

## Chapitre 1

# L'erreur de Paul : PEU S'INVESTIR

**Paul choisit souvent la facilité**

**Paul joue l'attentisme**

*Paul, 33 ans, diplômé d'une école supérieure de commerce de province, est actuellement contrôleur de gestion dans une grande entreprise de construction électrique implantée près de Rouen. Il s'interroge depuis trois ans sur l'opportunité de préparer quelques UV du DECF (diplôme d'études comptables et financières).*

## Paul choisit souvent la facilité

---

### Le comportement de Paul

#### *Paul choisit souvent les solutions les plus simples...*

Paul reconnaît que lorsqu'il a le choix entre deux solutions, il choisit fréquemment la plus simple.

Probablement conscient que cette attitude n'est pas idéale, il explique : « *Il ne faut pas en conclure que je suis partisan du moindre effort, non : je sais donner un coup de collier quand il le faut, et c'est souvent le cas dans mon métier où je peux être amené à sortir des analyses spécifiques au dernier moment. Mais je suis convaincu que seul ce qui est simple fonctionne.* » Paul cite « les systèmes complexes », véritables « usines à gaz » ou « complexes pétrochimiques », « sortis de brillants cerveaux et qui n'ont jamais marché ! » Il fait également remarquer que « certains de ces systèmes n'ont même pas été mis en place... » Pour lui, « ce qui est simple est facilement compris, et peut donc amener de meilleurs résultats ».

#### *les plus consensuelles...*

Paul explique : « *Les solutions les plus consensuelles ont l'avantage d'être facilement acceptées, mieux comprises et vite mises en œuvre. Elles nous permettent donc d'être rapidement efficaces... ce qui est, si je ne me trompe, ce que l'entreprise attend de chacun d'entre nous.* » Il ajoute : « *Autre raison, d'ailleurs plus importante que les premières : je n'ai vraiment pas envie d'entrer en conflit avec quiconque pour des questions qui n'en valent pas la peine.* »

#### *...et les solutions habituelles*

Paul prend d'abord la précaution d'énoncer : « *Je sais que l'argument "on a toujours fait comme ça et ça marche" est souvent mal perçu dans l'entreprise* », mais il ajoute : « *Il faut tout de même reconnaître que les solutions habituelles ne sont pas si mauvaises. Si elles l'étaient, l'entreprise aurait fermé ses portes depuis longtemps. De plus, les méthodes actuelles sont*

*le fruit d'améliorations constantes au cours du temps : s'approprier progressivement une façon de faire permet en effet de travailler de mieux en mieux. Enfin, l'habitude, issue souvent de procédures, est source d'automatismes de raisonnement et d'action qui font preuve de leur efficacité ; je le vois chaque jour dans mon métier de contrôleur de gestion où la plupart des analyses sont normalisées. »*

### *Paul ne cherche pas systématiquement à approfondir ses réflexions*

Il explique : « À juste titre l'entreprise cherche non seulement l'efficacité (atteindre les objectifs) mais aussi et surtout l'efficience (atteindre les objectifs au moindre coût). Dans la mesure où efficacité et efficience sont au rendez-vous, je ne vois pas l'intérêt de toujours s'interroger sur "le pourquoi du comment". Laissons cela aux théoriciens. »

Pour Paul, bien connaître ses dossiers permet de toujours se tirer d'affaire. Il prend *a contrario* l'exemple de ses collègues qui, pour chaque présentation, se préparent très longuement et approfondissent chaque point, imaginent toutes les questions qu'on pourrait leur poser. Paul confie : « Pour ma part, je n'adopte pas du tout cette tactique. Je suis convaincu qu'elle est une perte de temps : on a mieux à faire que d'imaginer des questions que personne ne posera. De plus, on ne peut pas tout prévoir. Et si une question difficile est posée, je pense que je m'en sortirai sans trop de problèmes : je connais bien le contenu de mes dossiers. Je suis convaincu que s'investir comme mes collègues le font montre bien qu'ils ne sont pas sûrs d'eux. »

## — Les questions qui fâchent —

- ? Les systèmes les plus simples ne sont-ils pas parfois aussi inadaptés que les systèmes trop complexes ? **La simplicité est-elle toujours synonyme d'efficacité ?**
- ? Les solutions consensuelles ont certes l'avantage de **simplifier la vie**. Mais pensez-vous sincèrement que l'entreprise n'attende rien d'autre de ses collaborateurs ?

