

Par **Corinne Fréchette-Lessard**

Payant, la promotion latérale

Dans la carrière, progression ne rime pas exclusivement avec ascension.

Les mouvements latéraux sont une excellente façon d'améliorer sa situation.

Il y a une dizaine d'années, Mathieu Staniulis a décroché le job idéal : conseiller en communications chez AccèsD, une entité de Desjardins. Il avait à peine 23 ans. « Travailler en communication était mon rêve », raconte-t-il.

Pourtant, un an et demi plus tard, il n'a pas hésité à... changer de branche ! L'entreprise lui proposait de coordonner l'implantation d'une norme de qualité dans ses centres d'appels. Le saut était périlleux. « Ça ne s'inscrivait pas du tout dans mes ambitions professionnelles. » De plus, sa charge de travail augmentait, mais non son salaire, puisqu'il restait au même échelon hiérarchique. Il reste qu'il n'a jamais regretté sa décision. Ce mouvement latéral s'est révélé un tremplin formidable : Mathieu Staniulis compte aujourd'hui parmi les étoiles montantes de l'entreprise.

Changer d'emploi sans prendre du galon est de plus en plus courant. D'une part, les entreprises ont beaucoup aplani leurs structures, il y a donc moins d'échelons à gravir. D'autre part, les perceptions évoluent. « Les mouvements latéraux ont bien meilleure réputation qu'il y a 10 ans », observe Nathalie Martin, conseillère en orientation et présidente d'Enjeux Carrière.

Comme beaucoup de changements dans le monde du travail, c'est en partie une question de génération. « Pour les boomers et les plus vieux X, la carrière est une échelle. L'ascension est la seule option, et si on met un pied de côté, on tombe », dit Julie Carignan, associée principale chez SPB, un cabinet de psychologie organisationnelle. Leurs successeurs ont une tout autre opinion. « Les

jeunes X et les Y voient leur carrière comme une matrice, poursuit-elle. Les mouvements latéraux sont naturels, et même souhaités. »

Ajouter des cordes à son arc

Pour Cherine Zananiri, aucun doute que les mouvements, quels qu'ils soient, peuvent avoir du bon. « J'encourage toujours mes clients à évaluer toutes les options, même les reculs stratégiques », dit la vice-présidente d'Optimum Talent Recherche de cadres. À condition de procéder pour les bonnes raisons.

Un déplacement latéral doit s'inscrire dans une certaine logique. Avant de se lancer, un brin de réflexion s'impose. « Beaucoup de gens sont devenus allergiques à l'idée d'un plan de carrière, constate Julie Carignan. Mais sans s'obliger à développer un parcours coulé dans le béton, le fait de réfléchir à ses acquis, à ses lacunes, à ses talents et à ses aspirations est important pour faire des choix pertinents. »

Selon elle, une progression latérale sert soit à développer un nouveau talent, soit à mettre à profit un talent déjà acquis, mais sous-exploité. « Prenons l'exemple d'un comptable qui dirige une équipe technique spécialisée, dit-elle. Avant d'accéder à la vice-présidence de sa division, il pourrait opter pour la direction d'un bureau régional, afin d'acquiescer une vision globale de l'organisation. » Inversement, un excellent recruteur pourrait décider d'exploiter davantage ses habiletés à « vendre » l'entreprise en passant au marketing.

« Les mouvements latéraux ont bien meilleure réputation qu'il y a 10 ans. »

– Nathalie Martin,
conseillère en orientation
et présidente
d'Enjeux Carrière

Formation accélérée

Jean-François Lavallée a fait plus d'un détour avant d'arriver à son emploi actuel en ressources humaines chez Ubisoft. Sa feuille de route compte au moins trois mouvements latéraux, dont l'un, doublé d'un changement d'industrie. « Je n'ai jamais recherché l'autorité, explique-t-il. En revanche, je suis extrêmement curieux. »

Avant de faire le saut du monde du spectacle à celui du jeu vidéo, il y a quatre ans, il a fait un bond latéral chez son ancien employeur, le Cirque du Soleil. Après avoir passé plusieurs années au sein de l'équipe de production, il s'est retrouvé au service des théâtres. Son mandat : appuyer l'entrepreneur général dans la réalisation des salles de spectacle conçues sur mesure pour les pirouettes des troupes de Guy Laliberté. Un beau plongeon dans l'univers de la construction.

