

PUBLISHED BY  
**bookboon**

# Les intrigues de bureau

Survivre et prospérer dans la jungle de  
l'entreprise

Patrick Forsyth

**Atos**

PATRICK FORSYTH

---

# **LES INTRIGUES DE BUREAU**

**SURVIVRE ET PROSPÉRER DANS  
LA JUNGLE DE L'ENTREPRISE**

Les intrigues de bureau : Survivre et prospérer dans la jungle de l'entreprise

1ère édition

© 2016 Patrick Forsyth & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1292-8

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>L'auteur</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Introduction : la réponse à un marché du travail compétitif</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Bienvenue dans la jungle</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Adopter la bonne approche</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>L'importance de votre image personnelle</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Le rôle de la communication</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>L'encadrement est important</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Les réponses actives et les initiatives</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Consolider votre position</b>	<b>50</b>



# L'AUTEUR

Patrick Forsyth est consultant, formateur et écrivain. Il a travaillé tant avec de petites qu'avec de grandes organisations en différents endroits du monde. Il est l'auteur de plusieurs livres à succès sur le management, les affaires, les carrières et peut se targuer d'écrire dans un style clair et didactique.

Un lecteur (« Le Marketing Professionnel ») a commenté : *Patrick possède un style d'écriture lucide et élégant, ce qui permet de présenter l'information d'une manière qui est organisée, ciblée et facile à appliquer.*

Dans cette série, il est également l'auteur de plusieurs titres dont « Votre patron : Affaire réglée! » et « Comment obtenir une augmentation ». Ses écrits vont au-delà du monde des affaires. Il a publié plusieurs livres humoristiques (par ex. *Vide quand à moitié rempli*) et des écrits de voyage légers : *En première classe, enfin!*, sur un voyage à travers l'Asie du Sud-Est, et *Souris car cela est arrivé* à propos de la Thaïlande. Sa nouvelle, *Attendu depuis longtemps*, a été publiée récemment.

Vous pouvez le contacter via [www.patrickforsyth.com](http://www.patrickforsyth.com)

# 1 INTRODUCTION : LA RÉPONSE À UN MARCHÉ DU TRAVAIL COMPÉTITIF

S'il y a bien une chose à laquelle on attribue une connotation principalement négative, ce sont bien les intrigues de bureau. Cette formule évoque des trahisons, des complots machiavéliques et de la méfiance sur ses arrières. S'il existe une entreprise qui ne compte pas d'intrigues de bureau, on ne l'a pas encore découverte ; c'est pourquoi la seule option qui reste pour ceux qui travaillent en entreprise est d'admettre cela et de se comporter en conséquence. Personne ne peut ignorer ces réalités et survivre assez longtemps, sans compter s'épanouir.

L'encadrement et les dirigeants sont jugés sur leurs résultats. Réussir une affaire, atteindre les résultats que vous visez ou les cibles qu'on vous a fixées peut bel et bien devenir un défi permanent. Dans des marchés de plus en plus compétitifs et des conditions économiques imprévisibles, c'est bien sûr le cas pour beaucoup, si ce n'est pour la plupart des salariés. La phrase « le seul endroit dans lequel le succès arrive avant le travail, c'est dans le dictionnaire » est généralement attribuée à Vidal Sassoon ; mais quel que soit celui qui l'a prononcée en premier, elle dit sans doute vrai. Mais peu importe le travail nécessaire –le labeur même!–, quelles que soient les compétences qui doivent être développées pour exercer correctement son emploi, le défi reste entier – et les circonstances et les personnes peuvent s'accorder pour vous rendre la tâche plus difficile, on ne peut pas l'ignorer.

Maintenant soyons clairs. Il n'y a rien de mal à une saine compétition entre les personnes. Beaucoup affirmeront qu'elle est bénéfique, et que c'est simplement inhérent à la nature humaine et au monde corporatif moderne. Le conflit n'est pas non plus tout-à-fait mauvais. Il peut agir comme catalyseur pour stimuler la pensée, la créativité et les idées, et faire que se réalisent certaines choses qui ne pourraient pas se réaliser autrement. Malgré que les aspects les plus négatifs des intrigues de bureau soient certainement contre-productifs, ils *peuvent*, à certains égards, jouer en votre faveur. Mais dans tous les cas, ce ne sont pas des effets qui doivent être considérés comme « de simples événements ». Une approche active est nécessaire afin de minimiser les effets négatifs que les intrigues de bureau peuvent exercer sur vous, et pour maximiser les effets qui pourraient être constructifs et vous aider.

Ici nous allons voir comment une telle action individuelle constructive peut être engagée ; elle ne doit pas être vue comme « la charte des spécialistes du coup de poignard dans le dos », mais plutôt comme des conseils à ceux qui souhaitent augmenter leur efficacité et maximiser toutes les opportunités ou méthodes susceptibles de contribuer à leur succès et faire avancer leurs carrières.

## 2 BIENVENUE DANS LA JUNGLE

D'abord, il est sain de partir avec une bonne dose de réalisme sur les contingences de la vie de bureau. Chaque entreprise est un environnement complexe. Et toute personne y travaillant est soumise à beaucoup de facteurs qui, soit poussent vers le succès soit rendent les choses encore plus difficiles. La variété de ces influences est étendue. Le succès peut plus facilement se construire dans une entreprise qui, pourrait-on dire, suit une politique de formation constructive, où la communication est ouverte ou dans laquelle on estime travailler pour un supérieur particulièrement attentif.

À contrario, des aspects tels qu'un manque d'objectifs clairement définis, une bureaucratie inutile générant une perte de temps, ou des instructions constamment vagues peuvent constituer un obstacle au succès. Et puis, en plus, se rajoutent des facteurs qui peuvent sembler minimes ou peu importants. Par exemple, le simple fait de ne pas être invité à telle ou telle réunion peut être significatif – soit cela vous donne plus de temps pour vous consacrer à quelque chose de plus important, soit cela vous prive de l'occasion d'influer sur une décision.

Mais il y a un facteur qui, peut-être plus que les autres, est de nature à exercer une grande influence, c'est le facteur humain. À moins que vous exerciez en indépendant ou que vous soyez sous le statut de l'entreprise individuelle, travailler en entreprise signifie automatiquement devoir interagir avec d'autres personnes. La plupart de ces interactions peuvent être constructives. Les autres peuvent vous aider et vous soutenir dans ce que vous faites, le travail en équipe peut apporter une plus-value qui complète les compétences individuelles, et les idées débattues peuvent conduire à de nouvelles idées, de nouveaux projets et un succès plus important. Mais...il y a toujours un mais :

### **S'il y a des personnes, il y a des rivalités**

Les gens, même s'ils envisagent leur travail de façon constructive, n'ont pas pour seule motivation le désir d'atteindre les objectifs et de parvenir aux résultats dont ils sont chargés. Ils suivent également leur propre plan d'évolution. Certaines de leurs intentions peuvent favoriser l'intérêt général, mais d'autres pas. Ces ambitions personnelles incluent un large ensemble de facteurs.

- Réaliser le travail
- Augmenter sa satisfaction personnelle au travail
- Augmenter sa visibilité
- Impressionner les autres
- S'assurer de plus grandes gratifications
- Obtenir plus de pouvoir
- Prendre en charge plus de responsabilités
- Battre les autres dans la course à la promotion
- Obtenir des avantages supplémentaires.

La liste ci-dessus montre tout de suite les possibilités. Plusieurs de ses points impliquent clairement la possibilité de compétition. Si l'un prend en charge plus de responsabilités, prend le pouvoir sur quelque chose ou est choisi pour assister à une conférence importante à Singapour, ce n'est pas le cas pour un autre. Évidemment, toutes ces raisons sont très personnelles. L'un pourrait considérer la possibilité de voyager vers une autre destination comme un avantage, alors qu'un autre pourrait la voir comme une corvée de plus. Les deux peuvent considérer qu'il est de leur intérêt personnel d'être présent à la réunion qui a lieu à cet endroit.

Puisque de tels résultats sont recherchés, les gens travaillent dur pour obtenir ce qu'*ils* souhaitent et il n'y a qu'un pas entre le fait de forcer légèrement les choses et le fait de les forcer plus fort – pas seulement pour obtenir ce qu'ils désirent, mais d'une façon qui gêne ou bloque une autre personne dans ses intentions. L'assertivité devient agression, et c'est véritablement la force qui devient la loi. Ce qui est fait peut être élaboré secrètement, déployé subtilement et même de façon invisible ; mais le recours à la force en est bien la bonne définition – cela n'a aucun autre but que de s'arroger un avantage personnel particulier.

Ajoutons, toujours dans un souci de réalisme, que d'autres facteurs peuvent aussi entrer en jeu. Certaines personnes sont de façon inhérente moins préoccupés par les autres qu'elles pourraient l'être, certains sont ainsi du fait de leurs propres sentiments d'incapacité ou d'incompétence (réels ou imaginaires), et certains font franchement preuve de pulsions destructrices. Ils peuvent :

- Vouloir que les autres échouent
- Se réjouir du malheur des autres
- Voir la défaite des autres indispensable à leur propre victoire
- Utiliser les autres
- Apprécier l'opération de « descendre quelqu'un » (même s'ils n'en retirent aucun bénéfice)
- Vouloir intimider les autres
- Vouloir s'attribuer le mérite pour tout
- Laisser leurs préjugés dépasser leur sens pratique

Encore une fois, la nature et l'ampleur de tout cela peuvent varier. Certaines personnes peuvent se montrer un tant soit peu intransigeantes dans la démarche qu'elles se sont fixées pour franchir de petites étapes. Ou, au pire, elles peuvent répéter la stratégie du « coup de poignard dans le dos » en considérant que c'est la plus propice à les hisser jusqu'à l'équipe dirigeante ; disons-le, elles sont prêts à toutes les bassesses pour arriver à leurs fins.



## **Les apparences peuvent être trompeuses**

Du fait de la façon dont les gens envisagent leur travail, et parce que beaucoup souhaitent ajouter, dans une certaine mesure une dimension politique à ce qu'ils font ; il faut garder à l'esprit que beaucoup de signes autour de vous dans l'entreprise peuvent être trompeurs. Les choses ne sont pas toujours ce qu'elles ont l'air, et ce qui est dit peut contenir des messages cachés ou des intentions dissimulées.

Nous connaissons tous les signaux d'alerte. Il faut toujours vous méfier d'une personne qui commence par dire « Croyez-moi », ou « Soyons honnêtes » ou « Je suis de votre côté » ; réagissez avec la ferme intention de lire entre les lignes dans la suite de la communication. Essayez de comprendre les motivations des autres, et ne pensez pas forcément du bien d'eux de prime abord, ne leur accordez pas systématiquement le bénéfice du doute. La prudence est de rigueur dans la jungle politique de l'entreprise standard.

