



Vous pouvez bien sûr vous démarquer par votre performance. Mais certaines situations sont susceptibles de vous conférer encore plus de crédibilité aux yeux de la direction. À condition de ne pas manquer votre coup !

## Trois missions qui pourraient propulser votre carrière

**V**ous excellez dans ce que vous faites. C'est bien, mais ça ne suffit pas toujours pour vous faire remarquer et pour figurer sur la courte liste des candidats pressentis pour une promotion. Si vous voulez progresser, vous devez augmenter votre valeur, et pour cela, il vous faut dépasser les limites de vos fonctions.

« Le défi consiste à sortir de sa zone de confort en prenant des risques calculés, dit Jacqueline Codsí, coach exécutif et directrice principale, Développement organisationnel chez Optimum Talent. Les mandats qu'on accepte doivent à la fois favoriser notre dépassement et demeurer atteignables. » Autrement dit, vous devez monter une marche suffisamment élevée pour marquer des points auprès des décideurs, mais pas trop haute, car le risque d'échouer serait alors trop grand. Voici trois moyens de propulser votre carrière, les conseils d'experts pour réussir et les risques à éviter.



**Défi n° 1 : piloter un projet stratégique**  
Pourquoi ? Sortir de ses tâches et de ses responsabilités habituelles permet de faire valoir des compétences qu'on a moins l'occasion d'utiliser ou d'en acquérir de nouvelles. De plus, comme les projets englobent souvent plusieurs ser-

vices, vous pourrez ainsi élargir votre réseau et mieux comprendre les différents rouages de l'entreprise. Sans compter que vous serez au parfum des changements éventuels.

Tout cela pourrait vous permettre de vous positionner pour obtenir une promotion ou tout simplement changer de poste. « Plus un projet est stratégique, plus la haute direction le surveille, affirme Nathalie Martin, présidente d'Enjeux Carrière. Du coup, vous existerez pour elle ! »

Comment ? D'abord, il est crucial de clarifier la commande. Avant de commencer, vous devez savoir dans quoi vous vous engagez ! Quels sont les objectifs ? Quelles sont les motivations profondes de la direction ? Y a-t-il des besoins non exprimés ? Creusez pour avoir la meilleure compréhension possible de ce qui entoure le projet.

Ensuite, il est prudent de négocier tous les paramètres : ressources allouées, dé-

lais, résultats et peut-être même la composition de l'équipe. Votre but, en effet, est de mettre toutes les chances de votre côté pour que le projet aboutisse. Essayez aussi de cerner les risques et les obstacles éventuels afin de réfléchir dès maintenant aux solutions possibles. Une des façons d'y parvenir consiste à parler avec des personnes sur lesquelles le projet aura un impact (à moins qu'il ne soit ultrasecret).

Prenez également des mesures pour que vos fonctions habituelles soient remplies. Devrez-vous déléguer ? Repousser certains projets ? « Les dirigeants ont tendance à tenir pour acquis qu'on peut tout faire, remarque Nathalie Martin. Et quand on n'y parvient pas, ça nous retombe sur le nez. » Par conséquent, assurez vos arrières et entendez-vous avec votre gestionnaire sur la façon de redéployer vos tâches, si nécessaire. Car pour briller, vous devez réussir sur les deux tableaux.

Une bonne part de la réussite d'un projet repose sur la communication entre les membres de l'équipe ainsi qu'avec la direction de l'entreprise. Si vous êtes responsable du projet, vous n'êtes probablement pas le supérieur hiérarchique de vos coéquipiers. Dans un tel contexte, il vaut mieux éviter de donner des ordres afin de ne pas froisser les susceptibilités. L'idéal, c'est de consulter ses collègues et de s'entendre avec eux sur les mandats à accomplir tout en demandant des comptes rendus. Faites preuve de fermeté sans toutefois être autoritaire. Il faut aussi informer la direction de l'avancement des travaux, à plus forte raison si le projet prend une tournure inattendue. Ne lui réservez pas de mauvaises surprises ! Sinon, ce n'est pas un coup d'accélérateur que vous donnerez à votre carrière, mais un coup de frein.



### Défi n° 2 : réaliser un transfert latéral

Pourquoi ? Quand on souhaite du changement, il est souvent plus rapide de se déplacer latéralement (niveau hiérarchique similaire, mais à un poste ou dans un service différent) plutôt que d'attendre de grimper les échelons. L'avantage ? On se défait de l'étiquette qui nous était accolée jusqu'ici, on établit sa crédibilité dans d'autres domaines, on développe de nouvelles compétences, on fait valoir des talents moins exploités dans notre poste précédent. « Cela montre à l'employeur que vous êtes ouvert au changement et capable de vous adapter », souligne Jacqueline Codsí, d'Optimum Talent.

