

La vie en entreprise, quelques leçons utiles

Petit guide de survie

Vincent Héritier

Merci pour nos conversations si plaisantes et l'énivrante inspiration pendant toutes ces années. Et, plus globalement, merci pour tout mon ami.

Fabien

Merci Vincent d'avoir été plus qu'un binôme. Toujours prêt à accorder une oreille attentive, un modèle de résilience et de partage. Merci d'avoir été un ami cher.

Yannick

Malgré la distance et des trajectoires de vie bien différentes, tu as toujours été un ami fidèle parmi les fidèles. Tu n'es plus là, et nos conversations n'auront plus lieu que dans ma mémoire. Avec ce livre, tu as permis à trois personnes de se rencontrer pour faire vivre cette mémoire. Merci pour les moments passés ensemble et pour les moments que tu nous as offerts.

Cyril

Avant-propos5

Première partie - L'entreprise et soi21

Chapitre 1 : La nature de la relation employé – employeur 22

Chapitre 2 : Le rapport de force employé – employeur 25

Chapitre 3 : Les points de rupture employé – employeur 30

Deuxième partie - Connaître son environnement37

Chapitre n°4 : L'employeur a toujours raison 38

Chapitre n°5 : L'employeur a une vision plus large 41

Chapitre n°6 : Le niveau d'exigence à géométrie variable 44

Chapitre n°7 : L'ignorance, feinte de l'employeur 48

Chapitre n°8 : Le charme de l'embauche..... 51

Chapitre n°9 : L'évaluation de son travail 59

Chapitre n°10 : La déresponsabilisation collective 62

Chapitre n°11 : L'importance de sa réputation67

Troisième partie - Agir pour soi.....73

Chapitre n°12 : Maîtriser ses finances	74
Chapitre n°13 : Éviter de faire partie des meubles.....	78
Chapitre n°14 : Éviter les dangers de : "l'expertise maison"	86
Chapitre n°15 : Éviter de porter le chapeau ...	92
Chapitre n°16 : Éviter le piège de la fausse promotion	97
Chapitre n°17 : Déterminer ce que l'on veut faire	100
Chapitre n°18 : Exceller dans ce que l'on aime	109
Chapitre n°19 : Savoir quitter l'entreprise ou évoluer en son sein.....	112
Conclusion.....	118

Avant-propos

Pourquoi écrire ce livre ?

De nombreux ouvrages existent déjà pour accompagner une personne dans son développement de carrière, dans sa gestion du stress, de ses finances ou l'organisation de son temps.

D'autres ouvrages, tout aussi nombreux, traitent de gestion d'entreprise, s'adressant aux gestionnaires et dirigeants, leur donnant des conseils et des bonnes pratiques sur la définition de la stratégie d'affaires, la gestion financière ou encore des ressources humaines.

Mais voilà, en débutant ma carrière en 2006, j'ai pu constater à quel point le monde de l'entreprise est différent de l'image que j'en avais lorsque j'étais à l'université. Si le cursus académique universitaire fournit de solides compétences, des diplômes, il prépare en revanche peu ou mal à la réalité de la dynamique des relations interpersonnelles auxquelles chaque individu devra faire face dans le monde professionnel.

Les années passant, j'ai ainsi été confronté à des situations et à des comportements très éloignés de la vision idyllique que j'avais initialement, et auxquels hélas je n'étais pas préparé. J'en ai tiré des leçons de

vie, parfois à la dure, qu'il m'aurait été utile de connaître avant.

Je n'ai pas la prétention de tout couvrir, mais je veux partager avec vous, sans filtre, les leçons que j'ai tirées de mes expériences en entreprise. Que vous soyez salarié, étudiant ou dirigeant, j'espère que vous trouverez ici source de réflexion et de progression.

Ce livre ne se présente ni comme un roman, ni comme une nouvelle, et il n'est pas indispensable de le parcourir d'une traite. Les trois premiers chapitres établissent les fondations de la relation entre employé et employeur. Les chapitres suivants ont pour objectif de mieux connaître l'environnement : "entreprise" et d'aider à la mise en place des actions en vue de favoriser votre réussite professionnelle. Chacun de ces chapitres explore en profondeur des expériences professionnelles vécues, et les leçons qui en découlent. Et, vous avez la liberté de les aborder dans l'ordre qui vous convient le mieux.

Bonne lecture !

Mise en garde - Ne devenez pas cynique

Avant tout, il est important de vous adresser une mise en garde : ne devenez pas cynique !

Cet ouvrage risque de vous choquer. D'une certaine façon, c'est un de ses buts : il va probablement modifier votre perception de l'univers professionnel et l'image que vous vous en faites. Il va montrer des aspects négatifs des relations professionnelles et des rapports de force qui en découlent. Cela peut vous donner l'impression que tout est conflit, manipulation et risque.

Ce n'est pas non plus le cas. L'univers professionnel est également un univers enrichissant, épanouissant et convivial. Les relations de travail que vous développerez avec vos collègues ou vos patrons sont de vraies relations. Elles sont constituées de toutes les émotions et dynamiques caractéristiques des relations humaines. Vous pourrez développer de vraies affinités, partager le stress et la pression, les réussites comme les échecs, enrichir et développer une certaine synergie, voire des amitiés et des complicités qui dureront dans le temps. En effet, les déjeuners pris en commun ou les : "afterworks" partagés tissent également des liens bien réels.

L'environnement professionnel permet aussi à chaque individu de faire progresser son expertise,

de gagner en expérience et en savoir-faire. Apprendre de nouvelles choses, s'améliorer, constituent souvent une source d'enrichissement et d'épanouissement personnel.

Le cadre professionnel comporte donc de nombreux éléments positifs. Et, c'est tant mieux d'ailleurs ! Ce serait catastrophique pour la société si l'ensemble des travailleurs étaient soumis à un environnement exclusivement néfaste.

Néanmoins, le monde professionnel a aussi sa part d'injustice, de rapport de force et de jeux d'influence. Faire preuve de naïveté, d'innocence quant à leur existence peut sembler louable, mais cela ne fait qu'augmenter la vulnérabilité d'un employé. De nombreuses personnes se sont faites piéger et continueront de l'être du fait de leur ignorance de ces règles. À l'inverse, bien des gens ont pu faire évoluer leur carrière en gravissant les échelons non pas du fait de leur compétence professionnelle, mais de leur bonne maîtrise des règles et des intrigues politiques.

Ne devenez pas cyniques à la lecture de cet ouvrage. Mais ne soyez pas non plus naïf ou ignorant de la réalité. Comme dit le proverbe : "Un homme avertit en vaut deux".

Le coup de fouet de mon premier emploi

Il est difficile d'écrire un ouvrage présentant le fruit de mon expérience sans expliquer les origines de tout ceci. Sans nécessairement chercher à : "raconter ma vie", qui m'est personnelle et qui est différente de ce que chacun va vivre, il me semble indispensable de décrire le choc que j'ai vécu lors de mon premier emploi, pour expliquer la modification radicale de ma perception du monde professionnel, conditionnant et influençant l'ensemble de ma carrière.

Ma grande chance, c'est que cela s'est produit lors de mon premier emploi, à un âge où j'avais peu de contraintes personnelles et où j'étais moins : "vulnérable". Le plus grand risque pour une personne est de prendre conscience de cela trop tard, lorsque les contraintes personnelles, familiales et financières sont très fortes et qu'il devient beaucoup plus difficile de trouver des solutions.

J'ai démarré ma carrière en mars 2006 dans une petite agence web de Montréal. Trouver ce premier emploi avait été très difficile et très long, près de dix mois. J'ai été confronté au problème d'être trop diplômé et sous-expérimenté. Il m'a donc été impossible de décrocher une première expérience via de : "petits boulots" techniques simples, au motif que je ne resterai pas assez longtemps, et les postes

plus sérieux demandaient systématiquement de l'expérience.

2006-2007 : Une belle première année

J'entrais donc en mars 2006 dans une petite agence web en tant que développeur C++. Cela peut sembler incongru à tout lecteur ayant une connaissance technique, à juste titre d'ailleurs, car le langage C++, datant des années 80 n'était, déjà en 2006, plus adapté à faire des applications web. Sans entrer dans un débat technique, il existait déjà à l'époque des alternatives (comme PHP) permettant de faciliter le développement web par rapport aux lourdeurs inhérentes au C++. Néanmoins, en 2006, l'entreprise possédait encore un important historique datant de ses origines, en 1995, où le C++ était pertinent.

J'étais donc comme jeune développeur, et dernier membre d'une équipe de cinq personnes : un chef d'équipe, deux seniors, un intermédiaire et un junior (moi).

Pendant les premiers mois, je développais donc (au sens propre comme au figuré) mes connaissances et compétences au gré des différents projets et tâches qui m'étaient assignés.

Le premier événement notable se produisit à la fin de l'été lorsqu'un développeur démissionna, réduisant l'équipe à quatre personnes. Pas majeur en lui-même, celui-ci remit en avant le rôle des anciens et

fit démarrer un nouveau processus de recrutement.

En octobre, la même journée, les deux seniors démissionnèrent subitement. Avec un préavis légal de deux semaines, cela créa un choc important, je me souviens d'ailleurs encore de la réaction catastrophée des patrons. En plus d'accélérer le recrutement de nouvelles personnes, on me demanda alors de reprendre les responsabilités d'administrateur de base de données (DBA), ce que j'acceptais.

Suivirent alors quelques mois plus calmes, avec une nouvelle équipe en plein apprentissage, sous la gouverne de notre chef d'équipe. Outre mes connaissances en développement logiciel, je consolidais celles en administration de bases de données. Au-delà de la technique pure, cela me permit d'intégrer une notion importante, seul le résultat compte ! Concrètement, nos clients payaient cher pour des services de professionnels, ils étaient donc en droit de s'attendre à des résultats. En tant qu'experts, présentés comme tels (à juste titre d'ailleurs, même si on en doute parfois), notre rôle est d'apporter des solutions. Ce ne sont pas nos efforts qui importent, mais nos résultats et notre façon de communiquer sur ceux-ci.

Début février 2007, ce fut finalement notre chef d'équipe qui annonça son départ pour la mi-mars. Le recrutement de nouvelles personnes fut fait

dans des délais très brefs. Après son départ, je me retrouvais avec seulement un an d'expérience professionnelle comme le plus ancien de l'entreprise. Bien sûr, mes nouveaux collègues étaient pour la plupart plus expérimentés que moi, certains avec dix voire quinze ans d'expérience derrière eux, mais j'étais celui qui avait le plus de recul, de connaissance, et la meilleure compréhension des systèmes propres à l'entreprise. J'étais à la fois junior et sénior, une situation aussi inattendue qu'inhabituelle.

Au passage, prenant conscience que l'entreprise ne pouvait pas se passer de moi à court terme, j'en profitais pour négocier mon augmentation de salaire qui justement eu lieu courant mars. Mon patron m'offrit généreusement 11 % d'augmentation immédiatement, assortie d'une autre tranche de 11 % après six mois. Sentant que je risquais de ne jamais voir la couleur de cette deuxième tranche, j'insistais sur mes efforts et mon dévouement pour expliquer qu'il me semblait raisonnable d'avoir ces deux tranches immédiatement. Mon patron ne discuta plus du tout, il accepta, m'offrant donc une augmentation de 22 % ! Pas mal pour une première augmentation !

2007-2008 : Au service de l'entreprise

À partir de mars 2007, une fois notre chef d'équipe parti, une nouvelle phase commença avec un objectif majeur, sauver l'entreprise.

Concrètement, il nous fallait continuer à développer nos applications, à livrer nos projets et à honorer nos contrats avec nos clients. De leur point de vue, les réorganisations internes n'ont pas d'importance. Comme je le mentionnais plus haut, ils payent pour des services et sont en droit d'exiger de les recevoir. Dans un contexte où nous avons, malgré tous nos efforts, perdu une partie importante des connaissances historiques, cela ne fut pas simple. La charge de travail augmenta fortement, il fallut se démener pour trouver des solutions, réapprendre progressivement le passé, tout en préparant le futur.

Ce fut aussi pour moi une période très excitante, travailler fort ne me dérangeait pas et la sensation d'avoir un impact concret et positif était quelque chose de très valorisant. C'est une forme de dépassement de soi qui me rappelait mes études d'ingénieur, de bons souvenirs.

Au bout du compte, le travail collectif paya et permit à l'entreprise de continuer à opérer et à se développer, tout en me permettant aussi de consolider mon expertise.

2008-2009 : Une entreprise en mutation

À partir de la fin de l'année 2007 et du début de 2008, l'entreprise commença à évoluer de manière importante.

Au niveau organisationnel, l'entreprise connut une croissance importante en passant d'une trentaine à une cinquantaine de personnes. Le nombre absolu est peut-être faible, mais cela correspond à une augmentation relative importante. En outre, passé le seuil des quarante personnes, la structure matricielle simple et organique ne fonctionne plus. On a donc vu apparaître progressivement une hiérarchie plus marquée, des processus plus standardisés, plus lourds, avec une gestion des projets plus formelle.

Au niveau technologique, une grande réflexion s'est amorcée sur l'évolution à suivre. Étant donné que l'ancienne équipe était partie, la question de garder le langage C++ se posait. D'une part, personne parmi nous n'avait une compréhension exhaustive des applications courantes et / ou anciennes ni, soyons honnêtes, une réelle envie de s'y plonger. D'autre part, de nouvelles technologies offraient l'opportunité de coder dans des langages plus modernes, plus agréables, adaptés au web et permettant d'obtenir les mêmes résultats en beaucoup moins de temps.

Outre les avantages techniques, les opportunités de compétitivité et de rentabilité facilitèrent la décision. L'équipe fit donc le virage vers le langage Ruby et le framework Rails (RoR).

2008-2009 : Archéologue logiciel

Je dis que l'équipe fit un virage, mais ce n'est pas tout à fait exact. En effet, il n'était pas possible de faire abstraction des applications historiques.

Ainsi, d'un côté, l'équipe a commencé à développer tous les nouveaux projets en RoR, gagnant progressivement en efficacité et en productivité. Nos plus récents développeurs ainsi que nos nouvelles recrues ont pu migrer rapidement vers cette technologie.

D'un autre côté, il a été nécessaire de continuer à maintenir les anciennes applications. En tant que membre le plus ancien, ayant le plus de recul (même limité) sur ces systèmes, je n'ai pas eu d'autre choix que de devoir m'en occuper.

