

Florian Mantione . Gilbert Rozès

Comment Éviter votre Licenciement



EL EDITIONS
LIAISONS

COMMENT EVITER VOTRE LICENCIEMENT

COMMENT EVITER VOTRE LICENCIEMENT

Florian MANTIONE

Gilbert ROZÈS



EDITIONS LIAISONS

1, avenue Edouard Belin 92856 RUEIL-MALMAISON

— Sommaire —

INTRODUCTION. **Nous sommes au regret de devoir nous passer de vos services**

Je l'aime, moi non plus	11
Je ne l'aime plus, moi aussi	14
Le travail c'est la santé... de l'emploi.....	16

CHAPITRE 1. **Si tous les patrons du monde...**

L'état des lieux	20
Dans l'ombre du sphinx	21
Je pense comme vous, chef.....	21
Les petites filles modèles	23
En principe, Peter n'est pas mon cousin	24
Mettre en place son entreprise interne	25

CHAPITRE 2. **Et pourquoi moi?**

La gestion de crise... de l'emploi

Le profit ou la mort	28
Quand la calamité devient une opportunité.....	29
La situation est désespérée mais pas grave.....	30

Sœur Anne, j'espère que tu ne vois rien venir

De l'info, encore de l'info, toujours de l'info	33
Les antennes déployées	34
Le contrôle régulier de la valeur argus	35
Penser CV	35
On remarque celui qui court au milieu d'une foule en marche.....	37
Pourquoi moi ?	38
Pratiquer la veille permanente	40
Devenir un salarié protégé	41

CHAPITRE 3. Par ici la sortie	43
Soudaineté, collectivité, obscurité	43
Les signaux d'attaque du statut	
La reformulation-abandon	45
La promotion-éjection	46
La rémunération-élimination	46
La délimitation-éviction	47
Les outils sont en danger	
La secrétaire qui rétrécit	48
Le bureau qui rétrécit	49
La compétence qui rétrécit	50
L'information se raréfie	
Est-ce bien utile?	51
Je ne vais pas vous déranger pour si peu	52
Je compte sur vous. Vous pouvez compter sur moi	54
Je ne sais pas grand-chose	55
Le planning du patron est très chargé	55
Les ripostes dissuasives	
Le scandale	57
Le bulldozer	58
Donnant-donnant	59
Les barbelés	60
S'entraîner à refuser la sortie	61
CHAPITRE 4. Les voies de garage	
Je t'embrasse pour mieux t'étouffer	
Mission impossible	64
L'exil	65
Le placard est fermé de l'extérieur	66
L'usine à gaz	67
Une fusée à plusieurs étages	68
Très peu pour moi	
Important, notoire et confidentiel	69
Au menu : refus et patate chaude	70
Du temps pour les risques	71
Le point de non-retour	72
Gros temps, mer agitée, tout va mal, chef!	72
S'entraîner à la tactique du démineur	73
La tactique du démineur	74

CHAPITRE 5. Le gourou de l'intérieur

Valoriser, c'est rendre perceptible

Il n'y a que les imbéciles qui changent d'avis.....	77
Tous les chemins mènent à moi	79
C'est en jargonnant qu'on devient forgeron.....	82
Le facteur sonne toujours plus de deux fois	83

Devenir indispensable

La seule réalité, c'est l'image	87
C'est pareil, mais ce n'est pas la même chose.....	90
Un seul être vous manque, et tout s'est écroulé.....	93
S'entraîner à valoriser sa compétence.....	95
S'entraîner à devenir incontournable	96

CONCLUSION. Le bison est futé	97
-------------------------------------	----

BIBLIOGRAPHIE	99
---------------------	----

ADRESSES	103
----------------	-----

— Des mêmes auteurs —

- ◆ *Le recrutement des commerciaux*, F. Mantione et R. Mouliner, Editions d'Organisation.
- ◆ *Les 17 secrets d'un chasseur de têtes*, F. Mantione, Editions Chotard.
- ◆ *15 techniques pour convaincre*, G. Rozès, Editions Chotard.
- ◆ *Accueillez plus accueillez mieux*, G. Rozès, Editions Chotard.
- ◆ *Gérez votre stress*, G. Rozès et R. Méchali, Editions Chotard.
- ◆ *Le Passeport en bandoulière*, G. Rozès, Editions France Empire (Epuisé).
- ◆ *Négociez par téléphone*, G. Rozès, Editions Chotard.
- ◆ *Optimisez votre image téléphonique*, G. Rozès, Editions Chotard.
- ◆ *Organisez vos voyages d'affaires*, G. Rozès et J. Raymond, Editions Chotard (Epuisé).
- ◆ *Téléphonez vous vendrez plus*, G. Rozès, Editions Chotard.
- ◆ *Tout ce que vous devez savoir pour vendre plus*, G. Rozès, Editions Chotard (Epuisé).
- ◆ *Vendez plus accueillez mieux*, G. Rozès, Editions Chotard.

