

Être BIEN da

*Avez-vous les moyens de réussir dans votre job ? Disposez-vous d'objectifs adaptés, d'une progression constante et d'un niveau d'information suffisant ? Si ça n'est toujours le cas, **voici des solutions** pour redresser la barre.*

PAR DOMINIQUE FÈVRE, ARNAUD GONZAGUE, MARIE-MADELEINE PÉRETIÉ ET GILLES WYBO.

Comment savoir si on est vraiment bien dans son job ?

On peut, bien sûr, s'en remettre à une impression d'ensemble. Mais pour mesurer le bien-être professionnel – on peut tout aussi bien parler des moyens de réussir dans son travail – nous avons préféré nous inspirer de la définition que Maurice Thévenet, professeur à l'Essec, donne du bon management. Pour ce spécialiste des ressources humaines*, cet idéal de direction des hommes tient dans une formule : permettre aux salariés d'atteindre des résultats dans un cadre de travail agréable et propice à la communication, les inciter à se développer et à renforcer leurs compétences.

Bien joli, mais comment traduire cette recette du bonheur au travail dans la vie quotidienne ? En interrogeant coaches et spécialistes du monde du travail, nous avons

décliné cette maxime en trois critères facilement vérifiables. Le premier porte sur les objectifs que l'on vous définit chaque année. Pouvez-vous les atteindre, voire les dépasser sans friser l'épuisement ? Sont-ils réalistes ? Tiennent-ils compte des circonstances économiques – une question cruciale dans la période que nous vivons ? Le deuxième critère s'intéresse à votre évolution de carrière. L'entreprise se doit de faire progresser ses troupes si elle les veut fidèles et heureuses. Dans

**(CE N'EST PAS PARCE QUE
VOTRE CHEF EST SYMPA QUE
VOUS AVEZ LES MOYENS DE
RÉUSSIR DANS VOTRE JOB...)**

ns son POSTE

votre boîte, peut-on vraiment évoluer ? Enfin, le troisième critère porte sur le niveau d'information dont on dispose – partant du principe que mieux on est informé, mieux on s'épanouit dans son travail.

Ne pas attendre la fin de l'année pour voir que l'on est dans le mur. La méthode, outre la clarté, a un grand avantage : elle met en évidence les éventuels écueils qui vous empêchent de vous épanouir dans votre job. Mieux vaut les affronter et les résoudre pendant qu'il en est encore temps. Elle permet aussi de s'affranchir de fausses impressions, qui risquent de nous laisser sur cette mauvaise pente. Ainsi, de nombreuses études montrent que bien s'entendre avec son chef hiérarchique est un élément déterminant du bien-être au travail. Mais le fait d'avoir un chef sympa, qui vous fiche la paix et vous permet de travailler dans une ambiance conviviale est-il vraiment un indicateur sérieux et suffisant pour apprécier votre potentiel de réussite ? Pas vraiment. En cette rentrée de septembre, sur fond de pessimisme ambiant, il peut être utile de dresser le tableau de bord de votre job. Et d'en évaluer les promesses, tenues ou non.

* Maurice Thévenet vient de publier *Manager en temps de crise*, éditions Eyrolles, mars 2009, 15 euros.



**Vos objectifs
sont-ils à
votre portée ?**

PAGE 28



**Avez-vous
les moyens de
progresser ?**

PAGE 31



**Avez-vous
les infos qu'il
vous faut ?**

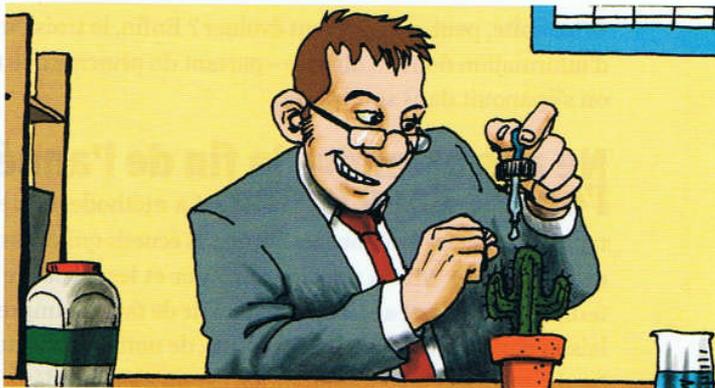
PAGE 33

VOS OBJECTIFS sont-ils à votre portée ?

