

René Moulinier

PILOTEZ VOTRE CARRIÈRE

Développez votre employabilité

Valorisez vos réussites

Gérez votre carrière
comme on dirige une entreprise

EYROLLES

PILOTEZ VOTRE CARRIÈRE

Conduire sa vie professionnelle. En être l'inspirateur et l'acteur. Ne pas laisser à d'autres le soin de penser pour vous, de décider pour vous.

Ce livre de management personnel de votre vie professionnelle s'intéresse à votre relation à votre travail et se penche sur ses répercussions pratiques. Il vous conduit à repenser les allocations de temps que vous accordez à vos différentes activités. À quoi bon tenter de gérer votre emploi du temps, aussi bien professionnel que privé, si vous n'êtes pas clair sur vos objectifs, vos motivations, vos ambitions, voire votre attitude par rapport au travail ? Il vous incite à adopter une nouvelle attitude à l'égard de votre vie professionnelle, de votre entreprise, de votre entourage professionnel.

Exigeante, cette remise en cause ne se limite pas à la sphère professionnelle, puisqu'elle a des répercussions sur votre temps libre personnel, familial et amical. Être cadre aujourd'hui vous conduit à gérer votre carrière comme on dirige une entreprise. D'une certaine façon vous êtes votre propre patron. Il est temps, pour vivre mieux, de prendre votre travail en main !

René Moulinier, diplômé de Sciences Po Paris, formateur et conseil en management et en efficacité personnelle, anime des séminaires réputés de management personnel. Auteur de nombreux livres sur le management et l'efficacité professionnelle.

Pilotez votre carrière

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-cyrolles.com

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

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56525-6

René Moulinier

Pilotez votre carrière

EYROLLES

Sommaire

Avant-propos.....	XI
Présentation de l'ouvrage.....	XV

PARTIE 1 - DEVENIR AUTONOME

1 À la conquête d'une nouvelle liberté	3
Agissez comme un haut potentiel.....	6
2 Propos sur l'efficacité aujourd'hui	7
Culture de l'immédiat.....	7
Anticiper	9
Créer son propre courant.....	9
Ponctualité.....	9
Vivre le changement.....	10
3 Vers l'appropriation de votre autonomie	12
L'autonomie, pourquoi? Pour quoi?	12
Autonomie et subordination.....	13
Des entreprises horizontales.....	15
Il n'y a pas de liberté sans responsabilité	16
4 Autonomie et management	20
De la démocratie et de l'autorité	20
Revitaliser la pratique managériale	22
5 Réflexions sur le bonheur au travail.....	24

PARTIE 2 - VERS UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ

6 Endiguez les sollicitations.....	29
Temporiser pour mettre en perspective	30
7 Urgent ! Vous avez dit urgent ?	34
L'ardente obligation de l'urgence	34
L'urgence naît souvent de l'angoisse	38
L'art de la temporisation.....	39

8 Économisez votre temps.....	42
Taillez dans le vif !.....	42
L'art du refus	43
Les bénéfiques du refus	44
« Je ne veux pas le savoir ! »	45
Pourquoi faire compliqué ?	45
Pourquoi faire tout de suite ?	47
Ordonner les activités sur le calendrier.....	47
S'assurer que des travaux conduits au loin seront prêts en temps voulu	49
Le regroupement, principe d'efficacité.....	51
Le multitâche, principe d'inefficacité	52
9 La délégation augmente vos capacités	53
Les freins à la délégation.....	53
Pourquoi déléguer?.....	55
Plaidoyer pour la délégation.....	56
On ne peut pas tout déléguer.....	59
À qui déléguer?	60
La délégation mode d'emploi	62
L'indispensable distinction entre responsabilité et autorité..	66
Gardez-vous de la « délégation-poubelle »	67
Qui sait faire quoi ici?.....	67
10 Faites du téléphone un auxiliaire de votre efficacité.....	71
La lourde problématique du téléphone.....	72
L'émission téléphonique: vous êtes le maître du jeu	73
Réception téléphonique: restez le maître du jeu	75
La conférence ou réunion téléphonique.....	77
Le savoir-vivre du téléphone mobile	78
11 Ne vous laissez pas submerger par la lecture	81
Les enjeux de la lecture professionnelle.....	82
Quelques conseils pour mieux lire	82
L'e-mail, nouvelle plaie de la communication?.....	85
12 L'art de l'écrit professionnel: vite, clair, compris.....	89
Écrire, c'est communiquer.....	90
« Écrire s'apprend en écrivant ».....	90
S'organiser pour écrire efficacement	92