Osez réussir !

- ? Les solutions habituelles présentent elles aussi bien des attraits pour qui opte systématiquement pour la facilité. Mais, comme vous le remarquez vous-même, l'argument selon lequel « on a toujours fait comme ça et ça marche » est souvent mal perçu dans l'entreprise. N'est-ce pas parce qu'il **coupe court à toute idée de progrès ?**
  - ? Toujours s'interroger sur « le pourquoi du comment » peut être stérile et freiner toute action. Cependant, ne pensez-vous pas que **la réflexion** soit le **préalable à toute amélioration ?** Croyez-vous sincèrement que la réflexion soit le seul domaine des théoriciens ?
  - ? Une préparation réduite au minimum – synonyme d'une trop grande confiance en soi ou d'une forte croyance en sa bonne étoile – ne vous semble-t-elle pas dangereuse ? **Se sortir d'une question difficile « sans trop de problèmes » est-il suffisant ?**
- 

## En quoi le comportement de Paul peut-il nuire à sa carrière ?

### *Paul risque d'être perçu comme partisan du moindre effort*

Ses coups de collier ponctuels, toujours les bienvenus, ne compensent pas l'image négative qu'il peut donner en optant souvent pour la solution de facilité. S'il est vrai que les solutions trop complexes sont pour la plupart inefficaces, on ne doit pas en conclure *a contrario* que seules fonctionnent les solutions les plus simples.

Choisir systématiquement celles-ci revient à faire passer son confort personnel avant la possibilité d'améliorer ses résultats... ce qui d'évidence n'est pas la meilleure façon de progresser.

### *Paul risque de paraître à la fois frileux et dilettante*

Toujours privilégier la reproduction de schémas anciens, donc maîtrisés, éviter systématiquement tout risque de conflit avec quiconque, se contenter de l'existant et refuser ainsi toute idée de progrès constituent des choix peu judicieux pour qui a un peu d'ambition. Ces comportements sont à juste titre perçus comme synonymes de frilosité.

À cause de celle-ci, Paul s'interdit d'être performant. La performance suppose souvent de prendre des risques en proposant des solutions innovantes, susceptibles de heurter des idées reçues ou des intérêts établis.

Enfin, faute de posséder au maximum ses dossiers grâce à un travail suffisamment approfondi, Paul court le risque de faire apparaître au grand jour ses lacunes ou, dans le meilleur des cas, ses approximations.

### *Les solutions de Paul risquent d'être inadaptées et obsolètes*

Si les solutions les plus simples peuvent être les plus efficaces, tel n'est pas toujours le cas : une solution simple et/ou ancienne peut être totalement inadaptée au problème à résoudre.

Notre monde devient chaque jour plus complexe, et les questions à traiter plus techniques, à cause de l'interaction d'un grand nombre d'acteurs. Sur les plans technique, économique, financier, social, politique... les changements sont de plus en plus rapides, et rendent ainsi obsolètes et inadaptés la plupart des schémas anciens.

---

## Entre nous

---



***Ne négligez jamais l'importance de l'IMAGE que vous donnez  
L'entreprise est plus attachée au PARAÎTRE que vous n'imaginez***

D'évidence, et c'est logique, vos performances sont déterminantes dans votre réussite. Mais votre image l'est tout autant.

Ainsi, interrogez-vous systématiquement : quels impacts aura telle ou telle attitude sur mon image ? Entre nous, souhaitez-vous paraître partisan du moindre effort, frileux et dilettante ?

Selon le cas, votre image vous facilitera ou vous compliquera la tâche en améliorant ou en dégradant votre crédibilité. D'où la nécessité d'être vigilant.

---

Osez réussir !

## Quelles attitudes adopter ?

*Explorez chaque hypothèse, approfondissez chaque thème*

Ces démarches sont nécessaires pour :

- 1<sup>re</sup> étape : définir de façon précise le problème à traiter,
- 2<sup>e</sup> étape : déterminer la solution optimale.

Toute prise de décision doit ainsi être précédée de l'analyse du problème. Quel que soit le thème, les questions à se poser sont toujours les mêmes : quoi ? (les caractéristiques), qui ? (le responsable), quand et où ? (l'émergence du problème), pourquoi ? (ses causes), combien ? (son coût).

