

## Avant-propos

Quatre raisons au moins m'ont guidé dans le choix de ce thème : le fruit d'une observation personnelle, la complexité des mécanismes, le levier de motivation que la promotion interne constitue et la solution à la carence de personnel d'encadrement que l'évolution interne peut constituer, dans un marché de l'emploi paradoxalement de plus en plus tendu.

Le choix de ce thème est d'abord le fruit de nombreuses observations faites depuis près de vingt ans, d'abord en tant que recruteur, puis en qualité de conseil et de formateur.

**Comme recruteur**, j'ai toujours été frappé par la chose suivante : lorsque je demande à un candidat en poste s'il a fait état, en interne, de ses velléités de changement à son patron, très rares sont ceux qui m'ont répondu par l'affirmative. Le plus souvent, la réponse prenait la forme d'un regard affolé et d'une question : « Je peux compter sur votre discrétion ? », comme si cette question était d'une parfaite incongruité... Le deuxième type de réponse était l'expression d'une crainte : « Si je dis à mon patron que j'aimerais faire autre chose, je serai systématiquement écarté des projets intéressants »... La troisième possibilité est une réponse du type : « Il ne me propose rien, c'est donc qu'il n'a aucune intention de me promouvoir »...

Parallèlement, lorsque je suis sollicité pour un recrutement, je pose toujours la question à mon client, en cas de démission, s'il en connaît la raison. Le plus souvent, là encore, la réponse est évasive. Parfois même, j'ai entendu : « Il (elle) aurait dû me dire qu'il (elle) souhaitait évoluer, je lui aurais volontiers proposé une promotion ! »

Le plus souvent, donc, tant le candidat que l'entreprise sont passés à côté de la possibilité d'une promotion interne. C'est une première forme d'échec... Le second type d'échec est lié à l'opéra-

tion de promotion elle-même : tout semblait fonctionner, sur le papier, mais, dans les faits, la réussite n'est malheureusement pas au rendez-vous. Outre les désagréments indiscutables que cela pose à la structure – qui s'en remet le plus souvent – l'échec a des conséquences dramatiques pour le collaborateur qui le subit.

Je garde en mémoire l'exemple d'un salarié qui, ayant échoué au poste de responsable d'atelier, avait été, sans autre explication, remis à sa place au sein de son équipe d'origine ! Chacun imaginera dans quel état il pouvait se trouver, près de dix ans plus tard, lorsque nous nous sommes rencontrés pour envisager, à la demande de sa direction, une nouvelle promotion interne !

En y regardant de plus près, ces échecs sont rarement le fruit du hasard et auraient pu être évités si ces promotions avaient été préparées, partagées, planifiées, communiquées et accompagnées.

**La seconde raison du choix de ce thème est la complexité des mécanismes associés à une opération de promotion.** Dans les faits, une promotion concerne, au-delà du bénéficiaire, son supérieur hiérarchique bien évidemment, mais également l'équipe qu'il aura à animer.

La promotion concerne enfin l'entourage de la personne promue et son cercle familial, quelle qu'en soit la structure juridique. Ce quatrième acteur, le plus souvent masqué, joue en effet un rôle considérable : pression en amont pour réclamer une progression au sein de l'entreprise, pression pour avoir une compensation financière immédiate la plus forte possible, pression en cas de perte de disponibilité, etc.

**La motivation des équipes a toujours été une préoccupation majeure.** Elle s'explique de différentes manières. La première est sans doute le changement de rapport à la valeur « travail ». À force d'expliquer qu'il y a bien d'autres choses dans la vie – ce qui est d'ailleurs parfaitement vrai – de plus en plus de personnes revendiquent et assument le fait de ne *travailler que pour ce qu'elles sont payées* (c'est-à-dire pas beaucoup, chacun l'aura compris) ! Le second facteur est de mon point de vue lié à l'éleva-

tion générale du niveau de formation. Même si l'on peut discuter du fait de savoir s'il est effectif ou simplement théorique, force est de constater que l'autodidacte a désormais, sûrement dans les grands groupes, parfois même dans certaines PME et PMI, de bien faibles perspectives d'évolution...

Ainsi, alors qu'hier, la promotion était non seulement possible mais le plus souvent organisée sur la base de l'ancienneté, elle semble aujourd'hui réservée aux seuls titulaires d'un BAC + 3 ou 4. Je suis contre le fait que l'ancienneté soit un facteur automatique de progression, mais de là à nier l'intérêt de l'expérience acquise...

Nous nous trouvons donc, à l'évidence, dans l'excès des mécanismes de balancier associés aux grands changements culturels. Pour autant, nous aurions tout intérêt à redonner ses lettres de noblesse à la promotion interne car elle constitue un levier important de motivation. En effet, raisonnons un instant par l'absurde : comment en vouloir à un collaborateur, qui, convaincu d'être à la limite de son potentiel d'évolution – qui plus est dans un marché de l'emploi réputé à risque –, ferait le choix de se contenter de maintenir son niveau de performance ? La perspective d'évolution n'est-elle pas, dans nos sociétés occidentales en tout cas, l'un des facteurs universels de motivation ?

Je me souviens d'avoir, en 2002, fait une intervention dans une section du CJD (Centre des jeunes dirigeants), à Grenoble, intitulée « Évolution prévisible du marché de l'emploi : quel impact sur la politique de communication des PME ? ». Même si cela laisse nombre de chômeurs rêveurs, les dirigeants mesurent, dans les PME notamment, la difficulté à recruter non seulement des techniciens mais également le premier niveau d'encadrement lorsqu'il s'agit, pour eux, de structurer leurs entreprises.

La promotion interne, à condition d'être réfléchie, anticipée, préparée, accompagnée, peut donc représenter une réponse tout à fait pertinente à ces difficultés de recrutement.