Donc, un élément majeur de votre jugement sur toute chose sera nécessairement de garder un œil sur les implications ou enjeux politiques. Le mieux serait de dire qu'il faut surveiller les dangers et les opportunités, parce que ce que vous observerez pourrait vous donner une indication sur les uns comme sur les autres. Il faut regarder les personnes que vous rencontrez comme des amis potentiels, ou comme des ennemis, et parfois ils peuvent être les deux à des moments différents. Faites attention aux signaux et observez :

- Ce qui est dit
- Comment cela est dit
- Les annonces et les décisions
- Les alliances et les changements d'alliance
- Les intentions des gens et leurs motivations
- Le comportement des autres
- Toutes sortes de communications (des notes de service aux réunions)

Ce que vous devez faire est d'intégrer la manifestation de vos intentions, de votre but et de vos objectifs propres à une façon de travailler qui reflète votre environnement – l'environnement politique bien entendu. Vous ne pouvez pas travailler dans l'isolement, en poursuivant vos objectifs comme si les autres ne pouvaient pas gêner votre progression pour les atteindre. Ils le feront bien sûr. Partez du principe qu'ils le feront. La seule question est : est-ce que d'autres vous soutiendront dans votre progression ou, du moins, si vous aurez moins à le craindre de la part de certains. Ensuite, dans tous les cas, vous devrez analyser quelle action sera nécessaire de votre part pour renforcer les aspects positifs.

De toute façon, vous devez prendre cela en compte dans votre jugement. Par exemple, à qui – exactement – allez-vous accorder votre confiance, et jusqu'à quel point et le ferez-vous d'emblée ? A quelle occasion sera-t-il opportun pour vous de demander conseil ? Faudra-t-il faire étalage de votre réussite (ou cacher tout ce qui est moins brillant) ? Qui devriez-vous connaître et de qui faudrait-il être connu ? Et que voulez-vous que les autres pensent de vous ? Toutes ces questions, et d'autres, sont importantes. Toutes requièrent que vous formuliez des jugements mûrement réfléchis. Et cela, en retour, nécessite que vous ayez l'oreille collée au sol et sachiez ce qui se passe – ou, encore mieux, que vous sachiez ce qui va se passer.

### **Adopter la bonne approche**

Ceux qui font de la politique de façon trop évidente peuvent avoir une conduite qui, au final, leur fera plus de mal que de bien. Dans la plupart des entreprises, on peut trouver des personnes qui sont bien connues pour être des opportunistes et des politiciens impitoyables. Les autres les évitent délibérément, ou du moins évitent de croiser le fer avec eux ou de s'opposer à eux. Leurs stratagèmes sont prévisibles et ainsi ne peuvent porter leurs fruits.

Il faut décider comment jouer les choses. Adopter l'approche audacieuse décrite ci-dessus peut ne rien vous rapporter. Évitez ou ignorez les intrigues de bureau et vous risquez de rester sur la touche où certains pourront vous exploiter. Mais quelle est la meilleure stratégie pour avancer ? Tout d'abord, examinons quelques-unes des approches que les gens peuvent adopter.

Elles sont décrites ci-dessous :

- *Le publiciste* : celui-ci envisage toutes choses en considérant la façon dont les gens les verront. Ils veulent en recevoir le mérite, ils veulent être au centre de l'attention et sont prêts à dépasser les limites du raisonnable, en multipliant les heures et en produisant des efforts considérables, pour s'assurer que pas la moindre opportunité n'ait été négligée
- *La taupe* : celui, qui se cache hors de vue des autres, évite les pièges et opère secrètement derrière les portes closes, travaille quand même très dur pour obtenir exactement ce qu'il souhaite des événements
- *Le bâtisseur d'empire* : celui dont toute la stratégie consiste à étendre son domaine d'influence et qui cherche à être présent, même sans exercer une responsabilité, dans tout.

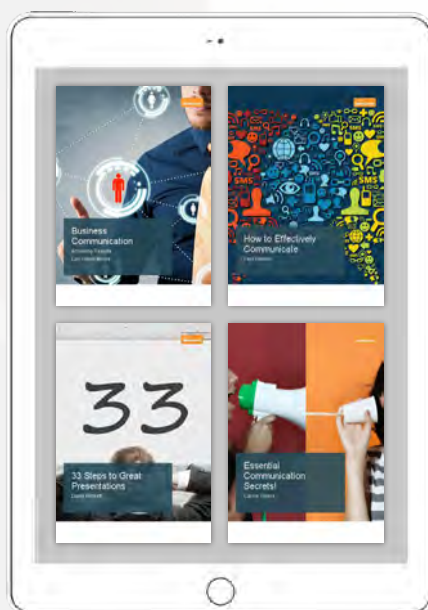
Il y a, sans aucun doute, d'autres types qui pourraient être caractérisés de cette façon – dont certains plus agressifs que ceux listés ici. Rappelez-vous que de telles approches ne s'excluent pas mutuellement ; certains peuvent associer plusieurs de ces caractéristiques pour construire leur propre approche. L'ancienneté également joue un rôle. C'est plus facile de construire un empire si vous avez le pouvoir de le faire, par exemple.

L'approche spécifique que vous adopterez dépendra en partie du style de ceux qui vous entourent, et de la culture d'entreprise dans laquelle vous travaillez. La franchise, par exemple, pourrait être un avantage dans un environnement habituellement opaque, mais pourrait indisposer quelqu'un qui serait incapable d'envisager une autre approche que le secret.

Il est certain que votre approche doit prendre en compte l'existence d'autrui. Cela ne concerne pas seulement les acteurs de premier plan. Cela inclut aussi ceux qui, tout en étant des pions plus neutres sur l'échiquier, sont potentiellement une ressource utile à leur façon bien particulière.

### **Le pouvoir de chacun**

Bien que beaucoup soient des adversaires réels ou en puissance, ou pour le moins des concurrents, beaucoup d'entre eux peuvent aussi être des alliés. Ces derniers peuvent aider activement ou simplement agir en arrière-plan. Ne sous-estimez jamais à quel point ces personnes peuvent être utiles. Certaines seront naturellement intégrées à votre vie, mais d'autres auront besoin d'être débusquées et choyées et vous ne devriez jamais sous-évaluer les efforts à fournir pour cela tant ils devront être systématiques et soutenus.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

**Download now**

**bookboon**

On doit donner de l'aide aux personnes qui :

- sont des sources d'informations,
- organisent ou permettent les prises de contact,
- favorisent directement votre travail, pour quelque raison que ce soit,
- stimulent votre moral et votre enthousiasme.

Ces personnes peuvent se situer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, et les contacts extérieurs peuvent être des anciens collègues, des fournisseurs, des contacts sociaux, et d'autres encore – quiconque rencontré à une conférence ou assis à côté de vous lors d'une commission peut être un allié potentiel.

C'est un domaine qui ne peut pas être laissé aux bons soins du hasard. Même si vous vous sentez bien entouré, il pourrait être judicieux d'étendre vos contacts ; ceux qui sortent de votre réseau doivent être remplacés et de nouvelles circonstances appellent de nouveaux alliés. Le processus de développement de son réseau est très important pour être armé dans l'arène politique et vous devriez sérieusement réfléchir à ceux qui devraient être « sur votre liste » et à comment vous pourriez vous y prendre pour garder des contacts entretenus et utiles.

*Qui devriez-vous sélectionner ?*

Il existe une kyrielle de catégories ; et donc, la première étape pour y parvenir serait de recenser systématiquement les catégories, avant de penser aux individus. En d'autres termes, le point de départ est de se demander qui vous *devriez* connaître, plutôt que simplement qui vous connaissez.

*Catégories de contacts*

- *Les sources d'information* : ceux qui savent des choses, savent comment trouver des choses, sont prêts à vous en faire profiter et, dans certains cas, sont fiers de ce rôle de sources d'informations ;
- *Les gardiens* : ceux qui sont moins importants pour leur propre autorité que pour leur capacité à autoriser ou organiser (ou interdire) l'accès des autres ;
- *Les guetteurs d'opportunités* : ceux qui sont dans la position de fournir des opportunités qui amélioreront votre performance au travail ;
- *Les influents* : ceux qui ont la possibilité et la volonté que les choses se réalisent en votre faveur, et qui ont le pouvoir ou l'ancienneté pour le faire ;
- *Les mentors* : ceux qui choisissent de vous prodiguer conseil, soutien et encouragements ;
- *Les développeurs* : ceux de qui vous apprenez activement (c'est bien si votre supérieur direct en fait partie, et il serait utile d'en trouver d'autres) ;
- *Les stimulateurs* : ceux dont la compagnie ou les commentaires font office de catalyseur et stimulent votre créativité ;

- *Les modèles à suivre* : ceux dont vous pouvez apprendre en suivant l'exemple (que ce soit avec ou sans contact ou conseils de leur part) ;
- *Les âmes sœur* : ceux à qui vous vous mêlez socialement ou du moins partiellement et dont l'amitié vous aide à rester équilibré et à garder le cap ;
- *Les échangeurs* : ceux qui ont des compétences complémentaires aux vôtres (qui, par exemple, vous aident à modifier un rapport en échange de votre aide pour répéter une présentation) ;
- *Les étoiles montantes* : ceux qui, bien que d'un rang subalterne, peuvent quand même aider, en partie par leurs idées nouvelles et leur réflexion (et qui pourraient bien vouloir que vous les considériez comme des protégés et que vous les aidiez également) ;
- *Votre personnel* : même si vous ne voulez peut-être pas partager avec eux tous les détails de vos plans, ils devraient naturellement être une ressource positive ;
- *Les avocats du diable* : ceux qui sont prêts à critiquer de façon constructive vos plans, votre réflexion et vos idées pour accélérer l'aboutissement d'une conclusion.

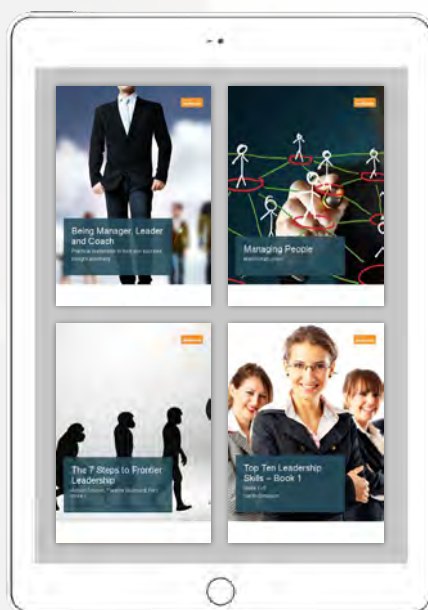
Vous pourriez avoir besoin de vous lier avec des gens de toutes ces catégories. La liste n'est pas définitive, et les catégories ne s'excluent pas mutuellement – une personne pourrait remplir plusieurs fonctions à votre profit. La hiérarchie n'est pas un élément déterminant pour ce genre de contact, et ceux avec lesquels vous vous liez peuvent appartenir à tout niveau ou toute branche de l'entreprise. La confiance est importante cependant, et aucun contact ne sera fructueux si l'une des deux parties prenantes de cette relation n'est pas en confiance. De plus, comme cela a été dit, être bien entouré n'arrive par hasard – cela demande du travail.

### **Gérer vos contacts**

La première chose est de se faire un réseau efficace. Cela doit être fait progressivement et de plusieurs façons. Vous connaissez déjà certains contacts et vous devez simplement les développer. D'autres contacts nécessitent d'être établis ou recherchés, cela en détectant les opportunités (par ex. parler à une personne qui est assise à côté de vous à une conférence), ou cela peut-être prescrit (par ex., décider de faire connaissance avec quelqu'un en Finance et le faire).

