

DE 100 MAILS À 10 MAILS PAR JOUR

Taf

raconter la vie

S'investir dans un projet.

Il y a 3 mois, je recevais encore 150 mails par jour. Aujourd'hui, une dizaine, pas plus. Le projet dont j'étais le PMO (terme barbare signifiant « Project Manager Officer » qui, comme beaucoup de termes anglo-saxons, n'a pas nécessairement d'équivalent en français mais qui s'apparente à Chef de projet) est terminé. Il s'agissait de la création du nouveau siège social de mon entreprise. C'était captivant, avec des enjeux et des contraintes de planning fortes, mais j'y ai pris et nous y avons tous pris beaucoup de plaisir. Le résultat a été unanimement salué comme une vraie réussite.

Un bémol, la rançon de la réussite, peut-être : il paraît qu'on n'a parlé que de ça pendant 2 ans, du projet, des équipes qui travaillaient dessus, et que cela a créé des jalousies. À l'époque, il fallait pourtant communiquer, en faire un projet d'entreprise : « Vous comprenez, c'est un super projet, engageant pour toute l'entreprise. Il faut qu'on en parle, qu'on en fasse un exemple. »

Tout le monde voulait venir travailler avec nous. Les fonctions support comme Eldorado. Incroyable ! Une vraie révolution. Pas tout à fait quand même. Pour preuve, des propos entendus autour de la machine à café : « Ils charrient quand même. On a l'impression qu'il n'y a qu'eux qui bossent dans la boîte. »

Retour à la réalité

Question d'un collègue au détour d'un couloir : « C'est génial ce que vous avez fait. Et maintenant que c'est fini, tu fais quoi ? » Je n'en sais rien. Ma hiérarchie et la DRH non plus d'ailleurs. Là où il aurait fallu des perspectives, des nouveaux objectifs, rien. Juste du vide, rien que du vide.

J'ai été reçu par ma GRH (Gestionnaire de Ressources humaines) qui m'a dit qu'il fallait que je trouve un nouveau job en interne. Bien sûr, elle m'aiderait. Elle pouvait passer des coups de fil pour moi.

Je réalise que j'aurais dû m'occuper de mon avenir avant la fin du projet. Moi qui, dans une grande naïveté de circonstance qui m'arrangeait, je l'admets, pensais que c'était justement dans les attributions de la DRH. Comment faire pour préparer son avenir quand, pour respecter les objectifs, on passe douze heures par jour à être attentif à ce que tout roule, à détecter le moindre

grain de sable qui pourrait immobiliser la machine, faire exploser les budgets, dérapier les plannings, transformer le projet rutilant en naufrage programmé ?

Nous étions 5 à avoir rejoint le projet. 5 qui avaient été identifiés comme étant « the right men at the right place ». 3 ans, plus tard, un peu avant la fin officielle du projet, le nouveau Directeur général a réuni l'ensemble de l'équipe : « Vous avez fait du bon boulot. L'équipe va être revue. Il y a des profils qui vont être amenés à prendre d'autres directions. Il n'est pas normal que cette activité, maintenant que le projet est derrière nous, ou presque, représente un tel coût pour l'entreprise. »

Sur les moyens pour faciliter les mutations, pas un mot. À chacun de trouver sa direction, sa piste d'atterrissage. Perception du bâton de pèlerin et du petit guide « Comment se vendre à ceux qui n'ont pas besoin de vous et surtout pas de budget ».

Deuxième séance à la Direction des Ressources humaines, probablement à la demande du DG. La veille de notre entrevue, mon interlocutrice habituelle me demande de lui envoyer mon CV. Je n'ose pas penser qu'elle ne l'avait pas. Je suis dans la boîte depuis 5 ans. Depuis lors, je passe, comme tout le monde, des entretiens annuels d'évaluation, et mon CV « d'avant », évidemment que la DRH l'a. Comment aurais-je été recruté sinon ? Sur ma bonne mine ? J'envoie le document.