« Sans réponse de votre part »	96
13 Le traitement efficace de l'information	97
Surabondance et lacunes.....	97
L'inventaire des informations indispensables	98
Le traitement des informations.....	98
La circulation de l'information	99
Le classement de l'information.....	100
Les zones de proximité.....	100
14 Pour des entretiens performants	103
Problématique des entretiens.....	103
Des entretiens structurés.....	105
Quelques préalables.....	105
Structure type d'un entretien.....	107
Quelques techniques de communication.....	108
L'entretien impromptu	110
L'entretien psychologique.....	110
L'entretien de bilan annuel.....	111
La prise de notes.....	113
15 Négociez vite et bien vos idées	114
Convaincre ou persuader?.....	114
À la recherche d'une solution mutuellement acceptable ..	116
Les clés du succès d'une négociation constructive	117
Quelques ultimes conseils pour bien négocier.....	119
16 Conduisez vos réunions de main de maître	121
Utilité des réunions	122
Les verrous de l'efficacité des réunions	123
L'animation de la réunion	126
La conclusion et le suivi de la réunion.....	128
Réunion sans pilote, sans ordre du jour: prenez le commandement ou partez!.....	128
17 En voyage	131
Le voyage est-il utile?.....	131
Organisez votre voyage.....	132
Au loin.....	133
Organisez votre absence.....	134

18 Mieux travailler avec vos collaborateurs et vos collègues ..	137
Le rituel de la prise de rendez-vous	138
Le respect des emplois du temps	139
Préparer les rendez-vous internes	140
Un patron présent et exemplaire.....	141
Faites gagner du temps à vos collaborateurs	143
Le cas des stagiaires et des salariés en CDD	144
19 Mieux travailler avec votre assistante	145
Les nouveaux métiers de la secrétaire assistante	145
La gestion du temps	146
Assistante, mode d'emploi	147
Le secrétariat partagé.....	149
20 Mieux travailler avec votre supérieur hiérarchique	150
Psychologies des chefs.....	151
Déficit de communication	152
Qu'attend-il de vous ? Qu'attendez-vous de lui?	152
Managez votre manager	153
Un entretien de recentrage.....	154
Le chef, le temps et vous.....	155
Compensez ses défaillances	156
Le rôle de l'adjoint.....	158
21 Mieux travailler en groupe de projet.....	159
Un projet porteur	159
Logistique, budget et planification du groupe de projet ..	161
22 Rester efficace avec des effectifs réduits	163
Mettre en place la solution	164
23 Le télétravail efficace	166
Avantages du télétravail	167
Craintes suscitées par le télétravail	167
Conseils pour le management des télétravailleurs.....	168

**PARTIE 3 - VOTRE EMPLOI DU TEMPS
AU SERVICE DE VOTRE EFFICACITÉ**

24 À quoi occupez-vous votre temps de travail ?	173
La comptabilité du temps	173
Comment mesurer votre emploi du temps ?	174
Quelle unité de mesure adopter ?	175
Les 1 600 heures de travail annuelles	175
Les multiplicateurs commodes	177
Les « tiroirs » d'activités	178
25 Qu'attend-on au juste de vous ?	
Qu'attendez-vous de vous-même ?	184
Premières impressions	184
Vers un système d'interprétation	185
La logique de l'entreprise	185
Le « temps utile »	186
Les objectifs	187
Les trois niveaux d'objectifs	189
Philosophie des objectifs	191
26 Repensez totalement l'organisation de votre travail	192
Les lignes de force de votre nouvel emploi du temps	192
Importance décisive des activités d'animation	193
Un rôle inattendu pour un cadre ou un dirigeant ?	194
Un temps pour la méditation	197
La recomposition des grandes masses d'activités	198
27 Enfer et délices des chronophages	199
Organisation, méthode, compétences personnelles	199
Psychologie et physiologie	200
Irruption du milieu privé	200
Milieu professionnel	201
Management	201
Communication	202
Chronophages extérieurs, chronophages personnels	203
Engagez une lutte déterminée contre les chronophages ..	203
28 Une journée de travail ordinaire	205
Être tendu par un projet : un thème pour chaque jour	205