Pour sa part, la prise de décision suppose l'analyse détaillée des solutions théoriquement envisageables. Dans ce cadre, une analyse multicritères peut être utile : quels sont les effets induits de chaque solution, sur le plan des coûts, de la rentabilité, de la faisabilité, de l'image, etc. ?

Étudiez plusieurs hypothèses suivant divers angles. Prenez toujours le temps de la réflexion. Ne laissez rien au hasard.

*Menez toujours un raisonnement rigoureux, quelle qu'en soit la difficulté. Optez pour l'honnêteté intellectuelle*

L'honnêteté intellectuelle exige que vous examiniez sans *a priori* et sans référence à vos décisions passées l'ensemble des composantes du problème à traiter, les avantages et inconvénients de chaque solution. Explorez toutes les pistes intellectuellement concevables.

Mais au-delà de ces données logiques et rationnelles, tenez compte également de l'illogisme et de l'irrationalité de certains comportements. Ceux-ci rendront plus difficile le partage de la solution et plus aléatoire sa mise en œuvre.

Sachez ne pas persister dans l'erreur. Reconnaître qu'on s'est trompé n'est guère facile, spécialement dans les entreprises où le moindre faux pas est sanctionné. C'est pourtant indispensable, faute de quoi

les conséquences risquent de devenir rapidement dramatiques et sans commune mesure avec celles d'une erreur rapidement corrigée.

*Affrontez la force d'inertie et la résistance, parfois ouverte, des opposants au changement*

Chacun, et c'est logique, préfère le maintien de l'existant, donc la sécurité, au changement, à l'inconnu et peut-être au danger. Les causes de la résistance au changement sont diverses : la perte de son confort – même relatif –, la fin de ses automatismes, la crainte de ne pas savoir faire, l'inquiétude quant à son propre avenir, la nécessité de trouver de nouveaux repères dans un environnement qu'on imagine hostile...

Toute idée nouvelle, toute velléité de changement, *a fortiori* tout changement, suscite dans un premier temps des oppositions, parfois fortes et virulentes.

*Osez débattre et affronter les autres*

La confrontation est souvent ardue ; elle suppose courage et détermination.

Essayez de rallier les indécis pour mieux combattre les opposants farouches à vos idées. Montrez en quoi votre proposition est pertinente sur le plan des objectifs qui vous ont été fixés et compte tenu des moyens dont vous disposez. Mettez en lumière les bénéfices que chacun pourra personnellement retirer de votre proposition. Néanmoins, veillez à ne pas occulter ses inconvénients, sous peine de perdre toute crédibilité. Appuyez-vous sur ceux qui croient à votre projet et constituent autant d'alliés ; valorisez leur démarche.

Mais l'appui de vos alliés et l'abstention peut-être bienveillante des indécis ne suffiront pas pour emporter la mise. L'affrontement avec vos opposants pourra être violent ; la logique et la bonne foi ne sont pas toujours les seules armes utilisées...

Osez réussir !

### *Soyez pugnace. Maintenez le cap dans l'adversité*

Ces positions sont difficiles, mais nécessaires. Par définition, décider est exclure. Décider suppose donc d'argumenter et de convaincre les partisans des solutions que vous avez écartées. Décider peut même amener à prendre le risque d'être impopulaire auprès des plus déterminés de vos adversaires.

La crainte d'un conflit ou simplement d'échanges un peu vigoureux peut amener certains, dont le courage n'est pas la qualité première, à renoncer à leurs idées. Ne rejoignez pas leur camp. N'abandonnez pas face aux premières difficultés. Ne cédez pas dès les premiers signes de mécontentement. Parce qu'elle a été prise après une réflexion approfondie, votre décision doit être maintenue malgré la levée de boucliers qu'elle peut susciter.

Défendre ses idées et maintenir le cap malgré les oppositions, même virulentes, de personnes à qui vous pouvez souhaiter ne pas déplaire, demande du courage. Mais ces actions sont indispensables car elles sont gages de performances et montrent votre détermination, trait de caractère essentiel aux yeux de vos patrons et de la DRH.