Introduction

Nous sommes au regret de devoir nous passer de vos services

« Il n'y a d'espoir que dans l'action. »

Jean-Paul Sartre

Ce livre s'adresse aux 88% de la population active qui ont un emploi et souhaitent le conserver. Chaque famille, chaque individu est soit touché directement, soit connaît quelqu'un qui prend le chemin de l'ANPE. La peur du SIDA social s'installe et prend ses aises pour longtemps. Chez les chômeurs, bien sûr. Mais aussi chez les salariés, qui font pourtant figure de nantis dans une nouvelle version de la France à deux vitesses. Même les moins exposés sont touchés. Même les fonctionnaires, même les salariés des entreprises publiques redoutent l'avenir.

♦ *Je t'aime, moi non plus*

Un avenir qui s'éclaircit, paraît-il. A écouter les politiques, à lire certains journaux, utilisant la technique de la pendule arrêtée – qui, comme chacun le sait, a raison deux fois par jour – le pire est derrière nous. La reprise s'amorce. L'embellie est prévue. Peut-être.

Toujours est-il qu'après un coup de vent, on est en meilleure posture si l'on est resté à bord du bateau, que si l'on a dû embarquer en catastrophe sur le radeau de survie. En attendant la reprise annoncée sans mollir depuis le début de la crise, l'inquiétude résiste aux incantations.

61% des Français se disent concernés avant tout par le chômage. Une personne sur deux redoute d'être un jour exclue du marché du travail. Cette peur est présente chez deux personnes sur trois âgées de 35 à 49 ans (1).

C'est que le chômage ne se traduit pas uniquement par une perte de revenus. C'est aussi, dans une société qui a mis les valeurs marchandes en tête de son hit parade culturel, la perte de son statut social. Ne plus pouvoir consommer, c'est ne plus être. Enfin, le chômage effraie, car il est perçu comme le premier pas vers la déchéance. C'est la fin du roman d'amour avec l'entreprise. On continue à vivre ensemble, on est polis, on se jure fidélité, on s'offre parfois des fleurs mais le cœur n'y est plus. Il y a trop de divorcés de l'emploi. Avec la récession, les relations se sont détériorées. L'entreprise évoque de plus en plus l'un des personnages de Julio Cortázar :

(Il) se fit construire une maison et pour sacrifier à la coutume mit sous le porche plusieurs plaques qu'il acheta ou fit faire. Les plaques étaient placées de façon qu'on puisse les lire dans l'ordre suivant. La première disait : *Bienvenue à ceux qui entrent ici*. La deuxième disait : *La maison est petite mais le cœur est grand*. La troisième disait : *Un hôte dans la maison est aussi doux que le gazon*. La quatrième disait : *Nous sommes pauvres en vérité mais riches en bonne volonté*. La cinquième disait : *Cette plaque annule les précédentes : Tire-toi, salaud!* (2)

Impossible, à Paris, de prendre le métro sans rencontrer les vendeurs ambulants des journaux de l'exclusion. *Macadam Journal* a montré le chemin, suivi par *Le Réverbère* et *La Rue*. En attendant les autres titres d'une presse en plein essor. Des architectes de renom travaillent sur le concept des balises de survie, édifices urbains de surface réduite où l'on pourrait recevoir son courrier, laver son linge, prendre une douche, récupérer. Exclusion : un thème devenu incontournable dans le discours des hommes politiques.

(1) Enquête CSA/*La Croix*, septembre 1993 et Sondage CSA/*La Rue*.

(2) *Cronopes et Fameux*, Julio Cortázar, Gallimard, Folio, 1977.

La règle connaît ses exceptions. Quelques secteurs restent porteurs d'emplois. Quelques diplômés à la fois jeunes et brillants peuvent encore faire semblant d'ignorer la crise, à condition d'être salariés de firmes performantes.