Organiser sa journée	206
L'ordre des activités quotidiennes.....	207
Internet : domptez la pieuvre	209
Les moments de vie érémitiques.....	209
Mettez de l'ordre dans le chaos	210
Prendre une décision rapide.....	211
Pour vivre détendu, prévoyez une marge de sécurité	212
La question de l'empereur Titus.....	213
Les supports de l'efficacité quotidienne.....	214
29 La gestion prévisionnelle de votre emploi du temps.....	217
L'imprévu se prévoit.....	217
Anticipation et organisation.....	219
Les instruments de la gestion de l'emploi du temps.....	219
30 Un coup de feu ? Pas de panique !.....	222
Installez votre cellule de crise	222
31 Place au temps pour la vie.....	225
Un temps pour le travail, un temps pour la vie	225
La flânerie du temps privé.....	227
Créez une concurrence de centres d'intérêt	228
Le sas.....	231
32 Soyez l'artisan de votre futur	233
Les questions qui dérangent	234
Votre employabilité : une veille permanente	235
33 Votre succès est en vous	238
Conduire sa vie.....	238
Soyez le moteur de votre ambition	239
Osez !	240
Les allocations de temps.....	241
Et maintenant, lecteur, prenez de la distance... ..	242
Conclusion : Réussir sa vie ?.....	243
Définitions	245

Avant-propos

Souvent, lorsque les médias se penchent sur la vie des entreprises, ils ne manquent pas de faire état du désenchantement, du *blues* des cadres et du personnel, certains évoquant même leur angoisse et leur *stress*. On va même, ici ou là, par goût morbide, s'indigner du *burn out* qui menace certains cadres. Alors, traiter d'un travail efficace exercé dans la *sérénité*, comme nous oserons le faire dans ces pages, peut sembler irréaliste, voire provocateur.

Un climat délétère

Nous n'ignorons pas évidemment les composantes du climat délétère qui existe dans nombre d'entreprises, qui ont pour noms :

- l'obligation de présenter chaque trimestre aux analystes financiers des résultats en progrès par rapport au trimestre précédent ;
- la précarité réelle ou supposée traduite dans les délocalisations, réorganisations, reconfigurations, mutations technologiques, difficultés économiques, départs à la retraite non remplacés et autres *licenciements secs*, la « ressource humaine » devenant une variable d'ajustement au même titre que les ressources énergétiques, les matières premières, dont on augmente ou réduit les effectifs selon les besoins de la production, elle-même tributaire d'un marché mondial hyper concurrentiel, sans que tous soient tributaires des mêmes règles du jeu.

Que ces climats délétères d'entreprises interpellent leurs managers, c'est une première évidence. On n'obtient pas le meilleur des personnes qui travaillent dans une entreprise quand celles-ci se sentent menacées. Il y a d'autres discours à tenir que celui du cours de Bourse et de la valeur financière de l'entreprise.

Mais ici, et je m'adresse d'abord aux collaborateurs de chaque entreprise, cotée ou non, tout en souhaitant être entendu aussi des

Directions des *Relations humaines* (le sigle DRH est le même, mais entre *relation* et *ressource* il y a une différence de considération envers les individus qui est énorme), je voudrais défendre un autre point de vue sur la condition des salariés, qu'ils soient cadres ou pas. Ce point de vue se place dans la logique de l'*employabilité* (le mot est affreux, mais le concept qu'il véhicule a une grande portée).

L'angoisse, le stress, le désenchantement, le blues des personnes au travail nous semblent révélateurs d'une situation de dépendance et d'une mentalité de sujétion. Certes, cette sujétion et cette dépendance sont le corollaire de l'état de *subordination* reconnue par la législation du travail. L'employeur a autorité sur l'employé.

Sans entrer dans un débat juridique, au Code du travail nous opposerons le Code civil, ou si vous préférez nous allons éclairer le Contrat de travail par la notion de Contrat civil ou commercial.