Des résultats précis, atteignables, adaptés à la réalité : c'est le souhait de tous les cadres, surtout en temps de crise. Si l'on vous fixe des challenges impossibles à relever, il faut réagir. Voici des pistes pour prendre les devants.

(MÊME EN TEMPS DE CRISE, BIEN DES MANAGERS CONTINUENT DE VOULOIR TOUJOURS PLUS)

La tradition du toujours plus a la peau dure en France. Adapter les objectifs à la crise ? Pas mal d'entreprises n'en ont cure. "Fin 2008, après le krach, tout le monde savait que l'année 2009 serait pire que la précédente; pourtant, dans la plupart des cas, les objectifs annuels ont été bel et bien augmentés", déplore Anne-Dominique Chauvin, coach au cabinet Eliantis Partners. D'ailleurs, dans certaines entreprises, ça râle... Au printemps dernier, le comité d'entreprise d'Oracle France (l'éditeur de logiciels) assigne l'entreprise devant le tribunal de grande instance. Il veut faire reconnaître, entre autres, le caractère "irréaliste" des objectifs fixés aux cadres (l'entreprise conteste pour sa part la compétence du TGI). Jugement à la mi-septembre. Si le fait d'être bien dans son poste dépend de



notre capacité à tenir les objectifs fixés, que faire si vous pressentez que la fin de l'année sera dure ? Le pire serait de ne pas bouger. Beaucoup de cadres ont tendance à se satisfaire d'un certain flou artistique et à se dire qu'ils se débrouilleront bien en fin d'année. "Ils estiment souvent que la mesure de leur activité ne se réduit pas à l'atteinte de leurs objectifs", note Anne-Dominique Chauvin. Un raisonnement renforcé par la crainte de paraître incompetent et par la difficulté à reconnaître ses faiblesses.

Cette attitude a deux conséquences : soit on rejette la faute sur l'entreprise - "Tu as vu les objectifs qu'ils m'ont donnés ?" - ça soulage sa responsabilité, mais ça ne mène nulle part ; soit on s'engage dans le déni. Au final, on risque de se mettre la pression, de la reporter sur ses collaborateurs, d'annuler ses vacances, voire de friser le "burn out". "J'ai rencontré récemment une jeune femme qui avait accepté un nouveau poste et des objectifs élevés en début d'année, avant de se rendre compte qu'elle n'allait pas les atteindre, raconte la coach. Pourtant, elle ne voulait pas voir la situation. Elle travaillait jour et nuit. Elle avait même annulé ses vacances pour y arriver coûte que coûte et renoncé à s'arrêter malgré la

AVIS D'EXPERT



ANNE-DOMINIQUE CHAUVIN,
coach au cabinet
Eliantis Partners

"Si vous n'atteignez pas vos objectifs, ce n'est pas un drame. Surtout cette année. Mais tirez la sonnette d'alarme à temps."

prescription de son médecin." À ce niveau, mieux vaut regarder la situation en face le plus tôt possible. Et se poser des questions : pouvez-vous atteindre vos objectifs ? Ou sont-ils irréalistes ?

Vos objectifs sont-ils atteignables ?

Si ça n'est pas le cas, ce n'est peut-être pas à cause de la crise. Et s'ils avaient été tout simplement mal définis au départ ? "Il ne suffit pas de claironner : « En 2008, nous avons réalisé +2 %. En 2009, nous afficherons +6 %, point barre, maintenant passons à autre chose. », s'exclame Alain Bertrande, dirigeant de Keyros, cabinet d'optimisation de la ressource humaine. Trop d'entreprises fonctionnent de cette façon, espérant on ne sait trop quoi en termes de résultats. Moi, j'appelle cela la politique de l'espoir. Ce genre espoir a de fortes chances d'être systématiquement déçu..."

