

Que l'on soit simple cadre, manager ou patron, 15 façons d'OSER...

Et si, cette fois, vous décidiez de ne pas vous taire ou d'agir comme vous le souhaitez ? **Pas question de devenir une tête brûlée**, il faut juste savoir s'affirmer. Un peu plus.

PAR LAURE CAILLOCE ET MARIE-MADELEINE SÈVE, ILLUSTRATIONS: RÉMI MALINGRÉY

La révélation, terrifiante, est rapportée par Christian Morel dans son livre *Les Décisions absurdes II. Comment les éviter* (Gallimard) : un accident d'avion a plus de chances de survenir si le commandant de bord est aux manettes que si c'est le copilote. Et ce, parce que ce dernier n'ose pas dire à son supérieur qu'il fait une erreur... A favoriser le consensus mou, à ouvrir des parapluies toujours plus grands, non seulement on risque de porter tort à son entreprise – on pense aux rames de train trop larges récemment commandées par la SNCF... – mais on a la garantie de perdre en motivation et en performance. Il est temps de prendre son courage à deux mains : rester fidèle à ses valeurs, dire la vérité à ses clients comme à ses futurs employeurs, refuser une surcharge de travail même si les temps sont au toujours plus avec toujours moins, oser changer de voie ou se séparer de quelqu'un qui ne fait pas (ou plus) l'affaire... Ce n'est finalement pas si difficile et vous risquez fort de gagner au change. ●

... SE SÉPARER D'UN COLLABORATEUR

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■ ■ ■ ■ ■
BON POUR L'EGO	■ ■ ■ ■ ■
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■ ■ ■ ■ ■

Attention, terrain miné : avant même d'oser rêver renvoyer Duchmol, le boulet du service, assurez-vous que la culture d'entreprise est raccord avec ce genre de pratique. «Il y a des sociétés où ça ne se fait vraiment pas, confirme Annette Chazoule, spécialiste de la formation des managers chez Cegos. Et d'autres, plus axées sur les résultats et la performance, où cela ne choquera personne.» Ce préalable étant posé, remercier un collabora-

teur, non sans avoir auparavant tenté des actions correctives, ne fait pas forcément de vous un salaud. Une semaine après avoir licencié un ingénieur R&D placardisé depuis des années dans sa société de logiciels, Michel Gallière, le DRH de l'époque, a eu la surprise de le voir débarquer avec une grosse boîte de chocolats. «C'était une société paternaliste, où l'on était attaché aux employés. Le type avait purement et simplement déviissé, et, au lieu de l'aider à rectifier le tir, on l'avait laissé végéter. J'avais pour ainsi dire mis fin à sa léthargie et, à ce titre, il m'en était reconnaissant.»

... SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■ ■ ■ ■ ■
BON POUR L'EGO	■ ■ ■ ■ ■
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■ ■ ■ ■ ■

Ceux qui ont grimpé les échelons n'ont pas attendu les promotions. Ils ont exploré d'autres territoires, s'enhardissant parfois à sauter sans parachute.

Comme ce cadre d'une banque, promis à une jolie carrière entre Paris et la province, et qui a eu l'audace de postuler comme directeur de filiale à... 10 000 kilomètres de là, en Australie. «Tu es très bien à Reims, que vas-tu faire là-bas?» lui martelait son entourage. «Dans un tel cas,



Management

25.09.2014

avoir peur de faire l'erreur de sa vie est normal, observe Laurent Tylski, coach de dirigeants chez Acteo Consulting. Il faut garder un esprit positif, sans se focaliser sur les remarques ou les obstacles à venir.» Après un entretien d'embauche réussi, notre cadre rémois troque début 2013 son poste de directeur commercial pilotant 50 salariés pour celui de «manager de managers», à la tête de 200 collaborateurs, sur un continent dont il ne maîtrise ni la langue ni les codes culturels. Intense mais concluant. «Saisir les opportunités reste le meilleur moyen d'acquérir de nouvelles compétences», insiste Laurent Tylski. C'est d'autant plus vrai à l'heure où les entreprises réduisent un peu partout les formations des salariés.

