponses que chacun de vous apportera ne constitueront sans doute pas d'obstacles majeurs à la promotion, elles vous permettront, le cas échéant, d'engager les actions de communication qui dissiperont les risques de malentendu et éclaireront, le cas échéant, l'évolution de votre point de vue.

A-t-il réellement le choix ?

Ce qui est en question ici, c'est le style de management de manière générale. En fait, l'enjeu, c'est de ne pas être déçu(e) entre le moment où le collaborateur vous aura donné son accord et le moment où, le voyant exercer la fonction, vous auriez le sentiment qu'il traîne le plus lourd des fardeaux.

La question du libre choix n'est donc pas si anodine que cela. Qu'est-ce qui pourrait venir entraver ce choix ?

La première hypothèse est *l'espérance d'une rémunération meilleure*, surtout si le collaborateur se trouve dans un faible niveau de ressources. Nous avons déjà développé ce point (*cf.* page 69), n'y revenons donc pas ici.

La deuxième hypothèse est la *pression que peut mettre l'entourage proche immédiat*. Vous avez certainement, autour de vous, pu observer ce phénomène : l'un des deux « impose » à l'autre « sa » vision de la réussite. Cela peut être le mythe du cadre, très franco-français. Dans l'esprit du plus grand nombre, avoir le statut de cadre est un signe irréfutable de réussite. À y regarder de plus près, hormis les avantages que cela confère le plus souvent en matière de protection sociale, les réalités méritent d'être pondérées : dans certaines entreprises, le simple fait d'avoir un diplôme de niveau bac + 5 vous donne *de facto* le statut de cadre alors que vous n'avez aucune responsabilité effective d'encadrement. *A contrario*, certains agents de maîtrise, dans l'industrie notamment, encadrent des équipes d'une cinquantaine de personnes, sans avoir ce fameux statut de cadre. Pour en revenir à cette pression, elle est beaucoup plus fréquente que ce que nous pouvons imaginer et est loin d'être le seul apanage de quelques faibles d'esprit.

La troisième hypothèse est la *pression que peut mettre l'entourage professionnel* du candidat à la promotion. Croyez-vous, si l'affaire s'évente¹, qu'il sera aisé, pour la personne sollicitée, de faire valoir d'autres préférences qu'une progression managériale ? Pour ma part, j'en doute. Oh, bien sûr, nous pouvons nous dire que nous ne proposons ce genre de promotion qu'à des personnes qui en sont les premières satisfaites. Cependant, nous pouvons avoir des surprises...

-
1. C'est l'occasion de nous rappeler la définition du *secret* : *chose qu'on ne confie qu'à une seule personne à la fois*. J'ai personnellement assisté à un enchaînement assez savoureux : préparant une intervention dans une entreprise, on m'accompagne sur le terrain pour rencontrer une personne chargée de me faire découvrir, de l'intérieur, le métier (c'est quelque chose de passionnant que je fais chaque fois que possible). Avant de nous laisser en tête à tête, mon client confie à mon interlocuteur : « Au fait, Bill, pour ta promo, c'est OK, mais je ne t'ai rien dit car ce n'est pas officiel ! » Bill, dont l'enthousiasme avait été dopé par la confiance, entreprend de m'expliquer son job. Arrive alors un de ses collègues à qui il s'empresse de dire : « Dis donc, je viens de voir le chef, il paraît que cela va être bon pour ma promo. Mais, chut, ce n'est pas officiel ! » Nous reprenons notre échange. Arrive alors un second collègue qui nous aborde avec un : « Alors Bill, quand est-ce qu'on arrose ta promotion ? » Le tout en moins de 15 minutes !

J'animais une formation au management, organisée en plusieurs modules, pour l'ensemble de l'encadrement d'une structure, disons, du secteur tertiaire. Cette opération concernait une vingtaine de personnes et la particularité était que certains étaient déjà en situation d'encadrement, d'autres non. C'est la raison pour laquelle j'avais, dans deux groupes distincts, une personne destinée à être promue et son hiérarchique qui voulait lui confier la responsabilité d'une petite équipe de trois ou quatre personnes. Au cours des trois premières journées, intitulées « Les bases du management », nous avons notamment décliné ensemble ce qu'était la réalité du manager de proximité : faire faire, faciliter le travail de son équipe, servir d'interface avec l'encadrement supérieur, régler les mille et un problèmes de coordination du quotidien, s'impliquer dans le développement des compétences de ses collaborateurs, etc. À l'issue de ces trois premiers jours, donc, Dominique vint me trouver avec un immense sourire et me confia : « Pierre, c'est génial. Tu nous as parlé avec passion du métier de manager, j'ai bien compris ce qu'il y avait derrière ce mot et, surtout, j'ai enfin des arguments très concrets pour aller expliquer à mon patron pourquoi je ne veux pas de sa promotion. Moi, ce que je veux, c'est progresser dans ma spécialité ! » Je peux vous dire que le hiérarchique en question est tombé des nues car lui-même ne comprenait pas comment on pouvait décliner une telle perspective d'évolution...

La quatrième hypothèse est la *pression liée à l'existence, ou non, du droit de dire NON*. L'existence de ce droit dépend en grande partie du mode de management qui existe, si ce n'est dans toute l'entreprise, au minimum au niveau du service. Il est clair que l'autoritarisme d'un manager conjugué au manque de confiance en soi d'un collaborateur ne favorise guère le droit de dire NON.

Si, en lisant ces lignes, vous vous dites : « C'est vrai, il a raison, il n'est pas toujours facile de me dire non, même si je veille à être proche de mes collaborateurs... », je formule l'hypothèse que vos collaborateurs ont et exercent parfois le droit de vous dire non...

Si, en lisant ces lignes, vous êtes en train de vous dire : « N'importe quoi, il exagère, non mais pour qui me prenez-vous ? Il ne manquerait plus que cela que mes collaborateurs n'osent pas me dire non !... » ? je vous invite à répondre aux questions suivantes :

- quelle est la dernière fois où un collaborateur vous a dit non ?
- quelle a été votre réaction ? quelles ont été les conséquences pour lui ?
- lorsque vous entrez dans une pièce, les gens continuent-ils à parler au même niveau sonore, baissent-ils la voix ou se taisent-ils ?

J'espère que ces quatre hypothèses vous auront convaincu(e) que la question du choix était, à la réflexion, pas aussi inutile que cela...

Il y a derrière tout cela, la question du doute, et comme votre responsabilité de dirigeant est de contribuer à lever les doutes, je vous invite à passer à l'étape suivante.

ADOPTER LA BONNE DÉMARCHE

Une fois les bonnes questions posées, nous allons gérer notre projet de promotion interne en passant par trois étapes :

- commencer par questionner le collaborateur ;
- imaginer une solution progressive ;
- évaluer les risques en cas d'échec.

Commencer par questionner le collaborateur

Cette deuxième étape, en ce qui concerne le promoteur, vous permettra de vérifier la solidité des hypothèses échafaudées lors de la première. C'est une façon très concrète de lever les doutes dont nous parlions précédemment.

Nouvelle analogie avec le recrutement, commençons donc par questionner le collaborateur. Imaginons en effet la scène suivante : vous présentez, après avoir bien entendu longuement mûri le projet, la vision que vous avez de l'évolution de l'entreprise, du service et, par voie de conséquence, de la situation de la personne à qui vous avez pensé pour la promotion. Vous connaissez, vous allez parler avec enthousiasme, avec passion, de ce projet et il est impossible de ne pas comprendre qu'il vous tient à cœur. Qui plus est, c'est effectivement enthousiasmant, vu sous cet angle...

Dans ce contexte, je vois pour ma part deux écueils possibles. Le premier est celui que nous venons d'évoquer : il est difficile de répondre non à quelqu'un qui présente quelque chose avec enthousiasme, ne serait-ce que parce qu'on sait bien qu'on ne va pas lui faire plaisir (c'est la réminiscence du « sois gentil » – page 107, note 1).

Le second est le risque de se faire manipuler. En effet, sauf à ne pas vouloir de la promotion et/ou à rester « les yeux bêtement ouverts sur la vie », il est probable que la personne sondée se mettra à vous dire ce que vous avez envie d'entendre, ce qui n'est pas toujours ce qu'elle pense réellement. Il ne s'agit pas d'être paranoïaque, il s'agit d'être lucide et pragmatique.

Je vous le disais, il en est de la promotion comme du recrutement...

Alors concrètement, comment s'y prendre ? Il y a deux aspects : le moment et la manière.

En ce qui concerne le moment, il peut être associé, si le calendrier le permet, à deux rendez-vous qui existent peut-être dans votre entreprise. Le premier, laissé à l'initiative de l'entreprise, est l'entretien annuel d'évaluation, pour reprendre la terminologie la plus connue¹. Le second est l'entretien professionnel, rendu obligatoire par les lois de 2004 sur la formation professionnelle, dont l'objectif

1. La plus connue et sans doute aussi la moins sympathique ! Je préfère pour ma part les entretiens dits d'appréciation, de progrès, de développement de la performance ou de développement. L'adjectif « annuel » ajoutant une dimension rituelle qui ne contribue guère au dynamisme nécessaire à l'exercice.

est de faire le point sur l'existence d'un projet professionnel chez les salariés. Il est possible de répondre bêtement à ce que l'on peut considérer, à tort, comme une nouvelle obligation administrative, mais, très sincèrement, l'exercice mérite d'être mis en place.

Il aurait permis, chez un de mes clients, de se rendre compte qu'une collaboratrice avait repris, seule et à ses frais, des cours du soir pour passer un BTS de secrétariat de direction. Bref, le genre de renseignement qui aurait pu être exploité, au bon sens du terme, pour le plus grand bien des deux parties...

Le fait d'utiliser l'un ou l'autre de ces rendez-vous est ce qui permet d'investiguer le plus librement sans avoir à découvrir par la suite si les réponses faites montrent que nous nous sommes trompés. Si le calendrier ne le permet pas, optons pour l'entretien en face à face, pourquoi pas informel si, compte tenu de votre contexte, votre instinct vous conduit à procéder de la sorte.

Voilà pour le moment. Pour la manière, nous allons poser des questions ouvertes et, pour rester dans l'esprit du *prêt-à-dire*, je vous propose, après un bref chapeau d'introduction que je vous laisse le soin de concocter¹, un enchaînement du type :

- que pensez-vous du fonctionnement général du service ?
- qu'est-ce qui, selon vous, fonctionne le mieux ?
- à l'inverse, qu'est-ce qui, à la réflexion, pose le plus de difficultés ?
- que rajouter pour être tout à fait complet ?

Ces quatre premières questions nous permettent de planter le décor et surtout de voir en quoi nous partageons l'analyse, en

1. À la relecture, j'ai le sentiment d'avoir joué la facilité. Voici donc ce que le « pitch » pourrait être : « Dites-moi, Untel, je suis en pleine réflexion actuellement. Comme vous connaissez très bien le service et que je suis personnellement très satisfait de votre travail, j'ai quelques questions à vous poser : c'est la raison pour laquelle je vous ai proposé d'avoir un temps d'échange. Si vous me le permettez, je vous pose mes questions et, ensuite, je vous expliquerai de quoi il retourne. » Nous pourrions ajouter, si l'ambiance générale s'y prête, quelque chose du type : « Je vous rassure tout de suite, tout va bien, il s'agit de voir comment progresser et que chacun en profite... »

tout cas, l'un de ses éléments : il faudrait une personne pour animer l'équipe en place (elle était jusqu'à présent dirigée par quelqu'un ayant deux services distincts à manager, elle était directement rattachée à la direction, sans responsable officiel à son niveau, elle est passée de deux à dix personnes depuis sa création...) :

- quelles devraient être les attributions précises de ce responsable ?
- pour vous quelles sont les compétences nécessaires pour le responsable de cette équipe ?
- quelles sont les qualités humaines requises ?

Cette nouvelle série de questions permet de voir si nous partageons la même vision du chaînon manquant. Fin du deuxième acte.

- « Vous-même, comment souhaitez-vous évoluer, au plan professionnel ? »
- « En quoi ce poste pourrait-il répondre à vos aspirations ? »
- « En quoi ce poste constitue-t-il pour vous une progression ? »
- « Sur quels atouts et connaissances vous appuyeriez-vous pour tenir ce poste ? »
- « De quelles connaissances et compétences complémentaires éprouveriez-vous le besoin ? »

Cette troisième série de questions permet d'évaluer la cohérence entre le projet personnel du collaborateur et celui de votre structure d'une part puis la vision qu'a le collaborateur de ses compétences d'autre part. Fin du troisième acte.

Le quatrième consiste à évaluer la capacité du collaborateur à se projeter, véritablement, dans l'action. Nous utiliserons pour cela les questions suivantes :

- « Si je vous confiais ce poste, comment organiseriez-vous vos premières semaines ? »
- « Très concrètement, quelles seraient vos premières mesures ? »
- « Pratiquement, de quoi auriez-vous besoin pour démarrer ? »
- « À quelle échéance cela vous paraît-il possible ? »

Bien entendu, comme dans tout entretien, ces questions vont nous servir de « pense-pas-bête », et ne sont pas exhaustives. De la même manière, je me suis inscrit dans une logique de « qui peut le plus peut le moins » et j'imagine que vous serez tenté(e) de supprimer certaines questions en fonction du contexte dans lequel se situe votre opération.

Par ailleurs, si vous avez le choix entre plusieurs personnes¹, il est important de poser les mêmes questions à tous, dans le même ordre, de manière que la comparaison entre les différentes réponses ait un sens, et pour éviter de donner l'avantage à quelqu'un qui ne se révélerait, sur le fond, que plus doué que son collègue dans un entretien en face à face.

Deux précautions à prendre pour conclure cette deuxième étape.

La première est de prévoir suffisamment de temps pour un entretien approfondi. Bloquer une plage de deux heures me semble raisonnable, d'autant que rien ne vous empêche, le cas échéant, de finir avant. En revanche, le fait de devoir y mettre fin, parce qu'un autre rendez-vous important vous attend, serait préjudiciable.

La seconde est d'être tolérant(e) par rapport à la rapidité des réponses de votre interlocuteur(trice). Songez que, pour vous, ce sont des questions qui vous travaillent probablement depuis des jours, voire des semaines, alors que, pour l'autre, c'est du « direct live » ! Le décalage est inévitable. Faisons donc la part entre le manque de spontanéité, de motivation et, tout simplement, le temps de réflexion dont nous avons tous besoin.

1. Une entreprise m'a sollicité pour rencontrer plusieurs compagnons pressentis pour des postes de chef d'atelier. Je les ai rencontrés au sein de la structure, de manière discrète (venue à une heure où ils ne travaillaient pas habituellement), pour que l'exercice soit moins déstabilisant pour eux. Ma mission consistait à faire une restitution en répondant à la question : « En imaginant que nous vous ayons confié ces recrutements, nous auriez-vous présenté ces candidats et pourquoi ? » Ce fut pour eux une astucieuse façon de remettre en question la vision de leurs collaborateurs, présents dans l'entreprise depuis longtemps pour nombre d'entre eux, sans du tout se défaire de la responsabilité du choix, en final. Ce point avait d'ailleurs été très clairement spécifié au départ, dans nos accords.

Cette deuxième étape vous aura permis de conforter les hypothèses que vous aviez faites : oui, la promotion interne est une bonne solution, oui, le (la) collaborateur(trice) pressenti(e) est le (la) bon(ne), oui, cet entretien vient de le confirmer et cette idée de questionnement était en définitive une bonne solution.

Je ne peux néanmoins exclure que certains d'entre vous ne se voient pas en train de conduire cette deuxième étape, essentiellement d'ailleurs parce que votre projet, à la réflexion, n'est pas aussi mûr que cela et que vous craignez, par exemple, de ne pas pouvoir être suffisamment précis(e) sur le sujet lorsque votre interlocuteur ne manquera pas de vous questionner.

L'idéal, présentez-vous, serait d'avoir la possibilité d'essayer de disposer d'une espèce de phase intermédiaire. C'est ce que je vous propose maintenant.

Imaginer une solution progressive

Une autre voie, donc, peut être d'imaginer une solution progressive qui permette de vérifier, en situation cette fois-ci, les hypothèses que nous avons échafaudées à propos de notre candidat(e) à la promotion.

La solution progressive consiste en l'espèce à confier un projet qui permette de mesurer, par l'action, la réalité des compétences recherchées. Pour cela, nous allons progresser de la manière suivante.

Choisir un projet

Pour être pertinent, il faut que le projet permette de prendre position sur la dimension managériale, sur les capacités d'analyse et de prise de recul par rapport à l'environnement dans lequel nous baignons. Nous allons donc choisir un projet :

- dont la *finalité soit effectivement utile*, de manière que la priorité que nous sommes prêts à lui associer au lancement de l'opération perdure. J'ai en effet vu trop de situations dans lesquelles un projet était absolument prioritaire... jusqu'au moment où il fallait réellement dégager des ressources, ne serait-ce qu'en

temps, ce qui renvoyait le projet au rang des choses intéressantes à faire... un jour, si nous en avons le temps ;

- qui *possède de réelles chances de succès*. Bien que nous soyons, moi le premier, capables d'une imagination débordante pour compliquer ce qui serait « trop » facile et donc insuffisamment signifiant, nous devons veiller à ce que l'objectif soit à portée de main du collaborateur. D'ailleurs, une fois dans le poste, dans la vraie vie, continuerons-nous, dans les faits, à lui demander d'aller décrocher la lune dans son activité quotidienne ? Pas sûr... Évitions donc le projet stratégique, que personne n'a jamais osé lancer, car il fait l'unanimité, contre lui, tant de la part des actionnaires que des représentants du personnel ;
- qui possède *une réelle dimension collective*. Je rappelle que l'objectif n'est plus de tester le niveau d'expertise de notre collaborateur puisque, si nous n'étions pas convaincus, nous n'envisagerions pas la promotion de l'intéressé(e). Quand je parle de dimension collective, je parle bien entendu de la méthode utilisée pour le conduire qui permettra ainsi de vérifier la capacité à faire travailler, réfléchir, produire des personnes, ensemble, plutôt que simplement les unes à côté des autres. Ce point est fondamental et il convient qu'il fasse partie des éléments non négociables de notre cahier des charges ;
- dont l'objet soit *un changement plutôt qu'une création*. Il est en effet plus « facile », au plan de la mobilisation des équipes, de faire travailler sur quelque chose de neuf, généralement stimulant de ce fait, plutôt que de faire travailler sur une évolution, un changement. Sur ce second registre en effet, il convient de savoir lever les résistances au changement, tant pour les acteurs du projet eux-mêmes que pour les bénéficiaires. C'est donc un excellent exercice support pour tester la capacité à emmener ses équipes hors des sentiers battus et rebattus par des années de pratique. Ce dernier point, s'il est souhaitable, ne fait pas partie des points non négociables du cahier des charges.

Ce projet choisi, nous allons passer à la deuxième étape : sa présentation.

Présenter le projet

Dans cette deuxième étape, nous allons présenter à notre collaborateur ce qui doit désormais être assez clair dans notre esprit. Quand je dis présenter, il s'agit d'indiquer :

- le but du projet, la manière dont il s'inscrit dans le projet du service, de l'entreprise ;
- les échéances du projet, avec, le cas échéant, des points d'étape ;
- la méthode qui devra être utilisée, notamment dans sa dimension collective ;
- les personnes ressources qui pourront être utilisées dans le projet.

Ce faisant, nous devons être attentifs à deux points :

- donner suffisamment d'informations sur nos attentes réelles – sans aller jusqu'à ôter toute marge de manœuvre dans la conduite de l'exercice – et se méfier de la technique du « je ne lui dis rien pour voir s'il (elle) va le faire »... Le pire est évidemment de chercher à brouiller les pistes !
- communiquer, dans l'entreprise, sur l'existence de ce projet, surtout si la culture projet – avec des chefs de projet fonctionnels plutôt que hiérarchiques – n'y est pas très développée. L'objectif est ici de ne pas ajouter à la difficulté de l'exercice la question de la légitimité vis-à-vis des tiers. Tant que nous restons au niveau du service, de telles précautions sont inutiles. En revanche, dès que le projet concerne d'autres services, faisons le nécessaire auprès de nos collègues responsables pour éviter les « mais qui vous a confié cette mission et donné l'autorisation de venir comme ça, solliciter les personnes de mon équipe ? ».