Le lendemain, entretien en tête à tête : « Alors, vous en êtes où dans vos recherches ? Vous avez trouvé ? Vous avez des pistes ? » Je pensais que la DRH était le meilleur endroit pour faire l'adéquation entre l'offre et la demande, entre des profils, des expériences, des compétences, des savoirs et les besoins présents ou futurs de l'entreprise. Raté. Lorsque j'en fais la maladroitement observation, la réponse arrive, sèche : « Vous nous accusez de ne pas faire notre travail ? » Persistant dans l'erreur, je réponds du tac au tac : « Je n'ai pas dit ça. C'est votre interprétation et elle n'engage que vous. »

Dans le même temps, je réfléchis. Peut-être, après tout, suis-je dans l'erreur. Je peux supposer qu'ils ne sont pas assez nombreux, qu'ils n'ont pas les moyens de leur mission. Je peux faire le bon petit soldat, aller où on me demande d'aller : « Si vous avez déjà un poste pour moi, je peux accepter. Même si cela ne me satisfait pas, je ferais le bon petit soldat. Si c'est le cas, inutile de perdre du temps, pas plus le vôtre que le mien. »

Encore raté. Bon là, c'est moi qui ai déconné. J'avoue. Il faudra un jour oublier l'esprit de provocation et ce deuxième degré que tout le monde ne comprend pas. De toute façon, c'est l'été. On se reverra à la rentrée. Bonnes vacances.

Au retour de vacances, les conditions ont changé. Un nouveau projet nous permet de continuer avec la même équipe 6 mois de plus. Pour le coup, de nombreux paramètres externes, impossibles à maîtriser, laissent à penser que le répit probable sera d'un an. Un an pour prendre le temps de chercher, de trouver tranquillement, avec ou sans la DRH.

En accord avec la DRH, je fais un bilan de compétences. Plus tard, je comprendrais que le temps dégagé pour le bilan de compétences étant pris sur mes horaires de travail, ma boîte est payée par le Fongecif pour les heures que je n'effectue pas pour elle. Donc, ça lui coûte 0. Une opération « gagnant-gagnant » comme on dit. À se demander pourquoi les entreprises ne proposent pas plus de bilans de compétences à leurs collaborateurs. Ce pourrait être un moyen d'optimiser les ressources. J'oublie que les résultats du bilan sont confidentiels et la propriété du collaborateur. Libre à lui de les partager ou non. Question de confiance réciproque !

En attendant, la Direction dont je fais partie est devenue, par la volonté du nouveau Directeur général, un Service. Dégringolade dans l'organigramme de l'entreprise. À titre personnel, je ne suis plus invité au « management comitee ». Bientôt, on va amputer nos primes de 50 %, voire plus. J'entends déjà le discours : « Vous comprenez bien qu'on ne peut pas continuer à vous donner autant. À votre niveau, personne ne touche des primes aussi conséquentes. Il y a de trop gros salaires dans votre activité. Il va falloir revoir ça. »

Je repense à la bonne vieille théorie du « Kleenex management » :

Étape 1 : J'ai besoin de toi, alors je vais te chercher.

Étape 2 : Je te paye en conséquence, c'est normal. Tu fournis un bon boulot.

Étape 3 : Je n'ai plus besoin de toi. Tu redescends dans les soutes et, bien sûr, je supprime tous tes avantages. Rien ne les justifie plus.

Exactement comme l'utilisation des mouchoirs jetables :

Étape 1 : J'ai besoin de me moucher. Je sors un mouchoir propre du paquet.

Étape 2 : Je me mouche.

Étape 3 : Je n'ai plus besoin du mouchoir. Je le jette.

La conclusion est limpide. Je suis à l'étape du Kleenex sale et usagé.

Surtout ne pas déprimer, résister à la pression, ne pas être jaloux, ne pas avoir envie de coller sa main dans la figure du nouveau boss qui vient d'arriver, qui ne connaît pas le métier et n'a jamais géré un seul vrai projet de sa vie ! Comment est-il arrivé là ? Kleenex management ! Peut-être lui dire que lui aussi est en train de se faire avoir. Et pourquoi, je l'aiderais ? Il est là pour nous aider, lui ? J'ai plutôt l'impression que c'est le contraire. Mais peut-être suis-je encore une fois dans l'erreur. Peut-être s'agit-il de la dernière version du « management des talents ». Stop, j'arrête. On va encore me taxer de mauvais esprit.

Sans enthousiasme, j'ai multiplié les rendez-vous pour essayer de trouver un nouveau job. J'ai tout entendu :

- Je te prendrais bien chez moi mais tu vas t'embêter.
- Tu sais, ce n'est plus comme avant. Depuis la dernière réorganisation, notre périmètre a été réduit.
- On ne remplace même pas ceux qui partent, et même si je le voulais, je n'ai pas de budget.
- Si je devais te donner un conseil, ce serait de rester là où tu es le plus longtemps possible.

Où est passée l'envie ? Morosité et démotivation ont remplacé énergie et enthousiasme. Pendant 3 ans, on a réduit les coûts et embauché à prix d'or des experts qui délivrent la pluie et le beau temps.