Il se peut aussi que vos objectifs soient difficiles à atteindre... parce qu'ils ne vous concernent pas directement. Franck Engels, 44 ans, aujourd'hui en charge du développement des services chez Cisco, se souvient avoir reçu un objectif particulièrement peu motivant dans une entreprise précédente : "Mon manager m'avait convoqué pour m'annoncer que cette année, nous serons évalués sur le chiffre de l'Europe. J'ai tout de suite compris que ce n'était pas la peine de se fatiguer, que je ne pourrai pas influencer sur le montant de ma prime."

Entre le toujours plus arbitraire et les objectifs qui vous passent au-dessus de la tête, le risque de se planter en fin d'année est réel. Le coach Jacques Desponds a mis au point une méthode, inspirée de la méthode Smart (lire l'encadré page suivante) pour éviter de se retrouver dans le mur.

La première étape consiste à demander des précisions à son n+1. Tous les spécialistes s'accordent : les objectifs doivent être expliqués à chaque collaborateur. "Rien ne vaut le face-à-face pour relayer cette information", analyse Laurence Chou, directrice du département de conseil RH au cabinet Hewitt. Hélas, "trop de dirigeants dévoilent les objectifs à leurs troupes sans jamais les expliquer", déplore Jacques Desponds. Si quelque chose vous paraît ne pas tourner rond, n'hésitez pas à vous manifester pour demander des précisions et pointer l'incohérence du système. Vous craignez de passer pour un râleur ? Expliquez donc que vous avez besoin de prendre conscience de la pierre que vous apportez à l'édifice. La motivation, poursuivrez-vous, est une affaire de sens. Si, malgré vos demandes, vous n'obtenez pas de réponse - ce qui n'est pas impossible, il faut bien le reconnaître... - notez quelque



I L G È R E

L'esprit d'équipe est sauf

STÉPHANE DUTREY, 36 ans, gérant de portefeuille chez Crédit Agricole Asset Management

*"La pression est forte. Mais plutôt que mettre les coéquipiers en concurrence pour atteindre les objectifs, mon manager et son adjoint s'appuient sur ce que **chacun peut apporter au collectif**. Ainsi, nous avons le sentiment d'être tous dans le même bateau."*

part, sur le dossier de votre entretien annuel ou par mail, que votre objectif de l'année reste à préciser. "On considère trop souvent les managers comme des entraîneurs, chargé de pousser les équipes. Ils le sont en effet, mais ils doivent également jouer les arbitres, c'est-à-dire donner des règles précises et s'assurer de leur application", résume Alain Bertrande, du cabinet Keyros.

Atteindre ses objectifs suppose aussi de disposer des moyens pour y parvenir. "Il faut que le manager sache obtenir les moyens humains, financiers ou logistiques qui lui permettent de répondre aux ambitions qu'on lui fixe", estime Fabrice Coudray, directeur au cabinet Robert Half International. Et c'est possible : "Beaucoup de managers n'imaginent pas combien ils peuvent défendre leur point de vue : ils baissent les bras", regrette Pascale Théobald, coach au cabinet Acteüs. Il peut

ET VOUS,
OÙ EN ÊTES-VOUS
DE VOS
OBJECTIFS ?



courriercadres.com
/couv-cc33



I L R A M E

Ça plane trop haut

FRANCK, 44 ans, responsable commercial en charge du développement des services dans les télécommunications

"Être ambitieux dans ses objectifs chiffrés, c'est bien. Mais quand ces derniers donnent le sentiment de planer loin, très loin au-dessus de nos têtes, ils deviennent carrément démotivants."

être utile que, dans un tel cas, vous proposiez votre propre évaluation. Pour Jacques Desponds, cette démarche est saine. "Après tout, les cadres connaissent le terrain et leurs compétences souvent mieux que leur manager", note-t-il.