Performantes, qu'est-ce-à-dire? Les entreprises rognent sur tout, bien obligées. Les cadres sont touchés par les plans sociaux. Même les Directeurs des Ressources Humaines, qui ont de moins en moins de ressources à diriger. Selon le Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France seulement 10% des ingénieurs ne s'inquiètent pas pour leur emploi. Ils étaient 45% en 1983, et 29% en 1993.

Alors, cette reprise, elle vient? Il semble bien que l'hypothèse de la reprise soit de plus en plus acceptée par les patrons. Certains indicateurs le prouvent. Une reprise qui se fera sans voir pour autant baisser le taux de chômage : la reprise se fera grâce à des gains de productivité et à l'innovation (1).

L'Association Pour l'Emploi des Cadres confirme cet optimisme grisâtre. Son panel concernant l'évolution des effectifs cadres indique que, selon les entreprises, ils augmenteront ou se réduiront. Embauchés et licenciés vont donc se croiser aux portes des entreprises comme dans les couloirs de l'ANPE. Même si les entreprises prévoyant une embauche sont plus nombreuses que celles envisageant une compression de leurs effectifs (2).

La croisade anti-chômage fait florès. Mégalomane (*on ne licencie que les mauvais, les bons sont assurés de conserver leur emploi*) ou poujadiste (*la France du chômage et de l'exclusion contre la France du travail et de la sécurité*).

La peur s'accroît parfois en observant les réactions des patrons, qui ne parviennent pas toujours à gérer un contexte économique dont la seule constante est la mouvance et dont la visibilité est limitée à un semestre. L'heure n'est plus à l'entreprise humaine, l'entreprise lieu de vie et d'épanouissement, modèle 1968 modifié 1981. L'heure est à l'entreprise, lieu de travail, fournissant du profit aux actionnaires et un salaire aux employés.

(1) *L'activité en Ile-de-France redémarre sans créer d'emplois*, rapport d'Hubert Flahaut, directeur de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Hauts de Seine pour le Conseil Economique et Social d'Ile-de-France.

(2) Panel APEC, *Le Nouvel Economiste*, n° 941, 15/04/94, p. 44.

◆ *Je ne t'aime plus, moi aussi*

A qui le tour ? En l'état actuel des choses, la réduction des coûts salariaux semble être la seule possibilité de survie pour l'entreprise. Moins de personnel, plus de productivité, et l'entreprise est sauvée. Il y a certes d'autres solutions, mais leurs résultats sont à plus long terme. Lorsque la crise cessera, les entreprises ayant choisi de conserver leurs forces vives seront en meilleure posture que celles ayant manié la hache. Mais d'ici là ?

En attendant, on adopte le profil bas. Le silence s'installe et les réunions confirment, les dents serrées, la peur au ventre, que la soupe est bonne, cher P.-DG. Jamais autant de salariés ne se sont déclarés aussi satisfaits de leur travail. C'est la résignation. Avantage pour les employeurs ? Voire. Ils sont de plus en plus demandeurs d'opérations de stimulation, de motivation. Pour ceux qui restent. Et qui somatisent plus qu'avant. Maladies difficiles à définir, mal de dos, absentéisme perlé.

Quant à la fameuse circulation de l'information, prêchée par les gourous de la communication d'entreprise, grands fourbisseurs de tableaux, de schémas et de formules miracles, elle est en rade. L'entreprise, qui rêvait de *Si tous les gars du monde*, est devenue *Le monde du silence* en croyant jouer *La kermesse héroïque*. Tout va bien. Très bien. Rien à ajouter à ma précédente déclaration. Et surtout, chef, ne posez plus la question...

L'analyse macroéconomique génère le pessimisme. Oui, les licenciements vont continuer. Oui, il sera de plus en plus difficile de retrouver un emploi car les offres seront inférieures aux demandes. Oui, les emplois seront de plus en plus souvent précaires. Et moins bien rémunérés. Les lendemains ne chantent plus, la lutte finale a tourné court, et les héros sont fatigués.

Voilà pour la contribution au catastrophisme ambiant. Alors, que faire ? Gémir ou pleurer ? Mourir ou crever ? S'accrocher et résister.

