



Un simple changement de stratégie suffit parfois pour faire sauter le poste d'un responsable.

# Comment travailler sur un siège éjectable

**PAR MYRET ZAKI** Managers, vendeurs, administrateurs: tous peuvent, d'un jour à l'autre, «sauter» et se voir remplacés. Conseils pour ces cadres qui travaillent à des postes à haut risque.

**A**UNE ÉPOQUE où la performance des entreprises se mesure trimestriellement, voire même en continu, les hauts cadres et les profils commerciaux se retrouvent fréquemment assis sur un siège éjectable. En d'autres termes, il suffit souvent d'un changement de stratégie, d'un rachat ou d'une fusion, de la cessation d'une ligne de produits, de ruptures technologiques importantes, et généralement de performances inférieures aux attentes, pour que le job de ces responsables ne soit plus garanti le lendemain. Il vaut alors mieux disposer de réserves financières et de solutions pour rebondir.

Paradoxe: c'est au moment même où ces pressions pèsent sur eux que les managers doivent se montrer les plus confiants et créatifs pour avoir les idées visionnaires et prendre des décisions gagnantes censées sauver leur place. Comment réussir ce pari? Conseils de spécialistes avec ce guide de survie pour périodes de challenge extrêmes, à appliquer quand on est en poste et que tout va bien, car ensuite, c'est trop tard.

## 1. Répertoire tous ses succès

«Pour sauver votre poste, tenez un rapport méticuleux

**IL FAUT DÉVELOPPER DES STRATÉGIES POUR TENIR LE COUP: BIEN GÉRER SON TEMPS, DÉLÉGUER DAVANTAGE, ET SOIGNER SA VIE PRIVÉE**

de toutes vos réalisations, de vos succès. Vos efforts doivent être visibles. Faites en sorte que votre supérieur les connaisse, souligne Charles Upchurch, partner chez Visconti, leader européen dans l'accompagnement des dirigeants et leurs équipes. Sachez identifier ce qui est important pour votre chef, participez aux projets qui comptent le plus pour lui, afin qu'il vous associe avec ce qui est important. Fournissez un peu plus de temps supplémentaire pour démontrer votre engagement.»

## 2. Gérer le stress

«En vous mobilisant pour garder votre poste, vous serez soumis à un stress énorme. Vous devez donc développer des stratégies pour tenir le coup: mieux gérer votre temps, davantage déléguer les tâches que d'autres peuvent faire, et aussi compartimenter votre vie», explique Charles Upchurch. Cela signifie ôter son costume de manager en fin de journée pour se plonger dans des activités de réelle détente: golf pour les uns, lecture pour les autres, vie de famille, sport, musique. L'objectif: évacuer les soucis du travail, se ressourcer pour tenir sur la durée. «Il faut investir dans sa vie privée, car si celle-ci se brise, cela va vous déstabiliser aussi au travail», poursuit Charles Upchurch.

## 3. Être ouvert au changement

«Voyez le changement de manière positive. Acceptez qu'un changement abrupt dans votre carrière puisse tout à fait être porteur d'une situation encore plus avantageuse pour vous», conseille Charles Upchurch.

## 4. Tester son employabilité

Vous savez que le risque est là. Vous avez pris ce job en connaissance de cause. Il vous faut donc vous préparer en cas de scénario de départ. Première chose: «Tester son employabilité et obtenir régulièrement un feed-back sur ce que vous valez sur le marché», préconise Dominique Freymond, associé et fondateur de MAS. Ayant occupé un poste incertain par le passé, cet administrateur indépendant et consultant en gouvernance renommé raconte: «De manière

tout à fait régulière, je prenais contact avec des chasseurs de têtes; j'acceptais 3 ou 4 entretiens par an, histoire de savoir ce que je pouvais améliorer dans mon profil.»

A cet égard, «il faut mieux se connaître soi-même», préconise Charles Upchurch. Pour



cela, rien de mieux que de passer des tests et analyses de votre personnalité: ils vont vous révéler vos forces, vos faiblesses, ce qui vous motive. Vous pourriez aussi découvrir que vous n'êtes pas idéalement fait pour votre actuel travail. «Les managers en transition partent toujours du principe qu'ils devront chercher exactement le même poste qu'avant, or ce job n'était pas forcément le meilleur pour eux», note le conseiller.