Mais pour que vos objectifs soient atteints, encore faut-il pouvoir les mesurer. Une lapalissade? Peut-être, mais aussi étrange que cela puisse paraître, ce n'est pas toujours le cas. "Notre travail consiste souvent à établir des indicateurs qui devraient couler de source", résume Alain Bertrande. L'avantage des indicateurs clairs, c'est qu'ils permettent de comprendre comment atteindre les résultats. "Combien de visites effectuées? Quelles cibles? Quel taux de réussite des visites?", énumère Alain Bertrande. Des questions très simples. Mais qui permettent de ne plus se focaliser sur les résultats : on essaie de comprendre les comportements, les gestes qui les expliquent afin, progressivement, de les améliorer."

Enfin, afin de s'assurer des résultats, il faut prévoir un suivi. Ça semble évident, et pourtant il arrive souvent que les cadres n'aient jamais le moindre bilan de leur activité. "Et pas question de s'en tirer par un : « On se revoit bientôt pour en parler »", prévient Alain Bertrande.

(VOUS N'AVOUEZ PAS UNE FAIBLESSE À VOTRE CHEF: VOUS ANTICIPEZ UN PROBLÈME!)

Que faire si ces objectifs sont irréalistes ?

La marge de manœuvre des cadres est plus large qu'ils ne le croient souvent. Ils peuvent tout à fait renégocier leurs objectifs en cours d'année. "Ce

que l'on attend d'un cadre responsable, c'est qu'il tire la sonnette d'alarme à temps", assure Anne-Dominique Chauvin.

Pour le cadre lui-même, c'est crucial : l'atteinte ou non des objectifs a un impact sur ses revenus, et donc sur sa vie familiale. Renégocier à temps présente un autre avantage : en discutant cartes sur table, vous réaliserez parfois que vos objectifs étaient non seulement irréalistes mais très, très flous : de quoi engager la négociation sur des bases plus saines à l'avenir. S'il est difficile, voire quasiment impossible, de discuter en début d'année, "en revanche, plus tard ça passe mieux. On est plus crédible car on a des preuves", poursuit la coach. Du coup, on prend moins de risques."

D'autant que dans le contexte actuel, vous n'aurez aucun mal à trouver des arguments sérieux : les indicateurs se sont effondrés, les budgets de vos clients sont en baisse, des recrutements et des formations ont dû être reportés, etc. Anne-Dominique Chauvin propose une méthode en trois points pour gagner en force de conviction.

La première étape consiste à établir votre propre diagnostic en cours d'année. Estimez le niveau d'atteinte auquel vous pensez parvenir et prévenez vos supérieurs. Le pire, c'est toujours la politique de l'autruche. "Pour vous donner du courage, dressez la liste des conséquences que cela aurait pour vous et votre entourage si vous ne faisiez rien", conseille-t-elle.

Deuxième volet du plan de sauvetage : créer une alliance avec son n+1. Votre supérieur hiérarchique, lui aussi, rencontre sûrement des difficultés à atteindre ses propres objectifs. Vous avez donc un intérêt commun. En allant le voir, vous n'avouez pas une faiblesse, vous le prévenez d'un problème. Certains managers ont d'ailleurs compris qu'ils avaient tout intérêt à jouer collectif. Stéphane Dutrey, 36 ans, gérant de portefeuille chez Crédit Agricole Asset Management, travaille avec ce type de boss : "Plutôt que de nous mettre en concurrence, notre manager et son adjoint s'appuient dans le service sur les compétences de chacun. Du coup, on a le sentiment d'être tous dans le même bateau et on ne se sent pas en danger au sein de l'équipe."

Le dernier étage de la fusée consiste à proposer un plan d'action? Vous pouvez par exemple évaluer la différence entre ce qui va tomber tout seul, ce que vous avez des chances d'obtenir par des actions spécifiques, et enfin ce qu'il vous est possible de gagner par une réflexion sur l'organisation. Et pourquoi ne pas faire appel à la créativité de votre équipe? Vos collègues sont tout à fait à même d'imaginer une nouvelle mission, plus facile à réaliser qui pourra compenser la faiblesse de vos résultats par ailleurs.

PENSE-BÊTE

La méthode S.M.A.R.T.

Jacques Desponds, coach et auteur de *Coaching quotidien* (Maxima, mars 2007, 19,50 euros), a mis au point une méthode pour déterminer les cinq piliers d'un objectif bien managé. Elle tient en cinq lettres : S.M.A.R.T.