Nous pouvons maintenant donner le « top départ »...

Suivre le déroulement du projet

Nous l'avons dit, l'objectif est de tirer des enseignements de l'exercice, peut-être même plus au niveau de la méthode utilisée qu'au niveau du résultat du projet lui-même. Nous devons donc nous organiser pour cela. Concrètement, nous pourrions mettre en place

un temps de suivi, une fois par semaine ou par quinzaine, pour mesurer l'avancement. Cet échange devra se faire en tête à tête avec le chef de projet de manière à éviter de minimiser son rôle effectif auprès de ses collègues par une présence abusive du responsable.

Dans le même esprit, nous devons veiller à utiliser la technique du renvoi de question pour les différentes sollicitations que nous ne manquerons pas d'avoir. Interpellés en direct par les collègues du pilote, nous utiliserons le « pourquoi n'en parlez-vous pas directement au chef de projet ? ». Interrogés par le pilote lui-même, nous utiliserons le « et vous, que feriez-vous ? », « qu'est-ce qui vous fait hésiter ? », « pourquoi ? », etc. L'observation montre qu'il est difficile de lutter contre le syndrome du chevalier blanc qui pousse à répondre directement.

Sur la forme, l'informel conviendra très bien. Inutile de demander la rédaction d'un rapport ou je ne sais quel autre mémo. Le simple fait de noter, pour nous-mêmes et après l'entretien, au fil de l'eau, ce que nous tirons comme enseignements suffira amplement pour la dernière étape.

Tirer les enseignements du projet

C'est bien pour cela que nous l'avons confié, n'est-ce pas ? Alors, le projet terminé, le pilote félicité pour sa conduite en cas de succès, nous allons tirer les enseignements du projet.

Très concrètement, je vous propose pour cela de reprendre vos notes et de répondre aux questions suivantes :

- qu'est-ce qui a bien marché ? pourquoi ? quel est l'apport effectif du pilote sur ce point ?
- quels enseignements sur l'animation fonctionnelle de l'équipe ?
- quel a été le niveau d'implication de l'équipe ?
- quel a été le positionnement du pilote par rapport à l'équipe ?
- comment a-t-il été perçu par les éventuels participants extérieurs à l'équipe ?
- en quoi cette expérience est-elle significative ? est-elle réellement prédictive ?

Partager les enseignements du projet

Dernière étape du dispositif, avec le pilote, entre quatre yeux, que nous mènerons en deux temps. Dans le premier, nous interrogerons le pilote sur les enseignements qu'il tire, lui, de son côté. Voici les amorces, après la traditionnelle introduction destinée à détendre l'atmosphère (sur le mode : « Très bien, le projet ! Le résultat est tout à fait conforme à mes attentes. Je vous propose d'échanger sur la façon dont vous l'avez vécu, vous, de votre côté... ») :

- de votre point de vue, qu'est-ce qui a particulièrement bien marché ?
- qu'avez-vous fait, concrètement, pour cela ?
- qu'est-ce qui a été difficile ? pour quelles raisons ?
- qu'est-ce que cette expérience vous a appris sur vous-même ?
- de quoi êtes-vous particulièrement fier(e) dans ce projet ?
- si c'était à refaire, que feriez-vous différemment ?
- en quoi avez-vous pris plaisir dans la conduite de ce projet ?
- quelles seraient les suites, maintenant, pour vous ?

Totalement rassuré(e), vous allez pouvoir passer à l'étape suivante.

En cas d'échec – nous ne pouvons évidemment pas écarter cette hypothèse, mais je miserai plutôt sur une réussite – posons-nous, avant de changer totalement notre fusil d'épaule, les questions suivantes : cet échec est-il vraiment imputable au pilote ? Une autre personne aurait-elle mieux réussi de manière certaine ? Pourquoi ? Quelle est ma propre responsabilité en la matière ? Quelles sont les autres alternatives internes ?

Évaluer les risques en cas d'échec

Nous venons d'en parler, l'échec, malgré l'optimisme que je souhaite vous avoir communiqué jusqu'à présent, peut se produire. Compte tenu de pratiques désastreuses parfois obser-

vées, nous devons consacrer un moment de la réflexion sur les risques, d'autant que, à l'instar des clauses contractuelles en cas de litige, le fait de réfléchir à l'avance à ce qu'on ferait en cas de difficulté ne génère pas ces difficultés. J'irais même jusqu'à penser qu'au contraire, nous bénéficierons de ce fait de l'effet parapluie¹.

Vous connaissez certainement la notion de seuil d'incompétence², développée par Peter. Le principe en est qu'à un moment donné, on risque de monter « la marche de trop », celle qui fait que nous allons échouer puis redescendre successivement les marches que nous avons précédemment gravies. Le risque d'échec existe donc bien...

Très pratiquement, nous devons répondre aux questions suivantes :

- qu'est-ce qui pourrait nous faire considérer que l'opération est un échec ?
- qu'est-ce qui serait, dans la montée en charge, rédhibitoire, inacceptable ?
- quel pourrait être le signal d'alerte ?
- quelle forme pourrait prendre une deuxième chance ?
- quelle serait la période jusqu'au point de non-retour ?
- si les conclusions sont négatives, quelles conséquences pour le (la) promu(e) ?
- à quelles conditions un « retour en arrière » serait-il envisageable ?
- en quoi les solutions envisageables le seraient-elles pour les deux parties ?

1. L'effet parapluie est le mécanisme que nous avons maintes fois vérifié : il suffit de prendre son parapluie pour râler de ne pas en avoir eu besoin ! Cela me paraît tout de même préférable au fait de râler, après nous être fait copieusement arroser, en pensant que nous avons failli le prendre.

2. Je n'aime pas cette appellation de « seuil d'incompétence ». Replacé dans le contexte de l'époque, le management n'était pas identifié comme une compétence en tant que telle. Je préfère la lecture qui consiste à dire qu'arrivé à un certain niveau, ce ne sont plus les connaissances techniques qu'il faut maîtriser, mais bien la capacité à faire communiquer et travailler ensemble des systèmes aussi éloignés que complexes.

Cet aspect me pousse à vous livrer une anecdote qui, tout comme moi, vous conduira sans doute à réfléchir. L'histoire se déroule dans le monde industriel. Un nouvel atelier, de traitement de surface de mémoire, est créé. Tout naturellement, la direction de l'époque pense devoir nommer un responsable d'atelier. Elle utilise pour cela une personne, déjà responsable d'un autre process, qui, après quelques semaines, échoue. Il est alors assez facile de la remettre dans son équipe d'origine en invoquant le fait qu'elle lui faisait trop défaut : l'honneur est ainsi sauf. Le choix se porte alors vers la promotion interne et un « bon » ouvrier est ainsi sorti du rang. Celui-ci échouera de la même manière. Quand on dit échouer, c'est que non seulement le niveau de qualité en sortie d'atelier n'est pas acceptable, mais, qui plus est, le stade artisanal ne semble jamais pouvoir être dépassé...

Beaucoup plus tard, beaucoup trop tard devrais-je écrire, l'analyse montrera qu'en réalité, c'est le procédé de fabrication lui-même qui ne pouvait pas fonctionner. Toujours est-il que notre ouvrier fait les frais de l'opération et se retrouve à la case départ, au sein de la même équipe qu'il avait quittée, mais avec le salaire du chef d'atelier en guise de compensation. Cerise sur le gâteau, le tout se passe avec d'énormes non-dits : pas de vagues !

L'ayant rencontré, quelque dix ans plus tard, je peux vous dire que le bilan de l'opération est loin d'être positif :

- l'homme a évidemment complètement perdu confiance en lui... ;
- ses collègues ne manquent pas une occasion de lui rappeler qu'il a échoué, chaque fois qu'il essaie de faire part d'un point de vue différent de la majorité... ;
- le niveau de salaire fait qu'il se trouve au-dessus des prix du marché, dans l'incapacité de changer d'emploi sans perdre de la rémunération... ;
- ce même niveau de salaire fait également que son encadrement se montre en définitive trop exigeant avec lui (sans compter le

fait qu'il devient une cible privilégiée des *cost killers*¹ en cas de rachat de l'entreprise) ;

- pour couronner le tout, bien que son horloge professionnelle personnelle se soit arrêtée lors de cette *mésaventure*, l'homme, lui, a physiologiquement pris dix ans de plus. Ces dix années rendent un éventuel repositionnement sur le marché de l'emploi encore plus difficile.

En résumé, cette situation revient à sauter par la fenêtre, la corde autour du cou : soit la corde est trop courte, soit elle est trop longue et le trottoir devient mortel !

Malgré, probablement, un fond d'humanisme qui m'a poussé à choisir l'univers passionnant des « RH », je pense que cet exemple montre les limites des bons sentiments et la difficulté qu'il y a, contrairement à ce que trop de gens pensent, à devoir signer une lettre de licenciement. Je suis sincèrement convaincu que nul dirigeant, à plus forte raison entrepreneur, ne prend plaisir à ce type d'opération. C'est, dans le pire des cas, du soulagement, lorsque, en cas de conflit, chacun cherche à pousser le bouchon le plus loin possible.

Ce qui apparaît alors comme la moins mauvaise solution, le licenciement, doit se faire de la manière la moins violente possible. Il est indispensable d'y mettre les formes (en acceptant de reconnaître ses éventuels torts en la matière) et les moyens (en proposant par exemple une sortie en douceur, avec l'appui d'une structure d'aide au reclassement).

Résumons-nous, si tout ce que vous aurez décidé de mettre en œuvre, après la lecture de ce livre, ne peut que vous aider à forcer le destin, il faut malgré tout se sentir prêt à prendre des décisions émotionnellement difficiles...

1. Littéralement, « chasseurs de coûts ».

PASSER À L'ACTION

Tout ce travail de préparation n'a évidemment qu'un objectif final : passer concrètement à l'action. Pratiquement, je vous propose de le faire de trois manières différentes.

Rendre lisible son raisonnement

Il s'agira de communiquer ce qui, jusqu'à présent, ne sera resté, le plus souvent, que dans votre esprit. Vous avez déjà posé des questions, mais vous n'avez pas forcément expliqué pourquoi. Vous avez questionné votre futur(e) promu(e), mais lui avez-vous dit avec précision ce que vous attendiez de lui (elle) ?

Il y a toujours un piège, quand on travaille un sujet, qu'on y réfléchit, qu'on y repense, quand une question nous tarabuste. En effet vient le moment où on ne sait plus forcément ce qu'on a dit, à qui, dans quelles circonstances. Cela peut créer des redites, dont on s'aperçoit vite, mais cela peut aussi créer des manques, ce qui est souvent beaucoup plus dommageable...

L'objet de ce court développement est donc de vous inviter à procéder à d'ultimes vérifications, à plus forte raison si vous avez, jusqu'à présent, suivi avec confiance et méthode les étapes proposées.

Pratiquement, vous allez agir en direction :

- du *désormais promu*, sous une forme, ici tout au moins, d'ultime récapitulatif :
 - l'objectif supérieur poursuivi ;
 - les raisons pour lesquelles vous l'avez choisi(e) ;
 - ce que vous attendez désormais de lui (elle) ;
 - le calendrier de montée en charge ;
 - les moyens, au sens large, dont il (elle) dispose désormais ;
 - l'appui – nature, forme, modalité – dont il (elle) pourra bénéficier auprès de vous ;
 - la date à laquelle vous ferez le premier point d'étape ;

- de *l'environnement*, au sens large :
 - en interne :
 - les collègues, pour annoncer vous-même, la promotion de leur nouveau chef ;
 - vos collègues, pour leur faire part de leur nouvel interlocuteur ;
 - la personne, si elle n'avait été associée, en charge de l'organigramme pour sa mise à jour ;
 - le service accueil, pour éviter les « ben, qu'est-ce que vous faites là, Dominique ? » ;
 - en externe :
 - les clients, pour ceux qui seront désormais en relation avec untel ;
 - les fournisseurs, dans le même cas que ci-dessus.

Eh bien voilà, nous arrivons au bout. Nous touchons au but. Ce n'était pas si difficile ! Tant mieux d'ailleurs, car c'est là que tout commence !

Accompagner la montée en charge

J'ai toujours été surpris, lorsque le recrutement était mon activité principale, de 1988 à 1993, par le fait que, dans l'esprit du dirigeant, le recrutement était terminé au moment de la constatation de l'accord d'embauche. En réalité, c'est là que commence une phase essentielle, celle qui conditionne la réussite ou l'échec : l'intégration.

Comme dans un recrutement, le « promoteur » se doit d'organiser, directement ou indirectement s'il s'en éloigne, l'intégration et la montée en charge de celui (celle) qu'il vient de décider de promouvoir.

Il ne viendrait à personne l'idée de commander un produit et de ne se soucier ni de sa livraison ni de son installation !

Concrètement, l'accompagnement de la montée en charge doit s'entendre :

- *en amont*, par d'éventuelles actions de formation complémentaires. Je détaillerai un peu plus ce point aux pages consacrées aux astuces ;

- *le jour de la prise de fonction*, pour s'assurer que tout se passe bien. Pour vous convaincre de l'importance de ce moment crucial, je n'ai qu'à vous demander de me raconter, par mail, comment cela s'est passé. Et je suis sûr de perdre tous mes lecteurs qui se sont jetés sur leurs claviers !
- *tout au long d'une période d'essai*. Même s'il ne s'agit que très rarement, au strict sens juridique du terme, d'une véritable période d'essai, il est important de réfléchir, voire de convenir de la phase que nous considérerons comme telle. Vous savez, le fameux point de non-retour déjà évoqué (p. 123). Là, l'accompagnement peut prendre la forme d'une simple disponibilité, convenue, effective, avec la personne promue.

Cet accompagnement peut se révéler plus sophistiqué, comme nous le verrons plus loin, dans la section des astuces.

Marquer la réussite !

Cette dernière recommandation devrait vous convenir puisqu'elle nous permet également de nous projeter sur ce qui, au fond, vous a poussé à entreprendre cette lecture : réussir !

C'est d'autant plus important de le faire que nous sommes satisfaits de l'opération, ce que ne sait pas forcément votre « pas tout à fait encore heureux(se) d'être promu(e) ». C'est vrai, après tout, qu'est-ce qui vous garantit qu'il ait bien pris conscience de votre satisfaction ? le fait que vous n'avez rien dit ?

Puisque j'ai lourdement insisté sur les analogies qui existaient entre une opération de promotion interne et le recrutement, j'ai envie de vous livrer l'anecdote suivante.

Jacques vient de trouver, après de nombreuses semaines de recherche, un poste dans une entreprise de services. Après une courte période de formation, il se retrouve, seul, dans l'exercice de ses fonctions. Qu'il soit seul est parfaitement normal du fait de son activité, mais cela constitue un point important puisque, n'ayant que des contacts téléphoniques avec son employeur, les

possibilités d'échanges se trouvent limitées. Il se trouve que, par un complet hasard, j'ai croisé Jacques au cours de sa dernière semaine de période d'essai. Alors que je le questionnais sur la manière dont se passait son intégration, celui-ci m'a fait une réponse qui m'a estomaqué : « Officiellement, rien ne m'a été dit. Ma période d'essai se termine vendredi. Si je n'ai pas d'appel d'ici là, j'imagine que cela signifie que je suis définitivement embauché... »

Chaque fois que j'ai l'occasion de faire part de cette expérience, je me rends compte qu'elle est malheureusement loin d'être unique. C'est d'autant plus dommage que l'on imagine volontiers dans quel état d'esprit la personne concernée peut être vis-à-vis de son employeur. Pour être tout à fait complet d'ailleurs, j'ai appris par la suite que Jacques avait répondu à une autre sollicitation, au grand dam de son employeur qui... était ravi de ses services et pensait déjà à le faire progresser dans l'entreprise !

De toute façon, même si l'on dit que le besoin d'être rassuré est typiquement masculin, le fait de savoir que son patron considère que l'on fait bien son job est en général plutôt apprécié, à défaut d'être culturellement répandu.

Voilà, je pense que nous avons fait le tour du processus. Sur le même modèle que ce que nous avons fait dans les deux premiers chapitres, je vous propose de terminer notre tour d'horizon par quelques pièges à éviter et astuces à déployer.

QUELQUES PIÈGES À ÉVITER

Comme je ne sais pas, cher lecteur, si vous avez déjà fait un détour par la première rubrique, je rappelle brièvement que la liste de ces pièges ne saurait être exhaustive. C'est la raison pour laquelle, afin que ce livre puisse vivre, je vous propose, via un forum sur le site du cabinet, www.pbrh.fr, de nous faire part des pièges dont vous auriez pu être victimes ou que vous auriez déjoués en votre qualité de « promoteur »...

Un bon technicien = un bon manager

Cette croyance, ou présupposition, constitue à l'évidence un piège à en croire le nombre de managers, issus du rang, qui sont manifestement moins brillants en situation de manager qu'ils ne l'étaient en situation dite « opérationnelle ».

Quels sont les ingrédients du piège ?

J'en ai observé plusieurs, qui, dans certains cas, peuvent évidemment se cumuler. Je vous les livre, tels qu'ils me viennent, sans forcément chercher à les classer selon je ne sais quel critère.

Confusion autour de la notion de progression

J'ai déjà évoqué ce point, la question posée est celle de la réussite sociale. Lorsque nous engageons une conversation, sur le terrain professionnel, avec un inconnu, vous observerez que nous arrivons vite aux deux questions révélatrices de nos critères de réussite : vous dirigez combien de personnes ? Vous gérez quel budget ? Comme si le nombre de personnes dirigées déterminait la valeur d'un homme... D'autant que, sauf erreur de ma part, lorsque quelqu'un annonce fièrement qu'il encadre trois cents personnes, il est excessivement rare que cela soit en direct, sans encadrement intermédiaire... Le piège, donc, est de considérer que la seule forme de progression acceptable soit, pour un technicien, de devenir manager.

Prendre quelqu'un dont on connaît la performance est rassurant

C'est tout à fait vrai et ne fustigeons pas, en position de conseil, la quête d'assurance, de sécurité, qui contribue pour une part significative à notre chiffre d'affaires. Le piège tient au fait que le manager tire sa valeur ajoutée d'un autre registre : celui de donner aux hommes qu'il dirige l'envie et les moyens de livrer, sans réserve, le meilleur d'eux-mêmes. Le meilleur des commerciaux, s'il est peu pédagogue, malheureux quand il ne « signe pas » lui-même et plutôt « perso », a peu de chances de faire un bon directeur commercial.

Les suggestions de l'entourage

L'entourage peut à l'évidence être de bon conseil. Je ne saurais trop vous conseiller d'être à son écoute pour éviter le syndrome de la tour d'ivoire. Ici le piège peut être lié au fait que nous n'osions pas aller à l'encontre de l'entourage. Imaginons un instant que nous soyons nous-mêmes un exemple réussi de promotion interne, orchestré par notre patron, et que ce dernier nous incite fortement à promouvoir l'un de nos collaborateurs. En l'absence d'arguments factuels, nous aurons peut-être quelque difficulté à résister à cette pression.

L'argument est utilisé par la personne pressentie elle-même

Ici, c'est le cas où l'éventuel(le) promu(e) contribue directement à renforcer ce préjugé.

Pour conclure, considérons que si le fait d'être un bon technicien ne garantit en aucune manière le fait d'être un bon manager, cela ne l'interdit évidemment pas non plus. Le piège, vous l'aurez compris, serait de se limiter à cette seule équation.

Confondre travail en amont et assurance tout risque

Le deuxième piège consiste à considérer que le travail que nous avons réalisé en amont en suivant nos différentes étapes se suffit à lui-même et constitue, de fait, une forme d'assurance tout risque.

