

Chapitre 6

Les sources du potentiel : ambition et modestie

En matière de potentiel, l'attitude qui importe est celle qui permet de prendre du recul par rapport à sa performance, de ne pas nier les faits pour se protéger mais, au contraire, de les considérer dans leur réalité et de se demander ce qu'on aurait pu faire pour que les choses se passent mieux. Deux nouveaux portraits vont nous aider à mieux cerner cette attitude.

Eddy ou l'importance de la remise en cause

Eddy a suivi une école de commerce modeste selon les critères de son entreprise. Le champ de son poste, une zone quasi mondiale, lui donne une certaine expérience

internationale mais il n'a jamais vécu à l'étranger ni développé des actions qui le confrontent, sur le plan du management des hommes, à des cultures étrangères.

Eddy fait preuve de compétence dans son poste actuel. Il cherche à approfondir ses compétences, voire trop car il hésite à passer à quelque chose de nouveau même s'il dit avoir d'autres ambitions. Il ne sait pas bien gérer l'innovation, reproduit des schémas déjà connus, a du mal à prendre des risques et craint de commettre des erreurs. Il a changé de poste tous les deux ans et demi en moyenne, un rythme normal pour un salarié à potentiel. Mais il est resté dans le même métier. Il a seulement changé d'environnement ou d'entreprise, des entreprises de plus en plus petites, pour ses trois dernières expériences. Cela signifie peut-être qu'il a rencontré des difficultés de plus en plus grandes pour atteindre ses objectifs. Mais cela peut aussi signifier qu'il a été contraint d'accepter, à chaque fois, dans sa recherche de mobilité des postes de moindre envergure.

Impeccable, toujours irréprochable, poli dans le premier contact voire obséquieux, il sait se faire repérer par sa hiérarchie mais pas toujours en bien à cause de nombreuses maladresses et d'une façon de se situer souvent inadéquate. Par exemple, à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau dirigeant alors que ce dernier faisait le tour des locaux pour être présenté et visualiser le lieu de travail de chacun, Eddy l'a retenu pendant une demi-heure pour se présenter longuement, expliquer la stratégie de la structure, sans oublier sa situation personnelle. Opportunisme certes mais manque de bon sens : quelle impression favorable peut-on retenir à une prise de contact, quand, saturé de paroles, on ne peut plus tenir son horaire ?

D'une façon générale, Eddy parle à mauvais escient, tient un discours stratégique livresque sans prendre en compte les données élémentaires de son métier. En bref, si au premier abord il intéresse son interlocuteur, il lasse vite et se décrédibilise rapidement.

Eddy témoigne d'un fort optimisme quand il s'adresse aux autres et d'une ambition forte pour son entreprise qu'il souhaite partager et communiquer. Il présente une capacité à se mobiliser, au sens commercial, d'où, sans doute, une part de succès dans son métier. Il présente une forme de naïveté positive qui confine à un manque de réalisme. Il s'attache à son rêve et ne se laisse pas démonter par les échecs. Il les traverse et poursuit sa route avec cette forme de ténacité inconsciente. Par exemple, lors d'une réorganisation, il est intervenu auprès du président de la société puis de celui du groupe pour se faire connaître. Sa structure devait être restructurée et externalisée. Il a pris en main la gestion de sa mobilité trop tôt et sans doute avec quelques maladresses car il n'a pas eu la mobilité qu'il espérait.

Son comportement quotidien ne présente pas d'écart sensible. Eddy contrôle son stress, notamment. Son management est très hiérarchique. Il est distant. Il joue un rôle. Il manque d'intuition. Il rationalise sans toujours bien prendre en compte tout ce qui se passe autour de lui. Il y a comme un clivage entre lui et les autres : face à une situation ambiguë, il réagira très différemment s'il est ou non remis en cause. Il fait preuve de courage dans ses relations avec les partenaires extérieurs. Il sait expliquer la situation avec optimisme et mobiliser ses troupes. Mais s'il est remis en cause, il se fige, manque de réalisme, perd en efficacité. D'une façon générale, il n'a pas vraiment le

sens de l'équipe et demeure fortement centré sur ses propres objectifs. Dans son métier de commercial non sédentaire cette attitude est plutôt un atout. En revanche, cela peut l'empêcher à terme d'évoluer vers une fonction plus large ou une responsabilité managériale.

Eddy est un gestionnaire rigoureux : il sait gérer les coûts, en tenant compte de l'évolution du chiffre d'affaires, et maintenir de bonnes relations commerciales quel que soit le contexte. Mais ces compétences ne le transforment pas en un manager, du moins aux yeux de sa hiérarchie. D'où la régression de sa carrière et un décalage entre ses aspirations et la réalité de son parcours. En entretien de mobilité, il parle avec amertume et se réfère avec abondance à ses titres, ses positions hiérarchiques, etc. Il y a chez lui un fort besoin de reconnaissance. Certes, dans son bilan individuel il fait sien les objectifs de l'entreprise. Il s'assimile à elle. Mais c'est pour mieux rebondir, sans se remettre en cause. En bref, le cas d'Eddy le montre, sa fusion avec l'entreprise ne suffit pas à transformer une compétence métier en un potentiel de manager. Sa maladresse relationnelle l'en empêche même s'il se le cache par sa naïveté et son optimisme. Et on ne voit pas comment il pourrait progresser tant qu'il ne se remettra pas en cause.

Monique ou les limites du potentiel

Monique a su se donner une apparence conforme aux canons de son entreprise. Bonne professionnelle, elle a connu malgré une absence de diplôme et de mobilité une progression de carrière certaine, quoique lente (elle est restée en moyenne un peu plus de cinq ans par poste).