

PETIT TRAITÉ DE VALORISATION À L'USAGE DES PROFESSIONNELS (LE)S À MI-CARRIÈRE

Quelques pistes pour vivre avec plus de sérénité l'arrivée sur le marché du travail des nouveaux acteurs au curriculum bétonné à la rubrique formation.

STEEVES EMMENEGGER
www.emmenegger-conseils.ch



Quel-le quadra ou quinquagénaire n'a jamais senti un brin d'angoisse légitime en recrutant ou en voyant arriver un jeune collègue, fraîchement bardé de son dernier post-grade en finance, parlant l'anglais comme les langues nationales et aussi à l'aise dans les tableaux croisés dynamiques d'Excel que dans les présentations PowerPoint avec effets graphiques et sonores...

Force est de constater que la compétitivité du marché du travail a généré une inflation des formations, titres et diplômes, générant à son tour un relèvement significatif des seuils d'entrée par les DRH. Les anciens titulaires du bon vieux CFC, qui ont appris le métier sur le terrain, en attrapant des cheveux blancs et se demandent quelle stratégie ils doivent adopter. Faut-il valider

ses acquis en entreprenant une lourde formation qualifiante et en prenant le risque de s'exposer si on échoue aux examens? Dénigrer les formations théoriques en restant bien planté sur son piédestal et en espérant qu'il ne vacille pas trop vite? Calmer son ambition et s'accrocher à sa fonction actuelle?

La question de fond est finalement, comme toujours, le critère de performance et la véritable question à se poser est donc: est-ce que je crée assez de valeur ajoutée dans ma fonction par rapport au marché?

Premièrement et comme vous l'avez certainement déjà remarqué, la formation n'est pas à elle seule un critère de succès. Elle est bien évidemment indispensable, mais vous constaterez volontiers avec moi que ce ne sont pas les personnes les mieux formées qui réussissent le mieux. La performance est générée par une passionnante alchimie de compétences et de comportements adaptés à un environnement déterminé. Par ailleurs, rares sont les personnes qui ont la faculté de traduire les connaissances acquises lors d'une formation en un savoir faire pratique, adapté à un champ de contraintes et de ressources, ainsi qu'en un savoir être approprié. Si les examens valident qu'un certain nombre de connaissances ont été apprises, le fait qu'elles soient réellement mises en œuvre lorsque c'est nécessaire l'est rarement. Le succès actuel du coaching est certainement le résultat de ce constat, il est nécessaire d'aller plus loin aujourd'hui dans la transmission des connaissances pour créer de réelles compétences.

Ensuite, nous constatons que le pouvoir en entreprise n'est souvent pas détenu par les plus diplômés. Par exemple, la capacité à convaincre et à acquérir des clients s'apprend rarement dans une salle de cours, même si les outils et méthodes proposés per-

mettront à ceux qui ont déjà un certain talent naturel de s'améliorer. Il en va de même pour gérer des équipes; si la formation à elle seule transformerait nos chefs actuels en brillants leaders, ça se saurait! Dès qu'il s'agit de prendre l'ascendance sur ses pairs, l'intelligence émotionnelle, le savoir être est fondamental. Beaucoup plus que tous les outils et méthodes. On demande aujourd'hui aux cadres de mettre du sens, d'incarner une vision et des valeurs pour que leurs collaboratrices et collaborateurs s'identifient aux objectifs et donnent le meilleur d'eux-mêmes. Vous conviendrez que pour y parvenir, il faut plus qu'une petite couche de vernis acquise dans un séminaire de management.

Passionnante alchimie de compétences et de comportements donc, qui fait la joie des experts en évaluation qui permettent aux professionnels d'y voir plus clair. On dit qu'il y a trois niveaux de savoir pour définir une compétence. Le premier c'est celui de la connaissance, il consiste à pouvoir expliquer, décrire et comprendre un élément, un processus. Le second c'est l'expérience, c'est-à-dire que vous avez déjà effectué la tâche ou l'action dont il s'agit. Et enfin, le troisième c'est l'expertise, ou la capacité à remettre en question ce qui a déjà été fait, de l'analyser de manière critique, de le comparer ou d'inventer une nouvelle manière d'atteindre l'objectif. Le savoir faire est donc la capacité à avoir les connaissances, l'expérience et/ou l'expertise nécessaire d'un certain nombre de processus pour assumer une fonction ou un rôle. Mais, à savoir faire équivalent, on ne réussit pas de la même manière dans des environnements différents. Un style de comportement adapté dans une banque privée traditionnelle serait en décalage dans une grande banque étrangère ou auprès de gestionnaires de fonds alternatifs.

Tout ne s'apprend donc pas en formation et, sous certaines conditions, nos

quinquas titulaires de CFC ont encore toute leur raison d'être au sein des entreprises. Ils possèdent des acquis que seule la valeur ajoutée qu'ils génèrent peut valider. Par ailleurs, le temps et l'expérience leur ont permis de développer des réseaux efficaces dont l'intérêt n'est plus à démontrer. Alors quelle stratégie adopter pour rester dans la course? Se lancer dans un diplôme fédéral d'analyste financier au CFPI (Centre de formation des Professionnels de l'Investissement) ou apprendre le mandarin, avec deux enfants à la maison et un poste de cadre, semble être un pari difficile. Il n'en demeure pas moins qu'il reste impératif d'être au courant de toutes les évolutions dans son domaine d'activité et d'organiser sa propre «veille stratégique». Sans se lancer dans des projets aussi lourds, il existe de nombreux moyens de rester dans la course par le biais de journées d'échanges entre professionnels ou de séminaires spécifiques par exemple. Rester une force d'innovation ne nécessite pas forcément la maîtrise de toutes les connaissances mais plutôt de savoir où elles se trouvent et comment les rassembler. Le dénigrement est bien évidemment la pire des attitudes à adopter si l'on veut rester de ceux avec qui l'on a envie de construire l'avenir.

Vous l'aurez compris, la meilleure stratégie est de capitaliser sur ses forces comme l'expérience, les réseaux, tout en restant au faite de l'innovation et positif quant aux changements. Pourquoi ne pas méditer aussi de temps en temps sur la petite histoire suivante: un vigoureux petit taureau ayant repéré un troupeau de vaches au fond de la vallée voisine s'approche tout excité de son père et lui propose de courir vite et d'aller chacun «compter fleurette» à une de ces délicieuses génisses... Et son père de lui répondre, «non fiston, on y va calmement et on s'occupe de toutes...».