

POURQUOI CET OUVRAGE ?

Il faut 10 minutes pour identifier un « potentiel », pas plus d'un an pour identifier un futur leader d'équipe, pas plus de 3 ans pour identifier un futur dirigeant. Ajoutez deux ans maximum le temps de confirmer et qu'un poste se libère, nous voici à 5 ans.

5 ans suffisent pour créer une différence avec les autres, qui ne sera jamais rattrapée. Ces 5 ans peuvent débiter n'importe quand, à partir du moment où vous cherchez à appliquer les principes que propose ce livre. Plus ils sont appliqués tôt, plus rapidement ils portent leurs fruits.

Ce livre s'adresse à tous ceux qui ont compris qu'une carrière ascendante et rapide n'est pas simplement conditionnée par la nécessité de bien faire son travail. Nombreux sont ceux qui font bien et feront bien leur travail. Peu nombreux sont ceux qui font bien leur travail **pour accéder au poste suivant, voire au poste d'après**. Ceux-là sont les dirigeants de demain.

5 ans pour devenir dirigeant : Il s'agit d'une promesse crédible. Donc le temps presse : **une carrière est en fait courte et peut se jouer dès les 5 premières années**. Une carrière entière peut se jouer avant 30 ans.

Les clés de réussite doivent donc être appliquées immédiatement, dès ses premiers pas professionnels si possible. Mais elles sont tout aussi valables plus tard.

La réussite peut sourire à n'importe quel moment, à condition d'appliquer certaines clés et de composer avec son propre « historique ». Ces clés ne sont pas formalisées, ne sont pas enseignées dans les études supérieures. Chacun d'entre nous en applique une partie, instinctivement, mais **seule une démarche consciente et systématique est réellement couronnée de succès**.

Bien évidemment, les clés proposées sont applicables à tous, n'obligent pas à modifier sa personnalité et surtout, sont toujours respectueuses des autres. On ne réussit pas « en écrasant les autres », pas de manière pérenne en tout cas. Une carrière vraiment réussie est « écologique » : elle respecte les autres car elle leur doit tout.

Les clés proposées permettent de mieux comprendre la différence entre performance et réussite. Elles se concentrent sur l'approche de votre travail et au-delà de votre rôle dans l'entreprise, ainsi que sur la perception que chacun donne à son environnement.

Je me suis posé la question suivante : quels conseils donnerais-je à mes enfants en début de carrière ? Lorsque je me dis « Ah, si j'avais su... », que changerais-je *a posteriori* ?

Le comportement est plus déterminant que les résultats. C'est le comportement qui donne avant tout une perception sur le « potentiel » de chacun et **cette perception devient la réalité**. Changeons notre comportement et les portes s'ouvriront.

J'ai rassemblé l'ensemble de ces clés dans cet ouvrage, fondées sur mon expérience d'enseignant, de consultant, en ressources humaines depuis 15 ans. Cette expérience m'a permis de mieux comprendre ce qui fait la différence entre une carrière exponentielle et une carrière plus lente.

POURQUOI CETTE PROMESSE ?

La promesse de cet ouvrage est réaliste : les règles proposées ne vous donneront pas la lune, ou même une place de numéro 1 de n'importe quelle organisation. Elles vous donneront accès à un poste de cadre dirigeant. Certes, une carrière à succès passe par le charisme et la chance. Néanmoins, j'ai pu vérifier que **prendre rapidement une position de cadre dirigeant (concrètement devenir membre d'un comité de direction), généraliste ou spécialisé, est à la portée de tous à condition de suivre à la lettre les clés listées dans cet ouvrage.**

Ces recommandations permettent de gagner la reconnaissance de ceux qui feront votre carrière, de donner une image consensuelle et des preuves de votre « potentiel d'évolution ». Plaire à tous, c'est une gageure, mais réussir à plaire au plus grand nombre pour avancer dans sa carrière est possible. **La réussite professionnelle passe avant tout par la perception que les autres ont de soi.** Cette perception dépend de l'acquisition des bons réflexes en termes de comportement, de compétences et de connaissances. Ensuite, nous devons identifier ce que nous souhaitons « vendre » en termes de

résultats. Plus particulièrement, la réussite suppose que ces résultats soient reconnus d'une part par le plus grand nombre et d'autre part, parmi eux, par les leaders d'opinions, ceux qui peuvent avoir une influence directe sur notre progression professionnelle.