S comme **SPÉCIFIQUE** : chacun a besoin d'un objectif spécifique qui décrit clairement, simplement et précisément le résultat à atteindre.

M comme **MESURABLE** : pour savoir si l'objectif est atteint, il importe de déterminer la façon de le mesurer.

A comme **ACCEPTABLE** : pour

qu'un objectif soit jugé acceptable par une équipe, il faut qu'il apparaisse adapté aux compétences de chacun.

À l'inverse, s'il est trop facile à atteindre, il n'est pas motivant.

"C'est pourquoi je lui adjoints toujours l'adjectif "Ambitieux", précise Jacques Desponds.

R comme **RÉALISABLE** : les moyens attribués doivent correspondre aux résultats attendus.

T comme **TEMPOREL** : l'objectif à tenir doit être assorti de délais à tenir

et d'un suivi régulier.

Avez-vous les moyens de **PROGRESSER**?

Promotions régulières, entretiens annuels fructueux, nouvelles missions : voilà les indicateurs d'une bonne évolution de carrière. **Si vous n'en bénéficiez pas, mettez en place dès maintenant les bonnes stratégies.**



Pensez-vous que votre entreprise a tendance à négliger ses meilleurs éléments ? Si oui, vous faites partie des 61% de cadres insatisfaits de leurs perspectives de carrière. Et il y a de fortes chances pour que vous apparteniez aussi à la famille des cadres qui trouve difficile de parler carrière avec leur supérieur (ils sont 54% selon l'enquête *Climat interne*, Ifop 2008). Pour sortir de ce sentiment négatif, le mieux est encore d'évaluer objectivement comment votre boîte valorise vos compétences – ou pas ! Pour mettre les choses au clair, posez-vous les trois questions suivantes.

Êtes-vous promu régulièrement ?

“Quand je suis entré chez Carglass en 2006, je manageais quatre personnes. Un an plus tard, douze salariés travaillaient avec moi. À présent, j'en dirige trois cents. En trois ans, j'ai bénéficié de deux promotions. À chaque fois, j'ai été augmenté.” Stéphane Raymond, 35 ans, directeur adjoint de la direction de la relation client chez Carglass France, est dans une situation professionnelle idéale. Et vous ? Premier indice : si, passé quatre ans, vous ne voyez rien arriver, ni promo ni augmentation, c'est qu'il y a quelque chose qui coince. Second voyant à surveiller : la formation.

Si vous n'en avez pas bénéficié depuis quatre ou cinq ans, il y a un hic !

Si vous stagnez, la stratégie est simple : réclamez ! Certes, la démarche peut heurter vos principes. Et pourtant : selon la dernière enquête mobilité de l'Apec, la moitié des cadres qui ont demandé une augmentation l'ont obtenue. Et un quart de ceux qui ont été promus l'an dernier l'ont été après avoir sollicité leur hiérarchie. Moralité, faites vous-même votre promo : vous êtes disponible, ouvert à de nouveaux projets... Certes, ça n'est pas parce que vous le demandez que vous allez être promu du jour au lendemain. Mais au moins vous serez sur les rangs au moment des prochains transferts. Car un changement prend parfois plusieurs années.

“Je me souviens de ce cadre expatrié de 45 ans, qui a attendu trois ans qu'un manager parte à la retraite pour revenir au siège”, relate la coach Sylvie Sanchez-Forsans. Profitez de ce laps de temps pour vous former et mûrir votre projet.

(25% DES CADRES PROMUS EN 2008 L'ONT ÉTÉ À LEUR PROPRE DEMANDE)

AVIS D'EXPERT



SYLVIE SANCHEZ-FORSANS,
coach

“Cultivez la patience. Les entreprises n'ont pas toujours d'opportunité dans l'immédiat. Profitez-en pour mûrir votre projet, vous former, demander une prime...”



IL GÈRE

Mon chef a su m'aider

STÉPHANE RAYMOND, 35 ans, directeur adjoint de la direction de la relation client chez Carglass France.