Le meilleur moyen de ne pas se retrouver sur le pavé, aurait dit monsieur de La Palisse, c'est encore d'éviter de se faire licencier. Un détour par l'absurde le confirme. Puisque le salut, pour l'entreprise, passe par la réduction des coûts, elle serait définitivement sauvée lorsque ceux-ci seraient nuls. C'est en n'existant plus qu'elle s'inscrirait dans la durée. Pour ne pas risquer de mourir guérie, elle ne se sépare que d'une partie de ses chers collaborateurs. Le défi consiste à faire partie de ceux qui restent.

L'entreprise, au moment de licencier, opère des choix. D'abord, combien de licenciements? A ce stade, difficile pour le salarié en poste d'intervenir. Puis, qui licencier? L'important, à ce moment, est de ne pas figurer sur la liste. Cela se prépare. Le plus longtemps à l'avance possible. Le mieux est de commencer dès le jour de l'embauche, ou à défaut dès aujourd'hui.

Car il n'y a pas que la crise ou la récession pour justifier les licenciements. L'entreprise peut décider de redéployer ses activités, ce qui implique réduction d'effectifs ici, et pas toujours augmentation de ceux-ci ailleurs. Elle peut décider de sous-traiter ce qu'elle faisait elle-même jusque là, supprimant ainsi un service et quelques postes. Bien sûr, il y aura reclassement. Parfois en forme de voie de garage. Et puis, il y a les multiples occurrences des licenciements individuels. Pour cause d'antipathie, de rancune ou de méchanceté, même si ce motif n'est pas mis en avant pour montrer la sortie. Parce qu'un responsable change et qu'il s'impose de défaire ce qui fut fait avant lui. Parce que l'on s'est trompé. Parce qu'on a eu raison, au bon moment, trop tôt ou trop tard. Parce que l'on déplaît. Ou parce que c'est ainsi.

L'entreprise, c'est la vie, jusque dans ses incohérences. Il faut donc oublier le juridisme et voir les choses autrement. Oui, le salariat implique une relation de dépendance entre employeur et salarié. Une définition qui ne facilite pas l'action. En temps de crise, le salarié a tout intérêt à opérer sa révolution culturelle.

En raisonnant comme un véritable responsable d'entreprise qui vend ses compétences à un seul client, son patron, pour un prix convenu appelé salaire, dans le cadre d'une prestation de services dont le cahier des charges se nomme contrat de travail.

Ce qui implique d'être sans cesse en train de se vendre au sein de l'entreprise. Et de maîtriser les subtiles relations de pouvoir qui existent de bureaux en couloirs, pour savoir qui est le véritable chef. Sans oublier la création, le maintien et le développement d'un réseau d'information permettant d'anticiper des décisions managériales. Pour s'en prémunir. Le premier chapitre traite de ce triptyque : esprit commercial, détection des décideurs, réseau d'information, indispensable au salarié-entrepreneur déterminé à conserver son fauteuil.

Spécialistes du recrutement, de la communication et des ressources humaines, nous connaissons bien l'entreprise et ses hommes. Des stratégies et des techniques existent qui permettent de se mettre en meilleure posture pour éviter son licenciement. Elles sont utilisées par des centaines d'hommes et de

femmes fermement résolus à rester à bord du navire, que la mer soit sereine ou très agitée. Ce livre est directement issu des séminaires que nous organisons régulièrement. C'est à la demande de leurs participants, collaborateurs et chefs d'entreprise, que certaines techniques sont ici livrées à tous, pour la première fois (1).

◆ *Le travail c'est la santé... de l'emploi*

Ces techniques reposent sur la préparation. Lorsque les licenciements sont annoncés, il est trop tard pour les utiliser. Ce sont des techniques de sécurité passive destinées à éviter l'accident.

Elles réclament un réel travail. Même et surtout si parfois elles semblent simples. Voire simplistes. Eviter son licenciement est un second travail à plein temps.

Enfin, ces techniques reposent sur des compétences professionnelles réelles. Car la première de toutes les techniques de prévention consiste à être bon (ne), très bon (ne), le ou la meilleur (e) dans son domaine. Les techniques exposées n'ont rien à voir avec une quelconque fumisterie. Elles ne sont pas le moyen de faire valoir des compétences inexistantes, mais celui de valoriser les compétences réelles. La vie d'entreprise, à l'heure des licenciements, même si elle évoque parfois le Loto, n'a en tout cas rien à voir avec le poker. Qui chercherait à bluffer sur ses qualités serait bien vite éliminé de la partie.