Le Contrat de travail que toute personne recrutée signe avec l'entreprise ne peut pas être considéré comme léonin ou abusif, c'est-à-dire à l'avantage exclusif de l'employeur. Ce Contrat de travail est normalement équilibré et crée des obligations réciproques. Il a été signé entre personnes contractant librement et en situation d'égalité de relation. D'ailleurs, rappelez-vous que pendant le processus de recrutement on vous a demandé, implicitement si ce n'est explicitement, quelle *valeur ajoutée* vous apportiez à l'entreprise. C'est cette valeur ajoutée qui est rémunérée par un salaire. Vous êtes salarié, donc légalement dépendant et subordonné de l'employeur et des personnes auxquelles il a délégué le pouvoir de commander. Cependant, subordonné ne signifie pas soumis. En effet, vous avez votre utilité, cette *valeur ajoutée* dont a besoin l'entreprise ou l'organisation qui vous emploie. Valeur ajoutée que vous devez, avec l'aide de l'entreprise, d'améliorer, d'actualiser, d'augmenter, précisément pour conserver et étendre votre employabilité.

Quand on traite de l'employabilité, on a nécessairement en vue un emploi dans, mais aussi hors de l'entreprise ; ou alors, il ne fallait pas étaler ce concept dans le paysage des idées. Cela fait de chaque

salarié une sorte de *condottiere*. Comme vous le savez, le condottiere du Haut Moyen Âge et de la Renaissance italienne est ce personnage qui, avec son armée, se louait à un prince.

Le condottiere est subordonné, certes, mais autonome dans le cadre du contrat qui le lie au prince. Volontaire, pas toujours commode, ni docile, il sert un temps un prince, un autre temps une république ou un autre prince, parfois ennemi du précédent. Loyal, ce qui ne veut pas dire fidèle sa vie durant, car le prince peut aussi le renvoyer : appliquant loyalement le contrat qui les lie, chacun peut le rompre selon des règles définies et en général observées.

Le condottiere est conscient de sa compétence. Soucieux de son efficacité, mercenaire en ceci que l'argent à gagner l'intéresse, mais concerné aussi par le profit que son « employeur » retirera de son action, car il en va de sa réputation et de sa valeur.

« Loyal, ce qui ne veut pas dire fidèle sa vie durant », avons-nous écrit ci-dessus, en pensant autant au condottiere qu'au cadre ou même aux techniciens supérieurs et autres spécialistes d'entreprise. Car l'appel à la fidélité de la part d'une direction est, pour ces personnes, un marché de dupes. Dès lors que l'emploi devient une variable d'ajustement des coûts au même titre que les économies d'échelle et les investissements de productivité, quand la conjoncture est incertaine et que le marché rétrécit comme peau de chagrin. Si donc l'entreprise ne s'engage pas « à vie », serait-il sensé de se consacrer « à vie » à une seule entreprise ?

Moi d'abord !

Ces réflexions confortent le principe de la protection et du renforcement de son employabilité par tout salarié. Avec cette conséquence qu'on installe en chaque collaborateur une attitude individualiste qui retentira sur l'esprit de corps, sur la solidarité interne.

Et comment ne pas repenser à Marcel Brion¹ dressant un portrait moral de Machiavel et qui s'applique si bien aux cadres :

« Les mots ne l'abusent pas. Les traditions non plus. Cet homme libre veut penser librement. Les mots d'ordre ne sont jamais des paroles de vérité ; tout au plus des vérités provisoires et d'usage immédiat, faute de mieux. Il ne porte les couleurs de personne, sachant qu'un être humain n'est pas un cheval de course, et respectant ce fait même de l'individualité de la personne humaine comme une des réalités les plus nobles qu'il ait rencontrées. »

Quelles qu'en soient les origines, l'attitude de nombre d'entreprises à l'égard de leur personnel, considéré comme ressource, d'une part, l'émergence et la diffusion des concepts d'employabilité et de valeur ajoutée, d'autre part, favorisent l'individualisme des salariés, de plus en plus persuadés que leur survie et leur destin personnel tient plus à eux-mêmes qu'aux égards que leur manifesterait la direction de l'entreprise. « Moi d'abord » risque d'être un slogan ravageur.

Cependant, chacun de ceux qui auront saisi l'intérêt d'une attitude d'individu autonome, négociant de puissance à puissance avec l'employeur (ce qui demande indéniablement du sang-froid, du courage, et une certaine habileté dialectique, qualités qui ne sont pas l'apanage de tous, nous n'en disconvenons pas), constatera combien il se détache plus facilement de la pression exercée sur lui et autour de lui par la frénésie de managers engloutis dans l'obsession du compte de résultats.