Je suis donc devenu spécialiste de la maintenance et de l'évolution des vieilles applications C++. Il me fallait comprendre, réparer, faire fonctionner du code datant parfois d'une dizaine d'années, ne possédant la plupart du temps que peu (ou pas) de documentation, faisant encore et encore l'exercice de rétro-ingénierie du code source. Je suis donc de-

venu un archéologue logiciel qui, à l'instar des scientifiques, étudie les activités exercées par les hommes du passé à partir des vestiges qu'ils ont laissés.

Croyez-moi, ce n'est pas une des activités les plus passionnantes que l'on puisse trouver.

Bien sûr, j'ai essayé d'évoluer vers des technologies plus modernes, mais sans succès. Chaque fois qu'un nouveau projet entrait, il était assigné à un des développeurs récemment arrivés. Du point de vue de l'entreprise, pour pouvoir livrer un projet rapidement il fallait que ce soit les développeurs connaissant déjà RoR qui travaillent dessus. De mon côté, je restais donc plus utile sur ces vieilles applications.

Je me suis donc retrouvé dans un cercle vicieux où je n'étais pas capable de développer, faute de temps, les connaissances indispensables à mon évolution. Au contraire, j'accumulais jour après jour de l'expertise dans les vieilles technologies...

Puis, dinosaure.

J'ai réalisé qu'il me fallait agir si je voulais trouver une solution. J'ai alors commencé à rechercher un nouvel emploi. Ayant passé le cap des deux ans d'expérience, je pensais que ce serait facile.

À tort !

Chaque fois que je postulais pour un poste de développeur dans l'industrie du web, on me répondait que mon expérience en C++ n'était pas pertinente, qu'elle ne correspondait pas aux besoins de l'entreprise. Mes connaissances en RoR étaient quant à elles jugées trop faibles, faute d'expérience réelle. À l'inverse, chaque fois que je postulais dans une entreprise ayant besoin de développeurs C++, comme des banques ou des entreprises du secteur aéronautique, je recevais comme réponse que mon expérience en C++ n'était pas suffisamment intéressante car appliquée à l'univers du web. On m'expliquait donc poliment que ce que j'avais appris n'était pas transférable à leur contexte.

Je me suis donc retrouvé dans une situation difficile. Mon travail quotidien m'enchaînait chaque jour davantage à des technologies inutilisables ailleurs. Avec presque trois années d'expérience professionnelle, j'étais devenu un dinosaure, une réalité que je ne croyais applicable qu'à des développeurs en fin de carrière.

Jusqu'au coup de grâce...

Évidemment, me retrouver face à une telle situation ne fit qu'empirer les choses. Être dans un cercle vicieux n'est jamais bon pour le moral et, même si je pense avoir continué à bien faire mon travail, je ne peux pas honnêtement me dire, avec le recul, que cela n'a eu aucun impact.

La situation s'est donc dégradée de plus en plus vite, me retrouvant contraint à faire des tâches de moins en moins intéressantes, sans perspective d'amélioration. L'entreprise, quant à elle, continua son évolution, ses réorganisations successives, embauchant et remerciant diverses personnes au cours du temps.

En mars 2009, je pris la décision qu'il me fallait partir, quoiqu'il arrive. La situation était intenable et il fallait que je réagisse. Je prévoyais de quitter l'entreprise vers la fin de l'été, mais au final, les choses se sont précipitées. Un matin d'avril 2009, tandis que je travaillais, avançant sur mes tâches et planifiant le reste de ma semaine, j'ai reçu un appel de mon supérieur me demandant de le rejoindre dans une salle de réunion. En entrant, je découvris qu'il était accompagné du responsable des ressources humaines. C'est là que j'ai compris ce qui allait se passer.

Cela ne prit d'ailleurs pas longtemps avant que l'on me dise : "Nous allons devoir mettre fin à notre collaboration". Phrase directe et lapidaire, bien que polie. Heureusement pour moi, ma première réflexion fut : "Je suis libre", ce qui m'aida à encaisser le choc. Il est en effet assez traumatisant de se faire arracher à son environnement et ainsi perdre ses habitudes, ses collègues et toute l'interaction sociale liée dans une société où une des premières questions que l'on pose à quelqu'un est : "Que fais-

tu dans la vie ?". Mais aussi, perdre sa source de revenus et se retrouver plongé dans l'inconnu.

Sera-t-il possible de trouver un nouvel emploi rapidement ? Est-ce qu'il sera intéressant ? Bien payé ? Sans parler du coup porté à son égo, sa confiance en soi... Comment ne pas se poser la question du : "Pourquoi moi ?", comment ne pas se remettre en cause, se demander comment on aurait pu faire les choses autrement pour ne pas en arriver là ?

Évidemment, comme souvent dans ces cas-là, les motifs de la décision ne furent pas détaillés. En moins de trente minutes, j'étais viré, trois ans de travail dans cette entreprise prenaient fin et je me retrouvais face à l'inconnu d'une nouvelle recherche d'emploi.

La morale de cette histoire

Qu'ai-je retenu de cette histoire ? Une leçon essentielle : "Plus jamais ça !".

Plus jamais je ne veux me retrouver dans une telle situation de vulnérabilité, à être soumis à un stress de plus en plus important, à être contraint de faire des tâches de moins en moins intéressantes.

Plus jamais je ne veux me retrouver dans un cercle vicieux où mon travail m'enchaîne chaque jour un peu plus, diminuant progressivement la chance de trouver un autre emploi.

J'ai également découvert que les objectifs et les intérêts de l'entreprise ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux de ses employés. L'assignation des tâches a été faite pour le bien de l'entreprise, pas pour permettre mon évolution.

Enfin, j'ai appris que la relation entre une personne et une entreprise n'est pas éternelle. Elle a eu un début et elle aura une fin que ce soit de votre volonté ou non. J'étais prêt à partir, mais c'est finalement l'entreprise qui en a pris l'initiative.

La question est donc : "Aurai-je pu mieux m'y préparer ?".

La réponse est à la fois simple à définir et complexe à mettre en œuvre. Il s'agit de faire en sorte de ne pas être vulnérable face à son employeur, d'identifier les pièges et les rapports de forces auxquels chacun sera confronté dans sa carrière et de savoir s'y préparer pour réagir de façon adéquate.

Il s'agit d'être toujours employable !

Première partie

-

L'entreprise et soi

Chapitre 1 : La nature de la relation employé – employeur

"La relation employé – employeur est une relation basée sur l'existence d'une dépendance réciproque."

La première leçon qu'il faut connaître et qu'il faut retenir, la plus fondamentale, est la nature de la relation entre un employé et un employeur.

Si deux individus, l'un comme employé et l'autre comme employeur (pour le compte d'une entreprise ou non) travaillent ensemble, c'est parce qu'ils ont chacun besoin l'un de l'autre.

La relation professionnelle, dans sa nature, n'est ni une relation familiale, basée sur un lien établi à la naissance, permanent et indestructible, ni une relation amicale ou amoureuse, basée sur une volonté commune d'interagir et de partager un espace de vie.

La relation professionnelle se met en place lorsque deux personnes ont chacune besoin de travailler et de collaborer avec l'autre. De quel besoin s'agit-il ? Pour l'employé, il s'agit de gagner sa vie, plus globalement satisfaire l'ensemble de ses dépenses vitales mais également le financement de ses projets personnels.

Pour l'employeur, il s'agit de satisfaire ses clients. Lorsque son activité prospère et croît, il arrive un moment où l'employeur a besoin de faire appel à d'autres personnes pour être en mesure de contribuer tout simplement au développement de sa société.

De cette dépendance réciproque peut alors naître une relation où chacun est en mesure de répondre à ses propres besoins. L'employé accepte de mettre à disposition son temps, ses compétences, son énergie en échange d'une rémunération. Il accepte aussi de se soumettre via un lien de subordination à l'autorité de l'employeur, permettant à celui-ci de lui donner des ordres, de définir des horaires et des contraintes, de lui assigner des tâches et d'en évaluer l'exécution et les résultats obtenus.

Soyons clairs, la relation employé – employeur est un partenariat où chaque partie y trouve un avantage et requiert un engagement mutuel.

L'employé a besoin de l'employeur pour obtenir une rémunération. S'il possédait déjà suffisamment d'argent pour vivre, s'il n'en avait pas besoin, il est peu probable qu'il travaillerait pour un employeur. Il aurait alors la liberté de faire ce qu'il veut de sa vie, sans avoir à subir les contraintes ou la subordination liée à un emploi.

À l'inverse, l'employeur a besoin de l'employé pour satisfaire ses propres clients. S'il était en mesure d'y parvenir seul, s'il n'avait pas besoin de l'employé, il est peu probable qu'il accepterait de fournir une rémunération à une personne pour un travail qui ne lui serait pas indispensable.

Une relation employé – employeur se met donc en place lorsqu'un équilibre est trouvé permettant à chacune des parties de combler ses besoins.

Chapitre 2 : Le rapport de force employé – employeur

"La relation employé – employeur va générer un rapport de force permanent dans lequel chaque partie va chercher à favoriser sa situation vis-à-vis de l'autre."

Personne n'aime dépendre des autres et chacun cherche généralement avant tout à préserver ses intérêts avant ceux des autres. Cette réalité fondamentale des relations humaines se traduit dans la relation employé – employeur par l'existence d'un rapport de force permanent entre les deux parties.

Mais l'équilibre initial n'est pas immuable. Il est au contraire amené à évoluer tout au long de la relation, ce qui va faire apparaître un rapport de force permanent entre les deux parties pouvant éventuellement entraîner la rupture.

Ainsi, une forme de négociation continue va se mettre en place et va jalonner cette relation où chacun va chercher à modifier l'équilibre en sa faveur dans les limites imposées par la nature de la relation elle-même et par les contraintes légales et réglementaires qui s'appliquent.

Cela va engendrer une multitude d'actions et de gestes posés par l'employé et par l'employeur qui

vont véritablement matérialiser la relation entre eux, et qui vont en définir la qualité ou la toxicité.

Prenons l'exemple de la rémunération pour illustrer cela. C'est l'élément le plus emblématique, car il est facilement quantifiable et qu'il correspond directement aux besoins de l'employé.

Celui-ci va chercher à obtenir la meilleure rémunération possible, année après année. Serait-il prêt à prendre un emploi si on lui proposait la moitié, le tiers ou le quart du salaire qu'il pourrait obtenir ailleurs et auquel il pense avoir droit ? Possible mais probablement pas. Par la suite, une fois le salaire initial établi et accepté, il va chercher à obtenir les plus fortes augmentations possibles. S'il peut obtenir deux, cinq voire dix fois le taux d'inflation comme augmentation, et / ou des bonus substantiels, il est certain qu'il va le demander et le négocier, même s'il a conscience que cela se fait au détriment de l'employeur.

Pour l'employeur, c'est exactement l'inverse. Serait-il prêt à offrir à un potentiel employé le double, le triple ou le quadruple du salaire qu'il pourrait offrir à une autre personne pour le même poste ? Possible mais probablement pas. Par la suite, il va chercher à limiter au maximum les augmentations, voire à ne pas donner d'augmentation du tout car cela est avantageux pour lui, et ce même s'il sait qu'une augmentation bénéficierait à l'employé.

Cet exemple basé sur le salaire illustre les fondements de la relation employé – employeur, mais celle-ci est dès le départ déséquilibrée. Là où l'employé propose ses savoir-être et savoir-faire, c'est tout un arsenal que l'employeur peut utiliser pour l'attirer, et le retenir. Les plus cyniques d'entre vous associeront cela à de la chasse, voire de l'esclavage, mais c'est bien plus subtil, puisqu'il s'agit avant tout ici d'un jeu de séduction. Et, en matière de séduction, tout est possible.

Outre la rémunération de base, il faut également considérer la rémunération variable telle que les primes, le plan épargne entreprise, la participation, l'intéressement ou tous autres abondements.

Mais également :

- les avantages sociaux (mutuelle),
- les formations,
- le télétravail,
- l'équilibre vie personnelle / professionnelle,
- les congés supplémentaires (ancienneté),
- les avantages du comité d'entreprise,
- L'ambiance de travail (locaux confortables, afterworks),

ou encore, même si plus rares :

- le véhicule de fonction,
- la conciergerie,
- le coaching personnel,
- la crèche,
- ...

Il est donc important d'avoir conscience de l'existence de ce rapport de force car c'est ce qui conditionne le maintien, ou la rupture, de la relation employé - employeur.

C'est d'autant plus important pour l'employé car celui-ci est, en règle générale, en position de faiblesse. Il n'a généralement qu'un seul employeur (sauf exceptions). De ce fait, la rupture de la relation avec l'employeur risquerait de le mettre en situation de grande vulnérabilité. La perte de son emploi entraînerait la perte totale de sa rémunération, et de tous les avantages contextuels associés.

À l'inverse, l'employeur peut s'appuyer sur plusieurs employés (parfois très nombreux) pour répondre aux besoins de ses clients. La perte d'un seul employé a de ce fait un impact marginal sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

L'employé est donc davantage dépendant dans cette relation. Pour cette raison, il est important

pour lui de rester à l'écoute des signes qui pourraient impacter cet équilibre, tout en agissant continuellement le plus possible en sa faveur.

Chapitre 3 : Les points de rupture employé – employeur

"L'équilibre de la relation employé – employeur va évoluer dans le temps à l'intérieur de limites définies par quatre points de rupture. Deux pour l'employé, la rémunération et les conditions de travail. Et, deux pour l'employeur, l'atteinte des résultats attendus et l'utilité de l'employé."

Comme nous l'avons vu, l'équilibre qui sous-tend la relation employé – employeur va évoluer au cours du temps. Il peut aussi bien davantage favoriser l'employé que l'employeur. Il existe en effet certaines limites dans cet équilibre qui, si elles sont franchies, entraîneront la rupture pure et simple de cette relation.

Point de rupture n°1 : l'employé et la rémunération

Le premier point de rupture pour l'employé concerne, sans surprise, la rémunération. C'est en effet l'élément principal qui lui permet de répondre à ses besoins. Si une relation de travail s'établit, cela signifie qu'une rémunération satisfaisante a été établie entre les deux parties.

Cependant, au cours du temps, il peut apparaître un décalage entre la rémunération obtenue et la rémunération attendue. Le point de rupture est atteint lorsque le décalage devient trop important et / ou que l'employé pense être en mesure de le combler via une autre relation employé – employeur. Cela peut notamment se produire dans deux situations :

D'une part, si la rémunération obtenue à l'origine ne progresse pas suffisamment au cours du temps par rapport aux attentes et aux aspirations de l'employé. En gagnant en expérience, voire changeant de fonction et en gagnant en responsabilité, celui-ci va s'attendre à obtenir une certaine revalorisation de sa rémunération. Si celle-ci n'est pas obtenue, le décalage commence à apparaître.