Cette attitude est pourtant assez fréquente, que nous soyons dans une situation de recrutement externe ou interne.

Nous pourrions comparer avec la gestion de projet. S'il est clair qu'une bonne préparation est essentielle pour la réussite du projet, elle ne dispense pas de rester particulièrement vigilant dans les tout premiers jours puis premières semaines de la mise en service de notre projet, qu'il soit matériel (mise en place d'une nouvelle ligne de production) ou immatériel (mise en place d'un nouveau mode de traitement de la relation client).

Pratiquement, cette confusion peut entraîner deux types d'écueils. Le premier est de négliger la phase d'accompagnement

de la montée en charge et de considérer que le seul changement d'affectation sur l'organigramme, à la date dite, suffit.

Le second est de se tromper lors de l'analyse que nous pourrions faire si la personne promue rencontrait quelques difficultés dans sa propre montée en charge. L'erreur consisterait à se dire que, « compte tenu des précautions que nous avons prises et du temps que nous avons consacré à la réflexion préalable, il n'est pas "normal"¹ de rencontrer des difficultés... ».

J'imagine que certains d'entre vous, à la lecture de ces lignes, pensent que tout cela est très gentil, que ces grandes idées montrent bien qu'une fois de plus il y a une différence entre la théorie et la pratique puisque, vous, vous n'avez pas le temps ! J'entends bien cet argument, mais pour achever de vous agacer, je pense qu'il est largement réfutable. Pouvez-vous en effet me donner un exemple de situation dans laquelle le temps et l'énergie que vous avez dû consacrer à rattraper les conséquences d'une impasse² aient été moindres que le temps et l'énergie que vous auriez dû consacrer à l'opération ? Jusqu'à présent, je n'ai encore jamais eu de contre-exemple...

Je ne dis pas ni ne pense que c'est simple. Dans la vraie vie, nous devons effectivement faire des choix, gérer des priorités et prendre suffisamment de recul pour éviter de faire des impasses et de nous y engouffrer !

1. L'expression « il n'est pas normal » appelle deux questions. La première est celle de la norme. Quelle est-elle en vérité ? N'est-ce pas seulement une norme personnelle que nous voulons croire universelle pour la circonstance ? La seconde est celle de la signification de l'expression. Elle pourrait souvent être remplacée par « je suis en colère à cause de... », « je ne comprends pas pourquoi... », « je ressens un sentiment d'injustice », etc.

2. Le mot « impasse » est approprié à la situation : nous choisissons, au fond de nous, de ne pas faire, au motif que nous n'en aurions pas le temps, quelque chose que nous savons parfaitement faire. En matière de management, l'impasse se termine souvent comme son nom l'indique : dans le mur !

On se connaît et on se comprend à demi-mot

C'est d'ailleurs l'une des raisons que nous avons invoquées, au moins avec nous-mêmes, pour justifier notre choix de promotion !

« Ce qui est agréable, avec lui (elle), c'est que nous nous connaissons très bien, nous nous comprenons parfaitement et gagnons de ce fait beaucoup de temps puisque nous n'avons pas besoin de perdre des heures à palabrer sur nos attentes réciproques ! »

Vu sous cet angle-là, vous avez parfaitement raison, c'est non seulement agréable mais c'est aussi très sécurisant car chacun compense, comme par magie, les éventuelles carences de l'autre. Ce n'est plus de l'animation, du management, c'est de la transmission de pensée.

Ce mode de fonctionnement entre deux personnes qui travaillent ensemble, mais « seules », peut aussi présenter des difficultés lorsqu'il s'agit de faire passer le binôme au stade du trio. Sauf à ce que le troisième larron fasse preuve d'une empathie particulière, son intégration nécessitera sans doute plusieurs semaines, voire mois, surtout si les membres de la « paire » sont « non demandeurs », voire hostiles, à cette évolution de l'équipe.

S'il est parfaitement vrai que l'on puisse observer ce mode de fonctionnement entre deux collègues de même niveau ou avec un lien hiérarchique, il n'en est pas moins vrai qu'il est aussi souvent le résultat d'une collaboration de très nombreuses années, même si, très vite, chacun a parfois pu ressentir « un bon feet », comme on dit.

Le piège est d'oublier qu'en changeant de fonction, il est prévisible que nous changions également de référentiel¹ en matière de comportement attendu, de critères d'analyse de la performance,

1. Les « pros » de l'Analyse Transactionnelle auront reconnu. Pour les autres, le référentiel est constitué de repères (règles, usages, valeurs...) qui éclairent chaque environnement d'un jour particulier. L'une des meilleures illustrations « grand public » de ce concept est la publicité pour les rillettes Bordeaux Chesnel et son slogan devenu culte : « Nous n'avons pas les mêmes valeurs, monsieur l'huissier. »

etc. Le fait de se comprendre à demi-mot ne doit donc pas éclipser le temps minimum à consacrer à l'énoncé des règles du jeu qui auront changé du fait de la nouvelle situation.

Le piège sera double si, étant déçu par les nouvelles relations imposées par la promotion, l'un ou l'autre reste au stade des regrets – « Pourtant, avant, nous nous comprenions à demi-mot » – et des non-dits.

En résumé, le fait de bien nous comprendre dans une situation A laisse présumer que nous continuerons à bien nous comprendre dans une situation B, à condition, *a minima*, de bien nous mettre d'accord sur le fait que nous serons passés d'A à B.

L'analyse de ce piège, « bien se comprendre à demi-mot », appelle notre vigilance sur une autre difficulté : les non-dits.

Les non-dits

Les non-dits constituent un piège à part entière dans la mesure où leurs origines peuvent être multiples. Nous venons d'évoquer le fait de bien se connaître, qui, croit-on, dispense de se dire les choses.

Le non-dit peut également provenir d'un phénomène d'autocensure, lié au temps. C'est le fameux mécanisme, dont nous parlions un peu plus haut, qui fait que nous ne pensons pas avoir le temps de... Cela peut aussi être le fruit d'une confusion concernant ce que nous avons perçu comme étant prioritaire au moment de choisir de différer le temps de nos explications.

Le fait de différer la communication peut aussi être à l'origine de non-dits. Le raisonnement consiste alors à se dire que, puisque cela a attendu jusqu'à présent, cela pourra bien encore attendre un petit peu. C'est ainsi que certaines urgences résistent à plusieurs semaines au fond d'un tiroir¹...

L'autocensure, donc le non-dit, peut aussi être liée à la volonté de laisser une totale liberté à l'autre. Cette liberté peut être aussi

1. Cette idée de résistance m'a été soufflée par l'une de nos stagiaires : elle avait affirmé devant le groupe que, du fait de la volonté de son patron de la mettre au pas, aucune urgence ne résistait à plus de quinze jours dans son tiroir.

bénéfique que fâcheuse si elle n'a pas été apprise. Nous avons sans doute tous fait personnellement l'expérience du fait que la liberté est un bien précieux qui s'apprend...

L'autocensure, donc le non-dit, peut aussi être liée à la peur de blesser l'autre. C'est le raisonnement qui pousse au « que va-t-il penser que je pense de lui si je lui dis cela¹ ? ». Les plus autoritaires d'entre vous se diront que c'est de la « prise de tête », d'autres se reconnaîtront sûrement. L'important n'est pas de savoir si c'est bien ou mal, l'important est de se connaître suffisamment pour éviter de se piéger tout(e) seul(e)...

Concrètement, les non-dits deviendront, avec un très haut niveau de probabilité, de vrais pièges s'ils concernent :

- le nouveau rôle attendu, puisque c'est à partir de celui-ci que nous apprécierons la montée en charge du promu. Le moins que nous lui devons, convenons-en, est de lui dire sur quels points précis nous l'attendons ;
- le déroulement de la période d'essai, notamment si elle n'a pas été juridiquement formalisée. Ce qui sera évident dans la tête de l'un ne le sera sans doute pas dans la tête de l'autre. Le piège se refermera s'il existe un décalage de rapport au temps entre les deux parties : le promoteur peut en effet estimer voir se matérialiser son retour sur investissement dans deux mois, alors que le ou la promue considère bénéficier d'une période de six mois pour prendre son nouveau poste en main. Le plus important n'est pas tant de savoir si le retour escompté doit être de deux ou six mois que le fait de se mettre d'accord sur ce délai.

Nous pouvons conclure ce développement sur les pièges consacrés aux non-dits par la célèbre formule : « Cela va sans dire, mais cela va toujours mieux en le disant ! »

La fausse liberté

Le piège provient de la pseudo-liberté laissée aux personnes que l'on dirige. Je mets de côté ce qui pourrait relever de la démarche

1. C'est un peu compliqué, à la lecture, mais c'est tellement vrai.

intentionnelle et je me garderai bien, à vous qui me faites le plaisir de me lire jusqu'ici, de vous faire un mauvais procès d'intention en la matière !

Je fais référence aux situations dans lesquelles, contrairement à ce qu'il pense, celui qui dirige laisse, en réalité, peu de liberté à ses collaborateurs. Dans les faits, la pratique observée est la suivante : à chaque suggestion ou décision prise, le manager utilise ses deux questions préférées (lui l'ignore, mais son entourage, pour peu qu'il soit observateur, les a bien identifiées !) :

- « Pourquoi faites-vous cela ainsi ? » Éventuellement suivi par un énigmatique « Ah bon ! ».
- « Ne pensez-vous pas qu'il serait préférable de... ? »

Dans tous les cas, l'échange se termine par un « De toute façon, je vous laisse juge, c'est vous qui décidez ».

Ce qui constitue le piège, dans une attitude de ce type, est le fait que, si la personne promue dispose d'une forte personnalité, le clash est alors proche. Le cas le plus favorable serait une discussion « franche », dès le départ. À défaut, la personne peut « mettre son poing dans la poche » et considérer qu'en l'absence de liberté, le mieux est de chercher, hors de l'entreprise, une autre opportunité qui lui permettra de bénéficier d'une réelle autonomie d'action.

Une autre hypothèse est que la personne promue manque de confiance en elle et est freinée dans ses prises de décision par le doute. Dans ce cas, cette pseudo-liberté se révélerait d'autant plus déstabilisante qu'elle augmenterait la zone d'incertitude pour la personne promue. Ce qui, au départ, relève d'une bonne intention serait, à l'arrivée, contre-productif.

J'ai observé ce phénomène tout récemment chez un client. L'une des conséquences peut également être le renforcement du syndrome de Calimero¹ chez la personne promue :

1. Les pros de l'Analyse Transactionnelle auront reconnu le positionnement « Enfant Adapté Victime » que je rebaptise volontiers « syndrome de Calimero », du fait de sa réflexion récurrente : « C'est vraiment trop injuste ! »

- sentiment d'injustice (*c'est vraiment trop injuste*) ;
- sentiment d'incompréhension (« je ne comprends pas pourquoi il (elle) n'est jamais content(e) ») ;
- sentiment de frustration (« de toute façon, cela ne va jamais quand je fais quelque chose ») ;
- qui peut aller jusqu'au renoncement (« à quoi bon le faire puisqu'il (elle) va m'expliquer que ce n'est pas ce qu'il (elle) attendait ? »).

Dans le cas spécifique de la promotion interne, cette pseudo-liberté peut concerner la manière de manager (participatif ⇔ directif ; orientation vers les hommes ⇔ les résultats ; etc.) et le choix des objectifs poursuivis.

Une variante de ce piège est constituée par la conviction que peut avoir le promoteur que les objectifs s'imposent d'eux-mêmes. Inutile, dans ce cas, de les suggérer à la personne promue. C'est même une manière de tester sa clairvoyance. Vous avez compris, si d'aventure vous teniez ce raisonnement, que le piège n'est pas très loin...

Il est enfin possible que le contexte dans lequel vous évoluez implique que vous fassiez ce que j'appelle de la démocratie dirigée : très bien. Dites-le et faites-le : le piège, encore une fois, est de faire l'inverse de ce qui a été annoncé.

Le flou par rapport aux objectifs

Ce piège est tellement fréquent qu'il mérite bien que nous nous lui consacrons une section dans ce chapitre. Je dois d'ailleurs dire que, chaque fois que nous consacrons, dans l'une ou l'autre de nos formations, un temps de travail sur la notion d'objectif, les formulations proposées par les stagiaires sont plus souvent ambiguës que conformes en tout point aux critères de bonne formulation.

Concrètement, sur quels points peut-il y avoir du flou ? Les deux zones de risques se situent au niveau des échéances et au niveau des critères de mesure.

La difficulté, pour les échéances, est de faire disparaître les termes imprécis (au plus tôt, le plus vite possible, dès que possible, dans un délai raisonnable, etc.) au profit de dates précises : sous quinze jours, dans les trois premiers mois suivant la prise de poste, dans un an, etc. Reconnaissons que cet exercice n'est pas toujours facile ce qui explique sans doute que nous cédions parfois à la facilité d'une échéance floue.

En ce qui concerne le critère de mesure, chacun des deux – promoteur et promu – doit pouvoir savoir avec certitude à quel moment l'objectif sera atteint. Une nouvelle fois, les termes vagues sont à proscrire pour éviter les formulations du type : une *amélioration significative* du délai de règlement. Discutons, échangeons, réfléchissons de manière à passer à quelque chose du type : réduire de quinze jours le délai moyen de règlement.

Souvent, la difficulté est de trouver des critères de mesure qui soient quantifiables. C'est ainsi que trop de gens considèrent que les objectifs ne sont possibles que dans les métiers où l'on manie des chiffres et des indicateurs : les commerciaux, la fonction production au sens large. Nous retrouvons nos chères croyances, car il est bien entendu possible d'avoir un critère de mesure qui soit la somme d'attitudes. La discussion qui permet de se mettre d'accord sur ces points se révèle souvent aussi instructive qu'intéressante.

Par exemple, un objectif qui consisterait à être à l'aise dans ses interventions en public mérite d'être travaillé avec une question du type : « À quoi verrons-nous que vous êtes à l'aise dans vos interventions en public ? » Nous pourrions alors répondre : « Vous aller balayer des yeux, en permanence, votre auditoire pour établir un contact individuel avec chacun ; votre respiration, maîtrisée, vous permettra d'avoir un débit posé, naturel ; votre rythme cardiaque sera habituel en l'absence de poussée intempestive d'adrénaline ; vous aurez vos notes à côté de vous, comme pense-pas-bête, mais ne les lirez point ; vous introduirez, en direct, des références à ce qu'auront dit des orateurs précédents. » Convenons qu'aucun de ces critères n'est quantifiable mais que

leur combinaison permettra de dire, sans risque d'erreur, que l'objectif est atteint.

Le piège, avec le flou, est que la personne promue considère avoir atteint l'objectif et passe à autre chose alors que vous-même seriez allé plus loin. La tentation serait de dire qu'à l'usage, la personne se révèle beaucoup moins fiable qu'elle ne le paraissait. Inversement, la personne promue pourrait aller beaucoup plus loin que ce que vous auriez vous-même fait et l'erreur consisterait à conclure qu'à l'usage, l'autre se révèle par trop méticuleux et se montre incapable de faire la part des choses...

Ainsi, si ce n'est déjà fait, nous vous invitons à revoir les critères de bonne formulation de l'objectif pour en faire un DREAM (cf. p. 51) !

Ne rien dire à celui qui n'a pas été retenu

Terminons notre tour d'horizon des différents pièges par ceux qui pourraient être associés à la catégorie des dommages collatéraux. Le premier consiste à ne rien dire à celui ou celle qui n'a pas été retenu(e). Nous nous plaçons ici, vous l'aurez compris, dans l'hypothèse d'une structure au sein de laquelle une ou plusieurs personnes ont été en compétition sur une promotion interne.

Je suis pour ma part estomaqué du peu de prévenance dont peuvent faire preuve certaines entreprises vis-à-vis de leurs salariés dans ces procédures de mobilité par voie de recrutement interne.

Voici quelques-unes des « maladdresses » observées : un collaborateur ayant postulé dans le cadre d'une promotion interne comprend qu'il n'a pas été retenu le jour de la prise de fonction d'un de ses collègues... Un salarié imagine que son entretien interne ne s'est pas révélé concluant en découvrant, quelques semaines plus tard, une offre d'emploi pour le poste pour lequel il s'était porté candidat... Nombreux sont ceux qui attendent toujours la réponse écrite les informant qu'ils n'ont pas été retenus... Certains témoignent enfin du fait qu'ils n'ont pas été retenus, sans qu'aucune explication ne leur ait été donnée...

Le piège est de considérer que tout cela est sans importance, ce qui est une grossière erreur. Nous retrouvons ici, appliquée à la gestion du personnel, la statistique initialement appliquée à la fonction commerciale¹ : tout salarié, satisfait d'une mesure de son employeur, en parle en moyenne à sept de ses collègues ; le même, contrarié, le fait automatiquement savoir à vingt-deux. Mais que font-ils savoir en l'occurrence ? Ils ne se contentent pas de faire savoir qu'ils ont été déçus de ne pas être retenus. Ce qui est le plus gênant, ce sont les processus de généralisation qui en découlent : « Cela ne m'étonne pas, de toute façon, l'encadrement se fout du personnel : la seule chose qui compte, ce sont les chiffres... – Cela prouve bien que ces appels à candidature sont pipés... – De toute façon, c'est à la tête du client : la preuve, ils ne savent même pas nous dire pourquoi on n'est pas retenu... – Je ne sais pas si tu as vu le look de la fille qui a été choisie : pas la peine de se demander comment elle a eu sa promo... – C'est décidé, je ne postule plus puisque à chaque fois c'est la même histoire... »

Bref, toutes sortes de phénomènes qui, s'ils existent, ne sont pas, en fréquence, significatifs des pratiques du plus grand nombre. Pourtant, ce sont plutôt ces histoires-là que l'on retient et véhicule. La preuve : j'y contribue moi-même à cet instant ! Il y a, heureusement, beaucoup plus de managers formidables, soucieux de leur personnel, que de malappris ! Le fait est que l'on parle beaucoup plus des seconds que des premiers.

Contrecarrer ce piège est facile, à défaut d'être agréable : il suffit de dire aux personnes que nous n'avons pas retenues les raisons de notre choix. Je ne doute pas, dans votre cas, qu'ayant suivi les différentes étapes de notre processus de sélection, ces raisons soient tout à fait avouables...

1. Un client satisfait de son achat le fait en moyenne savoir à sept personnes de son entourage. Le même, mécontent, le fait immédiatement savoir à vingt-deux !

Allez expliquer à quelqu'un qui remplit les fonctions depuis longtemps qu'il ne fait pas l'affaire !

Ce dernier piège constitue une petite variante du piège précédent. Petite dans sa définition, mais ô combien destructrice dans ses conséquences sur le moral des personnes concernées – on le comprend aisément – et des troupes environnantes.

Le piège se forme au moment de la vacance du poste pour lequel peut s'opérer une promotion interne. Il est d'autant plus facile de tomber dedans lorsque le départ n'a pas été anticipé. Il peut être, et pour cause, lié à un accident ou à une démission surprise par exemple.

Dans ce cas, il se peut, pour assurer la continuité du service, que l'on confie, plus ou moins implicitement, la gestion des affaires courantes à l'un de ses meilleurs éléments, au nom de la croyance selon laquelle le bon technicien fait le bon manager. On se dit dans ce cas que c'est sans risque puisqu'il s'agit d'une période d'intérim, forcément provisoire.

En matière de recrutement, interne ou externe, vous savez comme moi que le provisoire peut durer quelques semaines, voire quelques mois. Pour peu que la décision de recrutement soit prise au début du mois de juillet et que l'on décide d'envisager simultanément des candidatures externes et internes, il est prévisible que l'affaire ne soit pas réglée avant le début du mois d'octobre. Durant cette période, notre collaborateur aura peut-être déjà assuré trois mois d'intérim, pour peu qu'il ait décidé (voire accepté) de repousser ses vacances compte tenu du contexte...