Outre cela, l'opération ne sera efficace que si vous :

- *Consacrez du temps à entretenir le contact* (c'est si facile de ne pas parler à une personne pendant 6 mois, et puis constater que votre relation commence à se dégrader)
- *Considérez que la démarche doit être réciproque* (les gens sont plus enclins à aider ceux qui les aident)
- *Tenez vos promesses* (soyez un contact fiable)
- *Renvoyez l'ascenseur* (par exemple en vous échangeant des tâches)
- *Rendez l'opération agréable* (elle peut être intéressante, amusante et les échanges de plaisanteries et de politesses ont leur importance)
- *Consigniez soigneusement vos contacts* (pas seulement des noms et des adresses, mais aussi des notes pour rester en phase avec vos contacts).



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Sortez le personnel de l'entreprise et il ne restera rien d'importance. Un réseau de contacts est l'outil fondamental de votre stratégie politique. Posséder le bon réseau ne peut pas être laissé au hasard. Vous devez clarifier vos intentions, établir et maintenir les bons contacts, les utiliser systématiquement et consigner quelques éléments pour aider à entretenir la dynamique. Si cela paraît quelque peu calculé, qu'il en soit ainsi. Cela est nécessaire. Mais c'est aussi un aspect important de la vie de l'organisation. Le personnel, et vos contacts et les interactions que vous pouvez avoir avec certains, c'est ce qui rend le travail en entreprise possible, intéressant voire amusant. Il existe donc un large éventail d'avantages qui émanent d'une approche active.

### **Un cadre pour préparer l'action**

Un vieil adage dit que ce n'est pas ce que vous savez qui est important, mais qui vous connaissez. En fait, les deux sont importants dans le microcosme du bureau. L'information, c'est le pouvoir, comme on dit, et vous devez être au courant de ce qui se passe. Ceux que vous connaissez sont aussi importants car ils vous tiennent au courant. Mais les gens que l'on connaît sont importants aussi d'un point de vue plus large. Vous avez besoin d'alliés. Et vous devez reconnaître et éviter vos ennemis. Ne partez pas du principe que toute personne qui paraît neutre est de votre côté, et souvenez-vous que ceux qui émettent clairement et intentionnellement des signaux "amis" ne sont pas forcément des amis ; et vice-versa. Certains types de personnes sont vraiment à éviter systématiquement, et sont à considérer toujours avec prudence.

Par exemple, ce sont :

- Ceux qui ne sont pas dignes de confiance ou sont imprévisibles
- Les fauteurs de troubles, qui ont plus tendance à augmenter votre niveau de stress que votre dose de confiance
- Les cyniques, qui vont rejeter les choses en les qualifiant d'impossibles, car c'est dans leur personnalité
- Les concurrents manifestes, avec lesquels il n'est pas souhaitable d'interagir mais qu'il convient d'observer.
- Ceux qui sont de fidèles alliés de personnes que vous voulez éviter, pour quelque motif que ce soit
- Ceux qui sont incapables de garder un secret.

Avancer prudemment ; penser à la façon dont vous êtes vu par les autres au sein de l'entreprise. Adoptez une approche qui sera susceptible de vous aider à réaliser le travail (les résultats comptent toujours), et qui pourra aussi vous bénéficier à plus long terme.

Passons maintenant aux stratégies à adopter pour vous aider à survivre et prospérer dans la jungle de l'entreprise. Vous avez déjà fait le premier pas si vous convenez que de telles stratégies sont indispensables, et vous devez maintenant planifier et agir en conséquence.

### 3 ADOPTER LA BONNE APPROCHE

Chaque entreprise doit se fixer des objectifs. Chaque gourou d'entreprise énonce à sa manière la maxime suivante : si vous ne savez pas où vous allez, toute route conviendra. Comme pour le monde de l'entreprise, il en est de même pour votre carrière. Il vous faut anticiper l'avenir ; et parfois de très loin. Le roman à succès *Shogun* (une histoire sur les premières interactions entre le Japon et l'Europe écrit par James Clavell) est une aventure passionnante. C'est aussi intéressant qu'un traité sur la pensée stratégique que vous pourriez lire. Ce n'est qu'une fois parvenu aux deux tiers de cet ouvrage assez volumineux que l'on comprend que le héros n'est pas l'aventurier européen, mais plutôt le chef de guerre japonais. C'est lui qui, voyant le naufrage du bateau sur la plage, imagine comment profiter de la situation pendant les 30 années suivantes et, par la suite, prendre le contrôle des événements. Si vous n'essayez pas de contrôler votre destinée, les événements vous contrôleront – tout comme d'autres personnes. Il se peut que vous n'ayez pas besoin d'élaborer un plan complexe, ni de voir aussi loin dans l'avenir que le chef de guerre de *Shogun*, mais vous devez élaborer votre plan.

Vous êtes l'instigateur principal du succès de votre carrière. Le jeu relationnel au sein du bureau peut être décrit comme une influence environnementale qui soit aidera ou entravera votre progression, soit sera utilisée pour la soutenir, à l'image de la dynamique de marché et de la compétition qui influencent le succès commercial d'une entreprise. Qu'il arrive ce qui doit arriver, mais au final, la vraie influence dépendra de vos réactions à ces circonstances. Aussi prompt à réagir que vous pensez être, vous ne pouvez tourner à votre avantage les intrigues qui vous entourent, que si vous avez une vision claire de ce que vous visez. Une action immédiate, et sans doute défensive, peut faire plus de mal que de bien si vous n'avez pas en tête des objectifs clairs.

La démarche personnelle de planification, nécessaire pour faire progresser votre carrière, est similaire à la planification des activités, et se focalise sur 4 questions clés :

1. Où vous situez-vous maintenant ? (analyse de situation)
2. Où voulez-vous aller ? (définition d'objectifs)
3. Comment atteindre cet objectif ? (formulation de stratégie)
4. Comment saurez-vous que vous y êtes parvenu ? (contrôle).

Chaque étape doit être mûrement réfléchie. Il est exclu ici, faute d'espace, d'expliquer les mesures en détail, mais vous pouvez consulter dans mon autre publication Bookboon « De l'obtention du diplôme à une carrière brillante » (*From successful graduation to successful career*). Ces principes sont pertinents – et nécessaires – à toute étape de la carrière.

Une telle démarche fournit de solides fondations pour la suite de votre cheminement. Mais les aléas des intrigues de bureau auront des incidences qui :



- Vous aideront
- Vous neutraliseront
- Sont neutres
- Fournissent des possibilités d'évolution
- Vous préviennent en cas de pièges.

En d'autres termes, des éléments externes affectent inévitablement votre situation – mais tout comme vous le faites aussi. Les effets les plus significatifs surviennent probablement là où vous exercez une influence active sur la situation, en anticipant un risque potentiel et en l'évitant, ou en tirant parti des événements au fur et à mesure de leur survenue. Il est rare de pouvoir observer, comme l'a fait le chef de guerre Taranaga dans *Shogun*, une chaîne ininterrompue d'opportunités ; mais parfois, c'est le cas et vous devez toujours garder en tête le long terme en même temps que le court terme. En effet, il arrive qu'on se précipite sur un avantage apparemment spectaculaire à court terme pour se rendre compte, par la suite, que des facteurs à long-terme annulent cet avantage. C'est le fondement même du vieil adage qui préconise d'être agréable avec tous ceux que vous rencontrez sur le chemin, car, si vous ne l'êtes pas, vous pourriez bien le regretter amèrement plus tard, quand vos chemins se croiseront à nouveau.

Ce qu'il faut c'est une approche active, bien orientée, déterminée et ajustée afin de tirer parti des opportunités, éviter les échecs et parer les revers, politiques ou autres, au fur et à mesure que le temps passe.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 4 L'IMPORTANCE DE VOTRE IMAGE PERSONNELLE

Peu importe la complexité de la politique au sein des entreprises, une chose est certaine – les apparences comptent. Même s'il ne faut « jamais juger un livre à sa couverture », c'est exactement ce que font les gens. Ce que les gens perçoivent forge inévitablement l'image qu'ils se font de vous. Cela donne beaucoup d'indications, non seulement sur le type de personne que vous êtes, mais aussi sur votre position dans la hiérarchie du bureau (officielle et non officielle). On sent également si vous devez être considéré comme un ami ou un ennemi, et quelle capacité on peut vous attribuer à vous mettre en avant ou plutôt à vous protéger. La façon dont les gens vous voient exerce une influence directe sur tout cela, et c'est cela que vous devez essayer d'influencer – qu'il s'agisse de neutraliser ceux qui essaient de vous malmenier ou de favoriser ceux qui soutiennent votre cause.

Donc, il est recommandé de prendre en compte ce commentaire d'Oscar Wilde : « ce ne sont que les gens superficiels qui ne jugent pas sur les apparences », et d'apprécier les effets potentiels de l'apparence que vous offrez aux gens. Après tout, nous avons tous une image stéréotypée et exagérée de certains archétypes, comme le chercheur distrait, le fêru d'informatique, ou le Roméo du bureau. Il en va presque de même pour des images telles que le comptable en costume gris ou le directeur de publicité flamboyant ; ainsi devriez-vous vous demander quelle image les autres ont vraiment de vous.

En définitive, il faut prendre en compte le fait que les gens vous jugent (et aussi qu'ils prennent des décisions éclairées) et agir en conséquence.

### **Votre démarche personnelle concernant les apparences.**

Vous devriez :

- Accepter l'importance des apparences
- Être conscient des effets à la fois positifs et négatifs
- Réagir activement en fonction de ce que les gens perçoivent des autres.

Le point de démarrage de la démarche implique ici une certaine analyse de soi. Si vous savez comment vous voulez que les gens vous voient, alors ça peut être plus facile de chercher à créer l'effet souhaité. Cela peut sembler facile. Vous pourriez souhaiter avoir l'air puissant, persuasif ou professionnel. Mais beaucoup de ces belles paroles sont en fait des « termes parapluie » – vous devriez vous demander, quand on est, disons, « un bon professionnel », ce que cela implique réellement.

Les qualités attendues pour être un bon professionnel :

- Être un expert
- Être bien organisé
- Être bien préparé
- Avoir confiance en soi
- Être bien informé
- Avoir de l'expérience
- Être digne de confiance
- Être honnête
- Être abordable
- Savoir écouter
- Avoir du pouvoir
- Être diplomate
- Avoir de bonnes qualités de communication
- Être loyal.

La liste ci-dessus pourrait être allongée, bien que certaines de ces qualités soient importantes pour la majorité des gens. Vous pouvez sûrement en rajouter, en incluant certains facteurs plus spécifiques à votre propre travail. Peut-être que vous devriez passer pour quelqu'un d'averti dans le monde financier, ou bien pour un fin négociateur ou encore pour un génie de l'informatique. Peut-être que c'est important que vous soyez un professionnel au sens plus local du terme : par exemple, regardé comme quelqu'un d'important en raison de votre proximité avec un membre de l'équipe dirigeante.

Globalement, plusieurs points sont très clairs. D'abord, quelle que soit la façon dont vous l'envisagez, une telle liste contient un grand nombre de points : peut-être un nombre considérable. Deuxièmement, pour la plupart, ces facteurs sont des options : cela signifie que vous pouvez *choisir* de projeter une image, disons, de grande accessibilité même si ce n'est pas votre inclination naturelle. La plupart des gens améliorent de manière substantielle la façon dont ils sont perçus. Vous estimez que vous êtes plutôt organisé, par exemple, mais vous pourriez cependant souhaiter donner l'impression, à l'occasion, que vos capacités dans ce domaine sont encore plus développées, ou peut-être attirer l'attention d'une certaine personne sur cet aspect de vos compétences.