D'autre part, si l'employé prend conscience qu'il est en mesure, en changeant d'emploi, d'obtenir une revalorisation de sa rémunération, un décalage entre sa rémunération et ses attentes va se créer, renforcé par la possibilité réelle de le combler à court terme.

Lorsque le décalage devient trop important pour être acceptable par l'employé, le point de rupture est atteint.

Point de rupture n°2 : l'employé et les conditions de travail

Le deuxième point de rupture de l'employé concerne les conditions de travail. Les conditions dans lequel l'employé va travailler sont constituées d'une multitude de facteurs qui peuvent être regroupés dans plusieurs catégories :

Tout d'abord, il y a les facteurs propres au travail quotidien de l'employé, comme le contenu des tâches à accomplir, la valorisation et l'appréciation de son travail, ou la relation avec ses collègues immédiats.

Ensuite, il y a les facteurs permettant à l'employé de se projeter de manière plus globale dans l'entreprise, comme les perspectives de formation, d'avancement et d'évolution professionnelles ou encore la qualité de la culture d'entreprise.

Il y a également tout un ensemble d'avantages extérieurs comme par exemple un comité d'entreprise proposant de nombreuses activités à des tarifs intéressants ou encore des associations sportives, culturelles, à but caritatif... Tout cela contribue au confort et renforce le sentiment d'adhésion au groupe.

Enfin, il y a les facteurs définissant l'équilibre personnel / professionnel, tels que les horaires de travail, la distance entre son domicile et son lieu de travail, les jours de congés ou tous autres avantages facilitant l'établissement d'un rythme de vie sain.

Tous ces facteurs, et bien d'autres encore, vont permettre à l'employé de déterminer s'il est satisfait de ses conditions de travail. Si un équilibre initial satisfaisant a été instauré lors de l'établissement de la relation avec l'employeur, cet équilibre va évoluer progressivement en fonction des conditions elles-mêmes. On peut par exemple imaginer des situations où l'employeur va, en ajoutant ou en laissant partir des employés, modifier radicalement l'ambiance de travail. Un employé peut aussi réaliser qu'il souhaite évoluer mais que les perspectives réelles ne sont pas celles qu'il avait envisagées. On peut également considérer le déménagement de l'entreprise, se rapprochant ou s'éloignant du domicile de l'employé, modifiant ainsi radicalement (positivement comme négativement) son équilibre de vie global.

Ainsi, l'employé est amené à décider en continu si ses conditions de travail sont satisfaisantes, et dans quelle mesure il est capable de trouver de meilleures conditions dans une autre relation employé – employeur. Cette réflexion permanente, qui n'est pas nécessairement effectuée de manière consciente, va alors conditionner le maintien ou la rupture de la relation établie.

Point de rupture n°3 : l'employeur et l'attente des résultats

Le premier point de rupture de l'employeur se situe au niveau des résultats obtenus par l'employé. En faisant appel à celui-ci, l'employeur cherche à développer son activité. L'employé se doit donc d'être en mesure de fournir à son employeur les services et / ou produits pour lesquels il recevra des gratifications. Il est donc indispensable pour lui d'être en mesure de fournir une contribution significative.

Naturellement, évaluer la qualité de contribution d'un employé est un processus complexe et imparfait, basé sur de nombreux facteurs dont la liste et l'importance peuvent varier dans le temps. Néanmoins, sur une base régulière, l'employeur va évaluer la contribution de l'employé et déterminer si le travail fourni est satisfaisant ou non. Il va aussi déterminer s'il pense être en mesure d'obtenir de meilleurs résultats dans le cadre d'une relation avec un autre employé.

En fonction des conclusions auxquelles il arrivera, il déterminera ainsi si la relation doit se maintenir ou au contraire, advenant un niveau d'insatisfaction trop important, se terminer.

Point de rupture n°4 : l'employeur et l'utilité de l'employé

Le deuxième point de rupture de l'employeur concerne l'utilité de l'employé. En effet, l'employeur va être amené à déterminer s'il a purement et simplement besoin de l'employé pour continuer à honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients.

Cette question va au-delà de la qualité du travail fourni par l'employé. Elle concerne l'organisation du travail dans sa globalité. Les facteurs pris en compte sont ici aussi multiples, parmi lesquels on peut inclure l'évolution des produits et services, l'évolution des procédés et des technologies ou encore la volonté de réduire les coûts globaux de l'entreprise, pour n'en citer que quelques-uns.

Ainsi, même en présence d'un employé offrant une contribution réelle et de qualité, l'employeur doit décider s'il est possible et préférable de réorganiser le travail différemment. S'il arrive à la conclusion que c'est le cas, c'est qu'il franchit le quatrième point de rupture, mettant alors en œuvre les actions requises pour mettre fin à la relation avec l'employé.

L'équilibre du rapport de force sous-jacent à la relation employé – employeur, s'il évolue dans le temps, doit se maintenir dans une zone délimitée par les quatre points de rupture pour que la relation puisse se maintenir. Lorsque l'un d'entre eux est atteint, la relation prend fin. Ainsi, pour maintenir et faire perdurer celle-ci, il est indispensable que chaque partie ait conscience des points de rupture de l'autre et fasse en sorte que ceux-ci ne soient pas franchis. L'employeur en offrant une rémunération et des conditions de travail satisfaisantes, l'employé en produisant des résultats satisfaisants et en démontrant son utilité à l'employeur.

C'est d'ailleurs d'autant plus important pour l'employé qui, en règle générale, est en position de vulnérabilité. Celui-ci doit donc rester attentif aux signaux indiquant que l'employeur se rapproche d'un des points de rupture afin de pouvoir ajuster son travail, ses actions et / ou son comportement pour inverser la tendance ou se préparer à la rupture et aux conséquences associées.

Deuxième partie

-

Connaître son environnement

Chapitre n°4 : L'employeur a toujours raison

"Règle n°1 : l'employeur a toujours raison."

"Règle n°2 : lorsque l'employeur a tort, se référer à la règle numéro 1."

La relation employé – employeur est avant tout une relation interpersonnelle. Son évolution est donc directement liée aux interactions entre les deux parties, et d'une manière plus générale entre tous les employés et l'employeur. Ainsi, de manière continue, des échanges entre les personnes auront lieu, permettant de partager les informations, les idées, les suggestions concernant le travail effectué ensemble et la manière de l'organiser et de l'optimiser. C'est ce qui fait la richesse et la force d'une collectivité comparativement à un individu isolé.

Il peut cependant arriver que sur certains sujets spécifiques, un profond désaccord apparaisse, l'employé et l'employeur ayant chacun un avis précis et différent sur une situation et ce, en dépit des discussions tenues entre eux.

Cela peut survenir ainsi lorsque l'employé considère que certaines décisions prises auront des conséquences pour la bonne marche du travail et pour la rentabilité et/ou la pérennité de l'entreprise. Et,

qu'en dépit de ses arguments, l'employeur maintiendra sa position.

Les exemples de telles situations sont nombreux et, sans chercher à établir une liste exhaustive, certains parmi les plus fréquents peuvent être mentionnés.

On peut par exemple imaginer un projet qui est démarré après une vente client mais auquel l'employeur n'alloue ni les délais suffisants, ni les ressources humaines requises, ni les moyens financiers nécessaires pour le réaliser correctement. Un employé responsable d'un tel projet, voyant cette situation, pourrait alors demander des ressources supplémentaires à l'employeur, arguments à l'appui, mais pourrait néanmoins se retrouver en désaccord avec celui-ci, en plus de devoir faire face à un projet voué à l'échec.

On peut imaginer également que l'employeur décide de procéder à des réductions massives des effectifs pour des motifs que ses employés ne comprennent et / ou n'approuvent pas, engendrant protestation et frustration parmi eux.

On peut enfin imaginer un employeur qui, consciemment ou non, volontairement ou non, contribue à mettre en place une culture d'entreprise inappropriée. Les employés pourraient alors être soumis à de fortes pressions, à des conditions de travail

se dégradant, à l'absence d'évolution ou d'amélioration et ce, en dépit des protestations, des revendications transmises à l'employeur.

Dans de telles circonstances, un employé doit être en mesure de prendre le recul nécessaire lui permettant de garder en tête une règle fondamentale. Dans une entreprise, c'est le patron, l'employeur, qui a l'autorité de prendre les décisions et de les mettre en œuvre.

Si l'employé est en désaccord profond avec la situation dans laquelle il se trouve du fait des décisions de l'employeur, il a alors un choix à faire entre deux possibilités. Accepter la situation, auquel cas il devra s'y adapter en faisant les compromis nécessaires. Ne pas l'accepter, auquel cas le point de rupture des conditions de travail sera atteint.

Chapitre n°5 : L'employeur a une vision plus large

"Les problématiques et défis auxquels font face un employé et un employeur ne sont pas les mêmes, pas plus que les moyens disponibles pour les résoudre. Ce qui peut paraître insoluble pour un employé ne l'est pas forcément pour l'employeur. C'est en élargissant son point de vue qu'un employé peut proposer des solutions différentes à un problème prétendument insoluble."

Les décisions prises par l'employeur, aussi incompréhensibles, dommageables voire inacceptables qu'elles puissent paraître aux yeux d'un employé ne sont pas nécessairement prises sans motif valable. En effet, les problématiques auxquelles sont confrontés l'employé et l'employeur sont différentes. Si l'employé doit faire face aux difficultés de réalisation de son travail, comme les problématiques techniques d'un développement logiciel, les contraintes temporelles et budgétaires d'une gestion de projet ou les défis liés à la vente d'un nouveau projet, l'employeur, lui, fait face à des enjeux plus globaux. S'il occupe un rôle intermédiaire dans l'entreprise, il devra faire face à la gestion de ses subordonnés, à leur formation et leur rémunération, au recrutement et au remplacement de plusieurs personnes.

S'il occupe un rôle au niveau de la haute direction, il devra faire face aux enjeux de rentabilité à court, moyen et long terme de l'entreprise, à son positionnement stratégique, à la concurrence locale et / ou internationale, etc.

Ainsi, si une décision prise par la haute direction peut sembler choquante pour un employé, elle peut s'expliquer dans un contexte plus large.

Prenons l'exemple d'une réduction massive des effectifs. Cela peut s'inscrire dans le prolongement d'une situation financière globale précaire de l'entreprise (déficitaire et / ou avec des problèmes de trésorerie), d'une volonté de repositionnement stratégique ou d'amélioration de la rentabilité.

Un autre exemple consiste à accepter la réalisation et la livraison d'un projet inévitablement déficitaire, ce qui serait préjudiciable à court terme pour l'entreprise, mais dont la réalisation s'inscrit dans une logique d'investissement et de positionnement stratégique à moyen ou long terme.

Il ne s'agit pas ici de justifier ni cautionner des décisions prises par les employeurs, mais d'encourager l'employé à réaliser que ceux-ci ont une vision plus large de la situation.

Dans le travail quotidien d'un employé, cette prise de conscience peut également lui permettre de faire preuve d'initiative et de proposer des solutions innovantes.

En effet, le fait qu'il soit confronté à des problèmes qu'il lui est impossible de résoudre ne veut pas nécessairement dire qu'il n'existe pas de solution. Un employé devrait alors prendre du recul sur la situation et chercher des solutions dans un cadre plus global. S'il y parvient, il peut alors les présenter à son supérieur qui pourrait donner son accord et permettre la résolution effective de la situation.

Par exemple, un ingénieur pourrait proposer de se servir de technologies différentes de celles utilisées jusqu'à présent dans l'entreprise, amorçant ainsi un virage technologique.

Un gestionnaire pourrait proposer la réorganisation de plusieurs équipes pour amener une meilleure synergie entre les équipiers et / ou optimiser les compétences disponibles. Il pourrait également proposer un découpage et une priorisation différentes des activités afin de permettre des livraisons partielles mais régulières aux clients. Il pourrait enfin proposer le recrutement de nouveaux membres d'équipes et / ou le remplacement de certains déjà en place.

Il est donc important qu'un employé conserve un certain recul sur les décisions prises par son employeur afin qu'il puisse mettre leurs différences de perspective à profit dans son travail et ainsi proposer des solutions innovantes.

Chapitre n°6 : Le niveau d'exigence à géométrie variable

"Le niveau de qualité recherché par l'employé et l'employeur correspond à deux objectifs différents. Si l'employé cherche à valoriser son travail et peut ainsi viser une forme d'excellence, l'employeur va chercher à optimiser le rapport qualité / coût permettant de maintenir la satisfaction de ses clients tout en dégageant de la rentabilité."

Dans le déroulement de ses activités, chaque entreprise est amenée à mettre en place un processus permettant de contrôler et valider le niveau de qualité de sa chaîne de production. Cela permet de rechercher, d'identifier, et de corriger des problèmes sur les produits et services fabriqués, avant qu'ils ne soient remis aux clients.

Au sein de ce processus, la question consistant à définir la notion de qualité "acceptable" ou "satisfaisante" va nécessairement se poser. Or, le niveau de tolérance aux imperfections ne va probablement pas être le même pour l'employé et pour l'employeur, car leurs besoins sont différents.

Pour l'employé, il s'agit avant tout d'accomplir un travail qu'il jugera à la hauteur de ses attentes. Accomplir une tâche implique en effet une autocri-

tique qui touche une dimension psychologique importante liée à la valorisation de soi et à la démonstration de son professionnalisme. Il est donc fréquent de voir des employés avec des niveaux d'exigences très élevés qui cherchent à atteindre une forme d'excellence dans leur travail. À savoir, le fait de livrer un produit ou service exempt de tout défaut, très souvent induit par les formations académiques où il est fréquent de pousser les étudiants à rechercher cette forme d'excellence.

Pour l'employeur, on pourrait penser que le but d'une entreprise est d'atteindre cette excellence. Mais, ce n'est pas nécessairement le cas. L'objectif étant également de gagner de l'argent, il s'agit d'optimiser les coûts de production. En effet, la recherche de l'excellence est un processus qui coûte cher. Cela requiert notamment une exigence forte et continue de tous les processus de contrôle qualité.