J'ai eu des témoignages, dans des environnements très divers, de personnes ayant vécu des situations de ce type. La mécanique est toujours la même. Dans un premier temps, la demande de remplacement est formulée sous forme de service. Les conditions du remplacement ne sont que très rarement explicitées, à défaut d'être clarifiées, voire négociées. De plus, la personne n'a en général aucun retour négatif sur sa manière de gérer les choses courantes. Enfin, lorsque la personne fait acte de candidature, personne ne l'en

dissuade. Dans un second temps, il lui est signifié qu'elle ne pourra pas faire l'affaire pour un poste qu'elle a, de son côté, le sentiment d'avoir tenu, sans démériter, depuis plusieurs mois... Le plus savoureux est le cas dans lequel des tests d'aptitude professionnelle sont utilisés pour apporter une caution scientifique à la démarche et que ceux-ci mettent en évidence une... incapacité à tenir le poste.

Que ferions-nous en pareille circonstance ? Sans doute pas mieux que ceux qui vivent pareille aventure et qui décident, dans le meilleur des cas, *de ne travailler qu'au niveau de ce qu'ils sont payés et considérés...* c'est-à-dire pas beaucoup !

Le piège peut être évité, à condition d'être très clair au départ, en précisant qu'il ne s'agit que d'un intérim, qui ne concerne que la gestion courante et pas la responsabilité hiérarchique de l'équipe, que l'objectif est simplement que le responsable hiérarchique ait un interlocuteur principal pour les échanges d'informations et que, compte tenu des compétences nécessaires pour tenir ce poste, il est décidé de faire un véritable appel à candidatures. Le fait de préciser l'existence et le montant d'une bonification en matière de rémunération pour compenser la charge temporaire de travail supplémentaire ne gâchera rien à l'affaire, bien au contraire. Il est toujours possible, dans ce sens-là, de revoir notre position si les capacités de l'homme se révélaient durant la période d'intérim.

QUELQUES ASTUCES

En complément des pièges à éviter, terminons par quelques idées à mettre en œuvre, dans une optique « trucs et astuces ». Cette liste ne saurait bien entendu être exhaustive et nous vous invitons à rejoindre le forum, sur le site, afin de compléter notre boîte à astuces. Ce sera l'application du principe : « Si tu me donnes un euro et que je te donne un euro, nous aurons un euro chacun. Si tu me donnes une idée et que je te donne une idée, nous aurons deux idées chacun. »

Mais, pour l'heure, voici les premières astuces à mettre en œuvre.

Redécouvrir le collaborateur par une rencontre dans un contexte différent

Le plus difficile, pour chacun d'entre nous, est d'imaginer les personnes différemment. Cela nous renvoie à la question du droit au changement que nous évoquions un peu plus tôt. Plus j'avance et plus je suis certain, du fait des témoignages et observations, que, pour une grande part, nous induisons le comportement des autres¹. Ce qui est vrai en matière de communication et d'accueil l'est également en matière de management.

N'est-il pas difficile d'imaginer que le « maillon faible » de l'équipe change de registre et fasse désormais partie de ceux sur qui l'on peut compter sans l'ombre d'un doute ? Ce qui marche de manière négative – le plus souvent – marche également dans l'autre sens. Imagine-t-on que le boute-en-train du service puisse, au fond de lui, être triste, prendre les choses au tragique et être torturé par le doute ?

Qu'il est difficile de prendre l'initiative de changer notre regard sur ceux avec lesquels nous travaillons...

Le principe, ici, consiste donc à faire la démarche de redécouvrir les « possibles », comme cela peut se faire dans le cadre d'un recrutement extérieur. Pour faciliter cette démarche, avant tout intellectuelle, nous pourrions recourir à un changement d'environnement, de cadre. Où l'on reparle du *Cercle des poètes disparus* (cf. note bas de page, p. 72)...

1. Travaillant avec des collaborateurs au contact de la clientèle, nous avions un débat animé sur le fait de savoir si le commerçant (pour raisonner au sens large) conditionnait ou non le comportement de son client. Je revois encore briller les yeux d'une des stagiaires, très expérimentée, qui nous a confié : « Eh bien moi, il y a des jours, quand j'en ai marre, où je décide d'être désagréable, de faire la tête, de ne pas sourire, pendant un quart d'heure. Eh bien, tous les clients sont aussi désagréables ! Tout d'un coup, je redeviens sympa, je les regarde en leur disant bonjour et je leur souris. Et là, ils redeviennent charmants ! » Je regrette de ne pas avoir pu immortaliser ce témoignage vivant sur la force du sourire et de la qualité d'accueil.

Voici quelques suggestions pour vous aider :

- rencontrer le collaborateur dans son bureau (si vous le voyez toujours dans le vôtre) ;
- recevoir le collaborateur autour de la table visiteur (si vous le voyez toujours derrière votre bureau) ;
- échanger avec la personne possible en terrain neutre : un bureau visiteur par exemple ;
- observer la personne évoluer au milieu de ses collègues, si vous ne l'avez jamais fait.

Nous restons ici sur des changements de décor très faciles et, somme toute, assez conventionnels. Nous pourrions aller plus loin à partir des suggestions suivantes :

- profiter d'un déplacement – train, avion, voiture – pour un échange inhabituel ;
- se faire accompagner à l'occasion d'un salon professionnel ;
- recevoir, ensemble, un fournisseur ;
- accueillir, ensemble, un client ou aller en clientèle pour un collaborateur non commercial ;
- prendre ensemble un repas au restaurant¹.

Bref, vous aurez compris que cette première astuce consiste à décider de faire table rase de ce que nous savons pour, véritablement, redécouvrir, sous un angle différent, les personnes auxquelles nous pensons spontanément pour notre opération de promotion interne.

1. J'ai entendu il y a quelque temps à la radio un entrepreneur qui expliquait qu'il pratiquait volontiers le « test du restaurant » pour jauger un candidat avant un recrutement important. Selon lui, le comportement vis-à-vis des personnels en charge du service était souvent révélateur du comportement managérial. Étant pour ma part très souvent au restaurant, je considère cette observation très juste et révélatrice : la manière de saluer ou non le personnel, de passer sa commande, d'être vigilant lors de l'annonce des plats, de remercier lors de l'apport – enlèvement – des plats, de réagir face à la contrariété (délai de service, qualité médiocre) ou encore de manifester sa satisfaction.

Intellectuellement d'ailleurs, nous pourrions aller au bout de la démarche et décider de faire cela, y compris pour ceux pour lesquels nous décidons que ce n'est, *a priori*, pas possible ! Cette idée, sans doute inappropriée si la base de choix porte sur une vingtaine de collaborateurs qu'il faudra bien, au final, départager, peut en revanche être facilement déployée dans une petite équipe de trois ou quatre personnes parmi lesquelles nous avons besoin de faire émerger un animateur...

S'appuyer sur un regard véritablement extérieur

Vous imaginez bien, ami lecteur, combien je suis convaincu de la valeur ajoutée que représente un regard extérieur ! L'astuce consiste ici à suggérer d'autres pistes que le recours à une prestation de service rémunérée et à s'entourer de deux ou trois précautions pour que ce regard extérieur soit effectivement pertinent.

Dans l'hypothèse où vous ne disposeriez pas d'un service « RH » interne, par définition le mieux placé, le regard extérieur peut vous être apporté par :

- un collègue chef de service si vous êtes dans une structure suffisamment importante ;
- un fournisseur au contact duquel le (la) promu(e) potentiel(le) travaille régulièrement ;
- un client que vous connaissez de longue date ;
- un prestataire que la mission a amené à travailler au contact de la personne envisagée ;
- un ami exerçant dans la fonction RH à qui vous feriez rencontrer votre collaborateur.

Quelles que soient les idées que vous retiendrez, prenez cependant *quelques précautions* de manière que ce qui est à la base un service rendu, voire un échange de bons procédés, ne se transforme pas en pomme de discorde...

Ces précautions consistent à :

- *poser des questions qui soient véritablement ouvertes* : nous devons donc pour cela mettre de côté les questions du type : « Ne pensez-vous pas que la première qualité de mon collaborateur est... ? » « Que pensez-vous d'Untel sous un angle managérial, n'est-ce pas quelqu'un qui dispose d'un fort potentiel ? » Ceci fait, nous pourrions opter pour des questions du type : « Vous qui connaissez bien Untel, quels sont pour vous les trois qualificatifs qui résument le mieux le personnage ? Quels sont, pour vous, ses domaines d'excellence ? Si vous deviez le faire évoluer, serait-ce sur un registre technique ou sur un registre managérial ? Pour quelles raisons ? »
- *identifier l'intérêt de votre interlocuteur* : est-il véritablement libre dans ses propos ? Quel avantage pourrait-il tirer de sa prescription ? Est-il véritablement indépendant de la personne à propos de laquelle vous le sollicitez ? Ne risque-t-il pas de lui faire part de votre questionnement ?
- *s'appuyer sur des informations exploitables* : imaginons que le retour soit fait sur le mode : « J'ai bien réfléchi à la question que vous m'aviez posée. Voici mon point de vue : Untel est manifestement quelqu'un de bien, qui a des valeurs et de solides qualités humaines. Pour ma part, il m'a toujours fait bonne impression et s'il travaillait pour moi je lui ferais très certainement des propositions d'évolution. »
Chacun aura noté que ce discours, séduisant, rassurant, est sur le fond parfaitement inexploitable : qu'est-ce que quelqu'un de bien ? Quelles sont ses valeurs ? Quelles sont ses qualités humaines ? Qu'est-ce qui est à l'origine de la bonne impression ? Sur quel plan se situerait l'évolution ?
- *vérifier la pertinence du regard extérieur* : en effet, le seul fait d'être extérieur ne suffit pas à garantir la pertinence du regard. Prenons l'exemple suivant : un jeune dirigeant d'une PME régionale sollicite l'avis d'un ancien camarade de promo devenu cadre supérieur dans un groupe international. Quelles que soient par ailleurs les qualités de cette personne, il est vraisem-

blable que ses propres repères – liés au grand groupe international – ne sont pas en tout point pertinents par rapport à ceux que l'on a en PME régionale... sauf à ce que ce grand groupe soit un conglomérat de petits centres de profit en définitive comparables à notre PME régionale. Bien sûr, cette hypothèse ne constitue en rien un jugement de valeur intrinsèque sur la nature de l'une ou l'autre des structures décrites.

Notons bien que les précautions que nous aurons à cœur de prendre dans le cadre d'un regard extérieur « à titre amical » valent également dans le cadre d'une prestation rémunérée : soyons suffisamment larges pour ne pas induire la réponse par le questionnement, assurons-nous de l'indépendance du prestataire par rapport à ses conclusions¹...

Préparer la période de transition

Nous pouvons distinguer deux périodes dans notre processus de promotion interne. La période, qualifiée d'essai, a pour objet de valider la pertinence de notre choix en matière de comportement managérial de la personne promue. La période d'essai s'envisage donc par rapport au collaborateur promu.

La période de transition, quant à elle, s'envisage par rapport au service, d'une manière plus globale. La question est donc de savoir si la modification de l'organisation de l'équipe aura, ou non, un impact important sur le niveau de production global du service. C'est le principe du coût d'obtention de l'objectif.

En effet, dans certains environnements, le passage d'un système à un autre se traduit par un impact sur le niveau global de performance. Il peut s'agir d'une baisse du niveau de production, en volume – qu'il s'agisse de biens matériels ou de traitement de l'information –, d'une augmentation du délai de production, etc.

1. Imaginons quelques situations potentiellement compliquées : le prestataire est sollicité pour quelqu'un qu'il vous a aidé à recruter... Le prestataire sait que si ses conclusions sont négatives, vous allez lui confier une mission de recrutement... Le prestataire souhaite vous présenter une personne qui, selon lui, ferait l'affaire...

Ce phénomène sera, bien entendu, plus ou moins important selon les configurations. L'impact sera différent s'il s'agit d'ajouter dans une équipe une personne venant d'un autre service de l'entreprise ou bien s'il s'agit d'« enlever » 20 % de temps de production à l'un des membres de l'équipe à qui l'on confie, dans le cadre de la promotion, l'équivalent d'un jour par semaine de tâches d'animation et de coordination...

Vous devrez donc, dans votre environnement, déterminer si cette notion de période de transition a un sens. Si tel n'est pas le cas, vous pouvez passer à l'astuce suivante...

Si la notion de période de transition a un sens, vous devrez alors :

- estimer l'impact en matière de délai, niveau de production, effet ricochet¹... ;
- analyser ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas... ;
- prendre les mesures de compensation qui en découlent²... ;
- informer les différents protagonistes et, spécialement, la personne promue.

La communication avec la personne promue sur cette question de période de transition est essentielle pour ne pas ajouter à la difficulté de la promotion interne le stress lié à une baisse manifeste de la performance de l'équipe. En l'absence d'échanges sur ce point, le risque est que le collaborateur veuille compenser cette baisse de production et mette complètement de côté, de ce fait, le « faire faire » au profit de ce qu'il connaît bien : le faire.

Méfions-nous, sur ce point notamment, de l'humour – que nous savons, nous, être de second degré – qui consisterait à dire : « Bien entendu, cette évolution ne peut avoir, dès demain, qu'un impact positif sur le niveau de production ! J'attends les chiffres avec impatience... »

1. L'effet ricochet concerne l'impact sur d'autres services de l'entreprise. Cela peut être le service découpe, qui du fait de la baisse de son niveau de production, va avoir une incidence sur le niveau de production du service assemblage, et ce, d'autant plus que nous nous situons dans une logique de flux tendus sans stocks intermédiaires.

2. La mesure peut consister à faire effectuer des heures supplémentaires, renégocier les délais de livraison avec certains clients, etc.

Faire suivre une formation inter

Nous avons déjà évoqué le syndrome de la nuit du 31 (*cf.* p. 57) et les cohortes de questions qui en découlent, à défaut d'accompagnement. Il restera toujours, bien entendu, une petite appréhension, mais nous pouvons la réduire considérablement en faisant suivre, avant la prise effective de fonction, une formation inter¹ au management.

Le terme de management est volontairement très large et il conviendra d'être suffisamment attentif dans le choix du programme pour que la formation corresponde effectivement à la situation de votre collaborateur : manager pour la première fois, animer et coordonner une équipe tout en conservant une part personnelle de production, passer d'une situation de coordination à une situation d'encadrement (avec pouvoir de recrutement, de négociation de rémunérations, de sanction), etc.

Le fait d'opter pour une formule inter présente plusieurs avantages. Pour la personne promue tout d'abord, ce sera l'occasion de poser, sans phénomène d'autocensure, toutes les questions que ne manquera pas de susciter la promotion. Ce sera également l'occasion de confronter son point de vue avec des personnes vivant des situations comparables dans d'autres entreprises et donc d'autres environnements. C'est en général une formidable opportunité d'ouverture d'esprit. Enfin, si elle en doute, une formation inter peut (doit, aurais-je envie de dire) renforcer la confiance que la personne promue doit avoir dans sa capacité à réussir dans ses nouvelles fonctions.

Pour l'environnement, et en particulier les « toujours collègues et néanmoins désormais collaborateurs », c'est une manière de matérialiser le changement, de donner une forme de top départ, de traduire le fait que, pour l'entreprise, la promotion correspond, au-

1. Nous distinguons deux grands types de formations : les formations « inter » regroupent des stagiaires de plusieurs entreprises et proposent un programme standard (figure au catalogue de l'organisme de formation) ; les formations « intra » sont organisées pour les collaborateurs de la même entreprise. Le programme est, dans ce cas, spécifique afin de coller au plus près de la réalité de l'entreprise.

delà de l'éventuelle reconnaissance de performances passées, à de nouvelles attentes, à un nouveau rôle, à de nouvelles attributions et formes de responsabilités. C'est enfin une manière concrète de montrer que l'entreprise est prête à « mettre les moyens ».

Afin de placer tous les atouts de notre côté, il conviendra d'expliquer à la personne promue les raisons pour lesquelles nous lui proposons de suivre une formation de ce type de manière que cette action soit le résultat d'une volonté commune. Il s'agit également d'éviter, surtout si la culture formation n'est pas très développée dans votre entreprise, les préjugés du type : « On m'envoie en formation car on ne me juge pas capable de me débrouiller tout seul... »

Une bonne manière d'optimiser cette action et de nous assurer de bien partager les mêmes valeurs en matière d'animation sera de prendre le temps d'un échange, à l'issue de la formation, à partir des questions suivantes :

- aux yeux du formateur, qu'est-ce qui caractérise un « bon » manager ?
- sur quelles qualités, atouts, allez-vous donc vous appuyer ?
- sur quels points pensez-vous avoir besoin d'une aide, d'un appui de ma part ?
- etc.

Organiser une formation intra, réservée à celles et ceux qui encadrent

L'optique est ici un peu différente puisque nous allons travailler avec tout ou partie des collaborateurs de la même entreprise. Étant dans le cadre d'une opération spécifique, nous pouvons tout imaginer. Il se peut d'ailleurs que vous soyez au sein d'une entreprise ou d'un groupe suffisamment étoffé pour que des modules de formation de ce type existent déjà en interne.

Si tel n'est pas le cas, voici quelques suggestions dont la clef d'entrée est constituée par la population cible¹.

1. C'est du jargon de RH ! Les anglicistes parleront du *casting*, les classiques des personnes concernées par la formation, la production des gars qui vont la suivre, etc.

- *l'encadrement de proximité*, c'est-à-dire toutes les personnes, quel que soit leur statut, situées au niveau N + 1 de l'organigramme de l'entreprise. Il sera d'autant plus intéressant de travailler sur ce public que les personnes concernées seront elles-mêmes issues du rang. L'intérêt ici est de faire un groupe homogène au sens des situations concrètes que les uns et les autres peuvent avoir à gérer dans l'entreprise.
- *les collaborateurs encadrant pour la première fois* : il s'agit, dans cette deuxième formule, de miser sur le dénominateur commun que constitue le fait d'exercer son premier poste d'encadrement. Ce sera l'occasion de répondre, avec l'appui d'un consultant externe, aux questions du type : que met-on, concrètement, derrière la notion de management ? Comment déterminer des objectifs ? Comment susciter et entretenir la motivation au quotidien ? Comment amener une équipe à travailler ensemble ? Pourquoi faut-il dissocier la notion de contrôle de celle de confiance ? etc.
- *l'ensemble de l'encadrement* : il s'agit dans ce troisième cas de travailler sur la cohérence des différentes approches managériales au sein de l'entreprise. Il est important, dans cette hypothèse, de bien travailler en amont avec la direction générale sur les messages forts qui seront passés au cours de la formation pour s'assurer du partage des valeurs entre le formateur et le commanditaire. Cette dernière formule peut permettre un travail de production collective tout à fait intéressant sur les valeurs de l'entreprise.

Nous pourrions aussi travailler sur l'un de ces sujets : élaborer un projet de service, manager en mode projet, faciliter et organiser le travail en équipe, négocier les objectifs, mettre en place des contrôles et en exploiter les résultats, etc.

Quelle que soit la formule que vous retiendrez, soyez bien conscient(e) de l'importance qu'il y a à choisir un intervenant avec lequel vous soyez en phase au plan des valeurs et des méthodes pédagogiques. À défaut, le risque serait grand de faire pire que mieux. J'ai en effet souvent observé le mécanisme suivant : dans

une formation, nous contribuons à donner à la personne formée une grille de lecture des attitudes managériales que nous préconisons. Nous entendons donc assez souvent des remarques du type : « Ah, je comprends maintenant pourquoi mon patron a procédé de telle ou telle manière... » Mais nous entendons beaucoup plus souvent des formules, un rien perfides, du type : « Et mon patron, c'est vous qui l'avez formé ? Ils feraient bien de l'entendre, à la direction ! », etc. Toute chose, vous en conviendrez, qui sont un peu gênantes.