... SE DÉMARQUER

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■ ■ ■ ■ ■
BON POUR L'ÉGO	■ ■ ■ ■ ■
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■ ■ ■ ■ ■

«La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent», disait Albert Einstein. Faire passer ses idées nécessite souvent d'avoir de l'estomac en s'autorisant à penser et à agir hors cadre. Avantage : vous vous rendez visible. Inconvénient : vous risquez d'être le seul de votre avis et d'être incompris. Mais cela en vaut la peine car les entreprises ont besoin de trublions qui laissent de côté les vieilles recettes pour innover. La méthode : prendre le contre-pied de ce qui est attendu. Comme l'a fait Xavier, top manager d'une société d'intérim, convoqué par son patron pour s'ex-

pliquer sur de mauvais chiffres. D'emblée, il a pris les devants : «Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais aborder quatre ou cinq points.» Surpris, son PDG l'a écouté jusqu'au bout. Il a expliqué posément sa stratégie pour le dernier trimestre, renversant ainsi la situation. Toutefois, après avoir exposé votre point de vue, redonnez à votre boss toute sa place de supérieur en lui demandant : «Qu'en penses-tu?»

... AFFRONTER SA HIÉRARCHIE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■ ■ ■ ■ ■
BON POUR L'ÉGO	■ ■ ■ ■ ■
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■ ■ ■ ■ ■

Savoir dire non est un art que peu de cadres maîtrisent. C'est pourtant une «hygiène personnelle nécessaire», selon

Annette Chazoule : «Si, à court terme, il est plus payant de se soumettre, à long terme, il est important de tenir bon sur les points qu'on juge importants. Sinon on risque de se mettre en échec et de voir sa motivation flancher.» Cela implique cependant deux choses. D'une part, d'argumenter de manière factuelle, en rappelant que c'est aussi dans l'intérêt de l'entreprise. Comme l'a fait ce chef de projet d'une SSII, lorsque ses supérieurs lui ont proposé de prendre la tête d'une équipe de cinq personnes, en plus de ses autres missions. En additionnant heure par heure l'ensemble de ses tâches, il a estimé qu'il devrait abattre l'équivalent d'une semaine et demie de travail en cinq jours et a obtenu d'en abandonner ●●●

... SE RÉORIENTER

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■ ■ ■ ■ ■
BON POUR L'ÉGO	■ ■ ■ ■ ■
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■ ■ ■ ■ ■

C'est le rêve de beaucoup : changer de voie pour trouver enfin l'épanouissement. «Il y a deux types de motivation, explique Clothilde Van Lerberghe, consultante du cabinet Stimulus : la motivation contrôlée – dirigée par le salaire, l'envie de stabilité... – et la motivation autonome – avoir un travail plus intéressant, où on ne voit pas le temps passer. Si on n'agit que par motivation contrôlée, la performance finit par s'en ressentir.» A l'inverse, trouver le job qui vous va comme un gant peut booster votre réussite – comme Fabrice Coudray, ancien financier devenu chasseur de têtes à 34 ans et aujourd'hui directeur chez Robert Half. «Je n'aurais jamais eu une telle progression en restant où j'étais», observe-t-il. Attention de ne pas vous tromper de diagnostic : votre lassitude est-elle liée à votre métier ou à son environnement (colègues, chef, culture d'entreprise...)? Dans le second cas, un changement d'entreprise peut suffire. Car changer de branche entraîne certaines contraintes : redevenir un débutant n'est pas chose facile, sans compter que votre salaire risque d'en pâtir.

C'EST
VOTRE
TOUR
D'AVOIR
CELUI
DE NOUS
QUITTER.