Valoriser ses compétences fait partie du travail, donc. Pouvoir les prouver à tout moment, et savoir le faire permet d'éviter de se demander, au moment où la charrette est avancée : *pourquoi moi ?*

Parfois, le licenciement est plus insidieux. Il ne touche que quelques personnes de l'entreprise. Il est moins question de plan social en ce cas. Le danger est tout aussi grand pour qui est visé. Car les choses se font petit à petit. Le fauteuil

(1) Un prochain ouvrage, actuellement en cours de préparation, fera état de leurs témoignages, de leurs réussites et des stratégies qu'ils ont utilisées. Le lecteur, même s'il n'a pas participé à l'un des séminaires, mais qui souhaite faire état de son expérience peut la transmettre à l'une des deux adresses ci-dessous :

Axens Communication, 1 rue Massue, 94300 Vincennes.

Florian Mantione Institut, Echelles de la Ville, 1 place Paul-Bec, BP 9227, 34043 Montpellier, Cedex 01.

est grignoté, jusqu'au moment où sa disparition, en compagnie de qui l'occupe, devient une évidence. L'entreprise transmet, lettre à lettre, le message : *par ici la sortie...* Heureusement, certains signaux sont à décrypter. Ils permettent de savoir ce qui se passe, et de réagir à temps. Voire de rebondir d'autant plus haut que l'entreprise souhaitait que l'on descende bas, la sortie s'effectuant, en général, par le rez-de-chaussée.

Enfin, devenir indispensable semble être un vaccin efficace contre le licenciement. Il a déjà réussi à beaucoup. On n'y parvient jamais en un tournemain, car l'efficacité surprenante de cette stratégie est fonction directe du travail et de l'énergie qu'elle réclame.

Deux photographes de safari s'éloignent de leur jeep et se retrouvent, sans armes, face à un lion menaçant. L'un d'eux sort de son sac une paire de chaussures de course. *C'est inutile, tu ne courras pas aussi vite que le lion*, dit son ami. *Tu n'as rien compris*, réplique le premier photographe, *le but n'est pas que je courre plus vite que le lion, le but est que je courre plus vite que toi !*

L'enjeu des années 90 est celui de l'emploi et les vainqueurs de cette compétition sans merci seront les mieux préparés, grâce aux stratégies dévoilées ici. Elles n'ont rien de magiques, mais comme disait Marcel Pagnol : *Si vous voulez aller sur la mer, sans aucun risque de chavirer, alors, n'achetez pas un bateau : achetez une île.*

Chapitre 1

Si tous les patrons du monde...

*« Si vous voulez avoir des idées propres,
changez de chemise. »*

Francis Picabia

C'est bien connu : *une entreprise réalise 80% de son chiffre d'affaires avec 20% de ses clients, et 20% de son chiffre d'affaires avec 80% d'entre eux.* La fameuse règle de Pareto, dite des 80/20, figure en bonne place dans le paquetage de base de tout formateur qui se respecte. Elle s'accompagne généralement de l'affirmation selon laquelle il est dangereux pour une entreprise de faire reposer son chiffre d'affaires sur un nombre réduit de clients, et encore pire de se retrouver en situation de servir un client unique. C'est justement la situation dans laquelle se trouvent les salariés.

Marx avait raison : le salarié vend sa force de travail. Marx avait tort : le salarié est aussi un affreux capitaliste. Car le salarié est chef d'entreprise. Il travaille pour un client unique appelé employeur, société, boîte ou bureau. Il lui vend un savoir-faire et des compétences constituant un véritable portefeuille d'activités. Quant à son réseau relationnel, c'est la base de son fond de commerce.

Se considérer comme le patron de sa propre entreprise travaillant pour un client unique permet d'examiner ses relations avec son employeur sous un autre angle. Car il s'agit de le conserver, ce client qui, tout le monde le sait, a toujours raison.

◆ L'état des lieux

Un licenciement s'organise. D'abord la décision est prise de se séparer d'un certain nombre de salariés-fournisseurs. Puis ce nombre est ventilé sur un certain nombre de services ou d'unités. Enfin, le responsable de chacun de ces services ou unités a la lourde et douloureuse tâche de rédiger la liste des têtes qui vont tomber.