Expliquer à l'équipe

Vous avez bien lu : expliquer, et non justifier ! J'insiste pour ceux qui seraient tentés de penser qu'il est inutile de donner trop d'explications, que si les salariés ne demandent rien, c'est qu'ils n'ont besoin de rien. Si je vous rejoins sur l'idée de ne pas trop en faire, je vous mets cependant en garde contre l'attitude qui consisterait, du coup, à ne rien faire ; en l'occurrence, à ne rien dire.

Pratiquement, il s'agit de provoquer une réunion au cours de laquelle vous pourrez, en présence de la personne promue, expliquer l'objectif de la promotion et les raisons de votre choix en ce qui concerne celui ou celle qui va ainsi changer de fonction.

Pour ce qui est de *l'objectif de la promotion*, l'idée est d'expliquer en quoi le fait de promouvoir une personne de l'équipe répond à un objectif de l'entreprise. Celui-ci peut être la consolidation d'une période de forte croissance, la préparation d'une nouvelle phase de développement, la réponse à un dysfonctionnement notoire, un moyen de raccourcir des délais par une meilleure coordination, etc.

En ce qui concerne *les raisons de votre choix*, vous pouvez développer vos idées sur trois niveaux. Le premier concerne le choix de la promotion interne plutôt que celui d'un recrutement externe. Cela vous permet également de communiquer sur la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources

humaines et, par là même, de montrer aux collaborateurs l'intérêt qu'ils peuvent avoir à s'impliquer durablement dans l'entreprise.

À un deuxième niveau, vous pouvez également faire référence aux qualités professionnelles démontrées jusqu'à présent, ce qui constitue une excellente transition vers le troisième niveau : les qualités que vous avez détectées et qui doivent permettre au collaborateur de se positionner correctement par rapport au groupe (savoir-faire en matière de communication, capacité d'entraînement, approche positive des situations, etc.).

Dans un scénario de ce type, il est important de laisser ensuite un temps de parole au désormais nouveau responsable, même s'il n'est que de quelques minutes. Cet exercice ne s'improvise pas plus pour vous que pour le collaborateur et, une nouvelle fois, un défaut de préparation ne peut que rendre l'opération contre-productive et mettre le nouveau promu dans l'embarras.

Une bonne préparation sur ce dernier point peut consister à demander à l'autre ce qu'il compte dire et, le cas échéant, à lui faire des suggestions en la matière : parler de la manière dont il propose d'animer l'équipe, du calendrier de montée en charge, bref, de tout ce qui permettra à son équipe de voir que le processus est en marche.

Cette phase de préparation peut également vous permettre d'éviter toute manifestation de mauvaise surprise, en direct, ce que ne manquerait probablement pas de noter votre auditoire...

Faire un point durant la période essai

Nous désignons ici la période valant celle d'essai, indépendamment de ses aspects juridiques. C'est une période d'observation, d'incertitude, au cours de laquelle chacune des parties aura besoin d'être rassurée.

Sur ce registre de la période d'essai, les astuces consistent à commencer par *planifier le point sur son agenda*. L'expérience montre en effet que le temps passe en général beaucoup plus vite

qu'on ne le souhaite et que, la gestion des priorités aidant, nous « oublions » parfois de prendre le temps d'en consacrer à ce qui fonctionne bien. Il y a deux moments particuliers : la veille du premier week-end et la quinzaine qui précède la fin de la période d'essai. La veille du premier week-end est importante car c'est le moment où le désormais promu évaluera les écarts entre le poste tel qu'il l'avait imaginé et la réalité à laquelle il aura été confronté. Il est donc important d'être présent à ce moment-là. La quinzaine qui précède la fin de la période d'essai est également importante car c'est l'occasion, par un entretien, de marquer officiellement la fin de cette période d'observation. Face à cette ultime réassurance, il est vraisemblable que le collaborateur, définitivement libéré, passera un nouveau palier.

L'astuce consiste également à *choisir la forme appropriée*. C'est l'occasion de revenir sur la symbolique du lieu et la manière de conduire l'entretien. Le message véhiculé n'est pas le même si nous faisons le choix d'aller dans le bureau – donc le territoire – du collaborateur ou si, au contraire, nous le faisons venir dans le nôtre. L'ambiance sera forcément différente si l'entretien se déroule de manière informelle, autour d'un café ou d'un repas, ou de façon plus formelle dans le cadre d'un rendez-vous dans le bureau du décideur. Il vous appartiendra donc, en fonction de la situation, de choisir la forme qui vous paraîtra la plus appropriée...

L'astuce consiste enfin à *commencer par demander le point de vue* du collaborateur avant de donner le vôtre. Imaginons en effet la situation suivante : vous êtes vous-même très satisfait de la manière dont le collaborateur monte en charge. De son côté, le collaborateur ressent de gros doutes et se sent plutôt en danger. Il est peu vraisemblable qu'il vous en fasse part si vous commencez par lui dire que, de votre point de vue, il n'y a rien à signaler... Ce faisant, vous perdriez une information essentielle qui peut avoir des répercussions importantes en matière de tension et de stress, sans compter, bien entendu, les résultats à terme.

Voici donc quelques questions qui vous permettront d'engager l'échange :

- quelle est votre impression générale après cette première semaine ?
- qu'est-ce qui a bien marché ?
- quels écarts avez-vous constatés entre ce que nous avions imaginé et ce qui se passe ?
- quelles sont les premières choses qui vous ont surpris, étonné ?
- spontanément, qu'auriez-vous envie de faire évoluer ?
- quand pensez-vous qu'il soit utile de faire un nouveau point ?

Proposer un système de tutorat

Le tutorat, le coaching ou toute autre forme d'accompagnement ne constituent pas, à l'évidence, *la* solution universelle dans tous les domaines. Cela ne doit en aucun cas dédouaner le manager de sa propre responsabilité. Le principe présente néanmoins d'indiscutables avantages.

Dans le cas de la promotion interne, nous avons dit combien il pouvait être difficile pour le collaborateur de faire part, à celui qui a misé sur lui, de ses doutes, de la manière dont il convient de traiter telle ou telle situation. C'est sur ce point que le tutorat peut se révéler une excellente solution sous réserve de prendre quelques précautions.

La première est de *présenter les objectifs* du tutorat : donner la possibilité de profiter de l'expérience et du regard extérieur d'un collègue, sans autre risque que celui de ne pas toujours obtenir la réponse souhaitée ! En effet, le tuteur agit hors de la ligne hiérarchique et garantit la confidentialité des échanges qu'il peut avoir avec la personne qu'il accompagne.

Ceci fait, la deuxième précaution consiste à *proposer, non à imposer*. Sauf si la pratique du tutorat – ou du coaching – est monnaie courante au sein de votre entreprise, le simple fait d'y

recourir peut être considéré comme une présomption d'échec annoncé.

Le troisième facteur de réussite est *le choix du tuteur*. Il convient tout d'abord qu'il dispose d'une expérience interne réussie en matière de management. Il est ensuite préférable qu'il ne se situe pas sur la même ligne hiérarchique que la personne qu'il accompagne. Il est enfin essentiel qu'il soit volontaire, disons même enthousiaste, à l'idée de jouer ce rôle, ne serait-ce que pour faire le choix de dégager le temps nécessaire à l'opération, voire de prendre l'initiative du contact si le (la) promu(e) ne le fait pas. Il doit enfin disposer d'un réel savoir-faire en matière de communication pour agir avec pédagogie. Le fait que les deux s'apprécient – ou aient une relation amicale – avant le début de l'opération, contrairement à ce qu'on pourrait spontanément penser, n'est pas souhaitable. Le risque serait en effet une confusion des genres du fait de la dimension affective de la relation.

La quatrième clef du succès est la *clarification, lors d'un entretien à trois, des règles* associées à l'opération de tutorat : la personne accompagnée connaît les modalités de sollicitation du tuteur, le tuteur identifie ce qu'il peut attendre de l'entreprise (*a minima* du temps pour l'opération, une rémunération complémentaire le cas échéant...), les conditions de limite à la confidentialité¹ sont convenues, le commanditaire (c'est vous !) rappelle sa disponibilité, la période de tutorat est délimitée et l'objectif général est rappelé : contribuer à l'autonomie du collaborateur promu et, en aucun cas, créer une relation de dépendance.

L'astuce consiste à prévoir le dispositif en amont, quitte à ce que le tuteur et le bénéficiaire conviennent qu'il n'y a pas, à l'usage, besoin d'y recourir. Nous avons tous en tête le classique « Mieux vaut prévenir que guérir » !

1. Il peut y avoir des limites à cette confidentialité : le tuteur se rend compte que la pression est trop forte pour la personne accompagnée, l'opération nécessite une intervention du manager auprès de l'équipe, des éléments externes viennent compromettre l'opération, etc. Le point essentiel est de définir comment le tuteur pourra exercer ce qu'il pense relever du droit d'alerte.

À défaut de compétences ou de temps en interne pour cela, cette mission d'accompagnement pourra être confiée à un intervenant externe.

Prévoir un plaisir pour marquer une prise de poste réussie

Ultime astuce, au pays du « si je ne te dis rien, c'est que tout va bien » : prévoir un plaisir pour marquer une prise de poste réussie. La question, me direz-vous non sans pertinence, est de savoir ce que j'entends par « plaisir ».

Sur le fond, ce n'est qu'une question d'imagination, de budget et de cohérence :

- *imagination*, car chacun d'entre nous peut rapidement établir une liste des dix choses qui lui feraient plaisir. Du seul fait de l'exercice, nous pourrions vérifier rapidement une chose : nous aurions autant de listes que de rédacteurs ! C'est une manière de dire que, quoi que vous ayez pu imaginer, vous devrez vérifier que ce qui vous fait plaisir, à vous, fait également – d'abord devrais-je dire – plaisir à l'autre... ;
- *budget* : ce mot évoque tout de suite la dimension financière de l'affaire, qui existe, immanquablement, mais qui peut être valablement élargie à la notion de ressources : cela peut devenir ainsi du temps, de la disponibilité de la part de telle ou telle personne ;
- *cohérence* enfin, pour que le plaisir que nous aurons décidé de donner ne se révèle pas, *in fine*, contre-productif. Ce serait le cas, par exemple, si le bénéficiaire considérait que la « valeur » du plaisir était en décalage par rapport à sa situation (une prime de 100 euros pour quelqu'un qui en gagne 3 000 – un cadeau éphémère dont la valeur se rapproche de la rémunération mensuelle) ou au contexte de l'entreprise qui connaîtrait par ailleurs des difficultés financières.

Ces trois idées en tête, voici encore quelques suggestions, sur des registres volontairement différents :

- prendre le temps d'un déjeuner dans un lieu qui marque ;

- organiser une rencontre avec un dirigeant, habituellement inaccessible, de l'entreprise ;
- publier un article dans le journal interne : histoire d'un parcours réussi ;
- attribuer un équipement convoité : bureau, mobilier, informatique, accessoire ;
- marquer sa satisfaction par l'attribution d'une prime ;
- financer une formation « récompense », sans lien direct avec la fonction occupée ;
- accorder un jour ou deux de congés supplémentaires pour un week-end prolongé ;
- offrir un déjeuner, pour la personne promue et sa moitié ;
- prévoir deux places pour un spectacle ou une manifestation sportive ;
- remettre un ouvrage dédié par l'auteur ;
- adresser un chèque cadeau.

L'astuce de l'astuce, si j'ose dire, est que je suis convaincu qu'en réfléchissant à l'avance à ce que vous ferez comme plaisir pour marquer une prise de poste réussie, vous enclencherez la spirale du succès en vous mettant, mentalement, dans une disposition positive. J'ajoute, non sans malice je le reconnais, que si vous m'avez lu jusque-là, vous augmentez considérablement vos chances de réussite !

EN RÉSUMÉ, DU CÔTÉ DU DIRIGEANT

Comme nous l'avons fait en conclusion du premier chapitre, nous vous proposons ici une vision globale de ce que nous venons de voir (fig. 3.1).

Si vous ne connaissiez pas ce mode de représentation, nous vous invitons à vous précipiter sur l'ouvrage de référence en la matière que constitue *Une tête bien faite* de Tony Buzan (voir bibliographie).

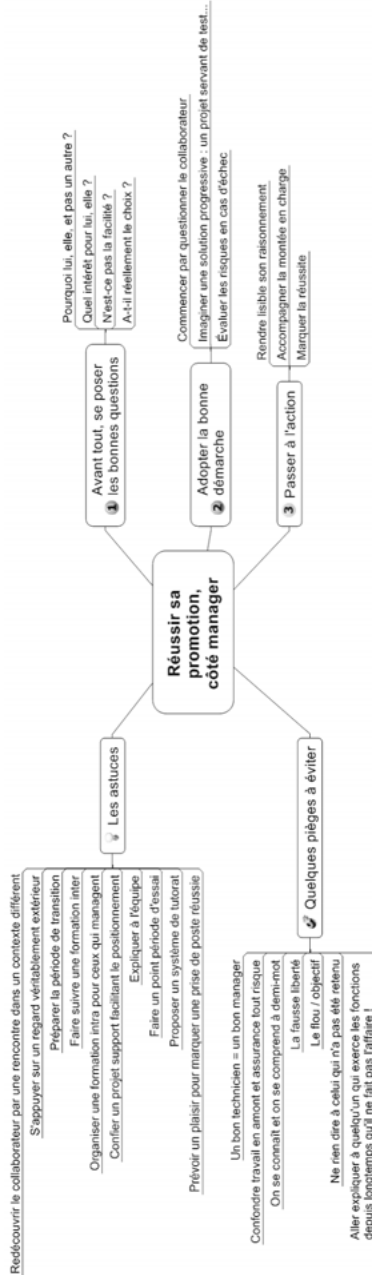


Figure 3.1

4

Quelques cas spécifiques

Dans ce chapitre, j'ai choisi d'attirer votre attention sur cinq situations particulières. Chacune d'elles est traitée selon le plan suivant : les enjeux, les difficultés et/ou pièges à éviter ainsi que quelques idées à exploiter...

Vous aurez compris qu'en évoquant ici la notion de difficulté, mon propos n'est pas de jouer les rabat-joie mais de vous faire potentiellement profiter du bon vieux principe selon lequel un homme averti en vaut deux !

Cas 1

VOUS ÊTES PROMU(E) À LA PLACE DE VOTRE CHEF, QUI, LUI-MÊME, PROGRESSE D'UN CRAN

LES ENJEUX

Il s'agit de réussir son positionnement et de se faire une place à côté de celui ou de celle qui vous a entraîné(e) dans son sillage.

LES PIÈGES À ÉVITER

- Le premier piège est celui de *la dette éternelle*. Il peut s'expliquer par ce que nous venons de dire : vous avez profité de la main tendue de votre chef. C'est indiscutable. Cela mérite de manifester un minimum de reconnaissance, effectivement. Pour autant, il est vraisemblable qu'en vous confiant cette promotion, votre responsable y trouve largement son compte : les inconnues sont limitées, il connaît vos atouts et marges de progression, un climat de confiance existe probablement. Bref, vous n'avez aucune raison de vous sentir redevable ou, plus exactement, ce qui doit être de la simple reconnaissance ne doit pas se transformer en dette éternelle...
- Un deuxième piège est celui du *meilleur ennemi*. Cela peut arriver lorsque, notamment, votre responsable n'était pas favorable à votre promotion : vous avez eu un différend, votre réussite agace par sa rapidité, un(e) autre protégé(e) avait été pressenti(e)... Si tel est le cas, une des solutions consiste à indiquer, entre quatre yeux, que l'on a parfaitement compris et analysé la situation mais que, s'étant « battus à la loyale », la meilleure solution pour tous est probablement la coopération...
- Un troisième piège est *l'effet clone*. Il se manifeste lorsque votre responsable ne voit à travers vous que la possibilité d'élargir sa sphère d'influence et vous considère non pas comme un relais à valeur ajoutée, mais seulement comme son bras armé... même si, pour vous valoriser, il emploie volontiers l'expression de « bras droit¹ ». Une variante de ce piège, si vous êtes consentant(e), est le syndrome Pathé Marconi : vous savez, la voix de son maître !

1. Feignant de ne pas avoir remarqué que, comme moi, vous étiez gaucher... Pardonne-moi, ami lecteur et désormais complice, je n'ai pas pu m'en empêcher !

- Une quatrième difficulté est la *peur de vexer* en proposant des changements dans la manière de faire. Cette difficulté serait encore plus grande si elle se conjugait avec l'effet clone que nous venons d'envisager. Confronté(e) à cette situation, considérez que ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas... (La suite ne vous échappe plus désormais puisque c'est la troisième fois !)
- Une cinquième difficulté est *la période de transition qui n'en finit pas*. S'il est vrai qu'un accompagnement peut représenter une valeur ajoutée indiscutable et un gain de temps – j'en ai moi-même suggéré le principe dans cet ouvrage – il ne faut pas tomber dans le travers inverse, à plus forte raison si vous vous dites que l'effet clone vous guette. Un signal d'alarme complémentaire serait la proposition, pour faciliter la communication, de travailler dans le même bureau...
- Un sixième piège est celui des *sollicitations directes*. Vous connaissez comme moi la formule selon laquelle « il vaut mieux s'adresser au bon Dieu plutôt qu'à ses saints ». Il faut également reconnaître que, pour ceux qui sont désormais vos collaborateurs, il est possible que votre promotion soit perçue comme une forme de régression, sauf si votre propre responsable était un véritable courant d'air ! Le risque est donc qu'ils continuent, par habitude, à solliciter directement votre responsable...
- Une septième difficulté est celle liée à la nécessité de *couper le cordon pour voler de vos propres ailes*. En clair, si un conseil peut être le bienvenu, demander systématiquement le point de vue de votre responsable n'est pas un bon plan, en tout cas si vous êtes vraiment décidé(e) à prendre votre autonomie !

La simple prise de conscience de ces difficultés potentielles vous permettra probablement d'éviter de tomber dans le piège. Pour autant, pour dépasser la dimension défensive de l'affaire, voici *quelques idées de fils à tirer...*

LES ASTUCES

- La première consiste à *convenir d'un calendrier* avec des échéances de façon à limiter les risques de dérapage de la période de transition tout en évitant celui de reculer le moment de la véritable prise d'indépendance. Nous pourrions bien entendu associer à chaque échéance un objectif et un point d'étape.

- Une deuxième suggestion consiste à *marquer son territoire* dès la date officielle de prise de fonction. Il s'agit ici de réfléchir à quelques ajustements pratiques qui, sans chercher à révolutionner la structure, auront pour autant une portée symbolique. Voici quelques idées en vrac : changer la disposition du bureau, en modifier la décoration, veiller à mettre à jour l'affichage de son nom et de sa fonction sur la porte du bureau, modifier la signature de ses mails, prendre l'initiative d'organiser une réunion, de déjeuner avec un chef de service devenu un homologue, etc.
- Une troisième idée consiste à demander à son hiérarchique de prendre l'initiative d'une *communication*, auprès de l'équipe, sur *les nouveaux circuits* d'information et de décisions. Ici, nous nous situons dans le domaine des choses qui vont sans dire mais qui vont encore mieux en les disant ! C'est également un moyen de limiter les risques de contournement de la ligne hiérarchique.
- Une quatrième suggestion consiste, au seuil de la prise de fonction, à *préparer le changement* en questionnant le hiérarchique sur ce qu'il aurait aimé changer s'il en avait eu le temps¹. Ce faisant, deux leviers seront activés : le collaborateur se sentira mentalement plus libre puisque la question du changement a été évoquée et, côté hiérarchique, la nécessité de faire évoluer les choses aura été reconnue...
- Une cinquième suggestion consiste à *associer un tiers*, interne ou externe à l'entreprise, au processus de passation. Celui-ci pourra apporter une aide méthodologique en posant, hors de toute pression émotionnelle, les bonnes questions qui auraient été éludées jusqu'alors. Son rôle, vous l'avez compris, consiste à mettre les pieds dans le plat... avec tact bien entendu. En interne, la personne assurant la fonction RH est toute désignée. Cela peut également être une autre personne dès lors que les deux parties en reconnaissent la légitimité.
- La sixième idée est de *s'astreindre*, étant dans la nouvelle situation d'intermédiaire, à *jouer le rôle de relais d'information*, y compris lorsque celle-ci paraît anecdotique, au moins au début. Le fait d'inciter nos ex-collègues à en parler directement à notre propre responsable serait une

1. D'un point de vue pratique, je vous suggère d'utiliser cette formulation, même si la raison de fond n'est pas le temps, car c'est une manière de dédouaner l'autre de son éventuelle responsabilité dans l'affaire. C'est une application concrète du concept « Sachons rendre le désagréable acceptable ! ».

incitation à contourner la ligne hiérarchique. Il va évidemment sans dire que tout ce qui relève fondamentalement des actes de management doit être assumé et relayé : de l'arbitrage entre deux solutions d'organisation à la prise de position sur l'acceptation ou non des congés, en passant par la remontée des « mauvaises » nouvelles (un retard sur la production, une réclamation d'un client important, etc.).