FACE À UN PATRON À L'ORGUEIL OMBRAGEUX, FORMULER DES CRITIQUES EST RISQUÉ. METTEZ-Y LES FORMES !

●●● certaines. D'autre part, il faut bien choisir le moment. «S'opposer juste après une prise de poste n'est pas idéal, confirme Annette Chazoule. Mais une fois sa compétence reconnue, on peut se le permettre sans difficulté.»

... SIGNALER À SON CHEF QU'IL SE TROMPE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Le patron de cette PME ne décolère pas contre son responsable RH : pourquoi a-t-il omis de lui dire que la rébellion couvait chez les syndicats, alors qu'il entamait une réorganisation de l'entreprise ? «Signifier à son chef qu'il fait une erreur est légitime et plus facile sur une question technique, pour laquelle vous avez une expertise qui lui manque peut-être, observe Clothilde Van Lerberghe, de Stimulus. Sur une question stratégique, en revanche, cela dépend de sa personnalité.» Faire des critiques – même constructives – à un patron à l'orgueil ombra-

geux est en effet risqué. Mettez-y les formes. «Quand j'étais cadre en entreprise, je faisais partie des impertinents aux convictions affirmées, se souvient Philippe Soullier, le PDG de Valtus (management de transition). Mais je m'arrangeais pour exprimer mes réserves en tête-à-tête, jamais en public. Et une fois que la décision était prise, je m'alignais sur l'avis du patron.»

... PRENDRE UNE DÉCISION QUI S'IMPOSE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

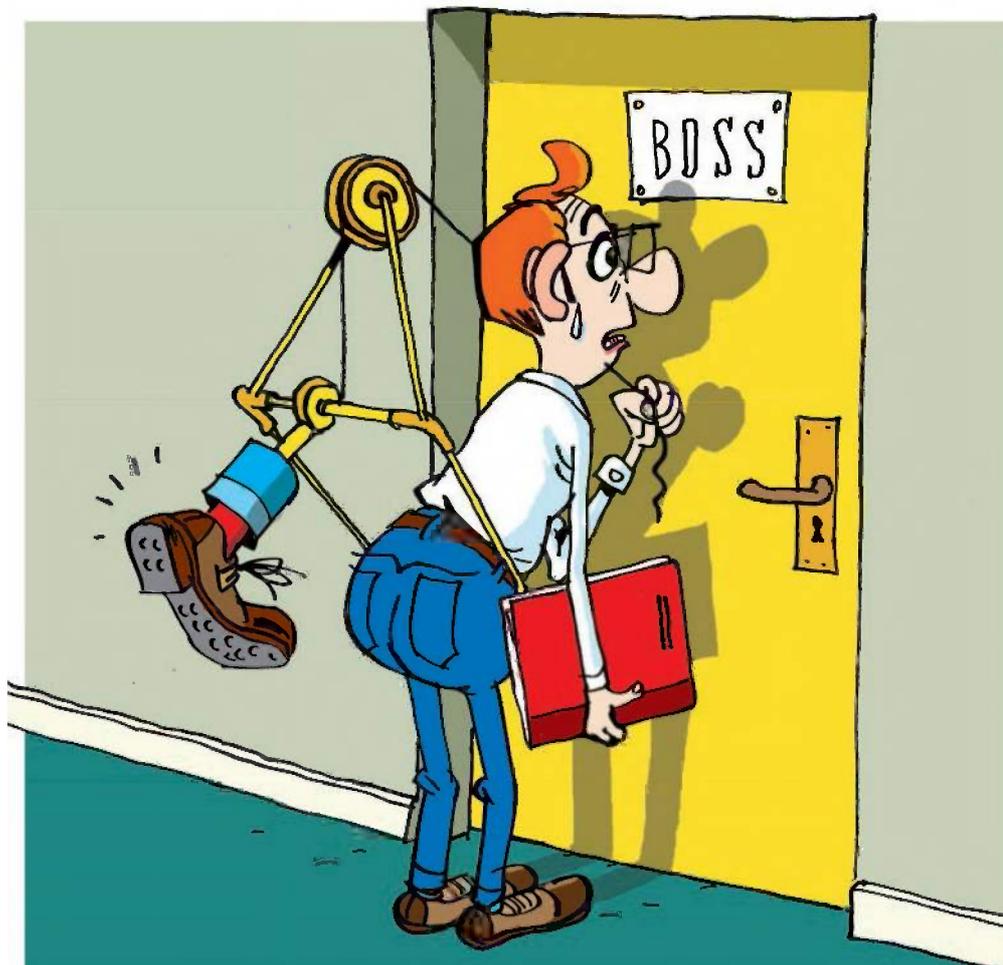
«J'ai dû participer au renvoi de 20 collaborateurs et de mon DG, alors que je n'étais en poste que depuis deux mois», se souvient Gérard Dahan, ex-direc-

