

VIE PRO : ACTIVE ET CIVILE

UNE PRÉDESTINATION ABUSIVE

PAR FRANÇOIS BERT - PROMOTION « CHEF D'ESCADRONS RAFFALLI » (1998-2001)

DIRIGEANT FONDATEUR D'EDELWEISS RH (ORIENTEUR ET CONSTRUCTEUR/RÉPARATEUR D'ÉQUIPES DE DIRECTION) [HTTP://EDELWEISS-RH.COM/](http://edelweiss-rh.com/)

« Ce n'est pas parce qu'on a une voiture en Afrique qu'il faut être chauffeur de taxi...

Autrement dit, ce n'est pas parce qu'on a un atout ou une qualité qu'il faut nécessairement en faire un métier. »

Depuis que j'accompagne des camarades (une centaine sur les cinq cents personnes que j'ai orientées), je suis saisi par le nombre d'officiers qui se mettent à subir une seconde carrière parce qu'ils se croient condamnés à leur savoir-faire technique (sécurité par exemple) ou à leur savoir-être (sens de l'humain, fiabilité, pédagogie d'où RH, management non technique, enseignement voire surveillance d'internat...).

Tous ces métiers se défendent au cas par cas, et certains de nos camarades s'y épanouissent pleinement. D'autres, en revanche, s'y dessèchent sans comprendre pourquoi. La raison est simple : l'option choisie n'était pas l'alignement d'un poste avec une personnalité mais un « matching⁽¹⁾ » incomplet d'une liste de compétences ou de qualités morales.

Marque de voiture ou habitacle ?

« Si l'on est chez Ferrari depuis toujours et que son désir est d'avoir du monde dans sa voiture il y a, quelque part, un problème »... Mieux vaudrait réfléchir d'abord à l'habitacle qui nous convient, puis seulement alors, parcourir les marques.

Dans une voiture, certains voudront d'abord de la technique et des gadgets, d'autres un fonctionnement tous temps, d'autres enfin la capacité à emmener du monde.

Tous pourront désirer les trois, mais quant à choisir sur la durée une seule tendance se dégagera, comme l'effet majeur se distingue des composantes d'une mission.

Un métier, comme une voiture, doit se choisir sur un critère prédominant d'habitacle (i.e. de configuration d'exercice favorable) au risque et plutôt d'ailleurs au bénéfice d'un changement de marque.

Le syndrome du haras...

Notre monde du travail raisonne branche, spécialité, secteur, silo... alors qu'au bout du compte, c'est le mode d'exercice d'un métier bien plus que sa couleur technique qui le rend agréable et durable.

Après le taxi puis la voiture, voici l'image du cheval : « ce n'est pas parce qu'on est passionné de chevaux qu'il faut être directeur de haras... ».

La réalité en effet est que ce directeur gère les stocks de foin et l'emploi du temps des palefreniers et voit rarement un cheval de la journée. S'il est fondamentalement un expert du cheval il sera malheureux comme les pierres ; s'il est d'abord un manager, les choses s'étudient... L'essentiel est que le choix soit fait sur les bons critères.

Nous savons aussi qu'une carrière militaire a des temps apothéotiques différents en fonction des personnes. Cela est lié à des facteurs extérieurs bien sûr mais surtout à l'« algorithme » de chaque personnalité qui s'exprime pleinement dans des configurations différentes d'une personne à l'autre.

Inné et acquis, marqueurs de durée

Nous évoluons dans une culture de l'acquis : « devenez tous entrepreneurs », « devenez tous vendeurs », etc. La réalité montre qu'une formation à rebours de la personnalité ne résiste pas longtemps à l'expression de l'inné. Nous savons tous que certaines personnes ne sont pas faites pour manager, que d'autres sont incapables de vendre, etc. Tous les modules complémentaires n'y changeront rien.

Je dis souvent à mes clients que je ne suis pas un « validateur » de compétences mais un certificateur de durée. Dieu

merci, la vie est une croissance continue et ce que nous acquérons est une richesse précieuse pour grandir, s'améliorer, s'ajuster, se développer. Mais on ne peut grandir ni tenir longtemps en dehors de son fonctionnement naturel. Nous avons tous, au milieu des qualités qui sont les nôtres, certaines qui sont motrices et d'autres qui sont supplémentives. Et ce ne sont pas les mêmes d'une personne à l'autre.