Comme les théâtres devaient satisfaire les besoins des spectacles, sa connaissance profonde de leur conception l'a bien servi. Mais il a quand même pédalé. « La construction est un univers en soi. Par exemple, je savais lire des plans sommaires pour la réalisation des décors. Mais j'ai dû me familiariser rapidement avec les plans de construction, d'architecture, de structure, de mécanique, d'électricité et de plomberie. »

Il qualifie l'exercice de savant mélange d'humilité et de bluff. « Il faut savoir reconnaître qu'on n'est plus un expert, mais être capable de jouer le jeu quand il est hors de question d'avoir l'air d'un amateur. » S'entourer de bons alliés est capital. À l'époque, il a pu compter sur une patronne architecte et sur un gestionnaire de projets expérimenté sur le terrain. « J'ai dû foncer et oser poser des questions, même quand ils étaient très occupés. »

Évidemment, tout nouveau job requiert un apprentissage. Et le fait de se déplacer latéralement signifie souvent qu'on s'éloigne de sa zone d'expertise. « On va du rôle qu'on connaît par cœur à un rôle où on a tout à apprendre », résume Cherine Zananiri.

Il vaut mieux être prêt à retrousser ses manches. Et faire preuve d'ouverture d'esprit : à un certain point, dans une carrière, avoir à « faire ses classes » peut être frustrant. ➔

« J'étais au même échelon hiérarchique qu'auparavant, mais soudainement, je devais régulièrement rendre des comptes à la haute direction. Ça m'a permis de me faire connaître. »

—**Mathieu Staniulis**,
étoile montante
chez Desjardins
grâce à une
promotion latérale.



« Il faut aussi avoir les yeux et les oreilles grands ouverts afin de saisir le nouvel environnement », dit Julie Carignan. À l'intérieur d'une même entreprise, les façons de faire – la manière de prendre des décisions, par exemple – peuvent varier d'un service à l'autre.

Des efforts qui ne sont pas vains. Ajouter des cordes à son arc, c'est bien. Prouver qu'on sait apprendre, c'est encore mieux. « La capacité d'adaptation est le meilleur indicateur de potentiel. Pour obtenir des promotions, c'est une qualité essentielle », observe Cherine Zananiri. Dans le cas de Jean-François Lavallée, c'est sans doute ce qui a contribué à convaincre Ubisoft de lui donner une chance dans une industrie qui lui était inconnue.

Réseau contact

En prenant les rênes de l'implantation de la norme de qualité chez AccèsD, Mathieu Staniulis savait que la courbe d'apprentissage serait prononcée. C'est même l'idée de « sortir de son carré de sable » qui l'a attiré.

Ce dont il se doutait moins, c'est à quel point ce nouvel emploi lui permettrait d'élargir son réseau de relations dans l'organisation. En plus des employés des communications et du centre d'appels (où il avait commencé), ses relations de travail se sont étendues aux équipes de processus de travail, de finance et d'intelligence d'affaires, et surtout, aux grands patrons. « J'étais au même échelon hiérarchique qu'auparavant, mais soudainement, je devais régulièrement rendre des comptes à la haute direction. Ça m'a permis de me faire connaître. » Résultat : une fois la norme implantée, il a été nommé chargé de projet en développement des affaires. Une « vraie » promotion (d'autres ont suivi depuis).

Certes, les mouvements latéraux n'offrent pas tous une proximité avec les bonzes de l'entreprise à la clé. Par contre, s'intégrer à une nouvelle *gang* présente des avantages qui dépassent parfois ceux du réseautage.

Changer de supérieur peut donner des ailes. « Un patron inspirant, qui saisit notre potentiel, nous motive, nous met au défi et veille à notre développement contribue énormément à une carrière », dit Julie Carignan.

Gagner au change

Quand un mouvement latéral permet de faire de (petits) gains en matière de conditions de travail.

Vrai, on peut difficilement « faire la piastre » en restant au même échelon. Mais des variations dans la rémunération sont possibles. « La structure peut changer et passer, par exemple, d'un salaire fixe à un salaire avec commission ou bonus », illustre Julie Carignan, associée principale chez SPB, un cabinet de psychologie organisationnelle. Sans se traduire par une hausse importante, c'est peut-être l'occasion de « tester » un nouveau mode de rémunération.

Même chose pour les vacances. Le nombre de jours risque de rester au beau fixe, mais le moment de les prendre pourrait varier. « La période de pointe est souvent différente d'un service à l'autre », explique Cherine Zananiri, vice-présidente chez Optimum Talent Recherche de cadres. Une bonne nouvelle quand il est compliqué d'arrimer ses vacances à celles de sa douce moitié.