teur marketing Europe du Sud d'une SSII américaine. Nous sommes en 2001, en pleine explosion de la bulle Internet. Son patron européen lui explique qu'il veut alléger les effectifs du bureau français et que ce sera lui, Gérard Dahan, qui aura la tâche de recevoir un à un les salariés aux côtés du big boss et d'assurer la traduction. «J'ai pensé à la réaction de mes collègues, en particulier de mon DG, explique-t-il. Et puis je me suis dit que je devais agir car il n'y avait pas d'autre solution pour se tirer d'affaire. En outre, si j'étais présent, peut-être que cela rendrait l'annonce moins brutale.» Pour se sortir d'une telle situation, il faut tenter de se projeter dans l'avenir, selon le coach François Enius : «Évitez de vous concentrer sur les licenciements. Certes, des salariés devront partir mais, en prenant cette décision, vous en sauvez d'autres car vous préservez l'entreprise. Mieux vaut se couper un bras aujourd'hui que les deux plus tard.»

... RECADRER UN COLLABORATEUR

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Après des années à travailler ensemble, vous connaissez bien votre équipe et avez même noué des relations amicales avec certains. Et vous craignez peut-être de ne plus être apprécié si vous recadrez un collaborateur. En cas de dysfonctionnement, la tentation est grande de ne rien dire – ça finira par passer... – ou d'absorber vous-même la surcharge de travail occasionnée par la baisse de régime du dit collaborateur. C'est une erreur, car les résultats de l'équipe risquent de s'en trouver affectés à terme, et c'est vous qui en serez comptable. «Votre légitimité est en jeu, avertit ●●●





QUE RISQUE-T-ON À SE MONTRER SINCÈRE EN ENTRETIEN HORMIS D'ÊTRE RECRUTÉ POUR CE QU'ON EST VRAIMENT ?

●●● Clothilde Van Lerberghe. De plus, en ne disant rien, vous courez le risque que le reste de l'équipe adopte le même comportement.» Pour faire passer le message sans agressivité, gardez en tête la règle d'or de la communication en entreprise : pas de jugement de valeur, des faits, rien que des faits («J'ai relevé à plusieurs reprises des erreurs dans tes dossiers») et la recherche d'une solution à deux pour que la situation s'améliore.

... LA FRANCHISE EN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■■■■■□
BON POUR L'EGO	■■■■■□
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■■■■■□

L'entretien d'embauche est-il condamné à être cet éternel jeu de dupes où le pire défaut serait le fameux «Je suis per-

fectionniste»? «Un CV raconte une *success story* et fait l'impasse sur les zones d'ombre, regrette Fabrice Coudray, de Robert Half France. Moi, en tant que recruteur, ce qui m'intéresse, ce sont les difficultés rencontrées, car la façon dont on les a surmontées, ou la leçon qu'on en a tirée, dit des choses précieuses.» Que risquez-vous à vous montrer sincère hormis d'être recruté pour ce que vous êtes – et ce que vous voulez – vraiment? Ainsi, un spécialiste du recouvrement, nantais d'origine et exilé en région parisienne, rêvait de revenir dans sa ville natale. Il le confesse à la fin d'un entretien avec un dirigeant rencontré pour un poste à pourvoir à... Paris. Au lieu de se faire éconduire, il se voit offrir trois jours plus tard d'ouvrir la première agence de cette société à Nantes. Le patron a

confié : «Créer une activité là-bas n'était pas d'actualité mais j'ai fait évoluer mes projets car je voulais travailler avec lui.»