- La dernière suggestion est de *différer les conseils*, notamment lorsque ceux-ci se font trop précis et systématiques de la part de notre responsable. L'idée étant de maintenir un climat serein, sachons apprécier une proposition de disponibilité et en remercier tout en faisant notre contre-proposition : prendre nous-mêmes l'initiative lorsque nous en éprouverons le besoin...

Cette liste n'étant pas exhaustive, je vous invite à l'enrichir.

Cas 2

VOUS VOULEZ UNE PROMOTION QU'ON NE VOUS PROPOSE PAS !

Première hypothèse, se draper dans sa dignité en pensant que cela se confirme : ils ne vous méritent pas ! La seconde, puisque vous êtes en train de me lire, est que vous êtes plutôt décidé(e) à vous battre malgré tout. Fondamentalement, c'est plutôt le bon réflexe...

L'ENJEU

L'enjeu principal est donc de vous positionner astucieusement. Voici quelques pièges à éviter suivis de quelques conseils pour mettre les atouts de votre côté.

LES PIÈGES À ÉVITER

- Le premier piège consiste à *ne rien demander* ni entreprendre. S'il est abusif de dire qu'il n'y a que les gens qui râlent qui obtiennent quelque chose, il est à l'inverse quasi certain que celui ou celle qui ne demande rien n'a rien ! C'est sans doute contraire à ce que nombre de parents enseignent à leurs enfants¹ mais c'est une simple question de bon sens. Aussi, plutôt que de nourrir de la rancœur du fait qu'on ne vous ait rien proposé, je vous invite à vous poser la seule bonne question : pourquoi ? La promotion interne est-elle pratiquée dans votre entreprise ? Avez-vous dans votre parcours un point éliminatoire dans le contexte de votre entreprise (en matière de formation initiale notamment) ? Vous montrez-vous tout simplement d'une discrétion extrême ? N'est-ce pas là une pratique courante pour tester le degré d'initiative des collaborateurs ? Le fait d'avoir les premiers éléments de réponse vous permettra d'évaluer vos chances de réussite.
- Une deuxième erreur serait de *se limiter à des sous-entendus*. Si vous êtes candidat(e), à plus forte raison si l'on ne vous a pas sollicité(e) en direct, faites-le savoir clairement. Les sous-entendus sont rarement productifs, je le constate tous les jours dans mes interventions. Il est fréquent que les stagiaires me disent : « S'il ne comprend pas, avec ce que je lui ai dit ! » L'analyse des propos montre le plus souvent qu'il faut vraiment être expert en décodage pour saisir la réalité de la pensée que le sous-entendu est censé rendre limpide !

1. J'ai une hypothèse à vous soumettre à ce propos : le fait de dire que « cela ne se fait pas de demander » n'est-il pas un bon moyen pour ne pas (plus) avoir à dire non ?

- Une autre maladresse consiste à *faire passer le message par un tiers*. Cette solution peut être tentante parce qu'elle apparaît émotionnellement plus facile à gérer. Dans la pratique, je vous le déconseille pour les raisons suivantes. La première est que, quel que soit le tiers en question, vous aurez sans doute du mal à maîtriser la manière dont il défendra – sans doute avec beaucoup de bonne volonté – votre cause. La deuxième est que, notamment en cas d'échec, vous ne saurez jamais ce que la personne aura dit exactement... La troisième est qu'en cas de réussite, vous risquez de vous sentir redevable et/ou d'être surpris des contreparties qui pourraient vous être demandées *a posteriori* au nom du principe de renvoi d'ascenseur. *Exit* donc le messenger... sauf cas particulier que je vous invite à nous faire connaître sur le forum !
- Décidé(e) à défendre votre cause, une quatrième bétise consisterait à *présenter les choses sous l'angle de la revendication*. Ce registre, dans le cadre de la relation dirigeant-salarié, a en général pour conséquence immédiate la méfiance et le repli. Or nous recherchons précisément l'effet inverse puisque l'objectif est que les décideurs élargissent leur point de vue, leurs investigations. Ça, c'est pour la forme ; sur le fond, sur quoi serions-nous fondés à appuyer notre revendication : sur une promesse antérieure ? sur l'ancienneté dans le poste ? Au fond de vous, vous savez comme moi que ce sont là des raisons tout à fait discutables : ce qui est perçu comme une promesse n'est parfois qu'une hypothèse, dans un contexte donné, de la part de celui qui la formule... L'ancienneté a peu de chances d'être pertinente en l'espèce puisque, précisément, il s'agit de changer de fonction...
- Une cinquième bêtise consiste à *prendre l'initiative d'utiliser les résultats d'un bilan de compétences* pour légitimer sa demande. Le piège réside d'abord dans la notion d'initiative plus que dans le bilan de compétences qui peut, sur le fond, se révéler un bon outil d'aide à la décision. Voici pourquoi le fait de prendre l'initiative serait maladroit.

Si les résultats du bilan sont utilisés pour légitimer la candidature, cela sera vraisemblablement perçu comme une tentative de forcer la main du décideur. Si les résultats sont utilisés après une décision, par nature défavorable, cela sera perçu comme la remise en cause de la pertinence du choix, ce qui, dans ce cas, ne peut de toute façon plus servir votre cause puisqu'elle est entendue ! À l'inverse, le fait de suggérer le recours à un bilan peut être une astuce...

- Une sixième maladresse serait de *se faire prier après avoir postulé*. Cela ne veut pas dire bien entendu que le fait de postuler vous engage à accepter *a priori* le poste, mais je rappelle qu'initialement, vous n'aviez pas été sollicité(e) ! Le fait de refuser pour une raison précise (la découverte d'aspects du poste que vous n'aviez pas envisagés par exemple) peut se comprendre, le fait de se faire prier serait tout à fait malvenu et ne pourrait que créer une forme de « passif ». J'appelle ici « se faire prier » les attitudes suivantes : faire semblant d'hésiter sans avoir de motif réel, jouer la surenchère salariale, négocier des contreparties jusqu'à alors refusées, etc.
- Une dernière erreur serait de *faire chuter le(s) concurrent(s)*. Vous saisissez sans aucun doute la nuance entre le fait de chercher à être le meilleur – ce qui est légitime – et le fait de faire échouer l'autre, ce qui est critiquable humainement parlant. J'ajoute, pour les éventuels cyniques qui tomberaient sur ces quelques lignes, que cela serait sans doute contre-productif car il est vraisemblable que, contrairement à ce que vous pensez, votre jeu soit très clair, probablement antipathique pour le plus grand nombre et que vos dirigeants n'aient aucune intention de valoriser les mauvais joueurs de leurs équipes !
- Bon, d'accord, on dirait que cette dernière hypothèse n'avait été envisagée que pour rire, se détendre après un temps intense de réflexion... Voici donc venu le temps des astuces pour monter puis défendre notre dossier.

LES ASTUCES

- La première idée consiste à *anticiper et profiter de l'opportunité de l'entretien professionnel*. Le dispositif d'évaluation, dans sa dimension gestion de carrière, a récemment été élargi à toutes les entreprises depuis les lois de 2004 sur la formation professionnelle. L'une des mesures concrètes est de rendre obligatoire, *a minima* une fois tous les deux ans, la tenue d'un entretien professionnel. L'objectif est notamment d'évaluer l'existence d'un projet professionnel. Vous comprenez donc qu'il s'agit là d'une occasion rêvée d'indiquer sa disponibilité pour une nouvelle aventure, voire de faire part, si le calendrier coïncide, de sa candidature pour une promotion interne.

Parfois, la difficulté est d'oser signaler son intention de faire autre chose. Certains craignent d'être de ce fait écartés des projets à venir du service au motif que l'on a déjà la tête ailleurs. Si de telles pratiques existent – malheureusement – elles ne sont pas représentatives du plus grand

nombre. Osons donc manifester notre envie de faire autre chose si tel est le cas !

En effet, nombreux sont les responsables hiérarchiques qui ont compris et intégré le paradoxe du manager : son objectif est de faire en sorte que ses collaborateurs maîtrisent parfaitement leur métier. Il sait par ailleurs que c'est en arrivant à ce stade que les envies de faire autre chose naîtront !

- Une deuxième astuce consiste à mener l'enquête et *questionner le responsable sur ses attentes par rapport à la promotion*. Il est en effet possible que l'une des attentes soit d'apporter du sang neuf au niveau de l'entreprise. Si tel est le cas, cela explique la raison pour laquelle vous n'avez pas été directement sollicité(e). Il se peut aussi que cet échange soit, pour vous, l'occasion de vérifier l'hypothèse selon laquelle vous pensez correspondre au poste et soit, pour votre responsable, l'occasion de découvrir, du fait de la pertinence de vos questions, l'homme ou la femme de la situation.

Voici quelques questions pour engager le dialogue dans le cas d'une création de poste : « La création de ce poste est une bonne idée, quelle en est l'origine ? Que devra, pour vous, apporter la personne que vous choisirez ? Quelles qualités devra-t-elle avoir ? Qu'est-ce qui vous fera dire, dans le temps, que c'est une réussite ? »

Il se peut également que l'opportunité de la promotion soit liée au départ d'un collaborateur. Si le départ est volontaire et l'ex-titulaire du poste apprécié, nous pourrions commencer l'échange avec : « La succession sera sans doute difficile, souhaitez-vous recruter à l'identique ? Que pourrait apporter de plus une nouvelle personne à ce poste ? Que regrettez-vous qu'Untel n'ait pas eu le temps de faire ? » Si le départ est lié à un licenciement, nous pourrions nous dispenser du questionnement et nous contenter de nous appuyer sur les manquements de la personne remerciée...

- Une troisième piste est de prendre le recul nécessaire pour savoir *dire en quoi nous avons les compétences managériales requises* pour le poste. Selon les cas, nous raisonnerons expérience ou potentiel. Il se peut en effet que nous ayons eu une expérience, dans un contexte professionnel ou associatif, réussie, et que la personne en charge du recrutement l'ait oublié... ou l'ignore. Je suis en effet toujours frappé par le fait que, bien que les personnes travaillent ensemble, parfois depuis longtemps, elles connaissent souvent bien peu de chose de leurs collègues immédiats.

À défaut d'expérience, nous devons raisonner potentiel et nous poser les questions suivantes : quelles tâches de management la personne aura-t-elle à assumer ? Par analogie, de quelles expériences comparables puis-je justifier ? Quelles sont les qualités et ressources requises pour cela ? Dans quelles circonstances ai-je pu vérifier que je les possède ?

- Une quatrième suggestion est *d'expliquer ce que serait son plan d'action* si nous étions retenus. Le principe ici est de montrer le sérieux de sa candidature et le fait que nous avons déjà réfléchi à ce qu'il conviendrait de faire. Nous aurons alors à cœur d'être précis dans nos propos, de nous garder de nous engager sur le chemin du rêve et des promesses intenable et d'associer une notion de calendrier à chacune des actions que nous pourrions mettre en avant. Ce faisant, nous montrons à notre responsable la capacité à nous projeter, de manière très concrète, au-delà de la seule satisfaction d'avoir été promu(e).

Nous pourrions prendre deux précautions complémentaires. La première consiste à commencer par mettre tout cela par écrit, pour nous-mêmes, pour profiter des bénéfices du « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ». La seconde consiste à préciser, en fin de présentation : « Sous réserve, bien sûr, de la vision nécessairement partielle que j'en ai depuis mon poste actuel. » En disant cela, vous montrerez également que vous avez d'ores et déjà compris que l'une des constantes, lorsqu'on gravit un échelon supplémentaire, est de voir les choses un peu différemment du fait de l'intégration de nouvelles informations. Cela se vérifie quelle que soit l'organisation dans laquelle nous nous trouvons.

- Une idée complémentaire est de *suggérer* le fait que nous puissions *suivre une formation* destinée à nous renforcer sur les champs pour lesquels notre capacité n'apparaît pas pleinement. L'essentiel, dans ce cas, sera d'amorcer la réflexion en indiquant des thématiques sur lesquelles nous pensons devoir progresser.

Ainsi, nous montrerons notre capacité à prendre du recul sur nous-mêmes et à imaginer des solutions pour surmonter les obstacles auxquels nous pouvons être confrontés. N'est-ce pas là le job de tout manager ?

- Une sixième possibilité est de *demander le point de vue à un tiers*, soit à l'intérieur de l'entreprise, soit à l'extérieur. Si le tiers fait partie de l'entreprise, il conviendra d'être vigilant à ce qu'il ne soit pas directement concerné par la décision qui pourrait être prise, dans un sens comme dans l'autre.

Je ne détaille pas plus ce point ici puisqu'il a été abordé au chapitre des astuces, côté manager (cf. p. 145).

- La dernière suggestion est... *d'actualiser votre CV* ! Comprenons-nous bien : il ne s'agit pas de faire du chantage au départ qui risque fort, si effectivement on ne vous a pas, volontairement, directement sollicité(e), de se terminer par un « la porte vous est grande ouverte » encore plus vexant !

Cette suggestion n'est à prendre en compte que si les conditions suivantes sont réunies :

- vous avez clairement fait acte de candidature ;
- vous n'avez jamais obtenu de réponse officielle et vu le poste pourvu par un autre ;
- l'explication qui vous a été donnée ne vous a pas convaincue ;
- vous avez clairement le sentiment que votre image est telle que votre avenir est limité ;
- vous avez vérifié que la personne recrutée ne vous permettra pas de grandir ;
- vous n'avez manifestement pas d'autres perspectives internes.

Alors si effectivement toutes ces conditions sont remplies et que, de surcroît, vous commencez à venir avec le sentiment d'un travail routinier, la meilleure suggestion que l'on puisse vous faire est bien d'actualiser votre CV. Il y a sûrement une organisation, quelque part, qui sera très heureuse de vous confier cette fameuse promotion !

Cas 3

VOUS ÊTES PROMU(E) SUITE À L'ÉCHEC D'UN RECRUTEMENT EXTERNE

L'enjeu, dans ce second cas particulier, est de tirer astucieusement partie de la situation, ce qui peut se révéler quelque peu périlleux, notamment si nous avons clairement manifesté notre désapprobation lors du choix d'un recrutement externe. La situation se révélerait encore plus croustillante si l'on avait rejeté votre candidature, sans autre forme de procès.

LES PIÈGES À ÉVITER

- Le premier piège est assurément celui du « je vous l'avais bien dit ». Il est tentant, j'en conviens, mais le plus souvent dévastateur et en parfaite contradiction avec le concept du *sachons rendre le désagréable acceptable* (cf. p. 145). Le cousin germain de cette expression contre-productive est le « si vous nous aviez demandé notre avis... ». Donc, ce registre, on l'oublie !
- Le deuxième risque est d'*apparaître comme le saboteur* de l'opération de recrutement. Nous avons évoqué cette fâcheuse tendance à chercher un bouc émissaire, un responsable qui pourrait assumer son propre échec. Le risque est lié au principe de la formule : *cherrchons à qui profite le crime...* Il n'y a sans doute pas lieu d'être parano car vos dirigeants sauront sans aucun doute prendre le recul nécessaire, mais, pour la bonne forme, jouons le profil bas...
- Un troisième écueil à éviter est celui de donner *le sentiment d'abuser de la situation*. S'il est légitime, et même prudent – nous y reviendrons dans la rubrique « astuces » –, de s'entourer de garanties, nous devons veiller, sur la forme, à les négocier sans verser dans l'abus de position dominante. Rappelons que, pour qu'un accord soit durable, il faut qu'il soit jugé équilibré par les deux parties et que chacun y trouve son compte.
- *Se faire prier...* C'est, vous l'aurez compris, le travers inverse de ce que nous venons de décrire. Le fait que vous soyez à ce stade de la lecture montre qu'au fond, même si vous vous laissez parfois emporter, vous n'êtes pas non plus tombé(e) de la dernière pluie et vous saurez tout à fait trouver la bonne posture !
- Une cinquième erreur consiste à réduire *la responsabilité de l'échec* du recrutement au simple fait qu'il ait été externe. En effet, sauf erreur manifeste de recrutement (le candidat a menti sur la réalité de son expérience, le candidat ne s'est finalement pas adapté à votre secteur d'activité, le choix a été celui du copinage...), il est plus que probable que tout ne soit

pas à mettre sur le dos de ce parachuté, même si cette hypothèse arrange tout le monde. Il faut notamment veiller à ce que le problème de fond n'ait pas été le fait de s'attaquer à l'un des serpents de mer de l'entreprise. Nous détaillerons cette hypothèse dans le cas suivant.

- Une sixième maladresse serait de *considérer que la route est désormais libre* et que votre entourage – spécialement l'encadrement – ne peut être que votre meilleur allié. Ce sera probablement le cas pour celles et ceux qui avaient été en faveur de votre candidature. En revanche, il n'est pas exclu que ceux qui se sentiraient désavoués par l'échec du recrutement ne fassent rien pour vous faciliter la tâche...
- Un septième piège est celui de la *critique boomerang* qui consisterait à accuser – voire reprocher – à vos collègues des attitudes que vous avez vous-mêmes adoptées. Dans le meilleur des cas, cela vous reviendrait immédiatement en pleine face, d'où l'image du boomerang. Une autre hypothèse est que, par manque d'affirmation, les personnes concernées se taisent devant vous mais se chargent, à votre insu, de mettre à mal votre crédibilité en rapportant, voire en amplifiant, ce que vous avez-vous-même pu faire.

Ces difficultés en tête, nous pouvons désormais nous centrer sur l'enjeu : votre réussite à venir. Voici quelques suggestions pour vous aider à saisir votre chance.

LES ASTUCES

- La première consiste à *mettre sa rancœur au vestiaire*. C'est vrai qu'il est moins valorisant de se considérer comme étant le second choix, le merle que l'on mangerait à défaut de la grive. Et alors ? Que faire ? Ressasser ? Si vous aviez le sentiment de ne pas avoir d'autres options que celles-ci, le mieux est probablement de refuser cette promotion : on ne peut construire une progression, au sein de la même organisation, sur de la rancœur...
- La deuxième suggestion est de *savoir ce que notre environnement pense de nous* et, plus spécialement, pourquoi il ne nous avait pas retenus initialement, voire même pourquoi notre candidature n'avait pas été envisagée. L'intérêt de la démarche, comprenons-nous bien, est de mesurer un éventuel écart entre ce que nous considérons, nous, comme nos atouts et marges de progression, et l'image que nous donnons en interne.