Ces deux facteurs vont de pair. Vous devriez vous fixer des objectifs clairs quant à l'image de vous-même que vous souhaitez diffuser, et travailler uniquement sur ceux-là. Le nombre de facteurs que vous pourriez vouloir tenter d'associer dans votre effort suppose une certaine complexité, et vous contraindra à gérer l'orchestration générale de tous ces aspects afin de créer l'effet que vous souhaitez. Cela pourrait bien également inclure de reconnaître vos faiblesses. Si vous êtes véritablement inapte à l'organisation, alors vous auriez vivement besoin d'apprendre à vous organiser, et d'intégrer cela dans votre plan de développement personnel, plutôt que de juste vouloir paraître bien organisé. En même temps, il ne faut pas que l'impression générale devienne une image trop artificielle, et surtout pas que cela soit flagrant, ce qui pourrait rapidement nuire à vos intérêts. Le plus souvent, il n'y a besoin que de souligner légèrement certaines caractéristiques pour s'assurer qu'elles soient visibles là où vous le souhaitez.

Le point de démarrage le plus évident pour cultiver son image personnelle est littéralement son apparence : ses vêtements notamment, et les autres éléments du « spectacle » que l'on donne de soi.

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

## Avoir le physique de l'emploi

Il faut préciser tout de suite que l'objectif ici n'est pas de vous stéréotyper ou de gommer les traits de votre caractère pour les remplacer par une image passe-partout. Le temps où, dans l'entreprise, tous les chargés d'affaires devaient, par exemple, porter la même chose (chemise unie blanche, costume gris, chaussures noires et cravate classique) est largement révolu ; et il existe aujourd'hui une plus grande marge d'options possibles en matière d'habillement. Les femmes, notamment, apparaissant de plus en plus dans le monde de l'entreprise et à des postes plus élevés que par le passé, ont plus de choix. C'est une question, cependant, qui se règle au cas par cas, et vous devez réfléchir à ce qui convient le mieux. Vous devez vraiment réfléchir à ce que cela signifie.

Certaines pratiques, qui relèvent du bon sens, sont universellement admises. Je prendrai l'exemple des hommes (puisque je le connais), simplement pour prendre un exemple : des chaussures propres, un costume tiré à quatre épingles et une cravate élégante sont toujours bien acceptés. Mais il existe des exceptions. Si porter un blouson ou un pantalon décontracté sont tolérés dans votre bureau (ou quelque chose de moins formel), qu'il en soit ainsi, mais alors il convient de porter ces vêtements en soignant son allure.

Cependant, on doit juger au cas par cas. Si vous travaillez dans une agence de publicité ou toute autre activité créative, alors un costume, surtout un costume classique d'homme d'affaires, fera beaucoup « trop habillé ». Inversement, il y a peut-être des points à gagner si vous êtes le seul dans un groupe assez conservateur à oser porter un costume en velours côtelé ou une cravate vraiment originale ; cela pourrait être la bonne démarche – pour certains. L'essentiel est d'y penser. Si vous sortez de votre lit les yeux mi-clos pour enfiler n'importe quel vêtement qui a l'air suffisamment propre, vous risquez de passer à côté de quelque chose.

Deux autres approches méritent qu'on s'y intéresse :

### a) « *S'habiller pour refléter le pouvoir* »

Ce style vestimentaire en tant qu'expression et concept provient des États-Unis. On considère que tout de vous doit crier votre confiance en soi et l'argent ne devrait pas être un obstacle pour atteindre ce que vous souhaitez. Donc, vous achetez les meilleures vestes (faites sur-mesure), vous arborez la plus belle montre, le porte-document en cuir le plus sophistiqué et décidez votre bureau de cadres photo en argent ou tout autre bibelot qui amélioreront votre image. Les dangers, surtout en dehors des États-Unis, sont évidents. Il existe une vaste échelle de valeurs correspondant à cette démarche. D'un côté, l'approche peut être trop modérée et inappropriée et vous seriez invisible ou dévalorisé. De l'autre côté, vous en faites beaucoup trop et êtes vu comme un prétentieux fini.

Donc, vous devez trouver le juste milieu entre posséder un porte-document qui se ferme avec une ficelle et quelque chose qui peut faire croire aux autres que vous avez gagné au loto et que vous n'avez pas besoin de travailler. Pensez-y.

*b) Conseils de professionnels*

Ou alors, demandez à quelqu'un d'autre d'y penser pour vous, parce qu'une autre approche, plus formelle, serait d'utiliser l'un des nombreux consultants en communication qui vous conseillera sur la façon de vous habiller, et l'image que vous devez refléter. C'est une étape obligée si vous souhaitez jeter de la poudre aux yeux, et je vous pardonnerais si vous pouvez trouver un seul homme politique dont l'image n'a pas été « travaillée » par un professionnel et qui n'est pas une publicité vivante validant l'intérêt de cette méthode. Cependant, certaines personnes ont effectivement recours à cette aide et en sont vraiment satisfaites. Si l'apparence est vraiment importante pour vous, et bien sûr si vous pouvez vous le permettre, cela vaut la peine d'essayer.

Il y a d'autres éléments, outre les vêtements qu'il faut également prendre en considération.

**« La panoplie »**

Tout ce qui se trouve autour de vous en dit long sur vous. Il y a beaucoup de choses que vous avez près de vous qui contribuent à votre image générale. Votre bureau, ou votre poste de travail, en est certainement un exemple caractéristique. Il fait office de panneau publicitaire pour ceux qui cherchent à se faire un jugement sur vous. Les indications que peut révéler votre bureau viennent de :

- La situation (par ex. appartement-terrasse ou sous-sol)
- La taille
- L'usage (par ex. simplement pour vous loger, ou pour tenir des réunions dans une salle avec table et chaises)
- L'organisation (par ex. bien rangé ou véritable champ de bataille)
- Le type d'activité (par ex. est-ce que cela semble être une zone de travail ou de détente?)
- Objets présents (par ex. ordinateur ou autre équipement)
- Décoration (par ex. photos sur le mur).

La situation est la même pour vous et votre environnement plus personnel. Ici encore il n'existe pas une unique bonne approche ou une unique solution pour traiter d'un endroit particulier. Il faut trouver un équilibre, et vous feriez bien d'étudier comment votre manière de travailler actuelle exerce une influence à cet égard. Les sujets suivants sont conçus dans le but de vous faire réfléchir sur ce qui est en jeu ici et peut-être de vous inciter à penser aux facteurs que vous pouvez vous-même ajuster ou organiser afin de créer l'image positive souhaitée.

*Une question d'impact*

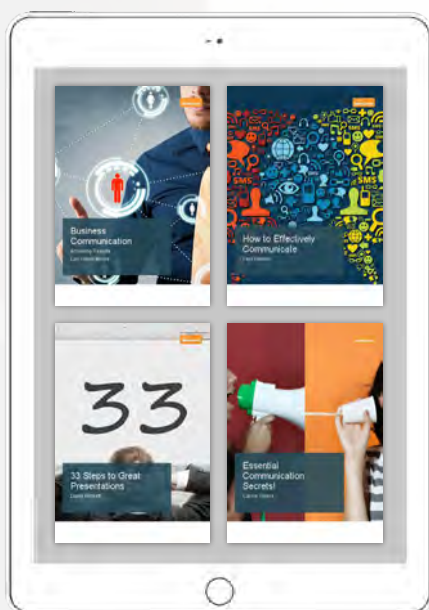
Demandez-vous – cet ordinateur dernier cri qui est du meilleur effet sur votre bureau, savez-vous travailler avec ? Est-ce qu'avec six adresses email, vous avez l'air plus important ou plutôt prétentieux ? Est-il mieux d'avoir un agenda épais ou fin ? Est-ce que vous devriez afficher vos diplômes (certifiant votre appartenance à une corporation professionnelle) ? Et est-ce que cette rangée de stylos bon marché dépassant de la poche extérieure de votre veste est réellement de bon goût ?



*Une image en mouvement*

Positionnez-vous à 100 mètres du bureau de votre comptable (ou tout autre personne concernée) et chuchotez “voiture de fonction”, et vous entendrez en réponse des jérémiades d’enfants. Peu de choses causent autant de contrariétés et de discorde. Absolument personne ne semble satisfait de sa voiture de fonction : elle est trop petite, trop grosse, trop ordinaire, trop vieille ou elle donne lieu à trop d’impôts. Les voitures ne sont pas seulement un moyen de locomotion d’un point A à un point B ; elles sont partie intégrante de la personnalité de leur propriétaire.

Cela signifie que les voitures constituent aussi un domaine qui mérite qu’on y prête attention. On ne dit pas qu’il faut attribuer une Porsche à chacun, mais qu’il faut faire pression sur les responsables afin d’obtenir ce qui vous rendrait heureux. Vous devez mettre en balance différents facteurs. Un coupé élégant peut être impressionnant garé devant votre bureau, mais si vous devez régulièrement charger une masse de bagages en rapport avec, disons, deux enfants, ce ne sera pas le bon choix. Dans tous les cas, dans certaines entreprises, vous serez mieux considéré en faisant preuve d’une certaine sobriété qu’en tombant ostensiblement dans l’excès. Pensez également à votre image extérieure : un client pourrait penser qu’une trop belle voiture est annonciatrice de prix excessifs.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

D'autres critères de voyage pourraient aussi exercer une influence sur votre image, comme par exemple :

- Voyager en première ou seconde classe dans le train
- Prendre l'avion en classe économique ou affaires
- Le type de voiture de location que vous utilisez.

Et encore bien d'autres choses. À chaque fois que vous voyagez, ou organisez un voyage, quelqu'un prend note de la manière dont vous le faites. Comme pour beaucoup d'autres choses, il est bien de se montrer responsable lorsque l'on prend des décisions dans ce domaine.

### *Maîtriser la situation*

Le dernier point à examiner est en rapport avec tout ce qui a déjà été dit dans cette section. La majorité des postes, si ce n'est tous, exigent que vous soyez performants. Les résultats doivent être atteints et les objectifs remplis ; et vous serez d'autant plus considéré avec respect, et reconnu dans votre autorité, que l'on pourra constater que vous êtes performant et efficace. Évidemment, il y a ceux qui font profil bas et qui ne sont finalement pas trop efficaces, mais qui semblent réussir grâce à un certain talent de manipulation. Cependant cela est difficile à maintenir sur le long terme ; car dans les scénarios les plus probables pour le futur, la pression sur les résultats s'accroîtra, avec des marchés incertains et des conditions économiques difficiles, le succès de cette stratégie n'en étant que plus incertain dans le futur.

Quel que soit votre emploi, atteindre les résultats que vous souhaitez requerra un apport de savoir et de compétences. Être bien équipé et compétent dans un monde en constante évolution est clairement la seule solution sensée. D'autres prérequis au succès sont particulièrement évidents et méritent donc d'être mentionnés ici. C'est sûrement vrai, par exemple, que vous aurez plus de chances de produire les résultats adéquats si vous êtes bien organisés. De plus, vous aurez plus de chance d'être pris au sérieux si vous êtes considéré comme une personne bien organisée. Méditez sur ces quelques exemples pratiques permettant de faire bonne impression :

- *La ponctualité* : Arriver à l'heure et rendre son travail dans les délais demande un certain effort, mais cela en vaut vraiment la peine puisque vous donnez ainsi l'image de quelqu'un d'efficace.
- *La gestion du temps* : savoir gérer votre temps, vos projets et votre agenda et générer une forte productivité est aussi très appréciable. Une bonne gestion du temps peut améliorer votre productivité de façon significative. Donc, bien qu'il n'y ait pas de formule magique et que le secret réside dans les détails et la mise en place de bonnes habitudes, s'améliorer dans ce domaine devient vraiment une nécessité.
- *'ordre* : littéralement, *paraître* bien organisé. Votre bureau, votre plan de travail, vos documents de travail, tout peut contribuer à donner l'image que vous avez décidé de donner. Une préparation peut certainement vous aider.