... CHANGER QUAND TOUT VA BIEN

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■■■■■□
BON POUR L'EGO	■■■■■□
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■■■■■□

Dans un contexte économique mouvant, tenter une nouvelle organisation d'équipe, modifier un produit qui marche est non pas une folie douce mais une nécessité. Car le risque, en se reposant sur ses acquis sans se remettre en question, est de ne pas anticiper le moment où la situation se dégradera, vous faisant perdre le coup d'avance que vous aviez. Le principe est le même pour votre carrière : «Il faut veiller à maintenir ses compétences à jour, martèle Fabrice Coudray. Au-delà de

cinq ans à un même poste, le risque est grand de voir sa valeur se déprécier sur le marché du travail.» D'autant qu'on n'est jamais aussi bon en entretien que lorsqu'on est bien dans son job. «L'enjeu est moindre, précise encore Fabrice Coudray, le candidat est plus à l'aise et jouit d'une vraie liberté intellectuelle.» A contrario, changer quand on est acculé – par de mauvais résultats, par un plan social imminent... – est source de stress et conduit à des erreurs de jugement.

... S'AFFICHER EN PUBLIC

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	■■■■■□
BON POUR L'EGO	■■■■■□
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	■■■■■□

Elle n'était pas taillée pour cela. Présider une séance lors du Congrès national des géomètres était inconcevable pour ●●●

HAUSSER LE TON PEUT ÊTRE PLUS CONSTRUCTIF QUE SE NOYER DANS UNE DISCUSSION SANS FIN

●●● Sophie. Cette timide à la tête d'un cabinet de géomètres en Lorraine a donc dû prendre sur elle. «La difficulté dans une telle situation est de réussir à affronter son image, analyse Laurent Tylski. On va être au centre des regards, il faut y être préparé.» La solution quand on a plutôt tendance à être effacé ? «Se focaliser sur les bénéfices que l'on va tirer de cette visibilité – notoriété, nouvelles relations... – et, le jour J, trouver une position confortable pour réduire son trac», poursuit le coach. Sophie s'est ainsi aidée d'une chaise haute, qui lui donnait de la stature et la mettait à l'aise face au public. Elle a aussi fait appel à un animateur pour la seconder en cas de problème. Après un tel

événement, il est important de réaliser qu'on s'est dépassé. C'est la clé pour progresser et affronter de nouveaux défis. À la suite de cette expérience, Sophie a postulé au conseil supérieur de sa profession. Là encore, avec succès.

... PARTIR QUAND ON N'EST PLUS D'ACCORD

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

C'est une option radicale mais qui permet de rester en accord avec soi-même lorsque la politique de l'entreprise ne correspond plus à ses convictions. Si vous ne partez pas, vous risquez d'éprouver de la frustration ou même de faire un burn-out. Michel Gillot, alors numéro 2

... RECRUTER UN PROFIL ATYPIQUE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Quel est votre objectif ? Avoir de meilleurs résultats, changer de stratégie, cibler une nouvelle clientèle ? Soyez à la hauteur de vos ambitions, abandonnez la solution de facilité qui consiste à embaucher des clones. «Vous en sortirez gagnant, assure le coach de dirigeants François Enius. Ce profil atypique bousculera l'équipe, c'est sûr, mais cela fait partie du jeu. Pour que la greffe prenne, le manager ou le DRH devra toutefois expliquer au reste de l'équipe les raisons de ce choix.» Comme l'a fait ce PDG d'une société de service à la personne qui a remplacé son directeur des opérations parti à la retraite par un ingénieur diplômé en informatique, débauché d'une entreprise anglo-saxonne. Un choc culturel dans cette PME familiale, franco-française, peuplée de titulaires d'un simple bac ou d'un BTS, et qui fonctionne à l'affect. Mais il fallait mettre de la rigueur dans les processus. Le risque était de susciter une fronde pérenne. Celle-ci n'a été que passagère, car le nouvel ingénieur a su, grâce à l'aide du PDG, s'imposer en douceur.