Le jeu cruel consiste à n'y pas figurer. Pour cela, un état des lieux permet de repérer les personnages clés de l'entreprise-client, les décideurs et les informateurs. La hiérarchie est simple. Certes, tous les gourous du management exposent toujours et encore qu'une hiérarchie devrait se composer de trois niveaux uniquement : pas plus d'un relais entre la tête et les jambes. Simplifions, simplifions, et ensemble mieux nous fonctionnerons... Hiérarchie complexe, nombreuse, superfétatoire, renchérissent les gestionnaires – qui en font partie – coupons des têtes, coupons encore, chef, et ensemble mieux gérer nous pourrons.

Pourtant, la hiérarchie à trois niveaux existe dans chaque entreprise. Il y a le salarié, le petit chef, et le grand chef, c'est tout. Le petit chef, qu'on l'appelle responsable, directeur, ou simplement patron, donne directement des ordres au salarié, ordres revêtus du label instructions, missions ou délégation. Chef direct du salarié, le petit chef obéit au grand chef. Celui-ci, qu'on l'appelle Président, Directeur – Général ou simplement, lui aussi, patron, est l'autorité suprême, le chef de tous les petits chefs, et de tous les petits chefs des petits chefs. Il est facile à reconnaître : en général, tout le monde est d'accord avec lui.

Au demeurant, c'est parce qu'il a raison. L'entreprise, c'est lui. Il l'a montée peu à peu, à coup d'efforts, de soucis et de nuits aussi blanches que les cheveux qui lui restent. Ou bien il a su gravir les échelons, faire carrière. L'entreprise reçue en héritage, le dirigeant né avec une cuillère en or dans la bouche reste exceptionnel. Lorsqu'il parle de l'entreprise, il sait pertinemment ce qu'il dit. Lorsqu'il souhaite qu'elle progresse, c'est dans l'intérêt de tous. Le sien pour commencer, car il sait bien que si le navire coule, le capitaine trinque. Il n'a pas plus envie d'être remercié par la majorité des actionnaires que de se retrouver en chemise.

Le grand chef est redondant. Quels que soient les mots qu'il utilise, il exprime toujours les quatre mêmes idées. La première, c'est *En avant*, lorsqu'il montre l'objectif, oriente et dirige l'action. La deuxième, c'est *Mais si c'est possible*,

lorsqu'il est confronté à un refus, une crainte ou une impossibilité. Bien entendu, il lui arrive de dire *Non*. Et parfois il dit *Stop! On arrête, tout est terminé*, car il lui appartient de savoir jusqu'où un projet peut aller trop loin. En matière de licenciement, Le grand chef doit choisir. Privilégier la stabilité ou la souplesse? Conserver l'ensemble du personnel, ou dégager des bénéfiques au profit des autres salariés?

◆ *Dans l'ombre du Sphinx*

Le grand chef prend seul sa décision qui sera exécutée par les petits chefs. Il ne la fera pas connaître avant le moment qu'il aura décidé. Pas d'action possible à ce niveau pour le salarié donc, sauf exception. Si le grand chef prend les décisions, une femme d'influence les oriente ou les prépare. Assistante, secrétaire, chargée de mission, déléguée, peu importe le titre. La solitude du pouvoir est partagée au quotidien avec une femme remarquable.

Elle apprécie réellement le grand chef, tant sur le plan humain que professionnel. D'ailleurs, leurs parcours professionnels sont souvent liés : on les retrouve ensemble d'une entreprise à l'autre. Discrète, et ne se mettant jamais en avant, c'est aussi une travailleuse acharnée et efficace.

Et donc un contact de premier ordre pour le salarié-fournisseur. Elle figure en bonne place dans son réseau relationnel. Elle ne livre aucun secret, mais son attitude reflète l'état d'esprit du grand chef. Elle ne prend aucune décision à sa place, mais peut, mieux que quiconque, avoir son oreille pour émettre une suggestion. Une relation à entretenir et à faire vivre. Pour sentir le vent avant qu'il ne tourne, par exemple.

◆ *Je pense comme vous, chef*

En cas d'ouragan, le petit chef ne pourra pas faire grand chose. Il obéira. Il est certes responsable, mais dans la limite du parapluie qu'il ouvre régulièrement, ce qui ennuie profondément son propre petit chef, qui d'ailleurs en fait autant. Par contre, un subordonné avec lequel il s'entend mal, qui lui déplaît, ou qu'il a carrément « dans le nez » (c'est-à-dire qu'il ne peut plus le sentir), a de bonnes chances de se retrouver sur la liste des licenciements que le petit chef, justement, doit établir.