Détachement ne veut pas dire indifférence au travail en équipe, à l'effort collectif, à la réussite de l'ensemble, aux succès de l'entreprise. Mais cette adhésion est le résultat d'une décision personnelle. Elle entraîne *de facto* un moindre sentiment d'oppression ; elle diminue fortement l'angoisse ; mieux, même, elle conduit à une certaine détente qui favorise l'efficacité. On peut aller jusqu'à évoquer le travail dans la sérénité.

1. Marcel Brion, *Machiavel*, Albin Michel.

Présentation de l'ouvrage

Le lecteur sera accompagné de très nombreux conseils fondés sur l'expérience pour considérer autrement les différentes activités de son travail, toujours bien entendu dans la perspective d'une meilleure productivité, d'une plus grande efficacité avec un temps de travail contrôlé, voire diminué, et cela au service de la réalisation de son destin professionnel.

De plus, les mesures d'organisation de sa vie professionnelle permettent de créer – si tant est qu'on le souhaite – des cloisons assez étanches entre le temps professionnel et le temps privé. Et les principes évoqués sont en partie transposables au domaine privé.

Les conseils, les méthodes, les démarches que ce livre propose sont inspirés par l'expérience propre – et les nécessaires évolutions – de l'auteur, sans que celui-ci se mette spécialement en scène, si ce n'est lors de quelques témoignages, chargés d'illustrer, ici ou là, une intéressante façon de faire.

PARTIE 1

DEVENIR AUTONOME

Nous le savons tous : la révolution numérique rebat les cartes de l'économie, interroge la vocation des entreprises, les somme de s'adapter pour survivre, remet en question leurs structures et leur fonctionnement.

Les contrats de travail pensés et rédigés selon les normes d'un autre siècle sont remis en question.

Chacun, dans l'entreprise, doit porter un regard vif sur les transformations radicales qui se font jour et en évaluer les menaces et les opportunités.

Cela implique pour tout collaborateur une prise de distance avec son statut de salarié, l'adoption progressive d'un esprit indépendant, qu'il le vive à l'intérieur de son entreprise ou qu'il en devienne un partenaire extérieur.

À la conquête d'une nouvelle liberté

Le contrat de travail serait-il autre chose, pour le salarié, qu'une invitation à mettre de côté ses états d'âme ? Après tout, la jurisprudence considère qu'il établit une subordination du salarié à son employeur, ce qui revient à écrire que l'individu qui l'a signé accepte de s'engager, corps et âme, au service de l'entreprise pendant toute la durée d'un contrat, durée réputée indéterminée, c'est-à-dire s'achevant en principe au moment du départ en retraite de l'intéressé. L'esprit de ce contrat de travail implique une *fidélité* réciproque, du salarié envers l'entreprise et de l'entreprise envers le salarié.

L'entreprise aujourd'hui est moins attachée à cette notion de fidélité. Elle est devenue utilitariste. Elle raisonne en termes d'efficacité pour le présent et le futur immédiat et sera de moins en moins reconnaissante pour les actions passées quels qu'aient été les services rendus. L'entreprise paternaliste a vécu.

Notre analyse ne doit pas faire penser que nous instruisons ici le procès de l'entreprise. Loin de nous cette pensée. Nous jetons seulement un regard lucide sur le monde des affaires afin d'éclairer le contexte dans lequel se situe aujourd'hui l'emploi de tout salarié, pour que chacun ait bien à l'esprit ce qu'il ne peut plus attendre de son employeur et qu'il en tire sa stratégie de comportement.

Toute entreprise, à peine d'être condamnée à brève échéance, a besoin de s'adapter à ses marchés et à l'évolution technologique. Elle ne peut plus garantir à chacun qu'il va gravir un certain nombre de degrés de la hiérarchie et qu'un nouveau poste l'attendra tous les deux ou trois ans. L'entreprise est devenue, pour sa survie et son

développement, *plastique*. Faute de trouver au sein du personnel en place les talents nécessaires, elle a besoin de sang neuf, au service de ses intérêts présents et futurs immédiats.