C'est sur l'ensemble de ces niveaux que nous devons agir pour assurer une progression de carrière rapide. Si en 5 ans, vous ne parvenez pas au sommet, relisez le livre puis changez d'entreprise.

POURQUOI 5 ANS ?

Parce que c'est suffisant pour atteindre un poste de cadre dirigeant. Je divise cette période en 3. En simplifiant :

La première, de 18 mois à 2 ans, est consacrée à un poste d'entrée, sans management, le plus souvent avec une composante technique forte.

La deuxième, de même durée, est un premier poste managérial dans une spécialité (finance, commerce, juridique, ressources humaines, logistique...).

La troisième reporte directement à un cadre dirigeant, comprend le management de managers (de personnes encadrant elles-mêmes plusieurs personnes) et une contribution à des sujets de plus en plus larges.

La carrière peut se dérouler plus vite ou plus lentement, en fonction des opportunités, donc des postes à pourvoir, mais également de la culture d'entreprise. Au sein de certaines d'entre elles, il est courant de rester 2 ou 3 ans dans un poste. Dans d'autres, il est plus commun de rester 5 ans. Mais tout dépend avant tout de vous. Les règles sont faites pour connaître des exceptions. Sachez d'abord ce que vous voulez, puis tâchez de l'obtenir quel que soit l'environnement. Si vous ne voyez pas de poste intéressant à comparer, changez d'entreprise.

Gardez en tête qu'un poste est avant tout pourvu parce qu'un poste est à pourvoir. Chaque occasion ne se représente pas avant 3 ans : réagissez. Dès que vous avez connaissance d'un poste qui se libère, n'hésitez pas à faire savoir que vous êtes intéressé.

Il ne s'agit pas de chercher à griller les étapes mais démontrer rapidement que vous pouvez les franchir plus rapidement que les autres.

Bien sûr, si vous parvenez rapidement à mettre votre talent et votre ambition en visibilité, l'organisation pour laquelle vous travaillez cherchera à vous faire progresser afin de vous fidéliser. Faites confiance à l'entreprise pour vous développer une fois qu'elle vous aura « repérée », **mais en gardant en tête que vous devez « l'aider »**. En particulier dans les entreprises de grande taille, il faut vous rappeler au bon souvenir des uns et des autres dès que vous en avez l'occasion pour vous assurer que vous ne serez pas oublié. Les organisations sont loin d'être infaillibles: c'est vous qui êtes le premier responsable de votre développement de carrière. **Vous devez vous assurer que l'on pensera à vous chaque fois qu'une belle opportunité de carrière se présentera. Cette préoccupation doit devenir un réflexe, une préoccupation continue.**

Cela ne veut pas dire confondre volonté et précipitation, mais vous devez prendre votre destin en main et ne pas compter à 100 % sur les autres.

QUELLES CLÉS ?

Je me suis efforcé de choisir avec soin les règles essentielles, ni plus, ni moins.

Il est impossible de lister trop de clés en prétendant qu'elles peuvent toutes être appliquées. Ce ne serait pas crédible. J'en ai donc volontairement limité le nombre. J'ai choisi et éliminé, de manière à ne retenir que celles qui me paraissent essentielles à une réussite rapide, en fonction de la promesse exprimée.

1

ACCEPTER DE DEVENIR DIRIGEANT

Diriger, c'est accepter des responsabilités importantes, plus importantes que celles des autres.

C'est accepter beaucoup de pression, des « soucis ». C'est avoir les épaules larges pour porter et supporter. C'est filtrer le stress pour garantir que vos équipes pourront travailler efficacement. C'est prendre de la distance dans la tempête pour mener le bateau à bon port. C'est savoir répondre présent lorsque tous se tournent vers vous pour savoir quoi faire. C'est aussi une disponibilité réduite pour sa famille, ses loisirs. Un dirigeant travaille toujours beaucoup, même s'il ne le montre pas.

Devenir dirigeant suppose donc d'abord de savoir ce que l'on veut, en particulier être réellement prêt à faire des sacrifices.