La parade? La prévention, agir avant. Etre en bons termes avec son petit chef. Les relations sont bornées d'un côté par l'agressivité, de l'autre par la passivité. Car le petit chef déteste l'une et l'autre.

Par exemple, discuter chaque instruction reçue est un comportement vite qualifié d'agressif. Bien entendu, le petit chef a de multiples discussions avec ses subordonnés. Lorsqu'il demande leur avis, ce n'est pas obligatoirement pour lancer une discussion. C'est plus souvent pour s'entendre confirmer la décision qu'il a déjà prise : *Je pense comme vous, chef.*

Un moyen infaillible de transformer son petit chef en ennemi juré consiste à lui faire perdre la face, par exemple en le laissant gérer seul une erreur qu'il a commise. Offense grave. Le jugement sur les compétences du subordonné qui savait, ou aurait pu savoir, mais n'a rien fait ou tenté de faire, part en chute libre : manque d'initiative, voire mollesse ou inconséquence. Si le fait se produit en public ou en réunion, c'est encore plus grave. Devant ses propres petits chefs, c'est très grave. Et devant le grand chef, c'est désespéré.

Par contre, repérer l'erreur avant qu'elle produise des conséquences, l'en informer ou, à défaut, la gérer pour lui, tout en restant modeste, l'incite fortement à réviser en hausse son opinion sur les capacités professionnelles du subordonné qui l'a tiré d'un mauvais pas.

S'agit-il d'améliorer sans cesse sa capacité à entretenir des relations humaines adultes, claires et chaleureuses, comme il est dit dans tous les bons séminaires de communication interpersonnelle en vente au service formation? Peut-être. Les carriéristes appellent les choses par leur nom : il s'agit de fayotage. En reconnaissant et en prouvant, CV à l'appui, que le fayotage est une technique de survie. voire d'avancement.

Les spécialistes de la pommade adoptent une stratégie subtile, variant avec chaque type de petit chef. Ils savent garder leurs distances avec les adeptes du management Florentin. Toujours aimables, adoptant un style jovial, sachant s'attribuer le profit du travail de leurs subordonnés, obsédés par l'information, et prompts à laisser tomber avec un sourire de regret ceux qui ne leur sont plus utiles, lorsqu'ils ne les assassinent pas eux-mêmes.

Avec les petit chefs plutôt mollassons, pour lesquels le dernier qui parle a raison, surtout s'il est plus élevé dans la hiérarchie, ils savent dire clairement, mais poliment, ce qu'ils attendent vraiment de lui.

On choisit ses collaborateurs, on ne choisit pas son chef. S'il est du genre

tornade blanche, à son aise dans l'urgence permanente et la crise endémique, courant toujours après du temps qu'il répugne à gérer, ils évitent le choc frontal. Au contraire, ils savent qu'avec un chef de ce type, rien ne sert de travailler plus. Il faut travailler autrement. Par exemple en anticipant, en prévoyant les difficultés et en les résolvant à l'avance. Au pire, ils se font muter.

En revanche, ils se conduisent en bons élèves avec les carriéristes. Les vrais. Ceux qui ne font pas trop remarquer leur ambition. En général jeunes, et éprouvant de réelles difficultés à gérer le succès pour lequel ils ont œuvré. Ils ne remettent jamais ses décisions en cause. Ils l'étudient. Ils restent proches de lui, pour grimper en profitant de son élan.

Enfin, si leur chef est un tsar qui a toujours raison, ils savent ne pas l'accuser de se tromper, adoptent un profil bas, et ont pour habitude de régler les difficultés sans lui en référer, avant qu'elles ne se transforment en problèmes déclenchant sa colère, occasion pour lui de faire étalage de son pouvoir.

◆ *Les petites filles modèles*

La femme d'influence est seule en haut de la pyramide, à côté du grand chef. Les petites filles modèles sont seules, en bas de la pyramide, à côté de la porte et exposées aux courants d'air. Standardistes ou hôtesse d'accueil, parfois les deux, elles font partie de la mémoire vivante de l'entreprise. Elles vivent les problématiques en matière de communication interne, et ont des idées de bon sens pour l'améliorer, qu'on ne sollicite jamais, certains membres de la confrérie des consultants jugeant certainement qu'être assis sur une pendule est le meilleur moyen de savoir l'heure qu'il est.