Pour autant, en pratique, les entreprises font des compromis sur la qualité. Les raisons peuvent être multiples. Délais de livraison intenable, difficultés techniques liées à l'utilisation de nouvelles technologies, coûts fluctuants en période d'inflation, rentabilité défailante... Tous ces facteurs complexifient l'atteinte de l'excellence, pour l'employé comme pour le client final. C'est pourquoi, finalement, l'essentiel pour l'entreprise est de trouver le bon équi-

libre entre la satisfaction de son client et la rentabilité de son projet. Elle va donc être prête à tolérer des lacunes de qualité tant et aussi longtemps que son client est prêt à les accepter. La conséquence de cela est la mise en place de processus qualité qui vont probablement contraindre ses employés. Cependant, ceux-ci sont bien souvent non atteignables car trop coûteux par rapport aux besoins réels de ses clients.

L'employé est donc régulièrement amené à faire des compromis. Et, contraint à accepter de livrer des produits qui ne le satisfont pas complètement en termes de qualité, voire qui dérangent, choquent ou encore transgressent son éthique professionnelle. Mais attention, ce qui peut sembler choquant pour un employé ne l'est pas nécessairement du point de vue de l'employeur.

Ces compromis, d'un côté comme de l'autre, font partie de ce que l'on appelle en management de projet : "Le triangle d'or. Le principe est simple, la qualité, le coût et le délai sont des facteurs interdépendants. Ainsi, l'ajustement de l'un d'entre eux impacte nécessairement les deux autres. Pour cette raison, employé comme employeur doivent faire des compromis. Et oui, comme on dit : "Qui trop embrasse mal étreint".

Ainsi, la perception de la qualité n'étant pas la même pour l'employeur et l'employé, ce dernier devra accepter que son prisme de l'excellence n'est pas l'objectif visé, qu'il ne disposera pas toujours des moyens nécessaires et que le travail réalisé comportera potentiellement des lacunes. Il est essentiel avant de démarrer un nouveau projet ou une nouvelle tâche de bien se renseigner sur les attentes en termes de coût, qualité, délai ce qui évitera de la frustration.

Si cela peut engendrer du ressentiment vis-à-vis de son environnement de travail, l'employé doit garder en tête que ces limitations sont néanmoins tout à fait acceptables du point de vue de l'entreprise, voire souhaitables pour sa pérennité. L'employé doit donc déterminer quelle quantité d'eau il est prêt à mettre ou non dans son vin, ce qui est loin d'être évident quand on recherche l'excellence d'un grand cru !

Chapitre n°7 : L'ignorance, feinte de l'employeur

"S'il est possible que l'employeur n'ait pas pleinement conscience des conséquences de ses décisions sur le bien-être et les conditions de travail de ses employés, il peut aussi lui arriver d'en feindre délibérément l'ignorance."

Les décisions que l'employeur prend ne sont jamais sans conséquence sur ses employés et leurs conditions de travail. Qu'elles portent sur des orientations de haut-niveau, comme le positionnement stratégique ou la gestion de la concurrence, ou qu'elles concernent l'organisation du travail, les décisions de l'employeur affectent le quotidien des employés.

Lorsqu'il prend ses décisions, l'employeur n'a pas nécessairement une bonne connaissance de l'impact que celles-ci vont avoir sur ses employés. En effet, par son rôle de dirigeant haut-niveau, il n'est pas en contact permanent avec ses équipes et n'a donc pas forcément conscience de leur réalité quotidienne.

Ainsi, même en restant à l'écoute de ses employés, les décisions qu'il va prendre peuvent avoir des conséquences qu'il n'a pas anticipé. Cela peut être le cas lors de l'embauche d'un nouveau gestionnaire et / ou chef d'équipe dans un contexte où les

membres de l'équipe espéraient travailler avec un gestionnaire existant. Cela peut être le cas également dans un contexte de réorganisation, où les liens tissés entre équipiers sont forcément modifiés.

Cette situation peut engendrer une incompréhension de la part des employés, il est donc en règle générale utile d'établir et de conserver une bonne communication entre employés et employeurs.

Ceci dit, il peut aussi se produire des situations où l'employeur a conscience des impacts négatifs de ses décisions, mais que malgré tout il décide de les prendre parce qu'il juge que cela est bénéfique pour l'entreprise et l'évolution du rapport de force qu'il entretient avec ses employés, tout en feignant l'ignorance de la situation.

L'exemple le plus fréquent est la nomination d'un responsable hiérarchique intermédiaire, à qui l'employeur donnera des instructions ayant des impacts négatifs vis-à-vis de ses subordonnés. On peut ainsi lui demander de prendre les mesures nécessaires pour augmenter la productivité de ses équipes, voire purement et simplement de licencier un certain nombre d'employés. C'est ce que l'on appelle fréquemment la nomination d'un : "petit chef", une personne dotée d'une autorité et d'un pouvoir décisionnel réel ayant pour fonction d'effectuer les tâches difficiles de sa hiérarchie.

Une telle décision est rarement fortuite ou inconsidérée de la part de l'employeur. Elle s'inscrit au contraire dans la volonté de se détacher des conséquences et des impacts que ses employés vont vivre, via la mise en place d'un intermédiaire. Cela lui permet également de conserver une communication positive à haut niveau, même si indirectement ses décisions auront des impacts négatifs.

Il est donc utile pour un employé de prendre le recul nécessaire sur son quotidien afin d'identifier ce genre de situation. Cela lui permettra d'enrichir sa réflexion par rapport à l'évaluation de ses conditions de travail et du niveau de satisfaction associé.

Chapitre n°8 : Le charme de l'embauche

"L'embauche est un acte de séduction. Il faut donc mettre en avant ses plus beaux atours pour charmer l'autre."

Si faire partie des meubles peut survenir après un certain temps au sein de l'entreprise, il s'agit ici de plutôt se concentrer sur la phase d'embauche, où candidat et entreprise apprennent à se connaître et cherchent littéralement à se séduire.

Bien évidemment, la situation est en générale plus avantageuse pour une entreprise que pour un candidat, car celle-ci est moins vulnérable à son besoin d'engager qu'une personne peut l'être face à son besoin de trouver un emploi. Mais, outre le fait qu'il existe des exceptions (marché du travail favorable), il n'en reste pas moins que la phase d'embauche est une période de séduction réciproque.

La séduction vue du candidat

Du point de vue du candidat, il s'agit d'être le plus employable possible, et de le montrer. Concrètement, il faut se présenter sous son meilleur jour, pour donner l'impression (à tort ou à raison) que l'on est le meilleur candidat pour l'entreprise et qu'il

faut nous embaucher. Il faut se démarquer des personnes ayant possiblement un profil similaire (par exemple un même diplôme, ou un nombre d'années d'expérience équivalent). Plusieurs choses peuvent être mises de l'avant dans cette phase :

Ses compétences / son savoir-faire

C'est bien évidemment la base, car il faut montrer à l'entreprise que l'on possède les compétences / le savoir-faire nécessaires pour occuper les fonctions recherchées. Cela se fait en mettant en avant sa formation (diplômes et mentions de réussites académiques) et l'expérience acquise au cours des dernières années. On cherche alors à transposer ce qui a été fait et à expliquer dans quelle mesure cela nous a préparé à ces nouvelles fonctions.

Son savoir-être / sa réputation

Le savoir-faire n'étant pas tout, il faut montrer que l'on est une personne avec qui il est agréable de travailler, dit autrement que l'on s'est construit au cours des années une bonne réputation. Pour cela, outre l'image que l'on va projeter en entrevue (ponctualité, amabilité, calme, professionnalisme), il est souvent utile de s'appuyer sur son savoir-être / sa réputation, et de le démontrer via des lettres de recommandations signées par ses anciens collègues, ou supérieurs hiérarchiques.

Une idée de stratégie d'ailleurs pour obtenir des recommandations pour un futur emploi consiste incidemment à rédiger soi-même ses lettres et à les soumettre aux personnes pour : "ajustements" et signature. Les gens sont en général bien plus enclins à fournir des recommandations quand ils n'ont pas à se casser la tête pour trouver les mots justes. Comme dit le proverbe : "On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même".

Sa vision du poste

C'est un des éléments majeurs qui doit transparaître pendant l'entretien d'embauche et dans sa lettre de motivation (ou à défaut dans l'entête de son Curriculum Vitae). Il s'agit d'expliquer, de présenter, de montrer ce que l'on ferait si l'on était embauché, autrement dit donner sa vision du poste. Cet élément est crucial car il permet de montrer sa proactivité, son leadership, son envie de faire avancer et progresser l'entreprise, un facteur très important aux yeux des recruteurs. Il s'agit non pas de se poser en exécutant passif, mais au contraire en acteur potentiel du développement de l'entreprise. Pour cela, il faut au préalable se poser la question suivante : "Si je suis embauché, que vais-je faire au cours des premiers jours, des premiers mois et en quoi puis-je devenir un élément indispensable à l'entreprise?". Bien sûr, il faut faire attention à montrer une certaine modestie car les personnes trop sûres d'elles peuvent au contraire projeter une

image non attractive. Mais, se préparer à ces questions est néanmoins indispensable.

Le cas particulier de la première embauche

Lorsque l'on est étudiant et que l'on n'a pas encore fini ses études, il est bien évidemment impossible de s'appuyer sur de l'expérience professionnelle. C'est le cas particulier du début de carrière qu'il peut être difficile de surmonter. Néanmoins, plusieurs éléments peuvent servir dans ce cas-là :

Ses notes / son classement / l'appréciation de ses professeurs

Qu'on le veuille ou non, il s'agit de quelque chose qui permet de se différencier de ses camarades. Pour un employeur potentiel, c'est une manière d'établir le savoir-faire et / ou le savoir-être d'un étudiant vis-à-vis d'un autre.

Ses projets académiques

Parfois obligatoires, parfois optionnels (et donc choisis), les projets réalisés dans le cadre des études peuvent constituer la première brique de l'expérience professionnelle. Il est alors important, lorsque c'est possible, de bien les choisir afin qu'ils nous amènent dans la direction qui nous convient.

Ses implications et projets hors académiques

L'engagement dans une association en tant que bénévole, les projets personnels réalisés volontairement, seul ou en équipe... vont contribuer à démontrer un savoir-faire et / ou savoir-être, et projeter une image positive de la personne que l'on est.

La séduction vue de l'entreprise

Il n'est pas question ici de présenter comment une entreprise va recruter ses employés. Néanmoins, dans le cadre de la séduction réciproque qui va, nous l'espérons, se mettre en place lors de l'embauche, il est intéressant pour un futur employé de connaître certains des éléments de séduction qui pourront être développés par les recruteurs. Plus on est soi-même séduisant, meilleures seront les conditions que l'on peut obtenir... En voici quelques-unes :

Les finances

Premier élément mis de l'avant, il s'agit bien évidemment des finances. Salaire, bonus, primes, parts variables, voire stock-options, l'entreprise dispose de plusieurs leviers pour se montrer attractive vis-à-vis d'un candidat intéressant. C'est souvent l'occasion pour celui-ci de négocier, en changeant d'emploi des augmentations nettement supérieures à ce qu'un employé obtiendrait dans le cadre d'une évolution normale.

Le contenu du poste

Le descriptif du poste, l'étendue des responsabilités, immédiates ou futures (au bout de quelques mois par exemple), les moyens mis à disposition

peuvent être discutés et éventuellement clarifiés / ajustés au moment de l'embauche.

Les projets

Si se projeter dans le poste permet avant tout de montrer sa proactivité, cela permet également d'avoir une idée plus précise des projets sur lesquels on va être amené à travailler. Pour quels clients, sur quelles thématiques (par exemple dans le cadre d'un travail en agence) mais également pour quelle durée et avec combien de personnes. Cela peut être l'occasion de rencontrer ses futurs collègues, mais également de faire savoir ses préférences sur le contenu des projets. Parfois cela n'est pas suivi d'effet, mais il peut arriver que l'entreprise nous affecte sur un autre projet ou un autre poste qui conviendrait mieux.

L'environnement de travail

Enfin, l'entreprise va probablement chercher à mettre de l'avant la qualité de son environnement de travail. Qu'il s'agisse de la cafétéria, de la machine à café, des afterworks, ou de la mise à disposition de bureaux ergonomiques, l'entreprise va présenter l'ambiance générale qu'elle essaie de mettre en place pour l'ensemble de ses employés.

Dans le cadre du processus d'embauche, il faut garder en tête qu'il s'agit d'une sorte de séduction réciproque où chaque partie a tout intérêt à se montrer sous son plus beau jour. Du point de vue d'un candidat, il s'agit de montrer que l'on est le meilleur, celui qui correspond le mieux aux besoins de l'entreprise, celui qui lui apportera le plus, au travers de son savoir-faire, de son savoir-être et de sa vision du poste. À l'inverse, il s'agit pour l'entreprise de se montrer la plus attractive possible lorsque le candidat est susceptible d'avoir le choix entre plusieurs options, au travers bien sûr des avantages financiers, mais également des projets proposés (actuels ou futurs) et de l'environnement de travail. L'objectif est d'amener l'entreprise à faire le premier pas, il faudra donc être le plus séduisant possible !

Chapitre n°9 : L'évaluation de son travail

"Un employé doit bien connaître les critères qui constitueront l'évaluation de ses résultats afin d'en faire des alliés dans le rapport de force qui l'oppose à l'employeur."

L'évaluation régulière du travail d'un employé est une tâche nécessaire au maintien de la relation employé - employeur. L'employeur doit en effet déterminer régulièrement si les résultats obtenus répondent à ses attentes et lui permettent de satisfaire ses clients.

Pour accomplir cela, un processus est mis en place incluant l'établissement d'une liste de critères et / ou de facteurs portant sur le travail attendu de l'employé, ses compétences, ses résultats, son interaction avec ses collègues, son attitude pour ne citer que quelques exemples.

Néanmoins, l'évaluation ayant un impact sur l'équilibre dans la relation employé - employeur, particulièrement au niveau de la rémunération de l'employé et de la satisfaction de l'employeur, il est important que l'employé y accorde une attention particulière.

Plus précisément, un employé devrait prendre le temps de bien comprendre, non seulement ce que l'on attend de lui, mais également comment il sera évalué, en ayant en tête en tout temps les critères de l'évaluation ainsi que l'importance accordée à chacun. S'agit-il du respect des échéances, de son attitude vis-à-vis de ses collègues, de son expertise technique... ? La connaissance de ces critères va permettre à l'employé d'adapter son travail pour améliorer la perception et la satisfaction de l'employeur.