Il faut aussi envisager des changements d'horaires ou de lieu de travail. C'est ce qui est arrivé à Chantal Diotte, chez L'Oréal. Du fait qu'elle a quitté le développement des affaires pour les activités, son bureau principal n'est plus au centre-ville, mais à Saint-Laurent, à un jet de pierre de son domicile de Sainte-Dorothée. « Ce n'est pas ce qui a fait pencher la balance, mais c'est agréable. » (C. F.-L.)

Mouvement latéral 101

Des conseils pour préparer la transition.

Rompus à la mise en marché, vous lorgnez du côté des activités ? Frappez d'abord à la porte des ressources humaines, pour avoir une idée précise du poste et des habiletés qu'il requiert. Ensuite, consultez votre gestionnaire potentiel. Interrogez-le sur les enjeux, les défis, les objectifs et les attentes du poste et du service.

Évaluez ensuite ce que vous retirerez de la transition. « Quelles compétences développerez-vous ? Vous rapprochez-vous de votre objectif ? Quelle valeur ajoutez-vous à votre profil ? » dit Cherine Zananiri, vice-présidente chez Optimum Talent Recherche de cadres. En outre, un examen de conscience s'impose. « Il faut comparer les compétences exigées à celles qu'on possède et évaluer honnêtement si l'écart est franchissable », poursuit-elle.

Un piège à éviter : bouger trop vite. Même si la période raisonnable pour rester dans un poste « raccourcit constamment », le fait de bien performer continue de compter, estime Julie Carignan, associée principale au cabinet de psychologie organisationnelle SPB. « Il faut trouver un équilibre entre ce qu'on retire de l'organisation – l'apprentissage de nouvelles compétences – et ce qu'on donne à l'organisation. » (C. F.-L.)

//////
 « Je suis
 entrepreneure
 dans l'âme.
 Je veux
 comprendre
 toutes les
 réalités de la
 business. »

– **Chantal Diotte**
 a mis un frein à son
 ascension pour piloter des
 projets spéciaux.

//////

Sans oublier le reste de l'équipe. « Beaucoup de gens aiment leur travail, mais sont malheureux à cause de l'ambiance », constate-t-elle. Et pas besoin d'un collègue ultratoxique pour souffrir. Parfois, un climat qui convient parfaitement à nos collègues ne nous sied pas, et ça nous mine. » Dans ces cas-là, un mouvement latéral fait l'effet d'une bouffée d'air frais.

Pareil et différent

Les plus carriéristes sourcilleront, mais une promotion n'est pas toujours un cadeau. « Graver un échelon, cela s'accompagne en général de plus de responsabilités, de plus de travail à la maison, de plus de voyages et de plus de stress », dit Nathalie Martin. Ceux qui ont de jeunes enfants ou qui approchent de la retraite peuvent préférer passer leur tour. Leur soif de nouveaux défis n'est pas assouvie pour autant. « Les mouvements latéraux offrent du nouveau sans augmenter la charge de travail », poursuit-elle. L'équilibre travail-famille est épargné.

Mais attention : comme tout changement, les déplacements latéraux sont énergivores. Chantal Diotte en sait quelque chose. Après avoir gravi les échelons chez L'Oréal Canada jusqu'à un poste de direction au développement des affaires, elle a mis en veilleuse son ascension et s'est tournée vers les activités, il y a six ans. Depuis, elle pilote des projets spéciaux tels que la refonte de la gestion des retours.

La nouveauté a beau ne pas l'effrayer – elle s'est récemment mise au *wake-surf*, à 40 ans et des poussières –, elle convient que le changement, « ça fatigue ! » Heureusement, son employeur a mis des ressources à sa disposition, notamment pour l'aider à gérer le stress.

À l'époque, sa décision en a surpris plus d'un. « La logique voulait que je continue à monter dans la division affaires. Mais mon poste comportait trop de tâches administratives à mon goût », raconte-t-elle. Découvrir d'autres aspects de l'organisation l'attirait. « Je suis entrepreneure dans l'âme. Je veux comprendre toutes les réalités de la business. »

Au final, c'est l'avantage des mouvements latéraux. Ils permettent d'acquérir une vision d'ensemble plus facilement qu'en creusant son sillon dans un seul service. « Des employés polyvalents qui ont une compréhension solide des enjeux globaux, c'est précieux pour une entreprise », dit Julie Carignan. Loin d'être un détour, les mouvements latéraux mènent souvent au sommet.

Chantal Diotte, elle, est manifestement prête à reprendre son ascension. « Je suis même actuellement en négociation ! » ❖