- Une troisième suggestion, complémentaire de la précédente, est de *demander le concours d'un œil extérieur* qui puisse mettre en évidence vos atouts et points à consolider pour réussir dans le poste. La solution du bilan de compétences peut se révéler tout à fait pertinente, notamment si, au fond de vous, vous n'avez pas totalement tranché la question de vos aspirations profondes : progresser dans une filière technique ou dans une filière managériale. Si votre vision est claire sur ce point, une « simple » démarche type entretien de sélection par un professionnel du recrutement fera parfaitement l'affaire. La question posée au prestataire est alors : pour quelles raisons nous auriez-vous présenté (ou non) cette candidature ?
- La quatrième piste réside dans *l'analyse des causes de l'échec*. Vous avez votre point de vue sur la question, il est important d'avoir celui de votre responsable et de la DRH si la fonction existe au sein de l'entreprise. Le fait d'en parler vous permettra d'enrichir votre propre analyse et, le cas échéant, de prendre conscience de la responsabilité que vos collègues pourraient avoir du fait de comportements pouvant s'apparenter à de la résistance.
- Une cinquième idée est de *convenir de l'appui nécessaire* pour réussir. Cet appui peut prendre différentes formes : un appui extérieur, une formation, un soutien de services connexes, l'attribution de ressources externes, etc. Ce point est particulièrement important si, dans le cadre de l'analyse des causes de l'échec, il apparaît que la personne recrutée à l'extérieur avait manqué de soutien de la part de l'organisation.
- Une sixième piste se situe au niveau de *l'équipe et des collègues*. Au fond de vous, vous devez parfaitement mesurer quel a été le niveau de collaboration de l'équipe et il se peut tout à fait qu'elle soit, du fait de ses comportements, pour une part responsable de l'échec : mauvaise volonté dans la réalisation de tel ou tel processus, baisse du rythme de travail, rétention d'information, etc. L'idée est d'intervenir pour montrer que nous ne sommes pas dupes, sans aller au-delà, au risque de tomber dans le travers décrit un peu plus haut (la critique boomerang).
- La dernière recommandation sera de *convenir de la nature et du moment des différents points d'étape* que vous réaliserez, avec votre responsable, pour vous sécuriser. N'oublions pas qu'un échec de recrutement, au moins dans les premières semaines, laisse généralement des traces et que nous sommes d'autant plus efficaces et sereins que nous nous sentons rassurés.

Cas 4

VOUS ÊTES PROMU(E) POUR RÉGLER UN PROBLÈME RÉCURRENT

L'ENJEU

Vous l'avez sûrement déjà identifié, l'enjeu principal est de ne pas porter le chapeau pour celui ou celle qui soit a manqué de courage pour prendre un problème à bras-le-corps, soit est dans la position de celui qui tente désespérément de fermer un losange dessiné par ce taquin de Vasarely !

LES PIÈGES À ÉVITER

Commençons par quelques pièges auxquels je m'empresse d'ajouter la mention « toute ressemblance ou similitude... ».

- Le premier consiste à *faire le « sale boulot »* à la place d'un autre. C'est typiquement le cas lorsque le problème touche à la gestion des ressources humaines : il faut recadrer quelqu'un à la dérive depuis des années, il faut pousser à partir une personne avec qui l'on pense avoir tout tenté, etc. Nous nous trouvons alors face à deux options : la première consiste à mettre la résolution du problème par le hiérarchique en place comme préalable à notre acceptation, la seconde consiste à accepter en considérant que notre « virginité » par rapport à la situation constituera précisément le déclic qui nous permettra de débloquer la situation...
- Un deuxième piège est de se contenter de *penser que ce n'était qu'une question de personne*. Nous venons de l'évoquer, le changement de personne peut effectivement permettre de sortir d'une situation de blocage. Par analogie, c'est ce qui se passe dans un conflit. Qu'il soit social ou commercial, nous savons tous que, dans certains cas, l'une des deux parties fait du changement de l'interlocuteur une question de principe. Ces mécanismes peuvent exister dans une équipe. Pour autant, voici trois questions à se poser pour éviter de se méprendre sur l'analyse de la situation : pour quelles raisons en sommes-nous arrivés à une question de personne ? Combien de personnes ont-elles essayé de régler le problème ? En quoi étaient-elles différentes ?...
- Un troisième risque est de *laisser parler son ego*. Le statut de sauveur peut-être tentant. Pour autant gardons bien en tête la sage maxime de Jean de La Fontaine : « Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute... » Pratiquement, analysons les raisons pour lesquelles la promotion nous est proposée. Creusons encore plus le sujet si, de surcroît, la question du problème récurrent est reconnue et que l'on vous

dit avoir pensé à vous comme étant la seule personne capable de résoudre la situation. Si tel est le cas, ayez le réflexe de la question retour : « Qu'est-ce qui vous fait penser cela ? » et ne lâchez plus le morceau sans avoir du très concret !

- Une autre erreur à éviter est bien entendu de *critiquer systématiquement ce qui a été fait jusqu'à présent*. Même si l'on peut parfois avoir le sentiment que l'ironie et la critique à l'emporte-pièce font mouche et nous attirent la sympathie, souvenons-nous qu'au fond, nous avons toujours une méfiance pour les « y'a ka fau'con ». Il est même possible que notre réflexe soit plutôt de réfléchir à la manière de les faire échouer plutôt qu'à l'aide que nous pourrions leur apporter...
- Enfin, il serait totalement illusoire de penser que l'ultime porte de sortie serait *d'évoquer la notion d'héritage*: chacun sait que le principe est d'accepter les éléments de l'actif... comme ceux du passif ! Par ailleurs, dans l'esprit de notre entourage, le fait de nous réfugier derrière cette excuse ne répondrait évidemment pas à la seule question désormais posée : comment faisons-nous pour régler la situation ?

Appliquons-nous le même principe et voyons quelques leviers à activer en pareille circonstance...

LES ASTUCES

- La première astuce consiste, avant d'accepter la promotion, à *analyser de manière précise* les causes de l'échec. Pour cela, nous aurons à cœur de recueillir le maximum d'informations, de les recouper et de rester vigilants face aux avis trop tranchés. Il est vrai que, dans certains cas, ce travail ne pourra se faire qu'une fois la prise de fonction effective... ne serait-ce que pour avoir accès aux informations.
- La deuxième recommandation est d'impliquer *l'échelon hiérarchique supérieur* dans cette analyse. Si cet échelon, avant la promotion, se situe pour nous au niveau N + 2, pensons bien au fait qu'il deviendra le N + 1 une fois que notre responsable se sera effacé. C'est à ce titre qu'il est important d'avoir son point de vue, avant de s'engager, sur les raisons de l'existence du serpent de mer...
- Le troisième conseil est d'identifier *ses marges de manœuvre*. En d'autres termes, il s'agira de savoir ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Ce qui est en notre pouvoir et ce qui ne l'est pas. Avant de se décourager face à une liste de freins par trop longue, posons-nous la question

subsidaire : que faudrait-il pour que cela devienne négociable ? Que faudrait-il pour que cela devienne en mon pouvoir ?

- Le quatrième acte consiste à imaginer, puis à *proposer un plan d'action*. Une nouvelle fois, et de manière idéale, ce plan d'action pourrait être réfléchi et faire l'objet d'une validation, avant que la promotion ne soit entérinée. Ce qui est intéressant dans cette hypothèse, c'est qu'elle permet de se faire une idée de la manière dont la hiérarchie sera prête à nous suivre...
- La cinquième préconisation est de réfléchir *aux moyens nécessaires*. Il s'agit en particulier de faire la part entre les moyens qu'il nous appartiendra de mobiliser et ceux qui devront être mis à disposition par l'organisation. Nous devons comprendre la notion de moyen au sens large et bien au-delà de la dimension financière : la disponibilité, en temps, d'un dirigeant ; l'accès à des informations ; la participation à un groupe de travail ; le fait de différer des échéances ; une communication de soutien de la part du dirigeant, etc.
- La sixième astuce est de passer par une *phase d'écrit*. Je ne suis personnellement pas fan de l'écrit pour le plaisir de l'écrit, mais je ne peux que reconnaître l'immense pouvoir de clarification que donne le passage par l'écrit. Nous pouvons toujours imaginer, dans notre tête, que le raisonnement tient la route ; mais, une fois couché sur le papier...
- L'ultime recommandation sera de *conserver un profil bas* pour traiter la situation. Autant je réprovoie le culte de la modestie qui limite tant la confiance que nous pouvons avoir en nous, autant je pense maladroit – et source de nombreuses erreurs – de faire des effets d'annonce. De nombreux exemples dans l'histoire politique de ces dernières années nous ont bien montré les limites du « vous allez voir ce que vous allez voir ! ». Cette posture n'exclut évidemment pas une communication adaptée, une fois que la méthode et la feuille de route seront claires dans notre tête. J'ajoute même que, dans certains cas, l'une des clefs consistera à se mettre à la tête des troupes pour les entraîner...

L'ENJEU

L'enjeu principal n'est pas le « vous auriez dû » mais bien de se relever pour repartir d'un bon pied. Qu'est-il urgent de ne pas faire pour cela¹ ?

LES PIÈGES À ÉVITER

- *Se replier sur soi-même* : le repli sur soi est tentant. Par analogie, c'est comme regarder l'obstacle que l'on veut absolument éviter sur la route en écrasant la pédale de frein... jusqu'au moment où l'on nous démontre que ce n'est surtout pas la bonne solution²! L'ouverture sur les autres est certes difficile mais c'est assurément le point de départ de la solution.
- *Se considérer comme le seul coupable* : soyons clairs, loin de moi l'idée de vous dédouaner *a priori* de vos éventuelles responsabilités : je ne connais pas le dossier ! Pour autant, avant de savoir si vous êtes coupable (à l'origine d'une faute, c'est-à-dire le non-respect d'une règle plus ou moins explicite), il convient de savoir en quoi vous êtes responsable (c'est-à-dire partie prenante dans un processus et, éventuellement, auteur d'une erreur). La nuance entre les deux est fondamentale. Par ailleurs, il est peu vraisemblable que vous soyez le seul (la seule) à avoir trempé dans l'affaire ! Et quand bien même, qu'est-ce que cela apporte de plus : la question n'est pas là...
- *Reporter la responsabilité sur les autres* : le fait de considérer que l'auto-flagellation n'est pas la solution ne veut pas dire que l'amnistie le devient ! Eh oui, le fait de reporter la responsabilité sur les autres, au-delà de ce qui est factuel et mesuré, n'est jamais la solution : les autres, concernés, chercheront à prendre leur revanche un jour ou l'autre et les observateurs, le plus grand nombre, ne seront pas dupes...

1. Note à l'intention de ceux qui critiqueraient la formulation négative : elle est volontaire ! C'est pour se mettre dans l'ambiance et coller à l'esprit forcément un peu chagrin de celui ou celle qui se trouve vraiment en difficulté. Faut vraiment tout vous dire...

2. Grâce à Patrice Ficheux, et à l'excellente pédagogie qu'il a développée dans les centres Centaure, chacun peut prendre conscience que le fait de regarder l'obstacle nous attire irrémédiablement vers lui, puisque nos mains suivent le regard. La solution consiste à se concentrer sur l'endroit où nous pourrions échapper au pire. Le mieux, en amont, est de se convaincre du message de fond : *la sécurité, c'est la volonté de ne pas avoir d'accident*, et d'agir en conséquence !

- *Ne plus communiquer* : bien sûr, l'idéal est de communiquer sur des résultats positifs, en tout cas, c'est ce qui est le plus agréable et valorisant. Pour autant, le fait de ne pas communiquer, en situation difficile, ne fait qu'accroître le niveau de complexité. Pourquoi pensez-vous que certains conseils en communication se sont spécialisés en « communication de crise » ? Pour une raison toute simple : la nature a horreur du vide et le silence est généralement considéré comme un aveu de culpabilité...
- *Se justifier* : en effet, au stade où nous en sommes, la question que se pose notre environnement n'est pas de savoir pourquoi nous en sommes arrivés là ou quelle est votre part exacte de responsabilité en la matière. La question que nous nous posons tous est de savoir comment, arrivé au fond de la piscine, vous allez donner le coup de pied qui va vous faire remonter à la surface, ce qui permettra à tout le monde de pousser ce soupir de soulagement si caractéristique !
- *Adopter la méthode Coué et tenter de se persuader que tout va bien* : vous savez très bien, au fond de vous, que ce n'est pas le cas. Par ailleurs, la stratégie du pourrissement n'est plus à l'ordre du jour, si tant est qu'elle le fût un jour d'ailleurs. Autant j'ai envie d'être optimiste et de vous aider à voir par quel bout dénouer la pelote, autant je me refuse à vous raconter des histoires...
- *Interpréter les non-dits* : j'imagine que, cerise sur le gâteau, vous observez certains silences gênés. Il est même possible qu'à votre arrivée dans une pièce, les discussions puissent cesser... que vous n'obteniez pas les réponses aux questions que vous imaginez avoir posées. C'est aussi assez classique dans ce genre de situation. En fait, vous êtes en train – chaque fois que des mots, une phrase, peuvent être interprétés – d'envisager systématiquement la plus noire des hypothèses. Certains spécialistes affirmeront que vous êtes devenu(e) parano, d'autres que vos filtres sont négatifs. Je résumerai en disant que vous avez tendance à voir les choses en noir.

L'essentiel, à cet instant, serait d'arriver à vous faire sourire¹.

1. Tentons l'expérience suivante. Prenez une feuille de papier, écrivez la première chose qui vous prend la tête, faites une boule avec cela et jetez-la dans la corbeille en criant « yeeeeees ! ». Et hop, panier ! C'est tout bête mais vous verrez le bien que cela fait !

LES ASTUCES

Pour vous rendre définitivement le sourire, vous allez maintenant changer la position dans laquelle vous lisez pour attaquer la seconde étape : la reconquête ! Voici comment nous allons nous y prendre...

1. *Évaluons les alternatives.* Qu'est-ce qui peut désormais se passer ? Une chose est certaine : soit nous ne faisons rien et la situation continuera à se dégrader, soit nous agissons et nous prendrons ainsi le risque de revenir vers l'équilibre. Cela dit, les alternatives doivent être pesées en matière de solutions : *a, b, c*, etc. Elles doivent également être pesées par rapport à notre propre positionnement : devons-nous rester dans ce poste ? préparer un changement d'affectation ? Ce repositionnement doit-il se faire à l'intérieur ou à l'extérieur de notre organisation ? Très pratiquement, faisons un tableau avec, pour chaque hypothèse, les avantages et les inconvénients que nous y voyons...

2. *Sondons notre environnement immédiat.* Il doit bien y avoir, dans notre entourage, des personnes en qui nous pouvons avoir confiance, c'est-à-dire qui sauront garder pour elles la teneur de nos échanges. Il est intéressant d'aller leur demander leur point de vue sur la situation et d'élargir ainsi sa propre vision. Le faire en interne présente potentiellement deux avantages : le premier est la connaissance de l'environnement, de ses atouts mais aussi de ses freins et contraintes. Le second est qu'ainsi, vous commencerez à montrer un nouveau visage : celui d'une personne qui remet sa pratique en question. Dès lors que vous êtes honnête dans cette démarche, il est vraisemblable que chaque interlocuteur interne devienne un(e) allié(e).

3. *Parlons-en à un ami – hors de l'entreprise.* Bien que les amis aient parfois des réticences à exprimer le fond de leur pensée, par crainte de nous blesser, il est instructif de se confier à quelqu'un d'extérieur à l'entreprise. Cette démarche présente en effet au moins trois avantages : le premier est que, étant précisément à l'extérieur de l'entreprise, votre interlocuteur ne s'arrêtera pas à des spécificités locales qui ne constituent fondamentalement des contraintes... que dans votre tête ! Le deuxième est que, du fait de sa méconnaissance du problème, vous serez conduit(e) à préciser certains points qui ne vous paraissaient pas importants et qui pourtant le sont. Par ailleurs, le simple fait d'exprimer un problème permet d'y voir plus clair. Enfin, il est vraisemblable que le tout se termine par des encouragements et un message de sympathie, ce genre de « petits riens » tellement précieux en ces circonstances.

4. *Bâtissons notre plan d'action.* Les choses commencent à se mettre en place et vous êtes maintenant en train de vous projeter vers l'avenir. Les pièces du puzzle commencent à prendre forme. Il est temps de rédiger votre plan d'action. Inscrivons simplement, sur une feuille de papier, les différentes étapes. Nous aurons, dans ce plan d'action, deux types de choses à faire : celles qui ne dépendent que de nous (laissons agir notre intuition qui aura été alimentée par les étapes précédentes) ; celles qui dépendent en partie des autres. Pour celles-ci, concevons-les, chaque fois que possible, sous forme d'alternatives. Cela permettra à vos interlocuteurs de s'approprier vos propositions tout en choisissant des éléments dont vous êtes à l'origine.

5. *Montons au créneau* et demandons à faire le point avec notre hiérarchique et/ou la personne qui est l'origine de notre promotion. La stratégie est la suivante : dans un premier temps, nous allons montrer que nous nous remettons en question. Pour cela, nous pourrions reconnaître que la situation n'est guère satisfaisante tout en indiquant ce que nous considérons être de notre responsabilité. Dans un deuxième temps, nous allons vérifier la solidité de nos hypothèses et, pour cela, passer la parole à notre interlocuteur avec un « et vous, quel est votre point de vue ? ». Soit sa réponse nous désarçonne et nous pourrions le cas échéant demander une suspension de séance¹, soit sa réponse nous permet, comme prévu, de valider notre point de vue et nous pourrions passer à la troisième phase : présenter notre plan d'action, pour validation.

6. *Convenons des indicateurs de progrès.* Nous avons, à ce stade, fait le plus dur. Raison de plus pour éviter tout malentendu et convenir, avec notre responsable, des indicateurs de progrès. Le principe est qu'il faut savoir ce qui, au regard de l'autre, constituera les premiers signes d'un progrès effectif. Sitôt ces signes observés, notre capital confiance (fiabilité ?) commencera à se reconstituer, ce qui nous donnera plus de marge de manœuvre. Par ailleurs, il est vraisemblable que nous percevions également des signes d'encouragement, si précieux dans ces situations.

C'est pour ces raisons que cette étape est cruciale, à moins, bien entendu, que vous soyez des adeptes de la roulette russe ! Voici en effet et pour conclure différentes hypothèses :

1. C'est peu vraisemblable si nous avons bien conduit les phases précédentes. Nous ne pouvons cependant pas écarter cette hypothèse.

- votre responsable attend précisément de vous quelque chose que vous n'osiez pas faire ;
- votre responsable attend de vous quelque chose à quoi vous n'aviez pas pensé ;
- votre responsable attend quelque chose que, sur le fond, vous vous refusez à faire ;
- votre responsable a des attentes décalées, mais est parfaitement prêt à en convenir.

Vu sous cet angle, il serait effectivement idiot de ne pas oser poser la question : « Qu'est-ce qui vous fera dire que quelque chose s'est passé et que je suis en train de progresser ? »

7. Servons, c'est chaud ! Nous voici dans la septième et dernière étape de notre processus de reconquête. Il ne nous reste plus qu'à faire ce que nous avons dit que nous ferions... Tout devrait bien se passer puisque nous avons fait une bonne analyse de la situation. Par ailleurs, notre responsable vient de valider notre projet : il est vraisemblable que cela nous redonne un peu de sérénité. Enfin, nous savons ce qui nous fera dire que nous avons réussi.

Dans cette dernière ligne droite, qui constitue en fait la voie d'insertion pour reprendre l'autoroute, gardons en tête les deux idées suivantes :

- faisons preuve de détermination ;
- sachons accueillir les ultimes suggestions de notre entourage pour qu'ainsi, notre projet devienne celui de toute l'équipe.

Tiens, c'est amusant, vous avez remarqué ? Le ciel s'éclaircit. Vous ne voyez pas, au loin, poindre les premiers rayons de soleil ?

5

Les questions de fond

Dans cet ultime chapitre, je vous propose de prendre un peu de recul par rapport à cette situation de promotion interne pour réfléchir ensemble à trois questions de fond que ce sujet soulève.

ET LES ÉVIDENCES DANS TOUT CELA ?