Ceci étant dit, l'employé doit également avoir conscience que l'évaluation, étant établie et effectuée par l'employeur, peut aussi être utilisée par celui-ci à son propre avantage. Il peut ainsi être confronté à une évaluation qui ne serait pas impartiale (dans la mesure où cela serait possible), mais qui au contraire serait biaisée à son désavantage. Il pourrait par exemple faire face à une évaluation qui accorderait plus d'importance à ses défauts, erreurs et manquements (par exemple des retards sur 5 % des échéances) plutôt que ses succès (respect des délais dans 95 % des cas). Il pourrait également faire face à une évaluation qui accorderait une place prépondérante aux avis négatifs donnés par des pairs en regard des avis positifs reçus.

Il est donc important que l'employé ait conscience de la dynamique sous-jacente à l'évaluation mise en

place par l'employeur afin de pouvoir agir en conséquence.

Dans la vaste majorité des cas, l'évaluation se veut aussi impartiale que possible, et l'employé peut alors en faire une alliée pour valoriser son travail, ses résultats et ainsi être en meilleure position pour négocier l'augmentation de son salaire ou d'autres améliorations de ses conditions de travail.

Si en revanche il s'avère qu'elle est volontairement partielle, l'employé peut aussi en tirer des conclusions et agir en conséquence, soit en essayant de renforcer ses arguments pour la rendre moins partielle, soit pour se préparer à la rupture employé - employeur qui pourrait en découler.

Dans tous les cas, il convient d'aborder le bilan d'objectifs en conscience. Le meilleur moyen pour le faire reste encore de le préparer toute l'année en s'imposant des revues régulières permettant de s'assurer de garder le cap. Et, le cas échéant, y amener des correctifs voire se faire conseiller. En effet, une des responsabilités de l'employeur est aussi de garantir les moyens permettant l'atteinte des objectifs.

Chapitre n°10 : La déresponsabilisation collective

“La déresponsabilisation collective, c’est l’art de prendre des décisions en groupe, où personne n’est vraiment d’accord ou en désaccord. Finalement, on ne sait plus trop pourquoi la décision a été prise.”

Quelle que soit la taille de l’entreprise, de nombreuses raisons peuvent expliquer la déresponsabilisation collective.

Elle peut tout d’abord être organisationnelle.

En effet, plus une entité atteint une taille importante, plus elle est complexe et a pour conséquence la fragmentation de son activité. Les décisions sont prises par les managers puis réparties dans divers équipes ce qui entraîne une dilution des responsabilités.

Ce phénomène est souvent la conséquence de quelque chose de plus pernicieux qui renvoie directement au fonctionnement du management d’une entreprise, à savoir le manque de clarté des rôles, des objectifs et des moyens associés par le manager / employeur. Pour savoir s’il est concerné, un

employé peut simplement se poser quelques questions simples. Quel est concrètement mon rôle et mes responsabilités ? Sont-ils clairs pour mon manager, mon employeur et, plus largement, les interlocuteurs avec lesquels j'interagis ?

Ce point mérite de s'y attarder car, il faut le reconnaître, certains responsables ont parfois du mal avec la prise de décisions au sein de leurs équipes ce qui a pour conséquence directe de diluer la responsabilité.

On citera, à titre d'exemple, le manager invisible qui est souvent pris dans des réunions interminables, toujours prompt à apporter son soutien, moins à décider. Il prône une autonomie complète, et ses collaborateurs s'en ressentent souvent orphelins. Conséquence, aucune prise de décision claire.

Cependant, il serait trop simple de dire que les managers doivent assumer leurs rôles et prendre leurs responsabilités seuls, même si on attend d'eux du leadership et une capacité à insuffler de la motivation aux équipes.

Pour cette raison, il convient de toujours garder en tête qu'il est essentiel pour l'employé d'évaluer son manager au moment du recrutement. En effet, quand on choisit son entreprise et qu'on signe un contrat de travail, on choisit aussi son manager !

Elle peut également être culturelle.

Nul besoin de développer ce point sur plusieurs pages pour comprendre que, entre dictature et anarchie unilatérales en matière de décision, il est facile pour un employé de savoir si son entreprise a adopté un de ces modèles. Et, qu'il convient pour lui de les éviter en veillant à intégrer une société qui privilégie l'investissement de ses collaborateurs en échange d'un leadership assumé.

Elle peut enfin, à n'en pas douter, être naturelle.

Même si l'ensemble d'un groupe de personnes est en désaccord, il est rare qu'un employé s'oppose frontalement pour se dissocier d'une décision incohérente de son manager. S'opposer implique de donner une opinion forte, tranchée... ce qui peut être difficile à faire.

Par ailleurs, certains employés font aussi sciemment appel (tout comme les employeurs pour d'autres raisons) à ce que l'on appelle l'incompétence feinte, permettant d'éviter de se mettre en avant, et surtout d'avoir à assumer toutes les conséquences.

Pour ces raisons, l'employé aura donc tout naturellement tendance à se conformer aux décisions venues d'en haut, même s'il les trouve contre-productives. Après tout, le chef a toujours raison !

En résumé

De nombreux modèles visent à réduire la responsabilité managériale.

L'objectif de l'employé est donc de savoir identifier dans quel système il évolue. L'idéal est une organisation claire et équitable au sein de laquelle il connaît ses responsabilités et où chaque action est clairement assignée.

Nous parlions un peu plus haut d'incompétence feinte... Il faut savoir tirer parti des enseignements des aînés. Face aux situations où seul le brouillard est palpable, la passivité (temporaire évidemment) peut également se révéler d'une grande aide si un employé se voit imposer des responsabilités sur un projet voué à l'échec. Il est alors de bon aloi de faire écologie de soi afin de mettre temporairement son énergie dans des projets plus prometteurs ou encore prendre un temps d'observation pour une meilleure compréhension des enjeux, par exemple la fuite d'un conflit. Cependant, l'excès de nonchalance peut être reproché et ne peut durer dans le temps. Pour cette raison, il va également de soi d'avoir un comportement proactif ainsi qu'une bonne maîtrise de sa communication :

- Clarifier ses responsabilités, préciser les exigences, partager ses attentes.

- Tenir un journal de bord afin de faire le suivi des décisions, des rôles et des actions réalisées.
- Documenter, prouver, communiquer.

Et, s'il faut se rappeler d'une seule chose... Au jeu de la patate chaude, personne n'est vraiment responsable. Sauf... celui qui finit par se brûler !

Chapitre n°11 : L'importance de sa réputation

"L'opinion qu'une personne se fait de vous ne dépend pas uniquement du jugement qu'elle se fait de vous, ni de vos qualités et défauts. Elle se compose aussi des commentaires, positifs ou négatifs, qui sont émis par toutes les personnes autour de vous. Faire correctement son travail, c'est bien, le faire savoir, c'est mieux."

Le milieu du travail est avant tout un collectif humain. Les interactions entre les personnes y sont primordiales et sont en grande partie influencées par la qualité des relations entre celles-ci. Apprécier ou ne pas apprécier une tierce personne, la percevoir positivement ou négativement va impacter chacun des échanges que l'on va avoir d'une manière qui n'est pas nécessairement en lien avec la qualité effective du travail fourni.

Soigner sa réputation, c'est-à-dire, pour reprendre la définition du Petit Larousse, la : "manière dont quelqu'un, quelque chose est connu, considéré dans un public" est donc un élément dont il faut tenir compte au quotidien. Pour cela, il faut tout d'abord comprendre les deux éléments qui composent la réputation, le savoir-être et le savoir-faire.

Il faut ensuite travailler à faire connaître et reconnaître ses qualités puis, à l'inverse, à diminuer les aspects négatifs qui peuvent circuler.

Savoir-être et savoir-faire

Le premier aspect de la réputation est le : "savoir-être". Il s'agit de l'aura générale que l'on projette autour de soi et qui fait que l'on est perçu, ou non, comme une personne agréable à côtoyer. Il ne s'agit pas ici de compétences professionnelles ou techniques à proprement parler, mais bien de l'attitude globale que l'on adopte et que les gens perçoivent. Être aimable, calme, poli, ponctuel, faire preuve d'empathie et d'écoute, être une personne sur qui l'on peut compter et avec qui il est plaisant de travailler ne requiert pas un effort monumental ni des compétences complexes. Il s'agit simplement d'adopter le bon état d'esprit et de le partager.

Le second aspect de la réputation correspond au savoir-faire technique, qui est requis pour les tâches et les fonctions que l'on occupe.

Que l'on le veuille ou non, pour jouir d'une bonne réputation, il est indispensable d'être compétent et de bien faire son travail. La qualité des livrables, le respect des échéanciers, la polyvalence sont plusieurs éléments qui composent ce que l'on appelle le savoir-faire.

Car, si hélas une personne ne fait pas correctement son travail, elle pourra être la plus aimable possible,

la plus avenante, il n'en reste pas moins qu'elle subira probablement une mauvaise réputation.

Faire connaître et reconnaître ses qualités

Exceller en matière de savoir-être et de savoir-faire n'est rien si cela ne se diffuse pas dans l'entreprise, c'est-à-dire si les gens ne le perçoivent pas. Il faut au contraire faire le nécessaire pour que nos collègues, et plus encore nos patrons puissent percevoir nos qualités. Plusieurs actions peuvent être réalisées pour cela.

La première chose à faire consiste à s'appuyer sur des éléments tangibles qui vont marquer l'esprit de ses interlocuteurs, autrement dit un souvenir positif durable. Il est important alors de s'assurer que la marque est bien laissée, représentation de quelque chose qui sort de l'ordinaire et non comme un élément basique, dans l'esprit de ses collègues ou de ses patrons. Par exemple :

- Avoir accompli un livrable dans un temps très limité, inférieur à ce qui aurait dû être requis, et qui permet à l'entreprise de satisfaire un client mérite d'être signalé être que l'on s'en souvienne. Il faut faire en sorte que ce soit perçu comme une action de grande valeur et s'assurer que ce n'est pas la norme.

- Avoir pu aider des collègues à résoudre des problèmes dans des domaines qui ne sont pas notre domaine principal démontre une polyvalence et une versatilité de ses compétences. Il faut alors insister sur le fait que l'on est polyvalent et non que c'est l'ordinaire. Il faut que la réputation se fasse sur la base de : "Houa, cette personne peut aussi faire cela" et non pas sur : "Ah oui, bon elle a donné un coup de main, c'est normal".

La deuxième chose consiste à avoir des alliés. Parler de soi n'est pas facile et peut être perçu comme non seulement totalement subjectif, mais aussi comme présentant un manque de modestie. C'est donc quelque chose à utiliser avec parcimonie. En revanche, si vos collègues parlent de vous de manière positive ou inversement, l'impact est nettement plus important et durable. Ainsi pour bonifier sa réputation, il ne faut pas hésiter à :

- Parler positivement de ses collègues lorsque c'est mérité, pour bonifier leur réputation et leur crédibilité dans l'entreprise.
- S'assurer que lorsqu'ils ont des choses positives à dire sur vous et bien... qu'ils le fassent. Avoir un collègue qui parle directement à votre patron est sans conteste la meilleure façon d'améliorer sa réputation.

Faites attention à ce que vous dites et à qui vous le dites

S'il est important de travailler les aspects positifs de sa réputation, il ne faut pas en négliger les aspects négatifs. Ce sont les casseroles que l'on accroche dans votre dos, parfois à votre insu et qui vous suivent ou vous précèdent sans forcément que vous vous en rendiez compte et qui correspondent à des éléments négatifs. De la même manière que pour les aspects positifs, deux champs d'action sont possibles :

- Essayer de corriger l'image négative dont on entend parler. Soit en la remplaçant par une vision positive, soit en démontrant que la perception qui se propage n'est pas justifiée. Par exemple, si on apprend que l'on commence à avoir la réputation de livrer ses tâches en retard, il faut alors bien s'assurer de documenter ce qui a été livré par rapport aux échéances.
- S'appuyer sur ses alliés. À nouveau, avoir des personnes de confiance permet de rester informé et de démentir ce qui est dit à son insu.

Dans le monde de l'entreprise, il est vital de surveiller ses paroles et de bien choisir ses interlocuteurs.

Un commentaire déplacé ou une information partagée avec la mauvaise personne peut rapidement se retourner contre vous, créant ainsi des tensions inutiles. Les entreprises sont souvent des lieux où les rumeurs circulent vite, et une simple phrase mal interprétée peut prendre des proportions démesurées. Par ailleurs, certains collègues peuvent être prompts à utiliser vos mots contre vous pour avancer leurs propres intérêts. Il est donc important de rester vigilant, de ne pas se laisser emporter par des confidences hâtives, et de toujours peser le pour et le contre avant de parler. Une communication imprudente peut en effet transformer un environnement de travail en véritable champ de mines.

"Faire correctement son travail, c'est bien, le faire savoir, c'est mieux".

Bien faire son travail ne suffit donc pas pour évoluer dans une entreprise. Faire preuve d'un bon savoir-être, d'un bon savoir-faire, faire connaître et reconnaître ses qualités et, bien sûr, lutter le plus efficacement possible contre les casseroles qui peuvent traîner est essentiel à sa réputation au sein d'une entreprise.

Troisième partie

-

Agir pour soi

Chapitre n°12 : Maîtriser ses finances

"Maîtriser ses finances, c'est rationaliser le risque et le stress qui en découlent."

Il peut sembler surprenant dans un ouvrage traitant de la vie professionnelle de voir aborder un sujet comme la maîtrise des finances, qui après tout relève de la vie quotidienne d'une manière générale.

Pourtant, la maîtrise des finances, qui passe par l'établissement d'un budget annuel et d'un suivi précis des revenus et des dépenses est un élément essentiel. C'est un outil qui permet d'être plus indépendant vis-à-vis de son employeur.

Pourquoi faire un budget ?

La raison principale qui motive une personne à travailler est son besoin monétaire. Il lui faut un revenu, et son emploi est, hormis dans quelques exceptions, sa source unique de revenu.

La situation devient problématique lorsque cette source de revenu est menacée de disparaître. Soit parce que notre emploi est directement menacé et que l'on a des raisons valables de penser que l'on pourrait être prochainement licencié. Soit parce

que l'on envisage de quitter nous-même notre emploi pour en occuper un autre, l'inconnue de la nouvelle situation pouvant faire craindre qu'elle ne perde pas et donc que les revenus associés disparaissent.

Ces préoccupations sont légitimes et, même si souvent on rechigne à parler d'argent, ne devraient pas être écartées d'un revers de la main. Au contraire, pour contrebalancer le stress émotionnel que ces préoccupations engendrent, il convient d'apporter une analyse rationnelle.