“ Mon manager a toujours été présent avec beaucoup de conseils, d'écoute, de disponibilité. Parfois, il m'a laissé faire, sachant pertinemment que je me trompais ; mais cela m'a beaucoup appris. Il m'a vraiment permis de me réaliser.”

L'entretien annuel vous permet-il d'exprimer votre désir d'évolution ?

Ce rendez-vous annuel est un moment décisif de la relation avec votre entreprise : il s'agit d'y évoquer vos perspectives d'évolution. Hélas, l'entretien est encore très souvent perçu comme un échange un peu formel et vide de sens. La faute peut en revenir au manager, mal à l'aise ou peu au fait des enjeux de ce rendez-vous. *“ Bien des managers me racontent : « Je n'ai rien à dire à telle personne, parce que tout va bien. » C'est un comble ! ”*, souligne Pascale Théobald, du cabinet Acteüs.

Si l'entretien est creux, “c'est à vous d'imposer vos exigences”, recommande Sylvie Sanchez-Forsans. Vous pourrez par exemple déclarer en début d'entretien : *“ J'aimerais que l'on fasse un point sur trois choses importantes pour moi : mon évolution, ma formation, ma rémunération ”*. Cette démarche demande du courage. Vous craignez peut-être de

vous faire mal voir, et c'est normal. Pourtant, le jeu en vaut la chandelle : un bon entretien permet de dresser un état des lieux complet de son poste, de ses missions, des nouveaux projets, de ses compétences. Le tout sans passion et dans la plus grande objectivité. Si vous considérez que le risque est trop important, exprimez votre demande par mail, juste après l'entretien. *“ Dans tous les cas, il est plus risqué de ne rien faire, assure Sylvie Sanchez-Forsans. Bouger, se former et se positionner sur de nouveaux projets, tout cela permet de prouver son dynamisme.”* Votre démarche n'a donc rien d'égoïste, elle sert toute l'entreprise : un argument à servir en cas de controverse.

Votre entreprise vous confie-t-elle des missions intéressantes ?

Vous attribuer des missions nouvelles, c'est une façon de vous mettre à l'épreuve. C'est une manière de vous donner les moyens de progresser, en compétences et en responsabilité. Cette possibilité dépend souvent de la personnalité de votre manager et de la relation que vous entretenez avec lui. Stéphane Raymond, de Carglass, dont l'histoire a décidé tout pour faire rêver, reconnaît tout ce qu'il doit à son n+1 : *“ Mon manager a toujours été présent, me dispensant beaucoup de conseils. Il m'a permis de progresser en me confiant des projets de plus en plus ambitieux.”* Heureux homme. Tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. Les meilleures entreprises sont celles qui évaluent leurs managers sur ce critère. *“ Il suffit de récompenser ceux qui savent déléguer ”*, explique Pascale Théobald.

Si on vous oublie, il faut d'abord déterminer si le problème vient de votre n+1 ou de l'entreprise dans son ensemble. Certains managers n'ont pas du tout envie de voir leurs ouailles progresser ! Pour savoir de quel bois est fait le vôtre, testez-le. L'entretien d'évaluation est l'occasion idéale pour le faire. D'une manière générale, si vous voulez prendre plus de responsabilités, procédez par étape. *“ Commencez par demander que l'on vous délègue une activité mineure, explique Sylvie Sanchez-Forsans. Faites un point régulier, puis suggérez de vous voir confier une autre activité.”* Vous pouvez aussi suivre ce conseil de Pascale Théobald : demandez à votre manager de définir la tâche que vous devez accomplir en priorité. *“ Car, explique-t-elle, définir la tâche prioritaire d'un cadre, c'est définir sa zone d'autonomie.”* Vous faites chou blanc ? Positionnez-vous sur un projet hors ligne hiérarchique. Du coup, vous changerez de chef ! Si, dans ce nouveau cadre, les choses ne s'arrangent toujours pas, c'est que l'entreprise a un problème. Dans ce cas, c'est peut-être le moment de changer de job...



ELLE RAME

Mon n+1 ne pense qu'à lui

ÉMILIE, 44 ans, 34 ans, ingénieure sécurité dans une SSII francilienne.