Veillez néanmoins à ne pas être rigide en restant sourd aux critiques, remarques et suggestions à propos de points dont vous auriez sous-estimé l'importance. Refuser la facilité n'est pas opter pour l'entêtement.

### *Soyez constant dans vos efforts, jusqu'à la réalisation de vos objectifs*

Votre capacité de travail n'est pas la seule clé de votre réussite, mais vous ne pouvez pas réussir sans vous investir de façon intense et continue. Même si vous pouvez probablement citer quelques noms de proches qui ont réussi avec beaucoup d'habileté et peu de courage, faites preuve de persévérance et de combativité pour atteindre votre but.

Les difficultés ne doivent pas vous démobiliser. Elles doivent au contraire vous encourager à poursuivre dans la voie que vous vous êtes fixée (ou que votre patron a fixée pour vous !).

Les oppositions ne doivent pas vous inciter à baisser les bras. Elles doivent au contraire renforcer votre détermination. Montrer à vos adversaires que vous restez déterminé et capable d'atteindre vos objectifs est particulièrement stimulant.

La solution existe. Vous la trouverez. Avoir le courage de chercher n'est pas une action naturelle dans un monde complexe où la tentation est grande de tout simplifier et de se fonder exclusivement sur des données maîtrisées, disponibles, et de ce fait rassurantes.

*Osez prendre des risques et sortir de votre « zone de confort »*

Toute solution nouvelle est synonyme de risque, spécialement dans notre monde d'incertitudes où chacun peut être amené à prendre des décisions sans disposer de toutes les informations souhaitées. Mais le risque peut être payant ; il pourra d'ailleurs être d'autant plus payant qu'il est élevé.

Toute réflexion nouvelle est synonyme d'inconfort, puisqu'elle suppose à la fois un effort intellectuel (auquel beaucoup renoncent !) et l'abandon de schémas de pensée éprouvés et maîtrisés.

*Dotez-vous des moyens de résister à la fatigue physique, au stress et à l'adversité*

Tournant le dos à la facilité, vous vous engagez à fond dans ce que vous entreprenez. Adeptes de l'hyperactivité, (au risque peut-être de devenir progressivement un *workaholic*<sup>1</sup>) votre rythme de travail est très élevé. Comme vous travaillez dans un climat souvent anxiogène et un état d'urgence chronique, vous devenez vulnérable à la fatigue physique et au stress, lié notamment à la difficulté de maîtriser votre emploi du temps et au sentiment de vivre en permanence sur un siège éjectable. Vous supportez de moins en moins l'adversité ; vous réagissez parfois de façon agressive ou disproportionnée aux propos de vos interlocuteurs.

---

1. Drogué au travail.

Osez réussir !

Subir ces agressions est source d'inconfort et de contre-performances. Au contraire être capable d'y faire face peut constituer un des critères d'identification des « potentiels », ces collaborateurs aptes à progresser très rapidement et au sein desquels l'entreprise choisira ses dirigeants de demain.

Optez pour une bonne hygiène de vie et entretenez votre capital forme. Il est indispensable de pratiquer régulièrement un sport (ou de marcher une demi-heure par jour) et d'avoir une alimentation équilibrée. Ménagez-vous des pauses, malgré votre charge de travail et la difficulté croissante de délimiter vie professionnelle et vie privée. Sachez prendre du recul et souffler. Sachez distinguer l'important et l'urgent pour vous libérer de la pression d'un quotidien mal géré et chronophage. Donnez-vous les moyens de reconstituer votre dynamisme.

*Investissez-vous intensément. Préparez-vous au maximum*

Si la confiance en soi est indispensable à la réussite, son excès (« je maîtrise mon sujet », « je saurai faire face ») est risqué.

Les plus brillants et les plus sûrs se préparent toujours au maximum, même si leur intervention – et c'est une partie de leur art – peut donner l'impression d'être partiellement improvisée. En effet, une préparation approfondie accroît la confiance en soi, donc la crédibilité et de ce fait la capacité à convaincre. Une préparation intense donne également la possibilité de s'évader du schéma d'origine. Fuir l'improvisation, donc se préparer au maximum, permettra d'improviser. Mais improviser sans préparation est suicidaire.

Imaginez les questions pièges et les actions de déstabilisation. Ne négligez aucun détail.