A la façon d'une armée médiévale en rangée sur une colline surplombant un probable champ de bataille, vous devez décider de la position à partir de laquelle vous allez opérer. Se donner le rôle d'une personne efficace, bien organisée, confiante et qui maîtrise la situation est tout à fait envisageable. Que vous souhaitiez travailler sans faire de bruit et discrètement en arrière-plan ou que souhaitiez diriger en première ligne, l'image que vous donnez de vous-même est importante et nécessite une attention particulière. Cela ne doit pas être laissé au hasard.

## Résumé

L'apparence – dans son sens le plus large – ne doit pas être méprisée comme quelque chose de cosmétique et d'inutile. C'est un domaine qui mérite bien qu'on s'y attarde. Il existe peu de règles sur la façon de procéder ; à part que vous devez y travailler et juger de tout ce qu'il est pertinent de mettre en place pour trouver le dosage approprié. Pour que les gens soient amenés à vous percevoir comme une personne influente, dont on doit reconnaître l'autorité, de la façon et au degré que vous souhaitez, alors la totalité des différentes perceptions que l'on se fait de vous doit se combiner pour œuvrer activement en votre faveur. L'objectif est d'influencer directement la façon dont les autres vous voient.

Pour le dire de façon un peu simpliste, cela signifie que si l'on vous voit comme un paillason, on aura tendance à vous marcher dessus ; mais si l'on vous prête du pouvoir, le respect que vous inspirez augmentera.

Pour créer la bonne impression, vous devez vous rappeler que :

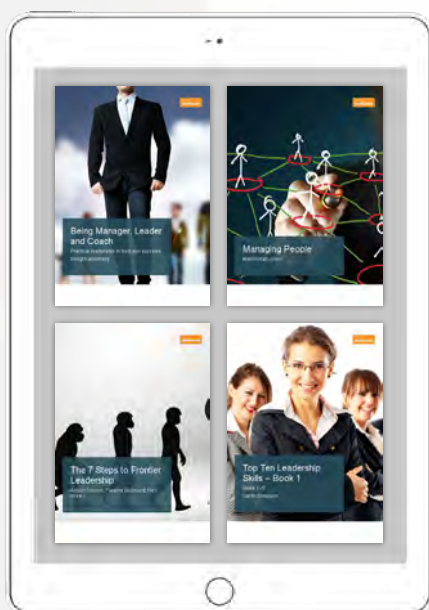
- Vous n'avez qu'une chance de faire une première bonne impression
- Les détails sont importants et contribuent à l'effet global (au sens positif et négatif)
- La perception *est* réalité, les gens vous jugeront vraiment sur les apparences
- La cohérence de votre stratégie globale permet de cumuler les occasions d'affirmer votre image donc « faire sa publicité est payant ».

Dans l'environnement d'une entreprise, un autre facteur s'ajoute au fait « d'avoir le physique de l'emploi ». La communication sous toutes ses formes est omniprésente dans un bureau, et il ne s'agit pas que d'un transfert d'information – à chaque fois que vous communiquez, *la façon* dont vous le faites révèle quelque chose de vous et influence ce que vous pouvez obtenir.

## 5 LE RÔLE DE LA COMMUNICATION

Si les intrigues de bureau concernent les interactions humaines, alors la communication – sans laquelle aucune interaction n’est possible – est vitale. Ce que vous communiquez et comment vous le faites est le moteur de votre statut politique ; et cela s’applique à votre communication formelle et informelle. Vous pourrez soit regretter ou louer le jour où vous avez présenté un rapport particulier, ou les quelques mots que vous avez échangés avec une personne en passant dans un couloir.

Réfléchissez un moment à l’essence même de la communication. La communication s’effectue entre les personnes en permanence. Une grande partie ne demande que peu de réflexion, et la compréhension est obtenue facilement. Parfois la communication peut être légèrement plus difficile – *que voulez-vous dire exactement ?* – mais elle atteint son but malgré ses imperfections. En fait, la communication est intrinsèquement difficile et la plupart des gens peuvent facilement se rappeler de circonstances du passé où la communication n’est pas passée, ce qui confirme cela. La cause peut-être simple : « pas de prix trop élevé » ne veut pas dire la même chose que « Non. Le prix est trop élevé », et le message dans lequel on a omis la ponctuation peut non seulement prêter à confusion mais aussi mener à la faillite. D’un autre côté, le langage spécialisé et le jargon, qui fait office de communication dans certaines entreprises, pourraient noyer tout message dans un brouillard impénétrable.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Donc, avoir une communication précise est une bonne base au succès ; qu'elle soit un moyen de faire passer votre message ou pour créer un profil spécifique pour vous-mêmes qui corresponde à vos objectifs personnels et intentions. Cela signifie qu'il vaut la peine de :

- Reconnaître que la communication peut être difficile
- Réfléchir avant de communiquer
- Délivrer, intentionnellement, le message *exact* souhaité
- Ajouter l'emphase et l'émotion que vous souhaitez

Cela signifie également que vous devez être très attentif à la façon dont vous interprétez la communication qui vous est destinée.

### 5.1 Lire entre les lignes

Comme chacun possède son propre point de vue et son propre plan d'action, la communication comporte souvent plusieurs facettes. Il faut faire attention aux phrases qui sous-entendent quelque chose comme : « Ceci est une très bonne opportunité pour vous » (*et dont je me passerais volontiers*), ou « Il n'y a aucun problème » (*Je vous revaudrai cela bientôt*). Ces sous-entendus sont omniprésents – *personne* ne prend au pied de la lettre l'expression : « Avez-vous quelques minutes à m'accorder ? », et presque tout le monde semble utiliser son ordinateur comme excuse, « Désolé mais l'ordinateur est en panne » (*Je n'ai pas encore saisi les données*). Ce qui est plus grave, c'est que beaucoup de communications sont floues parce qu'une partie du message est plus ou moins masquée. Par exemple, imaginez quelqu'un dire : « Si vous pensez que c'est une bonne idée, je vous suggère de le faire ». Si cela fonctionne, ils vous diront qu'ils ont soutenu l'idée (et voudront sûrement en récolter le mérite) ; si c'est un désastre, alors ils n'ont jamais dit qu'ils trouvaient l'idée bonne. Une part de double sens peut être nécessaire ; mais cela vaut la peine de se faire une idée du nombre de ces pièges que vous devez repérer dans les messages reçus de vos collègues et de vos contacts et interpréter en conséquence. Les types d'interlocuteurs sont :

- *Le sournois* : qui semble toujours ajouter un message caché
- *Le très sournois* : dont les messages possèdent plus de couches qu'un oignon
- *Le véritable machiavélique* : ses sous-entendus sont vraiment déstabilisants

Tandis que les messages provenant de certaines personnes peuvent être pris pour argent comptant, cela peut aider de classer les personnes que vous fréquentez, dans une certaine mesure, comme indiqué ci-dessus, et interpréter leurs messages avec le degré de circonspection adéquat. Gardez à l'esprit que ce sont toujours les messages de ceux qui paraissent les plus inoffensifs qui doivent être interprétés avec le plus de prudence ; surtout de la part de ceux qui s'évertuent à cacher leur fourberie. Des remarques préliminaires comme : *Crois-moi – En toute honnêteté* – et des protestations de sincérité qui sonnent faux (*Je dis seulement cela pour t'aider...*) doivent être des signaux d'alarme.

Tout cela fonctionne dans les deux sens évidemment ; les autres essayeront de lire entre les lignes des messages que vous leur adressez et vous devez être clair sur ce que vous souhaitez transmettre.

Beaucoup d'éléments doivent être considérés (ou utilisés). Ce sont :

- *L'exagération* : trop et vous perdez votre crédibilité, trop peu et votre message ne sera pas assez percutant (notez que bien que nous devons tous, plus ou moins, être prudent avec la vérité, un manque total d'honnêteté aura tendance à rattraper – et exclure – son auteur)
- *La flatterie* : un peu de flatterie, utilisée de façon appropriée, peut énormément aider ; vous, vous sauriez la repérer de très loin mais cela ne veut pas dire que d'autres n'y répondront pas positivement (et si vous êtes d'accord avec cela, vous venez juste d'être flatté – donc cela fonctionne!)
- *Généralités ou imprécisions* : cela pourrait n'être que le signe d'une communication vague mais aussi une tentative de tromperie (par exemple, quand est-ce que l'action sera effectivement réalisée lorsque l'on en parle ainsi – *laisse-le moi, je vais regarder cela tout de suite ?* )
- *L'introspection* : trop d'introductions par – *Je pense* – peut être rébarbatif, et, en suggérant que c'est, disons, matière à une réflexion considérable, cela peut couper court au message.
- *Les grands mots* : comme les phrases de même style, sont typiquement là où le sens précis se perd (dire que quelque chose ne peut continuer qu'après *avoir lancé le projet d'enregistrement du statut* peut être un peu rebutant, mais signifie simplement qu'une copie des instructions doit être archivée en Administration Centrale)
- *Le jargon* : peut agir comme écran de fumée s'il n'est pas manié de façon appropriée avec les personnes qui partagent le même niveau de compréhension.

De même, la *précision et la description* augmentent la probabilité que la communication atteigne son but. Donc réfléchissez à ce que vous essayez de dire, ou d'écrire ou exprimer sous une autre forme, dites ce que vous voulez dire et vérifiez à deux fois que le bon message est passé. Et n'agissez jamais suite à des messages qui vous seraient parvenus sans que vous ayez tout-à-fait clarifié leur sens. Cela ne prendra qu'un instant de vérifier, et si vous ne le faites pas, vous risquez de vous faire manipuler.

### Sans mots

Une part essentielle de l'information transmise est non-verbale. Certains signes sont éloquentes : le sourire fourbe qui signifie « Je te l'avais bien dit », ou la main levée qui dit « Pas d'interruption » sont sans équivoque. Certaines études et donc des sciences, comme celle du langage corporel (une science inexacte, mais qui peut être utile dans une certaine mesure), peuvent aider à l'occasion. Il y a certainement des zones physiques où des signes peuvent être envoyés ou reçus, et on doit être attentif aux caractéristiques suivantes :

- *L'espace* : au sens de proximité, est très important. Les gens s'approprient un espace personnel, et si quelqu'un entre dans leur « zone personnelle », ils peuvent se sentir très mal à l'aise. Une distance convenable évite la perturbation ; alors que trop peu d'espace crée de la pression et de la perturbation
- *Le toucher* : le contact physique est aussi quelque chose qui doit être manié (sic) avec précaution. Une main sur le bras peut être interprétée comme une geste amical – ou comme un motif de harcèlement sexuel. Une poignée de main « moite » est un signe universel de manque d'autorité, mais écraser la main de quelqu'un jusqu'à lui faire mal n'impressionnera pas davantage
- *Le contact visuel* : comme beaucoup d'autres choses, cela demande de la mesure. Ceux qui ne regardent pas dans les yeux semblent sournois, ceux qui n'interrompent jamais le contact visuel peuvent sembler mettre leur interlocuteur sous pression inutilement



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

- *La position et la posture* : (le cœur du langage corporel). Croiser les bras peut être un signe de réponse négative. Se pencher en avant peut signifier de l'intérêt ou de l'enthousiasme. Un poing tapé sur la table peut donner plus de force à une idée, mais peut-être perçu comme une perte de contrôle.
- *L'expression du visage* : un sourire peut rendre un moment difficile plus léger, ou être pris comme de la désinvolture inappropriée.