En particulier en début de carrière mais pas uniquement, avancer signifie octroyer beaucoup de temps au travail, c'est un fait. Vous n'y échapperez pas. Les dirigeants qui passent de cocktail en cocktail entre deux parties de golf, cela existe probablement mais je n'en ai jamais rencontré. J'ai au contraire rencontré des gens qui ont travaillé durement de longues années, sans compter, avec passion et détermination. La disponibilité, lorsque l'on est au sommet, dépend principalement de la capacité à bien s'entourer. La pression est toujours là, de plus en plus forte, mais la délégation est aussi de plus en plus importante, jusqu'à ne devoir arbitrer que les sujets les plus complexes et les plus impactants. Le rôle de représentation devient également plus important.

Souhaiter devenir dirigeant suppose donc de s'en donner les moyens et d'accepter la part d'ombre impliquée : le manque de temps, de disponibilité intellectuelle pour d'autres activités, les déplacements, la fatigue...

Ensuite, diriger, c'est être seul aux commandes, sans pour autant ne pas avoir de patron. On rend toujours des comptes à quelqu'un (clients, actionnaires, PDG, président de conseil d'administration, gouvernement...). Nous avons toujours un patron. Personne n'est parfaitement libre.

Et le pouvoir isole. Disposer d'une équipe, c'est disposer d'un appui, mais également de concurrents immédiats. Bref, il faut avoir l'envie profonde de diriger pour devenir et rester dirigeant.

Le pouvoir échappe parfois. Plus le niveau de responsabilités augmente, plus le risque d'échouer augmente. Un dirigeant en poste est plus exposé. Plus vous progressez, plus vous servez de fusible.

Laissez vos illusions de côté ou lâchez ce livre et sortez jardiner : une position de dirigeant est évidemment excitante, mais n'est pas une position confortable.

Posez-vous donc franchement la question avant de lire plus avant : avez-vous vraiment envie de devenir un cadre dirigeant ?

Ce qui fait la différence

Accepter les sacrifices que représente la fonction de dirigeant. Devenir dirigeant suppose de s'en donner vraiment les moyens et donc de savoir vraiment ce que l'on veut.

2

PENSER COMME UN DIRIGEANT

Le comportement (et son habit) fait le moine et le poste fait le dirigeant. Vous ne serez pas « meilleur » après avoir pris un poste de dirigeant : un futur dirigeant se comporte déjà comme un dirigeant et apprend ensuite son métier sur le tas. C'est en situation que l'on devient le dirigeant correspondant à son titre, pas avant.

En conséquence, nous devons commencer par comprendre que devenir dirigeant est à la portée de tous. On ne naît pas dirigeant, on le devient. Pour le devenir, une seule manière : montrer que l'on peut appartenir au « club » et donc se mettre à la place de ses patrons. Penser et réagir comme eux.

Bien évidemment, cela ne signifie pas « vous prendre pour ce que vous n'êtes pas ». Cela signifie anticiper les réactions des dirigeants et leurs questions de manière à pouvoir les rassurer et satisfaire leurs attentes.

Quelques règles génériques doivent être appliquées dans le traitement de chaque question professionnelle :

Ne jamais communiquer sur une difficulté sans proposer une recommandation. Vous n'êtes pas payé pour amener des problèmes mais pour trouver des solutions.

Envisager systématiquement pour chaque sujet l'ensemble des conséquences, implications et parties prenantes. En particulier, toujours se poser la question : quel est l'impact potentiel d'un sujet en termes de coûts ou de gains ? Une entreprise existe avant tout pour gagner de l'argent.

Rendre simple et synthétique ce qui est techniquement complexe : la fonction de dirigeant comprend 10 % de maîtrise technique et 90 % de vision. En début de carrière, les fonctions occupées exigent au contraire le plus souvent 90 % de maîtrise technique et 10 % de capacité à orienter.

Souvenez-vous que la compréhension technique parfaite d'un sujet n'est pas la préoccupation d'un dirigeant. Ce qui l'intéresse, ce sont les enjeux et les propositions envisageables pour pouvoir prendre une décision. Agissez en fonction : faites simple et court sur la partie technique et passez du temps de qualité sur les actions concrètes.

Ce qui fait la différence

Penser et agir aujourd'hui comme si vous étiez déjà le dirigeant que vous serez demain.