Concrètement, cela veut dire qu'il faut faire les efforts nécessaires pour connaître avec précision les montants d'argent dont nous avons besoin pour vivre pendant une période d'un an environ. Il faut être le plus complet possible, sans chercher à déterminer un montant minimal. Il faut être honnête avec soi-même et inclure TOUTES les dépenses que l'on pense avoir pour vivre notre vie normalement, nourriture, logement, transport, mais aussi tous les loisirs et autres dépenses qui se produisent dans une année.

En établissant ce budget, on acquiert deux bénéfices majeurs :

1. D'un point de vue global, on obtient le montant total dont nous avons besoin pour vivre confortablement pendant un an.
Cela signifie qu'en fonction de l'épargne que l'on a pu constitué on peut, advenant une perte totale de revenus liée à un licenciement, continuer à vivre pendant une certaine période (semaines, mois) sans craindre les fins de mois. On peut alors rationaliser le risque lié à la perte de notre emploi et son impact dans notre vie quotidienne.
2. D'un point de vue de gestion mensuelle de ses dépenses, on est alors en mesure de savoir précisément ce que l'on a dépensé, où l'on a dépensé, et si l'on a dépensé plus ou moins que ce qui était prévu. Par exemple, si l'on a prévu de dépenser 30 € par mois dans des restaurants, après deux mois, on est en mesure de déterminer ce qu'il peut être fait si l'on a dépensé 90 € ou seulement 30 €.

Ainsi, disposer d'un budget permet d'établir notre réalité financière sur une année complète, indépendamment du montant d'argent qui est disponible dans notre compte en banque. Dit autrement, ce

n'est pas parce que l'on a de l'argent disponible que l'on peut le dépenser immédiatement, car des dépenses pourraient arriver plus tard. Et inversement, ce n'est pas parce qu'il reste peu d'argent dans un compte bancaire que c'est nécessairement inquiétant, si l'on sait que des revenus vont arriver rapidement. C'est ce que font les entreprises en gérant budget et trésorerie.

Chapitre n°13 : Éviter de faire partie des meubles

Pour commencer ce chapitre, je vais raconter l'histoire d'un homme qui a dû choisir entre le paradis et l'enfer. Cette histoire n'est pas de moi, et j'avoue en ignorer l'auteur, mais je la partage pour illustration.

Il était une fois un homme qui avait eu une vie très ordinaire. À sa mort, il arrive aux portes du paradis où il rencontre Saint-Pierre, qui lui dit : "Cher monsieur, vous êtes un cas intéressant. Vous avez eu une vie très ordinaire. Vous avez fait de bonnes choses, vous avez fait de mauvaises choses, et au final, je ne sais pas si vous devriez aller au paradis ou en enfer. Je vais donc vous laisser la possibilité de choisir l'endroit où vous irez passer l'éternité".

Bien évidemment, notre cher monsieur répond instantanément : "Le paradis bien sûr".

Mais, Saint-Pierre ajoute : "Ne choisissez pas trop vite, prenez le temps d'aller visiter les deux puis revenez me voir lorsque vous aurez fait votre choix".

Notre homme se dirige donc vers le paradis, certain de son choix. Au Paradis, tout est beau. Le ciel est bleu, il y a un petit vent frais et la température est

agréable. Les oiseaux chantent, le paysage est magnifique, avec de belles forêts, et de belles plaines et au loin les montagnes, et tout le monde est heureux. Les personnes se promènent tranquillement dans la forêt, dans les plaines, se baignent dans les lacs, le tout accompagné par la belle musique que font les anges.

Notre homme se dit que c'est vraiment l'endroit idéal. Il s'installe donc un moment, heureux de pouvoir profiter du paradis. Au bout d'un moment cependant, notre homme commence à s'ennuyer un peu. Si tout est beau, tout est calme et finalement il commence à s'ennuyer de façon importante. Il décide donc d'aller visiter l'enfer.

En passant les portes de l'enfer, il s'attend à des choses horribles. Pourtant, à sa grande surprise, il découvre derrière la porte une immense boîte de nuit. Le parquet de danse est bondé, les gens s'amusent, les gens boivent dans une ambiance visiblement endiablée. Bien que très surpris, notre homme se met à profiter de l'ambiance et de l'endroit. Il s'amuse donc pendant un moment, et réalise à quel point cette ambiance lui plaît davantage que celle du paradis. Il décide alors de faire son choix, retourne voir Saint-Pierre pour lui dire que finalement, après mûre réflexion, il va s'installer définitivement en enfer.

Il redescend donc tout de suite en enfer, où il retrouve la magnifique ambiance. Soudain, sans préavis, la musique s'arrête, les gens cessent de danser, la lumière se rallume, et en quelques minutes tout le monde part. Il se retrouve donc seul avec quelques serveurs et plus aucune ambiance. Très surpris, il demande à l'un des serveurs ce qui se passe. Et, le serveur lui répond : "Avant vous étiez un candidat, maintenant vous faites partie des meubles".

Tomber dans la routine

Faire partie des meubles correspond à une situation dans laquelle un employé tombe dans une routine totale et parfois désespérante. Les jours passent, le travail se fait, la paie arrive, mais du point de vue stimulation professionnelle et perspectives d'évolution il n'y a plus rien.

Cela se traduit par plusieurs choses :

- Ne plus avoir de projet intéressant et continuer à travailler jour après jour sur des tâches de plus en plus répétitives, de moins en moins intéressantes, de moins en moins cruciales pour l'entreprise.
- Ne plus avoir de perspectives d'évolution. Se retrouver dans une situation où fondamentalement ce que l'on a fait la semaine

dernière est identique à ce que l'on fait cette semaine, et identique à ce que l'on fera la suivante, le mois prochain, voire l'année prochaine.

- Faire partie des meubles, c'est aussi ne plus avoir d'impact sur l'orientation de l'entreprise. C'est se retrouver dans une situation où peu importe ce que l'on dit, peu importe les recommandations que l'on peut donner voir les risques que l'on peut soulever, on n'est absolument pas écouté. Dans le meilleur des cas, on nous dira : "Oui oui, bien sûr" mais il ne se passera rien tandis que, dans le pire des cas, on trouvera ennuyantes, inutiles voire désagréables vos remarques. Et, cela commencera à nuire à votre réputation. Devenir le "râleur de service" peut arriver rapidement lorsque l'on n'est ni considéré, ni écouté.

En somme, faire partie des meubles, c'est faire partie de l'environnement de l'entreprise et, telle une plante verte, n'avoir plus aucun impact. C'est une situation inquiétante sur trois aspects :

1. D'abord, c'est terriblement démotivant... Il ne faut pas se le cacher, mais avoir prise sur son environnement, pouvoir l'influencer, avoir des projets intéressants contribue au bien-être professionnel. Se retrouver dans

une situation où l'on fait partie des meubles va créer un mal-être, de la démotivation... Et ça, non seulement c'est pénible à vivre au quotidien, mais en plus cela risque d'amener progressivement à moins bien faire la tâche qui nous incombe. On a beau s'en défendre, mais il est difficile de se donner à 100 % quand on a l'impression que c'est sans effet !

2. Ensuite, cela rend plus susceptible d'être licencié... Car l'entreprise risque de ne plus se rendre compte de la valeur que l'on apporte, à tort... ou à raison d'ailleurs. On risque d'être confronté à son utilité dans l'entreprise et attendre, sans s'en rendre compte, le point de rupture. C'est généralement lors de cette phase que l'on se voit confier indirectement le transfert de toutes ses connaissances et ses responsabilités, par exemple en nous demandant de travailler en binôme sur l'ensemble de nos tâches. Ou encore, la réorganisation de son travail, par exemple en nous sollicitant pour le documenter afin qu'il soit compris et transférable.
3. Enfin, on risque de voir diminuer son employabilité. Travailler sur les projets les moins intéressants de l'entreprise, bref programmer sa propre obsolescence.

Il faut donc se méfier de cette situation et, lorsque l'on se rend compte que l'on y est confronté, réagir le plus rapidement possible !

Se remettre en mouvement

D'une certaine façon, les solutions à cette situation sont plutôt simples à décrire. Il s'agit fondamentalement d'investir sur soi, de se remettre en mouvement et d'augmenter son employabilité autant que faire se peut. C'est évidemment plus facile à dire qu'à faire, mais deux voies sont envisageables :

1. En interne tout d'abord, il s'agit de rechercher une évolution au sein même de l'entreprise. Que ce soit par un changement de poste, de responsabilités, voire même simplement de projet, on peut redonner un coup de fouet à son quotidien. Bien sûr, cela implique de savoir ce que l'on aimerait faire et ce que l'on peut apporter de différent à l'entreprise, mais c'est la voie la plus directe, car elle n'implique pas un changement d'entreprise.
2. En externe ensuite, par exemple parce que la hiérarchie n'offre pas de possibilités d'évolution. Il faut alors envisager d'aller rechercher des opportunités à l'externe, ce qui implique le fait de quitter l'entreprise à plus ou moins long terme. C'est plus exigeant comme démarche, plus stressant aussi, mais il faut profiter du temps dont on dispose pour se former, pour bonifier son Curriculum Vitae autant que possible afin

d'améliorer par soi-même son employabilité, et ultimement d'aller saisir une opportunité ailleurs.

S'il n'est pas forcément facile de sortir d'une situation où l'on fait partie des meubles, il faut garder en tête qu'une telle situation n'est pas nécessairement catastrophique à court terme. Elle offre du temps pour agir, s'ajuster et mettre en place un plan d'actions susceptible de nous aider. Ce qui compte le plus, c'est de se rendre compte que l'on commence à vivre cette situation inconfortable et de prendre action.

Chapitre n°14 : Éviter les dangers de : "l'expertise maison"

"Être expert dans un domaine ou une technologie utile à peu de gens est dangereux car lorsque la technologie sera obsolète, l'expert lui aussi le sera."

Tout au long de sa carrière professionnelle, année après année, chaque personne va développer de nouvelles connaissances, enrichir ses compétences, afin de remplir des tâches, des fonctions, qui progressivement seront de plus en plus vastes et complexes. C'est ce que l'on appelle communément acquérir de l'expérience.

Concrètement, cela se réalise en étant confronté régulièrement à des situations nouvelles auxquelles il faut apporter des solutions. C'est ainsi, en développant son expérience, qu'une personne peut être amenée à évoluer, notamment hiérarchiquement, tout au long de sa carrière.

Un des grands dangers qui guette chaque personne est celui de développer un savoir-faire spécifique à l'entreprise. C'est ce que l'on appelle : "l'expertise maison". Par exemple, dans le domaine du développement logiciel, créer des langages ou des bibliothèques adaptés à l'entreprise, pour l'entreprise, et qui

n'existent donc nulle part ailleurs. Ou, plus simplement, l'utilisation d'outils qui sont spécifiques à l'entreprise et à sa façon de fonctionner.

Pourquoi est-ce dangereux ?

Pour une personne salariée, développer une expertise maison est quelque chose qui peut devenir problématique car cela peut la mettre dans une position de faiblesse vis-à-vis de son employeur, mais aussi du marché.

En effet, une expertise maison est, par définition, difficilement voire pas du tout transférable dans un autre contexte. Ainsi, l'employé ne sera pas en mesure de facilement valoriser son expérience, son savoir-faire, auprès d'autres entreprises dans une démarche de recherche d'emploi. Il sera donc à la fois expérimenté, et bien sûr avec les prétentions salariales correspondantes, mais cette expérience sera inutilisable. Ceci l'amènera donc probablement à être considéré comme inexpérimenté voire débutant vis-à-vis d'un employeur potentiel.

Bien évidemment, une telle situation n'apparaît pas du jour au lendemain, mais se développe progressivement avec le temps, éventuellement sur plusieurs années. Ainsi, si le danger paraît invisible pendant cette longue période, tant que la routine établie perdure, il peut arriver un moment où le

problème se manifeste. Cela peut essentiellement se produire dans deux situations :

1. Tout d'abord, l'entreprise peut décider d'effectuer un virage technologique et de moderniser ses façons de faire.

C'est quelque chose qui arrive régulièrement, et qui est nécessaire d'ailleurs pour une entreprise qui souhaite rester compétitive. Elle peut ainsi décider de cesser d'utiliser certains outils ou procédés pour les remplacer par d'autres. Elle devra alors décider si le spécialiste est en mesure d'évoluer, moyennant un accompagnement. Ou, s'il est préférable de le laisser partir et de le remplacer par une autre personne probablement plus jeune et ayant un salaire moins élevé.

On peut citer en exemple, dans l'univers du développement logiciel, l'exploitation du langage Cobol dans les systèmes bancaires. Depuis les années 70 et 80, ce langage reste utilisé uniquement dans ces environnements. Si la migration est évoquée depuis maintenant plusieurs décennies, elle n'est pas encore accomplie. Mais, ce qui est certain, c'est que le jour où la migration vers des systèmes plus modernes aura été complétée, l'ensemble des programmeurs qui aujourd'hui ont une expertise pointue dans

ce domaine se retrouveront dépourvus de leur expérience sur le marché du travail.

2. Ensuite, la deuxième situation qui peut se manifester, c'est bien évidemment lorsque la personne décide d'elle-même de chercher un nouvel emploi.

Elle doit alors démontrer la valeur de son expérience, de son aptitude à répondre à des besoins différents d'autres entreprises si elle espère pouvoir être engagée. Si ces connaissances et son expérience ne sont pas transférables, effectuer une telle démonstration est sûrement quelque chose d'extrêmement compliqué voire d'impossible, ce qui la freinera grandement hélas pour décrocher un autre emploi.

Il est donc important pour une personne d'être en mesure d'identifier, à un instant donné, si elle se trouve dans une situation où son expérience peut-être est transférée dans un autre contexte. S'il s'avère que ce n'est pas le cas, cela signifie qu'elle est entrée dans une forme de cercle vicieux qui progressivement va la rendre de moins en moins employable et donc de plus en plus vulnérable vis-à-vis de son employeur.

Comme une telle situation n'apparaît pas du jour au lendemain, mais se met en place progressivement, il est alors important que

la personne réagisse sans attendre, pour inverser cette tendance. Plus elle attendra, plus la situation sera difficile à inverser. Il convient donc d'être clairvoyant et d'utiliser ce contexte comme un tremplin afin de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences.