Et l'heure, elles la connaissent, elles. Qui fait quoi dans l'entreprise. Qui est là officiellement jusqu'à 18 heures, mais sera parti à 17 heures. Qui a changé de bureau. Quel est le meilleur moment, ou le moins mauvais, pour joindre tel ou tel interlocuteur. Et surtout, les petites filles modèles sont dans le vent. Celui de la porte d'entrée comme celui des couloirs. Elles reçoivent parfaitement Radio Secrétaires et son pluriquotidien bulletin d'informations. Elles accueillent les visiteurs. Les informations qu'elles peuvent fournir au salarié-fournisseur sont donc nombreuses et toujours utiles. Même si leurs informations sont disparates, et parfois tronquées ou inexactes, il est sage d'inclure les petites filles modèles dans son réseau relationnel.

◆ En principe, Peter n'est pas mon cousin

Maîtriser la communication informelle concernant la vie de l'entreprise-cliente, et être bien vu du petit chef-décideur renforcent la capacité du salarié-fournisseur à éviter son licenciement. Un autre facteur est à prendre en compte en matière de prévention : l'optimisation des compétences par la formation. Tout va vite aujourd'hui, une réalité devenue banale dans tous les dîners en ville.

Les capacités nécessaires pour occuper un poste hier, au moment de l'embauche, deviennent au fil des mois de moins en moins suffisantes pour le conserver aujourd'hui.

Les stages proposés par l'entreprise sont toujours utiles. Hélas, constatent la plupart des responsables de formation, ceux à qui ces stages seraient utiles y participent peu, par manque de temps le plus souvent : *Je n'ai pas le temps de suivre un séminaire sur la gestion du temps*. Ou bien les stages sont tellement demandés qu'il est impossible de satisfaire toutes les demandes. Pourtant, la formation est incontournable pour maintenir et développer ses compétences, pour préserver son emploi.

La formation en entreprise correspond à des besoins immédiatement utiles pour la société. Le plan de formation est une indication des compétences qui seront réclamées à court terme. Une indication à prendre en compte, et du temps à dégager pour en profiter. Le salarié-fournisseur peut investir un peu de son temps en formation. C'est rentable.

Il peut être utile également d'investir en argent en plus du temps, dans une formation qui n'est pas proposée par l'entreprise. Par exemple pour posséder des compétences qui seront utiles à moyen terme, sans que cette information apparaisse déjà dans le plan de formation. Comment détecter ces besoins ? C'est la synthèse des informations fournies par le réseau interne qui permet d'anticiper sur les besoins futurs de l'entreprise. Qu'il s'agisse de cours du soir, de formation dispensée par un organisme officiel, ou simplement de lecture, l'optimisation permanente des connaissances, en liaison avec les besoins estimés de l'entreprise évite au salarié d'atteindre son niveau d'incompétence. Elle lui permet de se révéler, le cas échéant, l'homme ou la femme de la situation, donc d'être, *a priori*, exclu (e) de la liste sur laquelle se penche le petit chef.

Eviter son licenciement est un réel travail. Un travail qui commence dès l'embauche. Rien n'est sûr, rien n'est acquis, tout peut être remis en cause. Salarié ou chef d'entreprise, même combat. L'entrepreneur, chaque jour, travaille pour ses clients tout en préparant ses ventes de demain. Il faut lever la tête du guidon.

Et être bon. Eviter son licenciement, aujourd'hui, est un travail difficile qui met en œuvre une double compétence. Compétence professionnelle vis-à-vis de l'entreprise, qui est optimisée en permanence, voire anticipée. Et compétence stratégique pour maîtriser son environnement salarial afin de conserver son fauteuil.

METTRE EN PLACE SON ENTREPRISE INTERNE

1. Connaissance et maîtrise du réseau d'information

- Le grand chef.
- La femme d'influence.
- Le petit chef.
- Les petites filles modèles.

2. Optimisation de l'image de marque : pommader le petit chef-décideur

- Accord sur ses décisions.
- Réparation des erreurs qui lui feraient perdre la face.
- Adaptation à son style.

3. Optimisation des compétences professionnelles : formation

- Stages intra-entreprise : répondre aux besoins.
- Formation personnelle : anticiper les besoins.