**5. Réseauter sans discontinuer**

Le réseautage peut opérer, en cas de coup dur, comme la meilleure des planches de salut. Il faut donc le faire intelligemment, tout au long de sa carrière. Participer à des événements, déjeuners, conférences, etc. «Il est facile de faire du networking uniquement pour votre entreprise, note Charles Upchurch, mais il faut aussi savoir réseauter pour soi-même.» Le réseau de contacts est d'autant plus important pour les cadres de haut niveau que 80% des meilleures opportunités pour les managers ne seront pas publiées sur des annonces. «En outre, si au fil de votre réseautage, vous êtes identifié comme un talent, des recruteurs créeront de nouveaux postes pour vous et débloqueront des budgets pour cela», souligne Charles Upchurch.

**6. Avoir une vie associative**

Dans le même ordre d'idées, Dominique Freymond préconise d'investir dans une riche vie associative. «Il y a la vie associative pour le réseau professionnel, qui permet de trouver d'autres postes, mais il y a aussi la vie associative dans laquelle on peut trouver refuge quand on perd un travail, et qui est tout aussi importante»,



**Charles Upchurch: «Faites en sorte que votre supérieur connaisse vos succès.»**

souligne-t-il. Dans un chœur mixte, par exemple, le statut social a peu d'importance et on peut être reconnu en tant qu'être humain, ce qui aide à regagner confiance à la suite d'un départ.

**7. Se former continuellement**

«Chaque année, lorsque j'étais manager dans un grand groupe, témoigne Dominique Freymond, je faisais quinze jours de formation pour développer mon attractivité et mes compétences sur le marché, mais aussi pour développer mes contacts. Dans le cadre d'une formation, on est avec des pairs, des dirigeants, des administrateurs, et un réseau d'amitiés se crée, qu'on peut contacter le cas échéant.»

**8. Se concentrer sur ce qu'on peut contrôler**

Le destin d'un haut cadre est, de plus en plus, fonction de facteurs extérieurs qui lui échappent. S'il a d'excellents résultats, cela peut certes conforter sa place, mais ce

n'est plus garanti pour autant. «Dans les grands groupes, l'investisseur veut assez rapidement un retour sur ce qu'il a investi, observe Jean-Marc Riss, CEO de ProMind Consulting à Lausanne, une société de conseil. S'il n'a pas de retour avec une personne, il peut décider qu'il faut qu'il la change. Des gens qui tiennent tête à la hiérarchie sont remplacés pour divergences de stratégies. On est dans le consumérisme de managers, on aime remplacer.» Aujourd'hui, un manager d'un grand groupe a certes un titre, mais les véritables décisions se prennent ailleurs. «Dès lors, je ne peux agir que sur moi: si je me concentre sur ce que je maîtrise – la manière dont je gère mes équipes, les décisions que je prends – je pourrai peser sur une partie de la décision. Mais c'est seulement cette partie qui m'appartient, et je dois en être conscient», clarifie-t-il.

**9. En cas de rupture, partir en paix**

L'attitude, quand on vous annonce que vous perdez votre poste, peut être de trois ordres, explique Dominique Freymond. Il y a la manière propre: «Ce sont les managers qui acceptent et négocient au mieux les conditions de leur départ, veillant à préserver leur bonne réputation.» Il y a ensuite ceux qui adoptent une attitude conflictuelle, traînant l'affaire en justice: «C'est une perte de temps, d'argent et de réputation», estime le CEO de MAS. Enfin, il y a ceux qui, pris dans l'émotion, voudront prendre un maximum de clients et d'indemnités avant de partir, ce qui laissera aussi des casseroles sur leur chemin. Bref, s'il faut partir, que ce soit avec élégance, avec un communiqué de départ formulé de manière à préserver la réputation des deux parties. ■

X DAYS

29 mars 2017 | IMD, Lausanne  
16h00 – 21h30

NZZ  
Konferenz | STRATEGY &  
DIGITAL  
TRANSFORMATION

EN TANT QUE CEO, COMMENT MENER  
MON ENTREPRISE AVEC SUCCÈS À TRAVERS  
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE?

X.Days – La principale conférence sur les stratégies et le succès de la transformation numérique

INSCRIVEZ-VOUS MAINTENANT  
POUR LE 29 MARS 2017  
[www.nzz-xdays.com/suisseromande](http://www.nzz-xdays.com/suisseromande)

Alastair Curtis

Chief Design Officer, Logitech

Michael Wade

Professeur en innovation et stratégie, IMD

Alexa Clay

Auteure du best-seller «The Misfit Economy»

MAIN PARTNER

PLATINUM PARTNER

GOLD PARTNER

KNOWLEDGE PARTNER

COMMUNITY PARTNER

MEGA PARTNER