Là où le bât blesse, c'est que, aux yeux de l'employeur et du personnel de direction, l'engagement du personnel dans la durée n'est que relatif : si les circonstances le nécessitent, on est prêt à se séparer du salarié, traité de « ressource humaine » au même titre que les ressources énergétiques, le matériel de production, etc. Dès que ce matériel est obsolète, dès qu'il faut changer de sources d'approvisionnement, dès que le personnel est en sureffectif, on modifie la donne, par simple réalisme ou, si l'on préfère, pour préserver ou développer le rendement financier de l'entreprise. Et la décision est prise sans trop d'état d'âme.

La pérennité du séjour d'un salarié dans une entreprise est largement battue en brèche, car l'esprit du temps veut que l'on pratique de plus en plus une suite d'unions libres en passant d'une entreprise à l'autre, histoire d'accumuler des expériences professionnelles et d'étoffer son curriculum vitae.

La continuité du séjour d'un salarié dans une entreprise est battue en brèche par la qualification de « ressource humaine » (d'utilité temporaire) que l'on trouve en arrière-plan de tout contrat de travail à durée dite « indéterminée ». En soi d'ailleurs cette indétermination devrait nous alerter : le terme du contrat est incertain.

Dès lors que le contrat de travail (qui implique pour le salarié qu'il lie son destin professionnel à celui de l'entreprise) ne respecte plus un engagement réciproque et donc n'existe plus moralement, cela a des conséquences immenses pour le personnel.

Tout salarié n'est plus, ne peut plus être un « subordonné » taillable et corvéable à merci ; il a vocation (il est appelé) à devenir un homme libre, traitant d'égal à égal avec l'entreprise. Déjà, parce qu'on parle de « contrat » de travail, celui-ci, pour ne pas être qualifié de « léonin » implique qu'il soit signé entre « égaux ». Ce qui, on en

conviendra, n'est pas exactement le cas, sauf exception (par exemple pour des cadres et des dirigeants de haut niveau).

On ne peut plus demander un dévouement « corps et âme » à quelqu'un que l'on va peut-être licencier demain pour des motifs plus ou moins recevables. Se crée alors un nouveau rapport entre l'homme et l'entreprise. Moins affectif. Plus réaliste et reposant sur des engagements concrets de part et d'autre. On entre enfin en démocratie : on passe de l'entreprise verticale à une entreprise plus horizontale fondée sur la discussion, la participation et le contrat.

Observons à présent le parcours professionnel d'un cadre qui est entré récemment dans une entreprise. Il a autour de 25 ans et va probablement travailler quarante-cinq ans. Si l'on projette sur les quarante-cinq ans à venir la carrière de ce cadre en tenant compte de l'inéluctable accélération des changements technologiques et l'intense modification des besoins et des marchés, ce sont peut-être huit à dix métiers différents que sera appelée à exercer cette personne. Nul besoin pour lui de regarder l'évolution de ses grands-parents qui, au sein d'une même entreprise, connaissaient une ascension professionnelle, en restant dans le même métier, passaient d'un niveau de responsabilité au suivant selon une progression en importance de plus en plus marquée : ingénieur, cadre, chef de service, manager, directeur. Il y a trente à cinquante ans l'ascension était verticale, la mobilité verticale.

Aujourd'hui, la mobilité est devenue plus horizontale. Les niveaux hiérarchiques sont moins nombreux, les organigrammes se sont à la fois aplatis et complexifiés. Aux modifications technologiques et aux évolutions des marchés que connaissent les entreprises, correspond l'adaptation indispensable des compétences et des savoir-faire des collaborateurs. Et pour ceux-ci, à chaque changement, il faut s'attendre à retrouver, à un rythme qui va en s'accélération, le cycle apprentissage, maîtrise, maturité, expertise, et recommencer. Notons que, pour les hauts potentiels, les plus grandes entreprises organisent déjà le passage d'un métier à un autre : production, recherche et développement, relations humaines, commercialisation, marketing, finance.

Agissez comme un haut potentiel

Mais si vous n'avez pas été repéré comme « haut potentiel », rien ne vous empêche d'en adopter la mentalité et le parcours en vous formant, en guettant et en sollicitant les postes disponibles dans votre entreprise ou dans celles de ses fournisseurs ou de ses clients, pour signaler et pour organiser votre mobilité.