## Paul joue l'attentisme

---

### Le comportement de Paul

*Paul prend peu d'initiatives. Il se laisse souvent porter par le courant et attend que les autres ou les événements décident pour lui*

Paul explique que « pour fonctionner de façon satisfaisante, toute institution, y compris l'entreprise, doit suivre un certain nombre de règles et de procédures. Celles-ci prévoient notamment qui décide et de quoi. Si chacun prend l'initiative de décider lui-même, il n'y aura aucune cohérence dans l'action et toutes les chances seront réunies pour être totalement inefficace. » Il poursuit : « Je vois comment sont traités ceux qui prennent des initiatives et qui échouent ! Merci, très peu pour moi ! Je préfère paraître timoré, plutôt que de jouer les kamikazes. »

Paul reconnaît ne pas chercher à décider par lui-même et à influencer le cours des choses. « Je n'en ai ni l'envie, ni le pouvoir. D'ailleurs, d'autres sont là pour cela », explique-t-il.

### *Paul adopte fréquemment la politique de l'autruche*

Quand on lui reproche son manque de lucidité, Paul rétorque : « Il est toujours facile de refaire l'histoire et par exemple d'expliquer après coup que telle réflexion a été trop longue ou trop peu approfondie. Le manque de lucidité n'est pas synonyme de manque de courage. Il peut tout simplement s'expliquer par un manque d'informations suffisantes. »

### *Paul est passif pour sa propre carrière*

Il explique devoir faire totalement confiance à son manager et à la DRH en matière de carrière. La même explication revient : « Je n'ai pas en main toutes les informations nécessaires pour proposer des pistes d'évolution. Je sais très bien que l'entreprise attend que chacun d'entre nous soit, comme on dit souvent, "acteur de sa propre carrière". Mais encore faut-il qu'on nous en donne les moyens. Or les informations que la DRH diffuse via

Osez réussir !

*l'Intranet sont assez parcellaires : il s'agit d'un descriptif sommaire de chaque métier de l'entreprise. Et concernant les postes vacants recensés dans la bourse de l'emploi, je ne suis pas certain que les plus intéressants y figurent. J'ai au contraire des exemples précis qui montrent le contraire... » Paul conclut : « Comme les autres, je ne peux que m'en remettre aux mains de mon patron et de la DRH. »*

---

## — Les questions qui fâchent —

---

- ? **La nécessité de respecter les principes d'organisation et le manque d'informations** ne sont-ils pas uniquement des prétextes destinés à justifier un manque d'implication, ou même de courage ? Combien de responsables pourraient se retrancher derrière ces idées pour ne pas décider et pour ne rien faire ?
  - ? **Quelle image** pensez-vous donner de vous-même dans l'entreprise en jouant l'attentisme ?
  - ? Si demain, en tant que responsable d'une équipe, vous avez à choisir parmi plusieurs candidats, **recruterez-vous quelqu'un qui, comme vous aujourd'hui, choisit l'attentisme et se laisse porter par le courant ?**
- 

### En quoi le comportement de Paul peut-il nuire à sa carrière ?

*Paul opte pour la sclérose dans un environnement où tout bouge et de plus en plus vite*

Quelles que soient les raisons de l'attentisme de Paul (sa frilosité naturelle ? sa crainte de l'échec ? sa peur du changement ? son manque de confiance en soi ? son manque de courage pour se remettre en cause ?), le risque est important pour lui de se scléroser, et ainsi de devenir rapidement inadapté à notre monde en mouvement. Comment peut-on aujourd'hui attendre et rester immobile ?

*Paul limite ses capacités à réagir et à évoluer*

L'expérience montre en effet que moins on a bougé, plus il sera difficile de bouger. La mobilité intellectuelle est une condition indispensable à la survie professionnelle. On peut penser que le cerveau, comme les muscles, doit être sollicité en permanence pour continuer d'être performant. Faute d'être suffisamment sollicitée, la mécanique intellectuelle risque, sinon de se bloquer, au moins de se gripper rapidement.

Ainsi la formation, comme tout processus de développement des connaissances, entretient les capacités intellectuelles et le capital cognitif au-delà de la seule acquisition de savoirs directement opérationnels.