Le beau temps, ce sont les chiffres qui sont bons, même si on peut encore faire mieux, et on va encore faire mieux, promet la Direction générale. La pluie, ce sont l'ambiance tendue et la démotivation galopante. Comme partout, on fait plus avec moins. Plus de pression mais moins de moyens et au bout du compte moins de gratifications en fin d'année, sauf pour quelques élus aux sourires inoxydables. Le rabotage des coûts a tué les envies et cassé les motivations.

Les résultats sont bons, très bons même, et pourtant rien ne va. Entre la crainte de l'avenir et de la crise qui n'en finit pas, tout le monde s'inquiète. À quand la sortie de crise ? Qui aura le courage de dire qu'il n'y en aura pas, que la crise est le nouvel état de nos sociétés, qu'il faut changer les règles,

s'adapter durablement ?

Cette année encore, les primes seront revues à la baisse, détruisant le petit potentiel de création de valeur qui aurait pu naître si on avait insufflé un peu de carburant dans la machine. Les augmentations seront délivrées au compte-gouttes.

Je n'ai pas voulu renoncer. Il me reste encore plus de 15 ans à travailler, une vraie troisième partie de carrière. Alors je me suis pris en main. J'ai relu les résultats de mon bilan de compétences. J'ai réalisé que ce n'était que la traduction par écrit de ce que je pensais et portais en moi depuis maintenant plusieurs années. J'ai identifié ce que j'avais envie de faire. Je me suis abreuvé des modes de management de demain, des principes de l'entreprise numérique, de la gestion du capital humain au service de la performance collective et individuelle de l'entreprise, des concepts d'innovation transversale, des évolutions des formes de travail. J'ai fait des documents pour présenter mon projet. Je l'ai peaufiné, léché pour ne pas être pris en défaut. J'y ai inclus une formation, à faire financer par mon entreprise. J'ai commencé à en parler, par petites touches, pour tester les réactions. Des réponses de certains, j'ai compris que le projet faisait sens. D'autres, que ce serait difficile, qu'obtenir un financement ne serait pas simple.

C'est l'été

Le projet est sur mon bureau, prêt à être présenté. Je m'interroge. Je réalise que j'ai beaucoup misé dessus, que si j'essuie un refus, il sera encore plus difficile de rebondir. J'ai peur d'un refus qui me condamnerait à rentrer dans le rang, à reprendre le type de job que j'exerçais 4 ans auparavant. Je me sens assez fort pour engager une nouvelle aventure, mais pas assez pour retourner à mon ancienne situation.

J'ai laissé passer 6 mois avant de reprendre mon clavier. Le temps de m'entendre dire que la DRH ne finançait jamais de formation sans qu'il y ait un poste à la clé. Discours qui pourrait être entendu s'il existait une GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Sauf que, dans mon entreprise, cela n'existe pas. Pas de GPEC, et pas de mobilité interne.

Le temps de « craquer » un peu, de tomber dans les dessous de la

motivation, de passer quelques entretiens avec tout aussi peu de résultats... Puis le doute : suis-je si mauvais que ça ? Pour essayer de comprendre, j'ai rencontré des élus, des représentants du personnel. L'un d'eux m'a conseillé de prendre rendez-vous avec l'Espace écoute, ce que j'ai fait. J'ai raconté mon histoire, celle de mes collègues les plus proches qui vivent la même situation. La personne qui m'a reçu, une psychologue du travail spécialisée dans le monde des grandes entreprises, m'a écouté avec attention. Le verdict est tombé, simple et sans appel : « Vous avez dit à la DRH qu'elle ne faisait pas son travail, c'est en tout cas comme ça qu'elle a compris vos propos. Puis vous y êtes retourné, avec des propositions, des solutions pour faire avancer les choses. Dis autrement, vous avez appuyé là où ça fait mal ; et vous voudriez que l'on vous en remercie. » Un silence s'installe. Elle reprend : « Si vous en êtes d'accord, je vais vous donner 3 conseils : vous n'êtes pas un sauveur et personne ne vous attend sur ce sujet. Prenez du recul, beaucoup de recul. N'attendez rien pendant au moins 2 ans ou cherchez à l'extérieur, contactez les chasseurs de tête, vous avez un vrai profil, et surtout n'attendez plus rien de votre entreprise. Je vous ai bien écouté et je vous propose de réfléchir sur un sujet. » Devant mon signe de tête qui valait assentiment, elle reprit : « Pensez au mot humilité. »

Je suis ressorti au bout de 2 heures, ébranlé. Nous sommes convenus d'un nouvel entretien début janvier. En attendant, je pars en vacances. Il paraît que j'en ai besoin.