En définitive, il est important d'adopter une conscience aiguë de ces aspects, de les mettre en pratique avec soin et de lire entre les lignes non seulement en termes de mots, mais de signaux physiques.

Des difficultés physiques sont parfois créées pour intentionnellement déstabiliser quelqu'un. Si l'on vous demande d'assister à une réunion à 7h30 du matin, de faire une présentation dans une minuscule pièce qui ne vous permet pas de montrer facilement vos diapositives, ou si l'on vous donne une date-limite impossible à tenir – alors, il est toujours probable que quelqu'un essaye de vous faire échouer. Mais un homme averti en vaut deux. Surpassez cet obstacle, ne vous laissez pas démonter, et ne laissez pas cela entamer votre efficacité et tout se passera bien – et cela pourrait vous faire marquer quelques points auprès des autres membres du groupe.

Encore une fois ici, l'essentiel est de rester vigilant et attentif.

### **Les difficultés des personnes**

Les problèmes de communication abordés jusqu'ici peuvent être surmontés avec un peu de réflexion. Ou ils le seraient si les autres n'étaient pas autant dans l'opposition. Si vous les évaluez mal, vous aggraverez tout problème. On voit maintenant des gens de toutes sortes et tailles, mais certains prennent position de façon exagérée, adoptent des styles destinés, parfois à mauvais escient, à développer leur propre construction de pouvoir.

Vous devez vous attendre à croiser le chemin d'au moins un des types de personnes suivants :

- *Le type « une dispute à tout prix »* : celui pour qui tout est prétexte à dispute et pour qui il est toujours mieux d'adopter la manière forte. Il exagère chaque incident, il a la rancune facile et les contentieux sont sans fin. Rejoindre l'arène ne fera qu'aggraver la situation et prolonger le problème, puisque sa position n'est pas le fruit d'un raisonnement rationnel. Concentrez-vous sur vos projets futurs et contournez le problème
- *Le type « impoli de nature »* : n'est pas provoqué par des incidents, il est simplement foncièrement impoli. Il n'y a vraiment rien à gagner à rejoindre la bataille, gardez votre calme, continuez à sourire et refusez de mordre à l'hameçon (cela ne ferait qu'encourager de futures attaques). Restez factuel dans vos conversations et soyez heureux qu'ils sachent que vous refusez de vous laisser atteindre

- *Le type « juste une minute »* : ceux qui vous font perdre du temps n'ayant apparemment rien à faire, qui semblent déterminés à diviser votre productivité par six, en faisant de chaque échange une représentation grandeur nature. Insistez pour vous remettre au travail ou vous ne terminerez rien à cause d'eux ; si vous pouvez faire cela tout en les persuadant que vous restez bien à leur écoute, vous gagnez un allié pour la vie
- *Le type « je sais tout »* : toujours en train d'affirmer sa supériorité et qui déteste que ses prises de position soient contestées, il peut être un allié potentiel s'il est géré à bon escient. Ne le défiez que si vous êtes sûr de vos informations et il faut reconnaître que faire cela tout en prenant acte de leur expertise, peut être un avantage diplomatique
- *Le type « langue liée »* : celui dont vous ne pouvez rien tirer comme informations. S'il possède cependant des informations qui peuvent vous aider, alors développer de bonnes techniques de questionnement peut être utile (ne demandez pas – savez-vous quelque chose à propos de cela ? – demandez plutôt – dites-moi ce que vous savez là-dessus ; la première variante, qui est une question fermée, suscite trop facilement une réponse négative ou un simple « Non »)
- *Le type « qui vérifie toujours deux fois »* : qui se méfie de tout et exige une preuve à tout. Se disputer avec lui – vous vous en doutez – ne fera que vous faire gagner un ennemi ; ne précipitez pas les choses et la confiance pourra se construire.

Et il en existe d'autres sans aucun doute. Notez que chaque catégorie peut prendre différentes formes. Par exemple, une personne à un poste supérieur doit être maniée différemment d'une personne à un poste inférieur ou à un niveau moins influent. Et, comme toujours, tout n'est pas comme cela semble être. Une personne peut être peu disposée à transmettre de l'information parce qu'elle est nerveuse ou trop timide ; ou parce qu'elle ne veut pas vous dire quelque chose et veut que vous la voyez comme nerveuse ou trop timide.

Peu importe avec qui vous communiquez, c'est une opération qui demande une certaine attention. La subtilité va dans les deux sens. Et l'on ressent une grande satisfaction lorsqu'on juge les choses correctement. Par exemple, si vous avez montré une certaine fermeté, et que cela porte ses fruits et facilite tous vos futurs échanges, vous appréciez les avantages d'une démarche mûrement réfléchie. Et inversement, sortir de vos gonds à tort pourra vous classer comme irrationnel, difficile et vous serez maintenu à distance au moment où vous aurez besoin du soutien volontaire et actif de quelqu'un.



## Gérer le conflit

Il existe des situations, soyons honnête, dans lesquelles la communication mène droit au conflit. Vous devez alors décider quelle position adopter en réponse. Il existe un certain nombre de variantes possibles dont les suivantes :

- *Toutes griffes dehors* : vous décidez de vous battre et que l'une des parties doit perdre – eux. Cela implique nécessairement de les catégoriser comme ceux qui ont tort et vous-même comme ayant raison. Même si vous gagnez, cela pourrait sacrifier toute relation de travail avec cette personne à l'avenir
- *L'abandon* : cela évite le problème immédiat, mais laisse le véritable problème en l'état et il n'y a pas davantage de compréhension entre les deux parties
- *La capitulation* : vous pouvez capituler. Cela peut être une option parfois (soit pour être plus tranquille ou pour préserver de bonnes relations), mais cela peut mener à un manque de satisfaction et créer de futurs problèmes si l'on vous voit comme un paillason
- *Le compromis* : se retrouver à mi-chemin (ou du moins quelque part entre vos deux positions pour que cela soit profitable à tous) est une autre façon d'avancer, même si ce n'est pas toujours facile si l'une ou les deux parties sont persuadées d'avoir raison
- *Créer le changement* : ici on considère le conflit comme quelque chose de normal mais de constructif – on cherche à débattre et on cherche à trouver un moyen de satisfaire les deux parties.

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**



Développer de bonnes capacités relationnels est généralement un des prérequis pour réussir comme acteur politique au bureau. En l'absence de quoi, les réactions instinctives comme « lâche-moi la grappe », ou autres positions défensives et agressives pourraient fragiliser votre position.

### **La bonne méthodologie**

Un aspect important de la communication est la méthode. Si vous téléphonez à quelqu'un et que vous vous enlisez dans votre argumentation car elle n'a pas été correctement élaborée, vous n'allez rien obtenir – ou simplement réussir à vous aliéner ce client. Alors que si vous écrivez un email bien tourné avec les mêmes objectifs, vous pourriez arriver immédiatement à un accord.

Les méthodes diffèrent. Un email est comme la voix, il n'y a pas de langage corporel qui peut aider à transmettre votre message, et la description peut être laborieuse. Une présentation sur un ton assuré peut renforcer un dossier un peu faible et rendre un bon dossier irrésistible. Certaines personnes peuvent trouver la communication écrite utile pour traiter tout un dossier sans interruption, mais cela est très difficile à faire efficacement. Elle est souvent perçue comme une corvée et bâclée dans un « jargon bureautique » formel, qui deviendra pourtant une référence permanente, avec quelques phrases peu judicieuses – bien visibles en noir sur blanc – et qui pourraient bien revenir vous hanter. De même, un email peut être très artificiel, par exemple il peut être écrit pour : faire étalage de son pouvoir, cacher sa véritable intention dans une approche décousue ou dissimuler des chiffres clés dans un brouillard de nombres et de statistiques, être simplement une assurance (pour les temps difficiles) ou simplement être destiné à signifier « pas touche ! ».

Donc il faut toujours :

- Revoir les différentes méthodes de communication potentielles
- Évaluer leurs possibles avantages et inconvénients
- Se concentrer sur les résultats probables
- Choisir celle qui vous semble la plus adaptée pour arriver à votre but

Parfois la bonne décision est une combinaison de multiples méthodes (quelque chose est abordé en réunion, puis confirmé et puis enregistré à l'écrit). Parfois une méthode inattendue donne plus de poids (faire l'éloge d'une personne lors d'une réunion sera bien plus percutant que des mots dits en privé). C'est toujours plus important de prendre en compte l'effet des choses plutôt que leur confort. Cela paraît simple de passer un rapide coup de fil, cependant les faits démontrent qu'enregistrer quelque chose par écrit est important, même si produire cet écrit prend plus de temps.

**Faites-le correctement**

La complexité ici demande de la compétence. Vous devez avoir de réelles compétences en communication, surtout pour les méthodologies les plus complexes, comme la communication écrite ou les présentations formelles, pour avoir une chance, en utilisant la communication, de prendre un léger avantage politique.

Si vous devez revoir cela et améliorer vos capacités, faites-le (d'ailleurs par exemple, j'ai publié un autre titre dans la même série sur les risques potentiels de l'utilisation de PowerPoint). Cela vaut vraiment la peine de faire bien les choses.

**Les bruits de couloir**

Notez bien que toute la communication au sein d'une entreprise n'est pas formelle. À chaque organisation ses bruits de couloir. Ce réseau de communication qui diffuse et parfois embellit les nouvelles, les cancons et les rumeurs n'a aucun rapport avec la hiérarchie traditionnelle. Il s'intéresse plutôt à qui est bien avec qui, et même à qui est facilement accessible pour qui (car, malgré les e-mails, les gens préfèrent encore discuter en face à face). Donc :

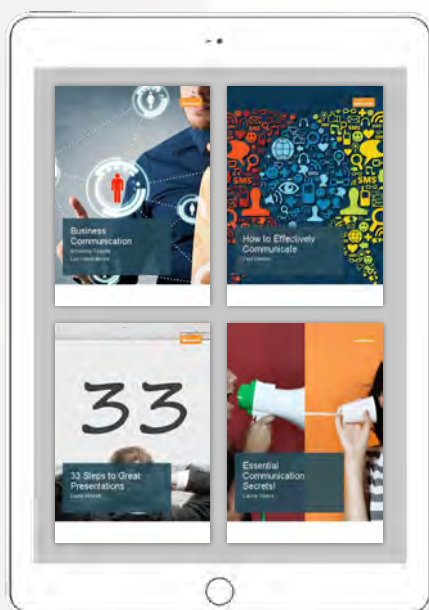
- Ne considérez pas les bruits de couloir comme une machine à rumeurs
- Soyez connectés
- Écoutez, et avec attention
- Contribuez à l'information autant que vous en écoutez
- Formulez ce que vous ressentez autant que des faits.