De même, la mobilité professionnelle est synonyme d'apprentissages nouveaux et d'appropriation progressive de nouvelles techniques. Quel que soit le secteur d'activité, elle est donc une condition indispensable à la réussite de toute reconversion ultérieure. Nous pouvons reprendre, sous une autre forme, l'idée exprimée plus haut : plus on a bougé, plus il sera facile de bouger.

*Paul risque la fragilisation, donc la marginalisation, voire l'exclusion*

Nombre d'expériences montrent que de faibles investissements de formation et une absence de mobilité professionnelle s'accompagnent toujours de difficultés élevées de reconversion ; et cela au pire moment de la vie professionnelle, c'est-à-dire quand le poste est supprimé, et qu'il devient indispensable de changer de métier. En refusant d'évoluer, Paul tend vers la fragilisation car il deviendra rapidement inadapté à son environnement. Il risque de ce fait d'être vite marginalisé, voire exclu : comment l'entreprise pourrait-elle miser sur un collaborateur qui choisit l'attentisme et l'immobilisme, et dont le sens des responsabilités ne semble pas être la caractéristique première ?

Osez réussir !

### *Paul ne fait guère preuve du sens des responsabilités*

Il reconnaît attendre que la situation se dégrade pour se décider à agir : « *Il est vrai que dans un ou deux cas, une réaction plus rapide de ma part aurait permis de limiter la casse. Une autre fois, je reconnais que j'aurais dû alerter mon manager plus tôt que je ne l'ai fait.* »

Il note également que « *le manque de lucidité n'est pas systématiquement synonyme de manque de courage.* » Certes, mais ne pas approfondir de façon systématique tel ou tel point qui devrait alerter n'est guère responsable<sup>1</sup>.

---

## Entre nous

---



***L'entreprise ne juge pas seulement les RÉSULTATS obtenus, mais aussi l'ATTITUDE et le COMPORTEMENT au quotidien***

L'entreprise juge ainsi :

- des occasions manquées et du potentiel de performances non utilisé à cause de l'immobilisme et de l'attentisme ;
- du risque que le collaborateur fait courir à l'entreprise en n'alertant pas suffisamment tôt d'une évolution potentiellement dangereuse.



***L'entreprise reconnaît (parfois) le droit à l'erreur, et elle attend du COURAGE de ses collaborateurs***

Avoir du courage est aujourd'hui d'autant plus difficile que les incertitudes se multiplient, que le partage des responsabilités n'est pas toujours clairement établi dans l'entreprise, que chacun doit satisfaire des exigences contradictoires. Si quelques-uns ont suffisamment d'habileté pour réussir sans beaucoup de courage, celui-ci est, dans la plupart des cas, indispensable au succès.

---

1. Quel que soit le métier exercé, et spécialement celui de Paul : contrôleur de gestion.

## Quelles attitudes adopter ?

### *Optez pour la réactivité*

La réactivité, définie comme la capacité à réagir rapidement à une sollicitation, quelle qu'en soit l'origine, est une qualité aujourd'hui requise par toutes les entreprises. Cela pour deux raisons : d'une part la montée des exigences des clients, davantage sollicités par les concurrents, plus attachés à la qualité des prestations et à la rapidité des réponses apportées par l'entreprise ; d'autre part le développement des nouvelles technologies qui rendent possibles les réactions immédiates, le dialogue homme-machine se caractérisant par des échanges de plus en plus rapides. La multiplication de ces échanges suppose non seulement une réactivité suffisante mais aussi une forte capacité à gérer la pression née de sollicitations de plus en plus nombreuses et pressantes.

### *Prenez l'initiative. Soyez responsable*

L'imagination et la volonté d'avancer sont indispensables à qui veut progresser rapidement dans l'entreprise. Faites preuve d'un enthousiasme de tous les instants.

Soyez responsable : toute situation est la résultante de ce que vous avez décidé et fait. Ne vous laissez pas porter par les événements au prétexte que vous n'avez pas de prise sur eux. Même si votre marge de manœuvre est réduite, utilisez-la.

Plus on accepte d'être passif en se considérant impuissant ou désarmé, plus on dégrade sa détermination à agir, donc à être responsable.

Que votre peur de l'échec ne vous empêche pas de prendre l'initiative. L'inaction et l'immobilisme peuvent être sanctionnés plus sévèrement encore.

Osez réussir !