Fondamentalement, il s'agit de faire en sorte de développer un nouveau savoir-faire transférable dans une autre entreprise, et donc utilisable et valorisable sur le marché du travail. Pour réaliser cela, il existe deux possibilités :

1. La première consiste à le faire dans le cadre de son emploi actuel. Il faut alors faire son possible pour modifier ses tâches, ses fonctions, pour travailler sur des projets dont l'expérience sera valorisable. Cela implique de convaincre son employeur de laisser l'employé travailler sur des projets différents, beaucoup plus porteurs. Et aussi, de délaissier progressivement, voire totalement, les tâches précédentes dont l'expérience n'est pas transférable.
2. La seconde consiste, à défaut d'être en mesure de faire cela dans le cadre de son emploi, à consacrer le temps, l'énergie, les efforts nécessaires à l'auto-formation.

Ceci est évidemment plus difficile compte tenu de l'équilibre de vie entre le travail et la vie personnelle mais c'est parfois indispensable. Il faut cependant s'assurer, pour que l'expérience soit valorisable, d'être en mesure de fournir des marqueurs concrets à un potentiel futur employeur. Cela passe notamment, en règle générale, au travers de certifications proposées par des organismes tiers.

Dans les deux cas, cela implique d'avoir une certaine vision du marché du travail et une compréhension de ce dont les entreprises auront besoin dans le futur. En se préparant suffisamment longtemps à l'avance, on sort alors du cercle vicieux dans lequel on est entré pour développer, au contraire, l'expérience et les connaissances qui seront requises pour rester employable.

Chapitre n°15 : Éviter de porter le chapeau

“Personne n’est amnésique. Mais, on est surpris du nombre de personnes qui le deviennent lorsque les choses se gâtent.”

La déresponsabilisation individuelle, c’est avant tout l’art pour une personne de faire en sorte que l’on ne puisse pas la tenir responsable d’une situation problématique et des conséquences qui en découleront.

D’une certaine manière, c’est l’art de n’être responsable de rien, et cela consiste à faire en sorte, lorsqu’un problème est identifié et que l’on en recherche un responsable, de réussir à pouvoir se défaire et en attribuer la faute à une tierce personne.

C’est malheureusement une des manières de travailler les plus pénibles, voire une des plus malhonnêtes auxquelles on peut être confronté et contre laquelle il faut se prémunir.

Les techniques souvent utilisées pour faire porter le chapeau à quelqu'un d'autre

Par exemple :

- Déléguer ce qui consiste à ne pas réaliser les actions soi-même mais au contraire à les confier à une tierce personne.

De cette façon, on peut difficilement être accusé d'avoir mal fait les choses. Au pire, on nous reprochera d'avoir mal délégué, ou d'avoir choisi la mauvaise personne pour la tâche, mais cela est généralement très facilement masqué par le fait que le travail a été mal fait.

Cette technique de délégation est quelque chose qui se met en place au détriment des personnes qui accomplissent et ne peuvent pas déléguer, faute de subordonnés, comparativement aux gestionnaires dont une grande partie du travail consiste justement à coordonner et répartir le travail à effectuer.

- Avoir une mémoire sélective, pointue sur certaines choses et évasive sur d'autres.

Concrètement, un gestionnaire pourra faire preuve d'une excellente mémoire lorsqu'il cherchera à se souvenir de vous avoir attribué une activité. Les phrases du style : "On en avait parlé, je t'avais dit de t'en occuper"

sont des exemples flagrants car, à défaut d'un argument contraire tangible ce sera la parole de l'un contre celle de l'autre. Et, il est aussi mal vu que contreproductif de formuler une réponse du type : "Ce n'est pas vrai", voire : "Tu mens"...

À l'inverse un gestionnaire pourra faire preuve d'une mémoire floue, volontairement ou non, lorsqu'il s'agira de décisions qui se révèlent être mauvaises.

Je citerai en exemple un cas réel dans lequel un bogue logiciel avait été détecté, mais pour lequel le gestionnaire avait décidé qu'il était trop coûteux de le corriger. Lorsque six mois plus tard le client, toujours insatisfait, s'est agacé de la situation, le gestionnaire a cherché à blâmer son équipe de ne pas avoir résolu le bogue en question, mais sans se souvenir qu'il s'agissait de sa propre décision.

Comment se protéger ?

Bien évidemment, il n'est pas facile de se protéger face à des comportements fallacieux. Quand on considère travailler dans un environnement honnête, ce qui heureusement est le cas la très grande majorité du temps, on peut se retrouver pris au dépourvu face à une situation où l'on est pointé du

doigt et pour laquelle on ne s'est pas suffisamment protégé.

La meilleure technique pour bien se protéger consiste à bien communiquer, et à laisser des traces écrites. Lorsqu'une tâche a été assignée, qu'une priorité est changée ou qu'une décision a été prise, en laisser une trace permanente est la manière la plus adaptée pour être en mesure de réagir le moment venu. Pour cela, plusieurs méthodes simples peuvent être utilisées :

- Tout d'abord, faire des compte-rendu des rencontres qui ont lieu, lorsque celles-ci sont importantes et qu'elles impliquent beaucoup de monde. Sans nécessairement être trop longs, ils sont particulièrement utiles dans la communication entre équipes car ils évitent les confusions sur ce qui doit, ou non, être fait. C'est en général une prise d'initiative souvent appréciée, ne serait-ce que pour écrire une liste de présences et de décisions.
- Ensuite, on peut aussi utiliser les outils de communication à disposition pour laisser une petite note. Par exemple, écrire un commentaire dans un système de gestion de tâches, un mot dans une messagerie interne ou encore un courrier électronique.

Mais, quelle que soit la méthode utilisée, documenter n'a de sens que si l'on est capable de trouver assez rapidement l'information lorsque celle-ci est requise.

Il est donc important de documenter ce qui est nécessaire mais pas tout, faute de quoi on se retrouve vite submergé d'informations au sein desquelles il est impossible de se retrouver.

Chapitre n°16 : Éviter le piège de la fausse promotion

"Obtenir une augmentation de ses responsabilités sans recevoir les moyens nécessaires pour y répondre est un chemin rapide vers l'échec et les conséquences qui s'y rattachent."

Quand on nous annonce que l'on va nous donner une promotion, on est généralement très heureux de cette annonce. Recevoir une promotion flatte l'égo et renforce la confiance en soi. Cela traduit une appréciation du travail accompli et la confiance que l'on est capable d'en faire davantage en relevant des problèmes plus importants. Cela bonifie le statut social et, potentiellement, la situation financière. Bien sûr, une telle annonce est aussi accompagnée d'un peu de stress face aux nouvelles responsabilités et aux nouveaux défis, mais en règle générale, recevoir une promotion est vécu comme un changement positif dans sa carrière.

Cependant, il est utile de prendre du recul sur la promotion reçue, fonction du contexte dans laquelle elle s'inscrit et sur les conditions qui s'y rattachent.

Avec l'élargissement des responsabilités vient également l'augmentation des exigences de l'employeur. On s'attend à ce que des problèmes plus complexes soient résolus, que des décisions soient

prises en conséquence et que, d'une manière générale, les attentes associées à ce nouveau poste soient remplies.

Si recevoir une promotion est normalement une marque de confiance envers les capacités d'un employé à relever des défis plus importants, il n'en reste pas moins que l'employé devra répondre à ces nouvelles attentes.

Ainsi, lorsque l'on reçoit une promotion, il est important de s'assurer que l'on aura à notre disposition les moyens pour accomplir cette nouvelle mission. Par exemple, aura-t-on réellement la capacité de prendre les décisions qui s'imposent et les mettre en œuvre ou la hiérarchie voudra-t-elle valider systématiquement ces décisions ? Aura-t-on les ressources requises pour accomplir nos tâches (affectation de nouvelles ressources) ?

Que se passera-t-il si les ressources promises ne sont finalement pas disponibles ? Si les promesses sur les moyens requis ne se concrétisent pas ? Un employé nouvellement promu peut se retrouver dans une situation compliquée. D'un côté, les attentes à son sujet sont plus élevées et il doit y répondre. De l'autre, les moyens requis pour y parvenir ne sont pas disponibles. Un employé peut alors être confronté à son impossibilité de répondre aux attentes de l'employeur et, même si cette situation n'est pas de son fait, se retrouver confronté aux

conséquences, à savoir subir une pression insoutenable, devoir retourner à son ancien poste voire perdre son emploi.

Pour éviter de vivre une telle situation, il est donc important, lorsque l'on obtient une promotion, de clairement s'entendre sur les moyens qui seront nécessaires et accordés pour réussir.

Chapitre n°17 : Déterminer ce que l'on veut faire

"C'est en sachant ce que l'on souhaite faire que l'on peut créer les conditions nécessaires à sa mise en œuvre. Il ne faut pas espérer que l'on va vous proposer exactement ce que vous voulez faire si vous ne le savez pas vous-même."

"Que veux-tu faire dans la vie ?" Voilà probablement une des questions que l'on va entendre le plus au cours de notre vie étudiante et professionnelle. Cette question donnera lieu à une réponse presque aussi fréquente : "Je ne sais pas". Paradoxe par excellence, ne pas avoir de réponse à la question qui nous est posée le plus fréquemment... Pourquoi diable est-il si difficile d'y répondre ? Pourquoi cette question est-elle si importante ? Et surtout, que faire pour trouver une réponse ?

Une question si difficile

Se poser la question : "Que faire dans la vie ?" est une question compliquée car elle synthétise en quelques mots à peine de nombreux aspects.

Tout d'abord, la perspective temporelle, ce que l'on veut faire : "dans la vie" implique une projection sur

des années, sur des dizaines d'années même. Comment apporter une réponse qui potentiellement s'étendra sur une si longue période ?

Ensuite, il y a la question de l'activité et de son évolution. Apporter une réponse concrète implique d'une certaine façon de la figer, et aussi d'exclure d'autres possibilités. "Choisir, c'est renoncer" dit le dicton. C'est particulièrement vrai ici. Formuler une réponse claire implique non seulement un renoncement à toutes les autres opportunités, mais associé à la perspective temporelle long terme, cela implique de se limiter, de se contraindre, de se compartimenter et de s'orienter dans une voie unique pour de nombreuses années. Qui peut réellement vouloir s'enfermer de plein gré dans une seule avenue... ?

Enfin, il y a la question de : "ce que l'on aime". Là encore, répondre n'est pas simple. Nous vivons dans une société où l'on sépare fortement les loisirs personnels de l'activité professionnelle. Savoir que l'on aime le foot, la musique classique ou les voyages, c'est assez simple. Mais savoir que l'on aime faire une activité qui deviendra notre profession, notre occupation quotidienne principale à quelque chose d'effrayant. Pourtant, l'adage nous rappelle : "Choisis un métier que tu aimes et tu ne travailleras pas une journée de ta vie". Être en adé-

quation avec son ressenti, ses émotions pour parvenir à formuler une réponse précise est difficile car on ne sait pas comment s'y prendre.

Une question importante ? Oui, vraiment !

Mais alors, si c'est si difficile de répondre, est-ce vraiment nécessaire ? Ne peut-on pas laisser les choses comme elles sont, ne pas apporter de réponse et attendre que les choses se passent ? Bien évidemment, c'est possible... mais est-ce vraiment la meilleure stratégie ?

Qu'on le veuille ou non, que l'on aime ça ou non, le fait est qu'au cours de sa vie, la situation va évoluer. Que ce soit par ancienneté, par envie, par opportunité ou par obligation, nous n'allons pas occuper et effectuer les mêmes fonctions, les mêmes tâches toute notre vie. C'est ainsi, et il faut s'en réjouir car sinon notre réalité serait incroyablement limitée, triste, avilissante et mécanique.

À partir du moment où l'on s'approche des études universitaires ou spécialisées, jusqu'au moment où l'on arrêtera toute activité professionnelle, la question de savoir ce qu'il faut choisir va se poser, et par de là même la question de savoir ce que l'on veut faire.

Cette question est importante pour deux raisons fondamentales :

1. Tout d'abord, personne d'autre que nous-même ne sera en mesure d'y répondre. Nous pouvons discuter autant que nous le souhaitons avec des amis, des proches, des collègues, des conseillers en orientation, au final, nous seuls pouvons répondre à cette question. Personne ne viendra vous voir spontanément en ayant la réponse parfaite à laquelle vous n'aviez pas pensé. Imaginez la scène, votre interlocuteur :
"Bonjour, je viens te voir car je veux t'offrir un nouveau poste. Et, après y avoir réfléchi, je pense que ce que tu aimerais faire c'est <insérer ici une description>. Je suis sûr que c'est exactement ce qu'il te faut !".

Vous :

"Incroyable, c'est absolument ça, tu as parfaitement raison. Je ne savais pas trop ce que je voulais faire mais maintenant que tu m'en parles, c'est exactement ça. Quelle chance que tu aies trouvé le poste de mes rêves et qu'il soit disponible immédiatement !".

Vous trouvez que ce n'est pas très crédible comme dialogue... et je suis d'accord avec vous ! Si vous ne vous posez pas la question

par vous-même, il y a peu de chances que quelqu'un le fasse pour vous.

2. L'autre raison pour laquelle cette question est si importante, c'est qu'elle nous permet d'anticiper le futur et de nous y préparer. Elle nous permet d'être en mode proactif plutôt que réactif, et cela peut tout changer.

Les choses vont évoluer au cours du temps, d'une manière ou d'une autre, c'est inévitable. Et, pour être dans la situation la plus favorable lorsque ces changements arriveront, il faut les anticiper et se projeter dans le futur. Ne pensez pas que c'est si rare de faire cela, ni si difficile. Nous le faisons tous continuellement. Les agriculteurs essaient d'anticiper les conditions météorologiques et les restaurants et hôtels essaient d'anticiper la venue des touristes, pourquoi diable ne devrait-on pas anticiper le moment où l'on sera amené à changer de fonction, de poste, d'emploi ?

Se poser la question, formuler une réponse, ou des réponses, c'est formuler des possibilités, des chemins qui pourraient se réaliser. C'est anticiper le moment où il faudra faire un choix et c'est anticiper la réponse qu'il faudra formuler. C'est élaborer une stratégie d'évolution pour être en mesure de réagir adéquatement lorsque la situation le demandera.

Et, plus globalement, c'est garder un certain contrôle sur son avenir.

Comment formuler une réponse ?

Comment s'y prendre pour formuler une réponse à cette épineuse question ?

Pour cela, il faut d'abord clarifier la forme que la réponse va prendre. Ce que l'on cherche, ce n'est pas une réponse précise du style : "Je veux être pompier". C'est précisément parce qu'en général on souhaite une réponse immédiate que l'on ne la trouve pas. Celle-ci est en effet trop contraignante par rapport au champ des possibles et aux projections à long-terme.