Évidemment, l'attention est nécessaire. Tout ce que vous entendez ne sera pas vrai. Les choses demandent une certaine interprétation, on peut comparer comment un message varie selon les personnes. Être « branché » sur les bruits de couloir demande une certaine organisation. Il vous faut avoir les bons contacts si vous souhaitez recueillir l'information utile et le faire très tôt dans le jeu. Vous devez aussi reconnaître que ces avantages sont réciproques. Si vous voulez faire circuler de l'information, la première chose – et parfois la plus rapide – à faire est de la chuchoter dans la bonne oreille. En faisant cela, vous allez simplement disséminer l'information, ou vous pourrez lui conférer un accent particulier. Si vous voulez susciter l'intérêt sur un sujet particulier avant une réunion qui portera sur celui-ci, alors quelques commentaires bien placés aideront à ce que les autres expriment leur intérêt, ou même leur approbation et à ce qu'ils se réjouissent de commencer la discussion sur le sujet. En revanche, insinuer que quelque chose n'est pas la bonne stratégie d'action serait le meilleur moyen d'enterrer un projet avant même qu'il ne voit le jour.

## Résumé

La communication impacte fortement la hauteur de votre succès politique. Chaque aspect de celle-ci doit être considéré judicieusement. En particulier :

- Posséder de bonnes capacités de communication
- Choisir les méthodes qui feront concorder les circonstances et les objectifs
- Rappelez-vous qu'être totalement malhonnête ne vous aidera que rarement
- Restez proche : assurez-vous que vous avez les des contacts dont vous avez besoin
- Soyez visible : assurez-vous qu'on sait qui vous êtes et ce que vous faites
- Ne faites pas de promotion excessive de votre succès (on vous en voudra pour cela)
- Ne soyez jamais trop insistant ou bavard au point d'en être ennuyeux
- Gardez en tête la situation des autres et adaptez votre communication en conséquence, et si nécessaire, en fonction de l'individu.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## 6 L'ENCADREMENT EST IMPORTANT

Les responsables d'encadrement doivent être performants. Les objectifs et les cibles doivent être atteints. Remporter le succès est essentiel, pour vous permettre de poursuivre des objectifs plus personnels en position de force. Si vous êtes responsable d'une équipe de personnes ou d'un département disons, l'envergure du succès potentiel est plus importante que ce que vous pourriez atteindre seul. L'encadrement pourrait être défini comme l'art d'obtenir des choses par l'intermédiaire d'autres personnes. Être un politicien performant va de pair avec le fait d'être un bon responsable d'encadrement. Plus l'équipe est performante, plus les résultats globaux sont bons, plus vous consoliderez votre position de force.

Quand vous menez une équipe, cela demande certainement des compétences d'encadrement ; et cela comporte également en soi des risques— vous êtes debout ou à terre dans une certaine mesure en fonction du succès de votre équipe et pas seulement selon ce que vous faites personnellement. C'est certainement possible de remporter le succès, manier une certaine influence et recevoir des gratifications conséquentes au sein d'une entreprise en tant qu'opérateur individuel, cependant, si dans vos attributions vous gérez une équipe, cela augmente le nombre d'opportunités. Effectivement, cela signifie que vous disposez de plus de ressources et d'une scène plus large pour favoriser vos intentions et ambitions.

L'encadrement ne se fait pas tout seul, et l'opération implique bien plus qu'une simple distribution du travail et laisser les autres travailler. Les tâches clés d'une gestion d'équipe sont :

- Le recrutement et la sélection
- La planification
- L'organisation
- Le développement
- La motivation
- Le contrôle.

Toutes ces tâches sont importantes et renferment toutes à la fois des opportunités politiques et des pièges. Celui qui aspire à devenir politicien de bureau :

- Reconnaît que l'encadrement prend du temps
- Étudie ce qu'implique un encadrement efficace
- Utilise son équipe concrètement plutôt que de la laisser en place
- Peaufine continuellement sa participation et la performance de l'équipe afin de maximiser la réalisation de leurs objectifs.

## **Le recrutement et la sélection**

Choisir la bonne personne est clairement important. Et y parvenir ne doit pas être sous-estimé. Peu de personnes sont infaillibles, malgré ce qu'elles aiment à penser, quand il s'agit de juger les autres, et croire que vous êtes capable de « détecter le bon candidat dès qu'il passe la porte » vous mènera inévitablement à l'échec. Recruter la mauvaise personne peut causer des dégâts incalculables, étant donné ce que certains qualifient de labyrinthe de la législation sur l'emploi, et cela vous prendra un certain temps pour vous sortir de cette situation.

Un recrutement efficace commence par une bonne analyse. Définir le travail à faire et être sûr des personnes – en termes de qualifications, d'expérience et d'expertise – qui est le meilleur pour le faire. Puis il faut valider toute la procédure de sélection de manière systématique et minutieuse. Il faut consacrer le temps nécessaire à chaque étape de la procédure, et peut-être inviter vos collègues à vous donner leur point de vue ; rappelez-vous que les personnes se montrent sous leur meilleur jour lors d'un entretien (en exagérant souvent). Donc le conseil ultime est de ne pas sélectionner quelqu'un quand on est dans le doute – surtout s'il s'agit du « meilleur du pire ».

La question cruciale à se poser est si l'on recrute un allié ou un rival. Recruter des « bény oui-oui » peut paraître être une valeur sûre (bien qu'il soit facile de sous-estimer les gens à cet égard), mais la meilleure solution est de sélectionner seulement les personnes qui peuvent fournir un travail de première qualité. Encadrer des personnes faibles ou inefficaces demande beaucoup de travail, et ne vous donnera pas plus une image de fonceur.

## **La planification**

« Planifier votre travail puis travailler selon votre plan » est une excellente maxime. Prévoyez correctement ce qu'il faut faire pour les autres et le succès rendra vos collègues plus loyaux envers vous. Les éléments importants ici sont :

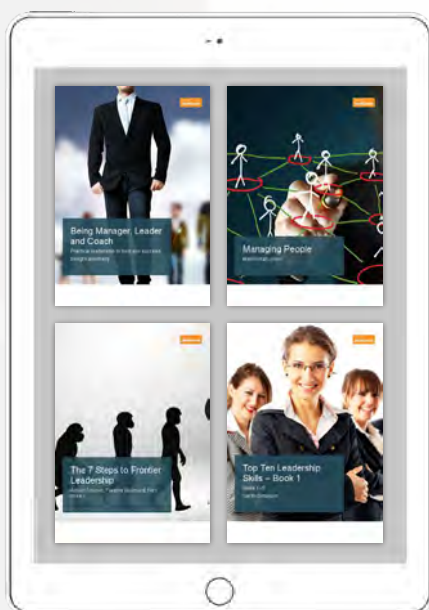
- Définir la tâche de chacun clairement
- Définir des standards, des objectifs et des cibles approuvés après consultation
- Mettre en œuvre un contrôle précis et des procédures d'évaluation (qui doivent être équitables)
- Planifier avec les personnes pour rendre leurs buts réalistes (à la fois en termes de résultats et de méthodologie)

Les règles de bases sont importantes. Les gens souhaitent savoir ce qu'on attend d'eux. Ils aiment le défi, mais ils aiment savoir que ce qu'ils font est réalisable ; ils aiment travailler pour quelqu'un qui prend en compte tout problème qui se met en travers de leur chemin et les aide à les surmonter. Une planification sensée forge de bonnes relations d'équipe. Si vous ne le faites pas correctement, par exemple en définissant des objectifs peu judicieux et non réalistes à atteindre, vous perdrez la bonne volonté des personnes et vous pourriez faire d'alliés potentiels des personnes qui tenteront par tous les moyens de vous compliquer la vie.

## L'organisation

Elle est importante de deux points de vue. D'abord, s'il est de votre responsabilité d'organiser qui fait quoi, sachez que cet agencement conditionne directement la productivité, l'efficacité et la motivation. Se débattre pour faire face aux affres d'une organisation visiblement médiocre est frustrant pour tout le monde. Deuxièmement, vous devez rester, vous-même et votre équipe, organisés dans votre gestion du temps. Si personne ne termine jamais rien parce qu'ils perdent constamment leur temps en réunions interminables et improductives ou se perdent dans des labyrinthes de systèmes et de documents, alors toutes vos exhortations ne vous rapporteront que des ennemis.

C'est en fait, plus facile de piloter rênes courtes, en imposant sa discipline pour que le travail soit fait, que d'être un responsable qui laisse faire. Vos propres ambitions seront mieux servies en gagnant le respect des autres et cela s'obtient plus facilement par un management réussi.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## **L'évolution**

Une des plus hautes responsabilités d'un manager est de faire évoluer les membres de son équipe. Demandez aux gens ce qu'ils attendent le plus d'un responsable, et ils estimeront souvent être le plus important qu'il soit «quelqu'un dont je peux apprendre». L'évolution implique bien plus qu'envoyer les gens occasionnellement en formation. Cela englobe tout le processus de collaboration entre le responsable et son l'équipe, du briefing de départ à la formation sur le terrain, en passant par le parrainage et la consultation constructive ; des réunions de service aux sessions formelles de formation.

Cela reflète aussi la dynamique de l'environnement du travail dans lequel nous évoluons tous aujourd'hui. Les choses changent. Les marchés, les méthodes, la technologie – tout crée le besoin d'une remise en cause permanente de la façon dont les choses devraient être faites et le besoin d'acquisition de nouvelles compétences ou d'optimisation des anciennes. Recruter les bonnes personnes, et ensuite les diriger de façon à rechercher constamment l'amélioration sera apprécié de tous, et conduira à des résultats.

Encore une fois, c'est un moyen d'impressionner les autres sur un large front, *et* de s'assurer que votre équipe soit votre alliée. L'évolution peut aider à rendre les personnes plus autonomes et plus innovatrices et créatives. Que vous parveniez ou non à apporter de nouvelles idées, n'essayez pas de tenir votre équipe à distance. Utilisez-là plutôt. S'ils ont de bonnes idées, vous pourrez tous en profiter ; et vous pourrez récolter le mérite d'avoir créé une équipe innovante.

## **La motivation**

Ne laissez jamais quelqu'un vous dire que le temps passé à motiver (et cela prend un certain temps) est à pure perte. Il est crucial. Il n'existe pas de formule magique. Motiver consiste à réfléchir et agir pour minimiser ce qui affectera le moral des troupes et maximiser le bien-être et la satisfaction au travail. Certains facteurs sont importants. Les personnes aiment obtenir quelque chose, ils aiment savoir qu'ils sont en train de réaliser quelque chose et ils aiment que cela soit reconnu. D'autres aspects, certes mineurs se rajoutent. Par exemple, être reconnu pour ce que l'on a réalisé est l'aspect qui influence le plus notre motivation. Cela implique beaucoup de choses, comme les gratifications et l'intéressement, mais le plus simple – est encore que le responsable dise « Bon travail ». Cela peut être simple, mais combien d'entre nous l'ont dit assez souvent disons, le mois dernier ?

La motivation est bien plus aisée à susciter lorsqu'on a une bonne connaissance des personnes qui sont impliquées. Si vous parvenez à connaître vos équipes, sur ce qui les préoccupent, ce qui les satisfait et comment travailler avec eux pour les amener à ressentir plus de satisfaction professionnelle, alors non seulement il peut s'ensuivre de meilleurs résultats, mais il y a là un échange personnel de bons procédés. Les équipes seront prêtes à déplacer des montagnes pour un responsable qui montre de la compréhension et de l'attention – et en donne la preuve. Quand vous aurez besoin d'un allié, vous trouverez des personnes qui instinctivement vous soutiendront.