du Crillon, le palace parisien, a fait ce choix : «J'ai eu le sentiment d'être trahi par le fonds d'investissement propriétaire de l'hôtel, qui nous avait fait rêver sur des projets de rénovation et d'extension dans le monde entier. Les chefs de département et moi avions planché des mois sur la modernisation de l'établissement. Et puis le boss américain a fait volte-face, décidant de remplir le palace avec la clientèle du Moyen-Orient, en délaissant les autres marchés. Mon DG est parti. On m'a alors proposé son poste, j'ai refusé.» Un crève-cœur. Michel Gillot a réfléchi plusieurs jours avant de repousser cette offre, mais il désapprouvait cette stratégie à court terme. «En restant, j'aurais alimenté le mensonge car, officiellement, aucun projet n'était abandonné.» Michel Gillot a rejoint son ex-DG au Royal Monceau, avant de poursuivre sa carrière dans le groupe Serge Blanco.

... DIRE LA VÉRITÉ AUX CLIENTS

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Ce nouveau parquet est épataant mais il faudra raboter le bas des portes ; cette voiture est très maniable mais il manque une option... Etre franc peut faire perdre une vente, certes, mais aussi fidéliser un acquéreur potentiel qui appréciera votre démarche. «Inutile de continuer ensemble, exposait ainsi il y a sept ans à son client Air France le président d'un gros cabinet de conseil en management. Mieux vaut que vous fassiez appel à une entreprise plus adaptée à vos besoins.» La compagnie aérienne, qui lui avait demandé de sécuriser son système informatique après la fusion avec KLM, pesait pourtant 10% du

chiffre d'affaires du cabinet. Mais le dirigeant, ayant compris qu'il y avait un déséquilibre entre la demande de départ et la capacité de ses équipes à l'exécuter, ne s'est pas dégonflé. Le risque était plus grand encore de rater le projet, ce qui aurait nui à la réputation de sa société. Il a donc joué la franchise. Et il n'a pas perdu au change puisque, un an plus tard, Air France le recontactait pour d'autres missions.

... SE METTRE EN COLÈRE

FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
BON POUR L'EGO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
RISQUE POUR VOTRE CARRIÈRE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Dans l'univers policé de l'entreprise, la colère fait peur. Peu osent hausser le ton, par crainte de représailles. Pourtant, c'est souvent plus constructif que se noyer dans une discussion sans fin ou de camper chacun sur ses positions. «Veillez cependant à ne pas confondre votre ressenti et la réalité des choses, prévient Catherine Tournier, coach et formatrice chez Cegos, coauteur de *Transformez votre colère en énergie positive!* (Eyrolles). Car, si votre interlocuteur est responsable de ses actes, il ne l'est pas des sentiments qu'il provoque en vous.» La solution ? Opter pour une colère maîtrisée, dite «colère blanche» ou «froide», en vous exprimant d'une voix ferme. Comme l'a fait Abdennour Aïn Seba, patron d'une SSII lyonnaise, face au dirigeant d'une PME cliente qui traitait mal l'un de ses consultants. «J'ai été direct : j'ai rappelé les faits en utilisant des termes comme "inacceptable", "hors de question". Cela n'a duré que cinq minutes, puis j'ai annoncé que je stoppais la mission.» Ce qui ne l'a pas empêché d'être payé pour le travail déjà réalisé. ●