On va plutôt chercher à formuler une réponse qui comporte plusieurs dimensions :

1. ce qui me plait / ne me plait pas,
2. les perspectives à court terme,
3. les perspectives à moyen / long terme.

Examinons cela plus en détail :

Ce qui me plaît / ne me plaît pas

Si savoir ce que l'on aime est difficile, il est souvent plus facile de définir... ce que l'on n'aime pas. C'est alors un excellent point de départ pour notre réflexion.

Pour cela, un brainstorming facile à réaliser consiste à établir une liste d'actions concrètes, de tâches quotidiennes, de situations et de les répartir entre deux colonnes : "aime / aime pas".

On peut également, parallèlement ou dans un second temps, indiquer si c'est important pour nous ou au contraire si c'est accessoire.

Attention, il ne s'agit pas de faire une liste de fonctions, de postes mais au contraire de s'intéresser à l'aspect concret de la réalité quotidienne.

Voici une liste non exhaustive de questions à se poser, est-ce que :

- j'aime travailler à l'intérieur / en extérieur ?
- j'aime travailler dans un environnement qui m'oblige à me dépasser ?
- j'aime travailler sur des projets qui ont un impact social / écologique positif ?

Une fois ces éléments catégorisés, on se concentre sur les éléments que l'on aime, en priorisant ceux que l'on a indiqués comme importants. On est alors en mesure d'écarter de nombreuses alternatives pour se concentrer sur celles qui nous correspondent le mieux. On n'a pas encore un poste précis, mais on a réussi à cerner des possibilités, à définir un cadre, une direction.

Les perspectives à court terme

La deuxième étape consiste à identifier des opportunités d'emploi, de fonction qui sont le plus alignées avec les orientations définies auparavant.

Là encore, il ne faut pas avoir d'idées préconçues, ni chercher à trouver l'opportunité parfaite, ni celle immédiatement disponible. Il faut simplement lister les possibilités de manière la plus objective possible puis établir un ordre de priorités.

Il faut alors analyser leur faisabilité en fonction de ses compétences. Cela permet notamment d'identifier l'éventuel travail de formation nécessaire. Cela permet enfin d'établir un objectif à court-terme, c'est-à-dire sur un horizon de six mois à deux ans, de ce que l'on souhaite et peut faire.

Les perspectives à moyen / long-terme

Enfin, il faut être en mesure d'établir un horizon à plus long-terme, soit entre cinq et dix ans. Au-delà, cela n'a pas vraiment d'intérêt car trop théorique.

La question se résume alors ainsi : "Sachant ce que l'on aime et que l'on a envie de faire, quelles seraient les possibilités dans 5 ou 10 ans ?". À nouveau, il ne s'agit pas de faire une prédiction, mais de cerner des possibilités, des envies, et d'établir des projections.

On peut alors arrimer ces projections avec les projections à courts-termes. Si l'on veut atteindre telle situation dans dix ans, où faudra-t-il se trouver dans six mois, deux ans, cinq ans ?

On obtient ainsi un plan, et de ce fait, on pourra faire en sorte que chaque étape prépare la suivante.

Chapitre n°18 : exceller dans ce que l'on aime

"Exceller dans une tâche, démontrer une rapidité d'exécution et une haute qualité des résultats encourage l'employeur à assigner de nouveau des tâches similaires. Il est donc important d'exceller dans des tâches que l'on aime si on veut éviter de faire continuellement des activités que l'on aime pas."

Dans la relation avec son employé, l'employeur a la prérogative de définir et d'assigner les tâches de celui-ci. Il va par la suite en évaluer les résultats, tant en termes de qualité de réalisation que de rapidité d'exécution.

De manière plus globale, il va également être amené à effectuer une répartition des tâches entre tous ses employés, en déterminant laquelle sera assignée à quel employé.

Ainsi, au travers de ce processus, l'employeur va chercher à optimiser la répartition des tâches afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Un employé va donc, la plupart du temps, se voir assigner des tâches pour lesquelles il est rapide et efficace.

Cette situation, qui semble être une bonne chose, peut cependant présenter des inconvénients non négligeables pour un employé.

En effet, un tel processus de répartition des tâches ne prend pas nécessairement en considération les centres d'intérêt et les aspirations des employés. Chacun a, en effet, un parcours, une histoire, des préférences par rapport à ce qu'il souhaite faire ou non.

Une tâche qui lui est assignée ne sera ainsi pas forcément perçue positivement. Et, il pourra être confronté à des tâches qui ne l'intéresseront pas. Mais, il devra cependant composer avec cette situation.

En règle générale, le réflexe courant d'un employé lorsqu'il est confronté à ce genre de tâches consiste à les effectuer aussi vite que possible afin de pouvoir : "s'en débarrasser", et ensuite, de passer à d'autres qu'ils jugent plus intéressantes. Ce réflexe, bien que compréhensible, peut hélas s'avérer totalement contre-productif.

Malheureusement, en réalisant rapidement et efficacement des tâches qu'il n'aime pas, un employé envoie, sans forcément en avoir conscience, le signal indiquant que l'assignation a été bien faite. Il donne l'impression que, s'il travaille efficacement, c'est qu'il aime bien cette tâche. Il va donc renforcer l'impression que cette situation est optimale et donc de facto encourager l'employeur à lui redonner de nouveau le même genre de tâches. S'il reproduit son comportement, il encourage la mise en place d'un cercle vicieux le condamnant à effectuer des tâches sans intérêt pour lui-même.

À l'inverse, pour créer un cercle vertueux, l'employé doit se donner les moyens d'orienter l'assignation des tâches. Il doit donc démontrer que les tâches qu'il préfère sont résolues plus efficacement et plus rapidement que les autres en y consacrant son énergie en priorité, au détriment de celles qui l'intéressent moins.

Bien sûr, il n'est pas question ici de délibérément mal faire son travail, ni de saboter la réalisation des tâches. Ce serait là une faute professionnelle susceptible de briser la relation employé - employeur. Aussi, il y a toujours une partie de son travail que l'on aime moins et c'est normal. Tout est question de proportion. Et, en priorisant de lui-même les tâches qui l'intéresse, l'employé envoie le signal que la répartition des tâches est judicieuse. Mais surtout, qu'elle doit continuer de cette façon car c'est également dans l'intérêt de l'employeur de leur assigner des tâches dans lesquelles ils excellent !

Chapitre n°19 : Savoir quitter l'entreprise ou évoluer en son sein

"Ne rien faire, c'est déjà faire quelque chose. La question n'est pas d'évoluer à n'importe quel prix, mais de déterminer ce qui est préférable, entre stabilité et changement, entre statu quo et opportunités."

Il est pratiquement impossible de nos jours de passer l'intégralité de sa carrière dans la même entreprise. Passer plus de quarante ans au même endroit, même en changeant de poste, relève désormais véritablement de l'exception.

Il faut alors admettre qu'à un moment donné, nous allons changer d'entreprise ou évoluer en son sein. Il est donc important de se poser les questions suivantes : "Est-ce le bon moment pour changer et / ou évoluer ? Est-il préférable de rester encore un moment (au même poste ou non) ? Et si oui, dans combien de temps ?".

Cela implique d'accepter qu'il faut potentiellement être à l'initiative de ce changement et ne pas laisser à son employeur le soin de nous forcer en nous mettant à la porte. Cela veut dire concrètement qu'il

faut être prêt à une mobilité interne ou un départ pour obtenir de meilleures conditions.

Pour cela, le premier élément majeur qu'il faut garder en tête en permanence, et spécifiquement à ce moment-là, c'est le fait que nos intérêts sont différents de ceux de l'entreprise pour laquelle on travaille. Nous offrons nos services, notre expertise, notre énergie à l'entreprise. Il faut donc, comme des entrepreneurs, être prêt s'ouvrir à de nouveaux défis.

Le deuxième élément majeur est le fait d'accepter que ne rien faire, c'est déjà faire quelque chose. L'être humain fait preuve d'une inertie importante au quotidien. L'individu est dans sa zone de confort et ne souhaite pas nécessairement en sortir, ou tout du moins pas facilement. Pourtant, manquer une opportunité lorsqu'elle se présente, ne pas agir et faire preuve d'inertie est en soi une décision. Beaucoup de gens considèrent qu'ils ne sont pas prêts à prendre une décision, mais en réalité, rester immobile n'est pas juste l'absence d'une décision. C'est une décision en soi, qu'il faut être prêt à accepter afin d'en assumer pleinement les conséquences.

Évaluer une opportunité

Lorsque l'on se retrouve à évaluer une opportunité nouvelle, on va forcément chercher à en comparer les avantages et les inconvénients. C'est quelque

chose de difficile car cela implique une part d'inconnu importante qui en règle générale freine les gens. Nous sommes capables d'évaluer les éléments positifs de notre vie quotidienne, et les éléments négatifs qui la composent, plus ou moins irritants, mais il est difficile de se projeter dans une situation future.

Ce qui importe lorsque l'on évalue une opportunité pour la comparer à sa situation actuelle, c'est de le faire de manière objective et complète.

D'une part, devoir prendre une décision, surtout lorsqu'elle a des impacts, peut être terriblement stressant. Mais au stade de la réflexion et de la comparaison entre les différentes options, il ne s'agit pas de décider de quoi que ce soit. C'est une étape où l'on peut, et l'on doit, observer sereinement les alternatives.

D'autre part, il ne faut pas influencer ni biaiser la décision à venir en oubliant des facteurs importants. Dans un contexte où il y a une part non négligeable d'inconnues, une erreur courante consiste à uniquement comparer les éléments positifs d'une situation aux éléments négatifs de l'autre. Par exemple, considérer que l'on a une situation stable avec un salaire et comparer cela au risque de se faire licencier rapidement dans un nouveau poste. C'est humain, mais c'est aussi contre-productif et il faut tâcher d'être le plus objectif possible. Dans cet

exemple, il faut aussi considérer les éléments négatifs de la situation courante (faible salaire, mauvaise ambiance...) aux potentiels gains d'une opportunité (meilleur salaire, meilleure ambiance...).

Évaluer ses capacités et son potentiel

L'autre élément important à prendre en considération lorsque l'on se retrouve face au choix de : "rester ou partir" est bien évidemment soi-même. Là aussi, il est important d'effectuer une introspection qui peut inclure plusieurs aspects.

En premier lieu, il est important de bien connaître ses compétences et son expertise. Il faut effectivement savoir ce que l'on sait faire et ce que l'on peut apporter à notre entreprise ou une nouvelle. Serai-je par exemple capable de mener à bien les missions liées à mon nouveau rôle ? C'est l'essence même de l'employabilité.

Ensuite, il faut connaître sa capacité d'adaptation au changement. Modifier ses habitudes, être confronté à de nouvelles choses et à faire face à l'inconnu sont des conditions indispensables à toute évolution d'emploi.

Accepterai-je de redevenir : "junior", de prendre le temps d'acquérir de nouvelles compétences, d'en perdre d'autres... ? Et, il faut l'admettre... chaque personne, à un moment donné, a une capacité d'adaptation qui lui est propre, différente de celle

des autres et possiblement différente de celle qu'elle peut être à un autre moment. Ne pas se sentir prêt n'est ni un aveu de faiblesse ni un défaut, d'autant que cela évolue dans le temps. Mais à un moment précis, lorsque l'on regarde la perspective de saisir une nouvelle opportunité, il est indispensable de mesurer sa capacité d'adaptation pour ensuite pouvoir prendre une décision pertinente et l'accepter convenablement.

Le troisième élément, similaire au précédent, concerne sa propre tolérance au risque. Là non plus, il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, simplement un constat à faire et à accepter : "Suis-je prêt, en ce moment, à accepter et prendre le risque d'un changement de situation ?". Gardez en tête que cela implique de très nombreux aspects de notre vie et que ceux-ci, en plus de notre propre propension aux risques, évoluent au cours du temps.

Enfin, le quatrième élément à prendre en considération concerne sa situation financière. Il convient de souligner à quel point une bonne connaissance de ses ressources et besoins financiers, ainsi que sa tolérance au stress par rapport à cet aspect sont des critères clés pour la prise de décision. Être dans une situation financière sécuritaire, ou au contraire être dans une situation relativement précaire n'est pas sans conséquence et l'évaluer correctement permettra de faire les bons choix.

Une fois que l'on a dressé un portrait aussi objectif que possible de l'opportunité dans son contexte, avec ses avantages et inconvénients par rapport à la situation actuelle, on peut prendre une décision.

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise décision, car de nombreux facteurs entrent en jeu. Cependant, il est crucial de pouvoir accepter cette décision et ses conséquences pour l'avenir. Il est notamment important de se souvenir que, tôt ou tard, on devra évoluer au sein de l'entreprise ou en changer. Et aussi que l'inaction constitue une décision en soi. La clé de votre réussite professionnelle se résume donc dans le fait de trouver la bonne opportunité, au bon moment.

Conclusion

Au sein de cet ouvrage, nous avons vu que nos actions (ou non actions) peuvent déterminer la relation que nous aurons avec notre employeur. Et, plus globalement, le rapport que nous entretiendrons avec l'ensemble de notre environnement professionnel.

Maintenant que vous disposez de quelques clés, vous savez que, tout au long de votre parcours professionnel, vous développerez et perdrez des compétences. Mais vous savez aussi, de la même manière que cela vous a été enseigné pendant votre scolarité, que chacune de ces étapes vous aidera à préparer la suivante. Et, que cela participera activement à l'investissement que vous souhaitez faire sur votre propre personne.

Le simple fait d'ouvrir ce livre témoigne de votre curiosité et de votre envie d'avancer sur les chemins, parfois tortueux, de l'entreprise. Je ne dis pas que le chemin ne sera pas semé d'embûches. Il y aura évidemment des hauts et des bas. Mais je suis certain que chaque étape que vous franchirez contribuera pleinement à votre épanouissement, tant sur le plan personnel que professionnel.

Gardez l'esprit ouvert à la compréhension de votre environnement, vos interlocuteurs, car le monde de

l'entreprise va bien au-delà des compétences techniques.

Prenez le temps de déterminer où vous êtes, où vous souhaitez aller et comment y aller.

L'important ne sera pas votre rapidité d'exécution mais le choix et la constance des actions que vous mettrez au service des ambitions que vous aurez pour vous-même.

Et n'oubliez pas l'essentiel, comme le dit l'adage : "Tous les chemins mènent à Rome".