*Allez au-devant des opportunités.  
Recherchez-les systématiquement*

Une carrière est surtout faite d'opportunités qu'on a su saisir au bon moment. Encore faut-il se donner les moyens de les identifier avant les autres et de les valoriser à son profit. De telles actions supposent une veille et une écoute permanentes.

*Optez pour le volontarisme.  
Donnez-vous toujours les moyens de changer la donne*

Mettez-vous en position de faire évoluer la situation... si possible à votre profit. Cela suppose au préalable d'être convaincu de deux postulats :

1. Rien n'est figé, rien n'est irrémédiable.
2. Faire mieux est possible.

Cette attitude volontariste est indispensable dans un monde de changements.

*Décidez de décider*

Mobilisez rapidement les informations nécessaires à votre décision. Ne pas le faire présente plusieurs inconvénients : un risque de retard dans la prise de décision et donc un risque de moindre performance ; un danger d'intellectualisation excessive du problème à résoudre, au détriment du concret et peut-être de l'urgence.

Sachez également ne pas décider trop vite, malgré la pression de votre manager, toujours impatient et soucieux de montrer au « grand chef » que ses équipes sont très réactives. La réactivité ne peut faire négliger l'importance de la capacité de recul. Prenez le temps de réfléchir suffisamment avant d'agir.

*Veillez toujours à distinguer l'urgent et l'important.*

*Ayez le sens des priorités*

- Consacrez-vous en priorité aux questions urgentes et importantes.  
Pour le futur essayez, si possible, de limiter le caractère d'urgence de ces questions, grâce à une meilleure organisation et à une volonté systématique d'anticiper<sup>1</sup>. Sources de fortes pressions, donc de stress et peut-être d'épuisement, ces questions peuvent ne pas être traitées de façon optimale.
- Confiez à vos collaborateurs les questions urgentes mais relativement peu importantes.  
Assumer vous-même ces tâches vous amènerait à surréagir au court terme et vous empêcherait, faute de temps disponible, de vous consacrer à des questions pour lesquelles votre valeur ajoutée est particulièrement élevée.
- Soyez vigilant vis-à-vis des questions non urgentes mais importantes.  
Quand vous donnez la priorité à l'urgence, vous pouvez avoir tendance à négliger ces questions auxquelles pourtant les trois quarts de votre temps et de vos efforts devraient être consacrés.
- Enfin, laissez de côté les questions qui ne sont ni urgentes ni importantes  
... sauf si vous prenez du plaisir à y consacrer quelque temps.

*Prenez votre carrière en main. Partez vite et tôt pour être rapidement reconnu comme un talent de demain*

Beaucoup d'entreprises jugent les performances précoces comme signe de potentiel élevé de progression. Le système est certes sévère pour tous ceux qui « se réveillent tard », mais il présente l'avantage d'être efficace ; car partir vite et tôt est signe de dynamisme et d'ambition.

---

1. « Quand une affaire devient urgente, il est déjà trop tard » notait Talleyrand.

Osez réussir !

Veillez ainsi à vous distinguer rapidement ; vous serez remarqué très tôt et pourrez ainsi vite rejoindre la « pépinière » ou le « vivier » créés par l'entreprise pour accueillir les jeunes pousses les plus prometteuses.

Sachez en effet que la sélection des *happy few* est opérée dès l'entrée dans l'entreprise et jusqu'aux alentours de 30-35 ans ; au-delà les chances d'intégrer la troupe des futurs dirigeants se réduisent.

### *Ne vous réveillez pas trop tard*

Après un certain âge, et si votre niveau dans la hiérarchie reste modeste, vos efforts ne seront jamais récompensés, ou le seront médiocrement. Le doute subsistera toujours : que cache la faiblesse de vos performances passées ?

La prudence de la DRH (plus exactement sa crainte de se tromper : « il n'y a pas de fumée sans feu ! »), votre image négative aux yeux d'un grand nombre de managers, ainsi que le confort des critères standard de nomination et de promotion (très grosse cote des candidats « grands, jeunes, dynamiques et performants ») constituent autant de freins à la progression de ceux qui se découvrent tardivement quelque ambition.

## En deux mots

Investissez-vous

Soyez rigoureux, déterminé, pugnace

Donnez-vous les moyens d'avancer  
et de changer la donne

Soyez responsable

Sachez décider

Hiérarchisez vos actions