(1) Compilation

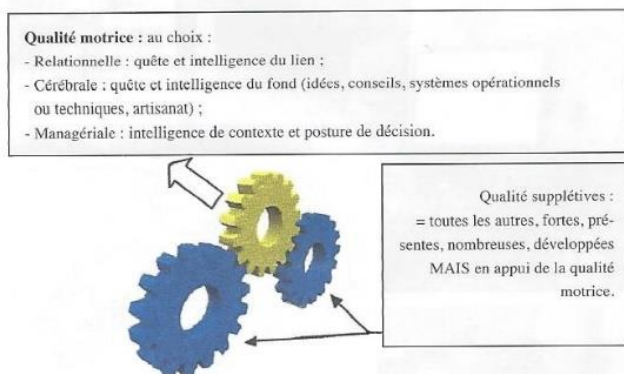
Visions du recrutement

⇒ Statique :

<p>Fiche de poste</p> <p>Formation requise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diplôme init. • Formation spé • Connaissance secteur <p>Expérience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commerciale • De négociation • Travail d'équipe <p>Pratique managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Coordination • Leadership ... 	<p>Liste de qualités</p> <p>- Cérébrales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • x • x • ... <p>- Relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • x • • x ... <p>- Managériales</p> <ul style="list-style-type: none"> • x • x • x ...
--	--

Correspondance des aptitudes requises par la fiche de poste avec le ressenti sur le postulant ; bien souvent le recruteur cherche à « se couvrir » davantage qu'à comprendre la personnalité.

⇒ Dynamique (i.e. durable) :



Enquête sur ce qui est moteur dans la personnalité ; vision de ce qui réalise, motive et rend durable quelqu'un dans le poste.

Du frottement à la crampe

Prenons l'exemple de la gestion de patrimoine : un commercial, un ingénieur patrimonial ou un manager peuvent avoir exactement le même niveau technique. Pour autant, ils ne vont pas le mettre en œuvre et le faire grandir pour les mêmes raisons :

- le commercial cherche à créer un lien avec son client : la technique est pour lui un appui dans sa quête de relation ; il apprend à proportion des besoins de son client et n'en voit guère l'utilité sans cela ;

- l'ingénieur patrimonial apprend en vue d'être un référent technique : il attend de pouvoir donner un avis et le client est pour lui un prétexte de démonstration de son savoir et non pas un but ; il aura d'ailleurs le défaut d'être intarissable sur un sujet, quitte à déborder largement du besoin formulé ;

- le manager fait varier son savoir en fonction de l'enjeu : s'il a des jeunes, il faut qu'il soit incollable pour les amener au bon niveau ; s'il a des anciens, il faut qu'il en sache suffisamment pour être crédible ; il est cadencé par la poursuite de la mission, la mise en mouvement de son équipe, bien davantage que par le fond ou la pure quête relationnelle.

Sur le papier, ces trois individus peuvent se prévaloir des mêmes atouts. Suivant la logique actuelle de la « liste à Prévert » des compétences, ils pourraient être interchangeables. Employés à rebours de leurs personnalités, ils vont développer les défauts suivants :

- Si l'on demande à l'ingénieur patrimonial de vendre, en se contentant de montages simples et souvent répétés à l'envi et avec l'obligation de devenir un professionnel de la relation suivie, de la conquête, de l'échange, il va vite regretter ses chers livres, ne rechercher que des clients complexes, passer des heures à des montages plutôt que d'appeler ses clients, etc. Si on le met à la tête de l'équipe il va avoir besoin d'asseoir sa légitimité sur le fond, ne cesser de montrer qu'il sait mieux et plus, prendre peur si un de ses collaborateurs connaît des choses qu'il ignore, inhiber de manière générale l'action en étant un acteur du fond là où l'on attend un animateur des personnes et un pilote de l'activité.

- Si l'on demande au commercial d'être ingénieur patrimonial, il ne va pas cesser d'être en contact avec la clientèle, de trouver des prétextes d'échanges plutôt que de produire, de se rendre indispensable dans les processus (et inoubliable dans les rétro-commissions) et malheureusement pas irréprochable quant au suivi législatif ; s'il est promu comme chef, il va devenir soit un commercial à relais (qui prend ses collaborateurs pour des compteurs), soit un trop gentil (et donc futur méchant) qui gère ses collaborateurs comme des clients, soit un chef de bande qui induit plus ou moins consciemment que la mission c'est jouer pour lui (que rien n'est plus fort que l'intensité émotionnelle qu'il a su créer, etc.)

- Si on demande au manager d'être commercial ou expert il va avoir un mal fou à « produire » de manière compartimentée, sans accès aux tenants et aboutissants, sans prise sur la chaîne d'exécution, sans mobilité ni discernement sur le rythme, l'action, l'adéquation des moyens au but, l'ajustement du discours, etc. Il sera perçu comme quelqu'un qui débord de son rôle, manque de discipline, tarde à faire, ...

Cette description mériterait bien sûr mille ajustements mais elle illustre à quel point la posture parle bien plus que les compétences, que son mauvais emploi est la cause première du mal-être au travail et que, si le frottement est inhérent à chaque métier la crampe est, elle, réhibitoire.

Pour finir très concrètement

Connaissez-vous, et prenez donc le temps de voir ce qui vous met en mouvement durablement.

À partir de là seulement explorer les bonnes pistes, les éventuelles formations complémentaires.

Si vous pensez à l'entrepreneuriat réfléchissez aux personnes avec lesquelles vous pouvez vous associer.

Enfin utilisez activement le réseau (les annonces d'emploi sont le plus souvent un mauvais filtre... à déborder latéralement).