Adoptez la mentalité d'un « haut potentiel ». Si la direction de l'entreprise n'envisage pas de vous qualifier ainsi, si vous observez que vous ne bénéficiez pas d'évaluations spécifiques, de formations réservées, de faveurs financières, organisez pour vous ce parcours de haut potentiel. Devenez le manager de votre propre carrière. Intéressez-vous à tous les métiers de votre entreprise, mais aussi – pourquoi pas ? – aux métiers exercés dans les entreprises connexes (clients, fournisseurs, partenaires). Attribuez-vous une mission personnelle permanente d'élargissement de vos compétences. Cherchez à exercer des fonctions nouvelles, spécialement en repérant avant les autres les métiers émergents. Faites pour vous-même ce que votre entreprise ne fait pas pour vous.

Ne travaillez pas seul sur la réflexion de votre plan de carrière : constituez autour de vous un groupe de travail « entre copains », car cette réflexion concerne tous les cadres, en quelque sorte un « comité d'autogestion des carrières de quelques-uns ».

Réflexion pour l'action

- ◆ N'oubliez pas que votre parcours professionnel sera fait désormais de huit à dix métiers différents.

Propos sur l'efficacité aujourd'hui

« Il n'y a que les chiens crevés qui suivent le courant. »

Georges Bernanos

Observez vos semblables. Combien de personnes, dans leur vie professionnelle et personnelle, naviguent à vue, et même sans visibilité ? Ceux-là ne se sentent pas acteurs de leur existence et ne parviennent pas à inscrire leurs actions dans un projet personnel.

Culture de l'immédiat

L'une des caractéristiques de la civilisation occidentale – parce que la technique le permet (ordinateur en réseaux, téléphones portables, informations qui circulent à la vitesse permise par l'électronique) – est de nous entraîner dans un mouvement vibrionnaire où tout doit être décidé dans l'instant.

Il est toujours midi en quelque endroit de la planète : institutions (salles de marché) et technologie abolissent le temps, promeuvent la vitesse et l'acte réflexe au détriment de la réflexion.

Les « héros » de notre époque veulent tout, tout de suite, dans une sorte d'impatience exaspérée.

Est-il si important d'être le premier à décrire un événement (accident, déclaration retentissante) ? L'essentiel n'est-il pas dans le commentaire, l'interprétation, la mise en perspective du fait brut ?

Si l'on veut prendre un peu de hauteur et se détacher de cette agitation, il faut refuser la logique de l'immédiateté ; elle broie l'homme de pensée.

En un sens, la notion de durée tend à être abolie au profit de l'instantané, de l'immédiat. Que cela soit un progrès, libre à chacun de le penser ou de le récuser. La question que nous nous posons est celle de l'acceptation de chacun, de son adhésion à un tel état d'esprit.

Que devient la réflexion, dans tout cela ?

Ne sommes-nous pas en présence d'un nouveau conformisme ? Et peut-être même confrontés à l'assujettissement à une « discipline » de la vitesse qui étourdit et abrutit ? Ne s'agit-il pas, au fond, d'une nouvelle drogue qui ne fait appel ni à la chimie ni aux plantes, mais qui décervelle aussi radicalement ?

Pour raison garder dans ce tourbillon, ne convient-il pas de retrouver la vertu de la temporisation, du délai de réflexion, du temps de consultation de son entourage, qu'il soit personnel ou professionnel ?

L'indépendance d'esprit ne commande-t-elle pas que, même entouré de ces instruments, on en maîtrise l'usage, c'est-à-dire qu'on ne cède pas à la compulsivité ambiante ?

Prenons garde cependant de ne pas prôner la lenteur. L'enjeu est bel et bien de réserver son énergie, son attention, ses efforts à l'essentiel, de disposer du temps nécessaire pour décider vite dans les meilleures conditions.

Une décision rapide, qu'on ne confondra pas avec une décision précipitée, fait partie des attentes de vos clients, fournisseurs, collaborateurs, collègues, patrons.

C'est parce que vous aurez déblayé l'inutile, le futile, simplifié à l'extrême ce qui peut l'être, c'est parce que vous vous serez concentré sur l'essentiel (ce qui correspond à vos objectifs) que vous disposerez du temps requis pour étudier à fond la décision à prendre, consulter vos conseillers, faire le choix qui vous paraît le plus opportun et le faire connaître.