À la relecture de ces pages, la question des évidences me semble la première posée. Ce sont elles qui nous compliquent la vie, tant professionnelle que personnelle, et ce, pour les raisons suivantes :

- les évidences portent le plus souvent sur des détails. Or, vous le savez comme moi, le diable se cache dans les détails. Les plus beaux mécanismes sont souvent bloqués par le célèbre grain de sable... ;
- les évidences sont sources de non-dits puisque ce sont... des évidences ! Elles donnent donc lieu à des interprétations. Or la nature a horreur du vide et, en l'absence d'explications, nous avons le plus souvent tendance à échafauder diverses hypothèses, de préférence pessimistes. Dès lors qu'une réponse ne vient pas, n'avons-nous pas tendance à penser que c'est parce qu'elle est d'ores et déjà négative ?
- les évidences sont difficiles à débusquer. Nous ne communiquons que rarement à leur propos, nous venons de le dire. Par ailleurs, pris dans le feu de l'action, nous agissons souvent de manière instinctive, sans réaliser qu'en réalité nous utilisons nombre de repères qui nous sont tellement familiers que nous les pensons innés alors qu'ils sont bel et bien acquis ;

- les évidences, parce qu'elles sont à l'origine d'échecs, deviennent enfin des sources de conflit. Outre le fait qu'elles sont difficiles à débusquer, la situation se complique du fait qu'en cas de conflit, nous avons plus facilement tendance à mettre notre énergie à trouver un coupable plutôt qu'à en comprendre les causes. Souvenons-nous que nul ne se prend volontairement les pieds dans le tapis !

Voici quelques exemples d'évidences professionnelles :

- « Si je ne dis rien à mes collaborateurs, c'est que je suis satisfait(e) » ;
- « Il est clair que le tableau de chiffres que je viens de présenter n'est qu'une hypothèse » ;
- « Vous pouviez venir me déranger pour éviter de perdre un temps précieux sur ce projet » ;
- « Bien entendu, le rappel de la règle dans cette note de service ne vous concernait pas personnellement » ;
- « Le fait de ne pas avoir répondu à votre mail signifiait que j'étais d'accord » ;
- « Il était évident que vous pouviez fermer plus tôt en ce 31 décembre » ;
- « Il est évident que nous aurions pris en charge vos frais de déplacement ».

Ces quelques exemples suffiront probablement à faire le lien avec des situations que vous avez subies... ou générées !

Pour clore cette première question et vous aider à ne plus vous laisser piéger par les évidences dans des situations à fort enjeu, je vous suggère :

- de vous imprégner de cette vérité : ce qui est évident pour moi l'est rarement pour l'autre ;
- d'identifier ce que sont vos propres évidences en vous posant systématiquement les questions suivantes :
 - qu'est-ce qui est évident pour moi ?
 - qu'est-ce que je fais sans réfléchir, de manière réflexe ?

- quelles sont les opérations élémentaires¹ à réaliser ?
- quelles sont les informations nécessaires pour avancer ?
- qu'est-ce qui m'assure que l'autre connaît tous ces éléments ?

COMMENT DÉFINIR LA COMPÉTENCE ?

La deuxième question posée est celle de la compétence : comment la définir, comment l'évaluer ? Je vous propose ici une définition qui s'appuie sur les travaux de l'excellent Guy Le Boterf dans son ouvrage *L'Ingénierie des compétences* : Compétence – capacité reconnue à mobiliser des ressources personnelles et collectives au service d'un objectif convenu, dans un contexte donné.

Chaque manager devrait inscrire cette définition dans son cerveau reptilien² tant elle induit des idées et des pratiques intéressantes !

La première idée fondamentale est celle de la reconnaissance de la compétence. Dans cette définition, le premier mot important est donc *reconnu*. En effet, la compétence n'existe que si elle est reconnue par trois acteurs :

- le premier est la personne qui fait l'objet de nos observations et interrogations. C'est toute la question de la confiance en ses capacités qui est posée. Je suis frappé, au fil de mes interventions, du nombre de personnes qui manquent de cette fichue confiance en eux, et ce, sans autre raison que les messages négatifs qu'ils ont accumulés depuis des lustres. La phrase type

1. Les opérations élémentaires sont les opérations à réaliser pour mener à bien un processus. Par exemple, pour faire du feu avec une allumette, il convient de : poser la boîte sur une table ; vérifier que le tiroir n'a pas été retourné par le plaisantin de service ; ouvrir le tiroir ; prendre une allumette par l'extrémité ; refermer la boîte ; frotter le bout rouge contre le grattoir. Dans cet exemple les trois premières opérations constituent des évidences.

2. De manière à en faire une véritable démarche réflexe !

dans ce domaine est : « Je ne me vois pas en train de faire cela », à laquelle je réponds invariablement par : « Et que faudrait-il pour que tu t'imagines en train de réussir ? » Je mesure ainsi tous les jours ou presque les ravages de cette culture du « si je ne te dis rien c'est que tout va bien... » ;

- le deuxième acteur est le manager qui est parfois dans l'incapacité d'imaginer son collaborateur en train d'occuper telle ou telle fonction, alors que, fondamentalement, il a tout pour réussir... sauf dans le regard de son responsable ! Cher lecteur et manager, je vous pose, les yeux dans les yeux, cette question : au nom de quoi refusez-vous à votre collaborateur le droit d'évoluer alors même que vous ne tolérez pas, à juste titre, que votre patron vous le refuse ?
- le troisième acteur est l'environnement. Dans le cas de la promotion interne, c'est l'équipe qui ne reconnaît pas la compétence de celui (celle) qui sort du rang. C'est d'ailleurs pour cette raison que certains grands groupes contournent le problème en posant comme principe que la promotion doit être associée à une mobilité géographique, histoire de se refaire une virginité...

La deuxième idée majeure est liée aux *ressources* qui sont *individuelles* et *collectives*. C'est très encourageant pour le collaborateur qui prend ainsi conscience qu'en faisant son parcours professionnel, il fait mieux que se forger une expérience : il se crée un véritable capital. Ce capital sera d'autant plus intéressant que l'expérience est transférable, en l'état ou par analogie.

Cette notion intéresse au plus haut point le manager dans sa dimension « gestionnaire de ressources collectives » qui, si elles ne sont pas mises à disposition des collaborateurs, limitent – voire interdisent – la manifestation de la compétence. Pour être efficace sur ce point, il devra tenir compte... des évidences, nous en parlions précédemment, mais également du fait que les ressources collectives sont parfois difficiles à mobiliser en raison de l'enjeu qu'elles représentent. En effet, tant de gens redoutent de se mettre en danger en posant une question, révélant ainsi, honte suprême, leur ignorance !

J'indique volontiers que nous avons évidemment le droit de ne pas savoir. En revanche, il n'est guère admissible de se faire piéger deux fois de suite sur la même question...

Nous avons parfois du mal à imaginer combien il est difficile pour nos collaborateurs d'oser venir nous poser une question... C'est d'ailleurs l'occasion d'un conseil très pratique. Mettez définitivement à la poubelle la pratique qui consiste à commencer la réponse à une question par : « Et vous avez attendu tout ce temps pour me demander cela ? »

La troisième idée importante est celle de *l'objectif convenu*. C'est là une des clefs du management qui mériterait, en tant que telle, un ouvrage.

Enfin, retenons la notion de *contexte donné*. Ces deux mots permettent d'affirmer que la notion de compétence, en valeur absolue, n'a finalement aucun sens ! Cela doit donc conduire le manager à éliminer de son champ sémantique l'expression : « Il (elle) est incompetent(e). » Cela doit générer un espoir fabuleux pour tous ceux qui sont considérés par leur environnement comme non compétents. Vous voulez véritablement évoluer ? Osez changer de contexte ! Réfléchissez à celui qui vous conviendrait, non pour musarder mais pour donner le meilleur de vous-même : il n'est pas pensable que cette organisation n'existe pas...

Bref, vous l'aurez compris, cette question de la compétence est évidemment majeure et l'objet de nombreuses idées reçues qui ne font que nous empêcher de donner (ou faire donner) le meilleur de nous-mêmes.

Me sentant d'humeur taquine, j'ai envie de conclure cette réflexion sur la compétence en disant que nous, grande cohorte des consultants de tout poil, en souffrons, en profitons et, parfois même, en abusons.

Nous en souffrons lorsque, identifiés comme le ou la spécialiste de la méthode VFBF¹, notre client n'arrive pas à imaginer nous

1. Vite fait bien fait.

confier une mission que nous réalisons pourtant dans une autre entreprise. Peut-être, à sa décharge, lui avons-nous trop expliqué à quel point il était important d'être expert dans son domaine...

Nous en profitons lorsque le simple fait de remettre une carte de visite avec la mention « consultant », « conseil », « coach » fait naître un regard admiratif et dispense de toute autre forme de justification.

Nous en abusons enfin lorsque, en situation d'audit, nous ne disons pas à nos clients : « Vous savez, nous n'avons fait que vous présenter habilement ce que vos collaborateurs vous expliquent maladroitement depuis des années... »

Concluons de manière très concrète sur quelques questions utiles que je vous propose de vous poser de manière régulière :

- que faut-il pour que je me voie en train de réussir ?
- en quoi ai-je fait fructifier mon capital de ressources individuelles ?
- sur quels points mon analyse de la compétence de l'autre est-elle fondée ?
- en quoi est-ce que je favorise la matérialisation de la compétence ?
- que faudrait-il pour que je l'imagine en train de développer une compétence ?

Ainsi, vous allez réussir à... Mais, au fait, c'est quoi, la réussite ?

AU FAIT, C'EST QUOI LA RÉUSSITE ?

Cette troisième question est sans doute, au fond, la plus importante qui soit. Vouloir y répondre ici, en quelques phrases, est bien ambitieux car c'est la question du sens profond de la vie qui est posée et comme l'a chanté Jean Gabin : « *Je sais, je sais, je sais qu'on ne saura jamais.* »

Après la séquence émotion, la séquence réflexion, car si vous êtes encore là, c'est que vous avez envie d'avancer ! Voici donc ce que je soumetts à votre sagacité : la notion de réussite est très relative. Si nous nous en tenons à l'une des définitions du dictionnaire, nous trouverons notamment : *réaliser ses ambitions*. Or, nous le constatons tous les jours, les ambitions des uns ne sont pas celles des autres, fort heureusement d'ailleurs, et ce, malgré les efforts déployés par les professionnels de la communication pour formater nos aspirations, nos modes de consommation, voire notre façon de penser.

La notion de réussite renvoie donc à nos valeurs, à tout ce qui est essentiel pour nous, ce qui donne du sens à notre vie. Pour illustrer cela, je rapporte ici une anecdote contée par Paul Pyronnet, un confrère déjà cité. L'un de ses stagiaires, dont la réussite sociale et entrepreneuriale était avérée, lui a confié la chose suivante : *« J'ai consacré ma vie à grimper chaque barreau de l'échelle. Arrivé au sommet, je viens juste de m'apercevoir que je me suis trompé de mur... »*

L'image est belle et, très certainement, vous fera réfléchir autant qu'elle m'a fait réfléchir.

Cette question de la réussite est d'autant plus importante qu'elle est de plus en plus associée à la notion de performance et qu'elle est, par là même, génératrice de stress. N'est-ce pas en cela que nous nous trompons et, d'une certaine manière, fonçons tête baissée dans le mur ?

La réussite n'a probablement aucun sens si elle n'est pas suivie d'un qualificatif. Elle peut être professionnelle, sociale, individuelle, collective et, bien sûr, familiale (au sens le plus large bien entendu). J'aurais d'ailleurs dû commencer par là car c'est bien la cellule familiale qui constitue fondamentalement l'avenir de notre société, tant elle est structurante et capable de générer le pire comme le meilleur.

J'ai le sentiment que, trop souvent, les réussites s'opposent plus qu'elles ne se complètent au nom du sacro-saint principe de

« sacrifice ». Combien de dirigeants vous expliquent qu'il faut que le travail passe avant la vie personnelle ? Je me dis que si leur angoisse par rapport à l'avenir est légitime et que si l'entrepreneur, véritable aventurier des temps modernes, devrait être beaucoup plus reconnu et valorisé qu'il ne l'est à ce jour, l'injonction me semble pourtant absurde. La vérité, si elle existe, se situe sans aucun doute au niveau de l'équilibre...

Fort heureusement, certains le prônent ! Nous avons ainsi pu apprécier le discours d'éminents professeurs de la faculté de médecine de Marseille qui, à l'occasion de la soutenance de thèse d'une de nos nièces, l'encourageaient à réussir avant tout sa vie de famille. Elle avait par ailleurs reçu les félicitations du jury !

Ainsi, réussir suppose probablement d'arriver à s'affranchir du jugement de l'autre. L'important n'est pas de réussir dans le regard de l'autre mais dans son propre regard. Cette libération n'est pas facile car le poids social est important et nombreux sont ceux qui font la confusion entre l'analyse des motivations et le jugement de valeur.

C'est probablement au nom de cette difficulté à faire la part des choses que nombre de techniciens se sont retrouvés, la mort dans l'âme, en situation de manager des équipes : on ne refuse pas une promotion ! Pourtant, le management n'est pas une fin en soi et il est tout à fait respectable de vouloir être au sommet d'un art technique plutôt qu'au sommet d'un organigramme.

Ce poids social a généré et continuera sans doute encore longtemps à générer des légions de « petits chefs », aussi malheureux que maladroits...

Nous commençons à mesurer les effets désastreux de la dévalorisation des métiers manuels et nous n'en sommes qu'au début ! En ce sens, le slogan publicitaire « Non, ma fille, tu n'épouseras pas un médecin... » est sans doute assez visionnaire.

Vous l'aurez compris, que vous deviez vous prononcer sur une proposition de promotion ou que vous en soyez à l'origine, il est

urgent de vous poser la question de la réussite et de vous assurer en qualité de :

- promu(e) potentiel(le) : que la proposition qui vous est faite aille vraiment dans le sens de l'histoire que vous avez envie de vivre ;
- promoteur : de ne pas projeter sur vos collaborateurs ce que sont vos propres motivations¹ et, ainsi, de leur laisser un véritable choix.

Enfin, pour conclure dans le même esprit que pour les deux questions précédentes, voici quelques questions qui, je l'espère, vous permettront de poursuivre votre réflexion :

- qu'est-ce qui est vraiment important pour moi ?
- suis-je fondamentalement en accord avec mes valeurs ?
- en quoi le regard des autres est-il si important ?
- de quoi ai-je envie d'être fier(e) en me projetant au début de ma seconde vie² ?
- etc.

Je termine par une belle citation attribuée à Confucius :
« *Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie.* »

1. Un peu comme ces parents qui vivent leurs propres rêves, en imposant à leurs enfants une activité.

2. F. de Closets, J. de Rosnay et J.-L. Servan-Schreiber, *Une vie en plus*, Le Seuil, 2005.

Bibliographie

Communication et management¹

BERCOFF M.A., *L'Art de négocier avec la méthode Haward*, Éditions d'Organisation, 2009.

BUZAN T., *Une tête bien faite*, Éditions d'Organisation, 2004.

CHALLAMEL B., *Multipliez vos idées*, Dunod, 2005.

CJD, *L'Entreprise au XXI^e siècle*, Flammarion, 1996.

FILLIOZAT I., *L'Intelligence du cœur*, Marabout, 2007.

LASSUS R. DE, *L'Analyse transactionnelle*, Marabout, 2007.

LE BOTERF G., *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 2006.

PAPIN R., *L'Art de diriger*, Dunod, 2006.

PFEFFER J., SUTTON R., *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007.

ROSENBERG M.B., *Les mots sont des fenêtres...*, La Découverte, 2005.

SAINT-PAUL J. DE, CAYROL A., *Derrière la magie*, Dunod, 1984.

SUTTON R., *Objectif zéro sale con*, Vuibert, 2007.

Coups de cœur

BRUCKNER P., *La Tyrannie de la pénitence*, Grasset, 2006.

COSSÉ L., *Le Coin du voile*, Gallimard, 1996.

HABABOU R., *Génération W*, First, 2009.

JARDIN A., *1 + 1 + 1...*, Grasset, 2002.

REVEL J.-F., *Le Voleur dans la maison vide*, Plon, 1997.

ROSNAY J. DE, SERVAN-SCHREIBER J.-L., CLOSETS F. DE, *Une vie en plus*, Le Seuil, 2005.

STANGER T., *Sacrés Français !*, Michalon, 2003.

1. Je vous invite à consulter sur le site www.pbrh.fr les précisions apportées sur chacun de ces ouvrages.

Mentions chaleureuses

Je tiens à citer ici tout particulièrement :

Tous les décideurs qui m'ont accordé leur confiance. J'ai envie de citer ici ceux qui, à un titre ou à un autre, sont désormais vraiment chers à mon cœur : Caroline Alvarez, Corinne Aubin-Vasselin, Daniel Belon, Anne-Marie Bosch, Sylvie Bouillot, Jean-Marie Briant, Yves Coron, Sophie Dartevelle, Patrice Ficheux, Thierry Fort, Jean-François Jagu, Bernard Jaillet, Jérôme Lambert, Gilbert Liegeois, Marie-José Makareinis, Luc de Merindol, Hervé Michaud, Raphaël Pedrono, Serge Perely, Salvatore Santoro, Brigitte Sénéchal, Danièle Vulliet.

Les cinq mille participants à mes diverses interventions. Vous m'avez tellement apporté par vos réactions, vos anecdotes, vos témoignages et vos encouragements. Grâce à vous, je peux dire que j'ai l'immense chance d'avoir une activité qui me passionne sans avoir l'impression de travailler.

Fabienne Mayenson, la première à avoir adhéré à mon projet de franchise.

Mes collègues actuels et passés de l'AQCERA, l'Association pour la qualité du conseil (www.aqcera.net) : je n'en serais assurément pas là, si je n'avais pas cheminé à vos côtés depuis toutes ces années ! Une mention particulière pour Bernard Hendrickx et ses enseignements si précieux.

Jean-Marc Tariant pour sa mise en relation et Marguerite Cardoso, des éditions Eyrolles.

Je terminerai en vous remerciant très chaleureusement, oui, vous que j'ai désormais envie d'appeler, à juste titre, ami lecteur ou amie lectrice, puisque vous êtes encore là ! Ceci atteste de votre intérêt pour ce travail ou du fait que vous êtes de ces gens qui commencent par lire un ouvrage par la fin ! Vous comprendrez que mon ego me pousse à favoriser la première hypothèse...

Index

A

accompagnement 55, 74, 96, 124, 154, 159
anecdote 63
articulations 32
astuce 66, 139, 142, 159, 164, 169, 172, 176
attentes 41, 53, 165
autodiagnostic 93, 96

B

bilan 52

C

carrière 25
codes 30
communiquer 47, 117
compétence 39, 86, 102, 181
confiance 27
craintes 42

D

décision 25, 86
DIF 70
difficulté 77, 105, 164
dirigeants 79, 93, 103, 186
DREAM 51

E

équipe 36, 54, 149

étape 53, 110, 176
évidences 179
exemplarité 30
expert 28

F

fonction 125
formation 86, 91, 146

G

généralisation 137
graphe des articulations concertées
88

H

hiérarchique 26, 28, 29, 54, 80

I

informations 34
intégration 90, 124
investissement 30

M

management 186
marges de manœuvre 77, 172
mesure symbole 73
motivations 187

N

négociateur 68

O

objectif 50, 64, 134, 144, 183

opportunité 97, 146, 164

P

paradoxe 165

Pareto 28

piège 55, 59, 63, 66, 68, 127, 128,
130, 132, 138

plan d'action 80, 91, 166, 173, 177

précaution 114, 142, 152, 166

préjugés 25, 147

préparation 45, 90, 150

prise de fonction 91

projet 115, 148

Q

question 101, 102, 104, 107, 110,
112, 118, 120, 147, 165, 180,
184, 187

R

recrutement 124

référentiel 130

rémunération 68, 104

réussite 28, 52, 102, 108, 125, 184

risques 120

S

solution 43, 152

suggestion 36, 48, 52, 59, 66, 84,
141, 147, 154, 160

T

temps 70, 75, 105, 129, 132

V

valeur 91, 94, 187