“ Notre manager est juste incapable de jauger nos qualités ! Il paraît ne penser qu'à son propre avancement et, dans la hiérarchie, personne ne semble se préoccuper de savoir comment il procède avec nous.”

Avez-vous les infos QU'IL VOUS FAUT ?

Votre capacité à vous sentir bien dans votre poste dépend beaucoup des informations que l'on vous communique. **Si on vous cache tout, partez à la chasse aux informations : ne restez surtout pas dans votre tour d'ivoire.**

Tout se sait en entreprise. D'ailleurs, deux tiers des salariés s'estiment "bien informés" sur ce qui s'y passe (source Ifop). "On se communique les informations d'un service à l'autre. Mais la question importante, c'est : comment on apprend les choses", nuance Alain Bertrande, du cabinet RH Keyros. Il y a schématiquement deux extrêmes. À un bout du spectre, la catastrophe : vous apprenez les décisions difficiles – de mauvais résultats semestriels, des délocalisations, des licenciements – en feuilletant le journal local. À l'autre extrémité, les bonnes idées. Un exemple : les salariés de Gault & Frémont, une PME spécialisée dans l'emballage, reçoivent chaque mois, avec leur fiche de paie, une lettre rédigée de la main de leur P-DG qui les informe des dernières orientations et décisions stratégiques de leur entreprise. Pas forcément si difficile que ça à mettre en œuvre. Entre les deux ? On marche sur la ligne ténue qui sépare les annonces semi-officielles, distillées d'un étage hiérarchique à l'autre, et ce qu'on appelle familièrement "Radio moquette" –

en clair, le flux des rumeurs plus ou moins farfelues qui parasite la vie de bureau.

Si c'est votre chef qui refuse de communiquer...

En toute logique, votre meilleur informateur devrait être votre n+1.

L'idéal serait de pouvoir lui poser vos questions librement, individuellement ou lors des réunions de service. Mieux, qu'il prenne lui-même l'initiative d'organiser des debriefings réguliers. C'est comme ça que ça se passe chez Gault & Frémont. "Durant un comité de direction élargi qui se déroule toutes les trois semaines, les cadres sont informés des évolutions stratégiques, des derniers chiffres de l'entreprise, etc.", explique Dante Crestani, responsable de production. *Chaque manager est tenu d'en informer ensuite l'ensemble des membres de son unité.* Évidemment, ce scénario idéal n'est pas celui qui s'applique partout... Mais qu'est-ce qui pousse certains chefs à garder le silence ? "Bien souvent, les managers – qui sont en réalité des experts de leur métier plus que du management – se retrouvent souvent dans une situation inconfortable, reconnaît Laurence Chou, directrice du département de conseil RH au cabinet Hewitt. *S'ils ont tendance à pratiquer la rétention d'information, c'est soit pour assurer leurs arrières... soit tout simplement parce qu'ils ne savent pas comment gérer leur communication.*"

Alors, si votre boss reste désespérément muet comme une carpe, comment débloquer la situation ? "Pour le faire parler, il suffit parfois d'exprimer clairement son besoin d'information, assure le coach Pascal Domont, du cabinet Human K. *Enclencher soi-même le dialogue per-*



AVIS D'EXPERT



PASCAL DOMONT,
coach au cabinet Human K

"Parfois il suffit d'exprimer clairement sa

demande d'information à son n+1 pour que la communication s'améliore."

(UN SALARIÉ SUR TROIS S'ESTIME MAL INFORMÉ SUR L'ACTUALITÉ DE SON ENTREPRISE)

Source Ifop



IL GÈRE

Information pour tous

DANTE CRESTANI, responsable de production chez Gault & Frémont.

“Durant un comité de direction élargi qui se déroule toutes les trois semaines, tous les cadres sont informés des évolutions stratégiques, des derniers chiffres de l’entreprise. Un confort appréciable !”



Cuisinez votre n+1 en lui donnant vous aussi des informations.

Sondez les RH et le contrôle de gestion toujours au courant avant les autres.