Par ailleurs, les mouvements latéraux procurent d'autres perspectives de l'entreprise, en plus de permettre de développer des relations avec des décideurs de secteurs différents. Peut-être vous retrouverez-vous dans un service où les possibilités de promotion sont meilleures ? Chose certaine, chaque bond latéral augmente vos compétences et vous place dans une meilleure position pour évoluer verticalement.

Comment ? L'erreur serait d'accepter le premier poste disponible. « Il est essentiel d'avoir un fil conducteur pour ne pas avoir l'air de tirer sur tout ce qui passe », conseille Jacqueline Codsí. Projetez-vous dans l'avenir : Quel poste visez-vous ? Quelles compétences ou connaissances vous font défaut ? Quel genre de poste vous rapprocherait de votre objectif de carrière ? « Faites comme aux échecs. Pensez deux ou trois coups d'avance », dit la consultante.

Vous hésitez quant à la meilleure stratégie à adopter ? Vous pouvez demander conseil à une personne de confiance : mentor, coach, conseiller aux ressources humaines, collègue d'expérience, supérieur. Mais attention ! Certains patrons ont de la difficulté à laisser aller leurs bons éléments. Avant de vous ➤

### PELURES DE BANANE ET ERREURS À ÉVITER

Les imprévus, il y en a toujours. Prévoyez du temps pour eux dans l'échéancier.

- Se cloîtrer dans sa tour d'ivoire. Il faut aller sur le terrain, tenir des réunions, parler aux personnes concernées par le projet.
- Faire semblant de tout savoir. Pour les décisions techniques, prenez conseil auprès de vrais experts.
- Ne pas demander d'aide de crainte d'être perçu comme incompetent. Au contraire, un bon responsable de projet connaît ses limites et cherche de l'aide sans tarder.
- Foncer sans prendre de recul. Une fois par semaine, imposez-vous un moment de réflexion et d'analyse, afin de cerner les risques potentiels et de vous assurer que le projet est sur la bonne voie.



ouvrir au vôtre, vous devez être convaincu qu'il est vraiment favorable à votre développement.

Une fois en poste, n'ayez pas peur de la critique et sollicitez les commentaires de votre nouveau patron et de collègues sur votre performance. «C'est important, car on évite ainsi de partir dans la mauvaise direction», insiste Jacqueline Codsì. Ça s'appelle de la gestion de risques ! Vous pourriez aussi lire au sujet de votre domaine d'activité, suivre une formation, assister à des conférences, vous trouver un coach, etc.

Enfin, ne vous limitez pas à livrer votre prestation. Plus qu'un simple changement de poste, le transfert latéral est une occasion de nouer des contacts et de trouver des alliés. Si vous êtes trop discret, vous ne serez pas assez visible. Le défi est tout autant d'ordre relationnel que d'ordre technique !

## PELURES DE BANANE ET ERREURS À ÉVITER

- Prendre de trop grandes bouchées. Vous pourriez vous brûler en acceptant un poste qui ne tient pas compte de vos forces ou qui représente un écart trop important par rapport à vos acquis.
- Être trop prudent. À l'inverse, si vous n'acceptez que des défis similaires à ceux que vous avez déjà, vous n'apprendrez pas vraiment et vous conserverez votre étiquette de spécialiste.
- Paniquer quand les choses vont mal. Cela entache votre crédibilité, et démontre une faible capacité d'adaptation. Demandez plutôt conseil à des alliés, et élaborer un plan d'action pour reprendre le contrôle.

### Défi n° 3 : parrainer ou coacher un nouveau

Pourquoi ? Vous montrez votre engagement envers un enjeu stratégique pour l'entreprise : l'embauche et la formation des talents. Vous vous positionnez non seulement comme quelqu'un qui maîtrise ses tâches, mais aussi comme la personne qui connaît la culture de l'entreprise, le parrainage d'une recrue allant au-delà des compétences techniques.

Accueillir, encadrer et intégrer de nouvelles recrues exige que vous soyez capable de communiquer, d'écouter, d'encourager, d'aider l'autre à apprendre et de créer un climat de confiance. Des compétences qui caractérisent les leaders. «C'est un pas vers un poste de direction», dit Julie Carignan, associée chez SPB Psychologie organisationnelle.