Épluchez les rapports institutionnels et autres sites officiels de votre entreprise.

Consacrez 10 % de votre temps à gérer vos relations en interne.

met souvent que le courant se mette à passer et que la communication se débride.” Pour gagner la confiance de votre n+1, apportez-lui des gages. Livrez-lui, par exemple, des informations que vous possédez : vous vous placerez ainsi dans une situation d’échange, quasiment d’égal à égal. Si, décidément, il ne fait aucun effort, il va falloir agir. “N’hésitez pas à le court-circuiter. Utilisez d’autres canaux d’information dans l’entreprise : adressez-vous à des responsables d’autres départements par exemple”, conseille Pascal Domont.

... ou si c’est toute l’entreprise qui cultive le secret

Il se peut que ce soit la société tout entière qui joue les grandes muettes. Philippe, cadre au service du recrutement dans le BTP, a découvert avec étonnement ce mode de fonctionnement. “Dans ma boîte précédente, pour savoir ce qu’il se passait,

il suffisait d’aller toquer à la porte d’un responsable. La plupart du temps, le type vous répondait assez franchement. Mais dans la société où je travaille aujourd’hui, ce n’est pas la même musique. Les infos sont très cloisonnées et je dois me mettre au diapason. Quand l’un de mes subordonnés me pose une question, j’ai souvent du mal à y répondre. Le plus souvent parce que, moi-même, je ne connais pas la réponse ! Ici, chacun sait ce qui lui est indispensable de savoir, mais pas plus...”

Mais quelle que soit la culture de votre entreprise...

... et l’état de vos rapports avec votre manager, il ne faut jamais oublier un grand principe : pour avoir de l’info, il faut payer de votre personne. Entendez par là : y passer du temps. “On doit consacrer au moins 10 % de son temps de travail au relationnel : communiquer, créer du réseau, se balader à droite à gauche...”, assure Pascal Domont. Cette consigne est d’autant plus pertinente si vous êtes manager : on attend de vous – à raison ou à tort ! – que vous soyez mieux informés que les autres. Dès lors, ne négligez aucun canal. “Les salariés ont tendance à boudier l’information institutionnelle, diffusée par l’entreprise via son intranet, son site web ou ses publications (bilan d’activité, plaquettes commerciales). Pourtant, c’est une bonne façon de comprendre la stratégie de sa société, ses valeurs, ses enjeux, et de recouper des nouvelles glanées par d’autres moyens”, estime Pascal Domont. L’autre canal d’information indispensable, c’est bien sûr le réseau interne. Pour bâtir et entretenir le vôtre, n’hésitez pas à élargir votre champ d’action. “Certains services sont toujours au courant avant les autres des nouvelles importantes, c’est le cas des ressources humaines et de la gestion”, rappelle le coach. Ne négligez pas les pauses-café ou cigarettes, et le restaurant d’entreprise, si vous en avez un. Autre relais possible, les syndicats, qui ont souvent des oreilles haut placées, même s’ils ne disposent parfois que d’informations partielles, surtout en temps de crise... Bref, ne vous isolez surtout pas dans votre tour d’ivoire – un travers dont sont souvent victimes les chefs et les “experts”, qui se pensent protégés par leurs seuls résultats. Reste qu’une bonne info ne vaut que si l’on s’en sert. Ce cadre supérieur dans le secteur des services a appris trois mois avant tout le monde le nom de son futur P-DG par un membre de son réseau. “Il se mord les doigts aujourd’hui de ne pas s’être servi de ce scoop pour avancer ses pions, prendre contact avec son futur P-DG, favoriser son admission dans la nouvelle équipe dirigeante”, raconte Pascal Domont. Et n’oubliez pas : plus une information se diffuse, plus sa valeur décline...



IL RAME

On nous cache tout...

PHILLIPE, adjoint en charge du recrutement dans une société de BTP.

“Les infos sont très cloisonnées. Quand un de mes subordonnés me pose une question, j’ai souvent du mal à y répondre, car, moi-même, je ne connais pas la réponse ! Chacun sait ce qui lui est indispensable de savoir, mais pas plus.”