Comment ? Pour bien jouer votre rôle, clarifiez avec votre patron ses attentes et ses objectifs quant au mandat qu'il vous confie auprès de la recrue. Ce genre d'engagement exige qu'on soit généreux de son temps et de son savoir. Si vous n'êtes jamais disponible pour votre protégé, votre image en pâtira. Même chose si vous vous servez de cette situation pour étaler votre supériorité. L'attitude «Je suis un expert et je vais te montrer comment ça marche» est à bannir. Une attitude humble et bienveillante est toujours préférable.

Pour établir la relation avec l'autre et pour adapter l'approche à sa personnalité, il faut s'intéresser à lui. Qui est-il ? Quels sont ses besoins ? Ses attentes ? Comment apprend-il le mieux ? A-t-il des suggestions ? Ensuite, entendez-vous avec lui sur un mode de fonctionnement. Lors de vos interactions, faites preuve d'ouverture d'esprit. Peut-être aurez-vous aussi l'occasion d'apprendre ? Ce nouveau membre de l'équipe arrive avec un regard neuf et un bagage qui pourraient être mis à profit dans l'entreprise. «Vous ne remplissez pas un pot vide ! lance Julie Carignan. C'est un échange.»

Si vous êtes appelé à participer aux entretiens d'embauche, précisez votre rôle avec les Ressources humaines. Vous feriez un faux pas si, dans votre enthousiasme, vous meniez l'entrevue alors que ce n'est pas ce qu'on attend de vous ! Serez-vous un simple observateur ou poserez-vous des questions au candidat ? De quel type ? Quels sont les critères de sélection ?

Lorsque vous donnerez votre opinion sur le candidat, ne vous limitez pas à des impressions générales du type «Je l'ai trouvé bon». «C'est un piège dans lequel les débutants tombent souvent», remarque Julie Carignan qui conseille de concentrer ses commentaires sur les critères de sélection. «Vous montrerez que vous vous alignez sur les priorités.»

### J'ai échoué. Que faire ?

Vous vouliez impressionner, vous vous êtes planté. Ça fait mal, mais ça arrive aux meilleurs. La pire réaction serait de vous mettre en mode défensif et de rejeter toute la responsabilité sur des éléments



de l'équipe arrive avec un regard neuf et un bagage qui pourraient être mis à profit dans l'entreprise. «Vous ne remplissez pas un pot vide ! lance Julie Carignan. C'est un échange.»

Si vous êtes appelé à participer aux entretiens d'embauche, précisez votre rôle avec les Ressources humaines. Vous feriez un faux pas si, dans votre enthousiasme, vous meniez l'entrevue alors que ce n'est pas ce qu'on attend de vous ! Serez-vous un simple observateur ou poserez-vous des questions au candidat ? De quel type ? Quels sont les critères de sélection ?

Lorsque vous donnerez votre opinion sur le candidat, ne vous limitez pas à des impressions générales du type «Je l'ai trouvé bon». «C'est un piège dans lequel les débutants tombent souvent», remarque Julie Carignan, qui conseille de concentrer ses commentaires sur les critères de sélection. «Vous montrerez que vous vous alignez sur les priorités.»

### J'ai échoué. Que faire ?

Vous vouliez impressionner, vous vous êtes planté. Ça fait mal, mais ça arrive aux meilleurs. La pire réaction serait de vous mettre en mode défensif et de rejeter toute la responsabilité sur des éléments que vous ne contrôlez pas. Vous auriez l'air pathétique. La meilleure tactique est d'assumer. «Quand on a le courage de se tenir pour responsable de ses échecs, on remonte dans l'estime des gens», soutient Julie Carignan.

Toutefois, n'allez pas jusqu'à en perdre le sommeil. On pourrait penser que vous êtes incapable de résister à la pression, ou que vous recherchez désespérément l'absolution du patron. Essayez plutôt de trouver des solutions pour réparer les dégâts, s'il y a lieu, et tâchez de comprendre les raisons de votre échec. Vous saurez ainsi ce qu'il faut faire pour ne pas retomber dans le même panneau.

Devriez-vous vous faire oublier, le temps que les choses se calment ? Vous pouvez vous faire un peu plus discret, mais pas au point d'adopter un comportement de retrait et de désengagement. Il faut continuer à s'investir, et après un certain temps, relever un autre défi. «Rebondir après un échec, c'est gagnant», dit Jacqueline Codsì. +

## les affaires plus

LA MEILLEURE DÉCISION POUR VOTRE VIE FINANCIÈRE



Recevez de l'information et des conseils sur les finances personnelles chaque semaine.

Abonnez-vous gratuitement

à notre infolettre Les Affaires Plus.

Pour vous inscrire, il suffit de créer un compte sur [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com) et de sélectionner l'infolettre Les Affaires Plus dans votre profil.