## **Le contrôle**

Les responsables doivent diriger. Il vous faudra imposer votre loi à certaines occasions. Il vous faudra être sûr que l'on suit les règles et que l'on se conforme aux systèmes et procédures – et vous pourriez avoir à ne pas être tendre parfois et à user de votre autorité. Si vous avez une équipe qui vous voit d'un bon œil, qui apprécie travailler avec vous, et qui comprends que parfois il faut se conformer sans discuter (pour justement consacrer ce temps disponible à gérer d'autres choses importantes), alors ce contrôle nécessaire est possible. Et renforcer ce contrôle ne devrait pas mettre en cause l'acceptation du personnel de votre style d'encadrement.

Par conséquent, il est possible d'être un responsable à la fois populaire et performant.

L'encadrement, les qualités de gestion de l'humain et la communication sont des notions qui peuvent beaucoup se superposer. C'est ce qui arrive quand les personnes collaborent.

## **Rendre les réunions efficaces**

On dit souvent que la réunion idéale se passe entre deux personnes – dont un absent. Video Arts a immortalisé la phrase « Réunions, sanglantes réunions » dans le titre d'un film éducatif, et nous connaissons tous ce sentiment de frustration qui émane du fait de passer des heures interminables dans des réunions improductives.

Pourtant, tout comme les présentations, beaucoup dépend des réunions et plus spécifiquement, beaucoup dépend des performances de chacun en réunion. Toutes les réunions ne sont pas utiles pour vous, et parfois, la meilleure stratégie est de les éviter. Vous serez grandement tentés d'y assister au cas pour ne rien rater. Quand vous assistez à une réunion, vous devez être sûr de faire bonne impression.

### *Rendre les réunions efficaces*

- Sachez pourquoi la réunion a lieu (demandez si nécessaire quels sont ses objectifs)
- Étudiez l'ordre du jour et lisez tous les documents fournis au préalable
- Décidez quelles informations vous pourriez avoir besoin d'emmener avec vous et vérifiez vos données
- Discutez dans la mesure du possible avec les autres avant que la réunion ne commence pour préparer le terrain
- Préparez tous les dossiers que vous voudriez mettre sur la table
- Respectez les conditions pour toute intervention qu'on vous a demandé de préparer à l'avance (par ex. combien de temps est-ce que l'on vous donne pour faire votre rapport)
- Arrivez à l'heure
- Obéissez aux règles (par ex. diriger les débats à partir du pupitre)



- Usez de votre autorité et ne vous laissez pas malmener
- Écoutez (et prenez des notes si nécessaire)
- Communiquez clairement et avec persuasion (ou comme l'exigent les circonstances)
- Soyez courtois avec les autres (sans « vous aplatis » pour autant)

Rappelez-vous que les réunions sont faites d'interactions complexes. Il y a souvent plein de sous-entendus (politiques) et certains des participants arrivent avec leurs propres motivations pour soit saboter l'objectif attendu ou du moins partiellement, soit prendre la direction de la réunion et digresser vers leur propre sujet d'intérêt. Vous devez être sur vos gardes, compter sur vos alliés et anticiper les attaques des autres. L'analogie du terrain de bataille peut parfaitement s'appliquer ici.

Il peut y avoir un point de « la dernière chance » en réunion. Une décision sera prise, à bon ou à mauvais escient. Vous pouvez être dans la position d'obtenir l'accord que vous recherchez, et souvent cela nécessite une certaine assurance (qui s'appuie sur des recherches, des données et des preuves solides si nécessaire). Il a été dit que si le Créateur a choisi de nous attribuer un cou, c'était sûrement dans l'espoir que nous prenions parfois des risques. Et cela pourrait bien être nécessaire.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

D'autres stratagèmes pourraient l'être également. Un politicien averti pourrait participer à une réunion avec trois propositions, dont deux ne correspondent pas exactement à la discussion et sont faites pour être rejetées et l'une, leur préférée, qui paraîtra un compromis acceptable. Ou vous pourriez persuader quelqu'un d'autre de proposer une idée, dans le but d'injecter une variante de celle-ci dans la discussion si elle semble faire l'objet d'un veto. Les possibilités sont illimitées, et beaucoup de gens vont forger des alliances et coordonner leurs actions avec les autres *avant* même que la réunion commence. Avoir un plan astucieux ne suffit pas. Vous devez également élaborer une façon astucieuse de le présenter et de le faire accepter.

Évidemment, une réunion peut être de votre initiative. Dans ce cas, vous devez la diriger de manière efficace. Sinon vous pourriez atteindre votre but, mais vous aliéneriez tout le monde à l'horizon. Peu importe qui est le président de la réunion, on attend de cette personne qu'elle soit impartiale ; et souvent d'un point de vue organisationnel, elle doit remplir un rôle spécifique que tout le monde connaît. Une présidence efficace fait gagner le respect des autres et, peut en elle-même vous aider à améliorer votre image (renseignez-vous pour savoir comment bien le faire).

Dans les réunions, les nuances de la communication sont toujours importantes. Il y a une forte chance que les qualités utiles soient la diplomatie, l'assertivité, la persuasion, l'empathie, une forte ténacité – et bien d'autres – tour à tour. Parfois la manipulation est le terme approprié. Par exemple, une autorité qui présenterait son idée depuis le pupitre en disant : « Maintenant je pense que c'est une bonne idée, qu'en pensez-vous ? » engage une discussion totalement différente que celui qui demande l'opinion des autres sans mettre la sienne en avant. Cela peut être fait par maladresse, ou résulter d'une phrase inadaptée voire être utilisé à dessein et avec cynisme.

Peu importe le genre de réunions auxquelles vous assistez, il y a des réunions qui présentent à la fois des opportunités et des pièges. Les comités et les réunions régulières (comme les réunions de service mensuelles) abordent certains problèmes spéciaux et peuvent souvent s'éloigner de l'objectif fixé ; elle peut devenir l'équivalent d'un rituel de danse de la pluie dans un bureau. Vous devriez certainement y penser attentivement avant d'accepter de devenir un membre de certains comités : vous pourriez paraître vous intéresser à quelque chose de négligeable, alors que vous essayez de paraître serviable. Et le temps est une ressource précieuse, qui doit être consacrée aux tâches clés.

Soyez toujours sur vos gardes et souvenez-vous que ce n'est pas parce qu'il est dit « Bilan sur le projet de déménagement des locaux », que cela signifie que tout le monde fera preuve d'une approche constructive et pratique au problème.

Vous serez performant en réunion si vous restez attentif aux :

- Plans d'action secrets
- Motivations personnelles
- Tactiques pour gagner du temps ou le retarder
- Alliances organisées
- Écrans de fumée
- Chantages
- Tactiques de sabotage
- Flatteries
- Exagérations et hypothèses non fondées.

En plus des aspects listés ci-dessus, vous pouvez avoir à reconnaître des signaux subtils d'alerte ou à parer un évident et classique esprit de contradiction. Quand la pression tend à vous bousculer, vous devez vous organiser pour tenir votre rôle, et en même temps faire avancer vos objectifs propres et améliorer l'image que vous vous serez choisie.

Cela signifie également affronter de vives attaques (quelqu'un s'arrange pour que votre présentation clé soit interrompue par un service de thé, par trois messages transmis en main propre ou par une sonnerie de téléphone persistante). Cela veut dire qu'il faut garder vos yeux et oreilles ouverts, et exercer une ferme pression sur le gouvernail pour être sûr d'arriver à destination.

L'encadrement est un excellent exemple pour démontrer que tout ce qui a trait à votre fonction et votre travail est intrinsèquement lié au fait de projeter et influencer votre position politique. Par la façon dont vous travaillez avec votre équipe et ses aspects opérationnels spécifiques comme les réunions, vous pourrez exercer une influence à la fois sur votre image et sur les résultats qui découlent de votre activité. L'encadrement – comme toute activité politique – nécessite de l'autorité. Dans la plupart des cas, ce n'est pas quelque chose qui est donné, c'est quelque chose que l'on crée. La confiance avec laquelle vous l'exercez joue un rôle majeur dans votre succès.

## 7 LES RÉPONSES ACTIVES ET LES INITIATIVES

Si l'analogie de la jungle pour désigner l'environnement du bureau est adaptée, alors, à la manière d'une personne qui a l'intention de survivre dans la jungle, vous devez utiliser tous les moyens à votre disposition nécessaires à votre survie. Pour tout ce que vous vous proposez de faire, vous devez évaluer le temps nécessaire, si vous voulez vraiment être productif ; également les implications financières ou le rapport qualité-prix doivent être évalués avant d'accorder son consentement, vous devez procéder de même, face aux ramifications des choix politiques. Cela doit être une habitude – un *réflexe*. Votre évolution dans la vie au bureau évoque le jeu « serpents et échelles ». Repérez et tirez parti d'une opportunité et vous pourrez dépasser les autres joueurs. Si vous échouez ne serait-ce qu'une seule fois à anticiper un danger potentiel, vous retournez à la case départ.

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD  
ManageMentor®**

**Atos**

## Le plan de jeu

On a déjà abordé la nécessité de réfléchir à des intentions sur le long-terme et de garder ce long-terme en tête tout du long. L'idée vaut la peine d'être à nouveau mentionnée. Les chinois ont un proverbe qui dit qu'un voyage de mille lieues commence avec un seul pas. C'est pertinent. Vous devez, en même temps que vous gardez en tête la destination que vous visez, reconnaître que chaque pas – fait dans la bonne direction – vous rapproche un peu plus du but. Des petits pas en avant peuvent aussi être appréciables. Ils peuvent être disproportionnellement significatifs, car ils vous mettent dans une position à partir de laquelle vous pourrez plus facilement avancer.

Le temps passé à essayer d'anticiper tout revers sera également utile. Le secret du succès tient dans les détails, en dehors des événements majeurs. Vous devez faire attention à :

- Ce qui peut vous faire avancer
- Comment anticiper les revers.

Et prendre en compte que beaucoup de facteurs différents – et personnes – peuvent jouer un rôle.

C'est aussi important de considérer que rien ne doit être mis de côté et jugé comme réglé ou acquis. L'environnement de toute entreprise est dynamique par nature. Les changements abondent – certains sont prévisibles, d'autres non. Les amis deviennent des ennemis, les ennemis deviennent des alliés et les circonstances changent, les pratiques créent de nouvelles opportunités et modifie la scène sur laquelle se joue la guerre du bureau. Un nouveau responsable d'équipe peut changer la culture, un déménagement dans de nouveaux locaux peut changer la façon dont la communication fonctionne et une mutation du marché peut tout changer de la somme d'argent disponible au rythme d'expansion.

Les politiciens de bureau qui connaissent le succès :

- Ont clarifié leurs intentions à long-terme
- Anticipent le changement
- Révisent constamment ce qui pourrait les aider
- Recherchent, voire créent des opportunités pour que les circonstances travaillent dans leur sens
- Cherchent activement à éviter des choses qui pourraient ruiner leur progrès
- Mettent tout en œuvre pour tirer parti des situations.

Malgré la variété des postes individuels, il existe une série de facteurs répandus, utiles pour sécuriser et renforcer votre poste et vous aider à réaliser vos objectifs à long-terme. De chacun d'eux émane l'opportunité soit d'avancer ou de battre en retraite afin d'éviter de régresser. Par exemple :

## Les dates-limites

Tout le monde doit avoir terminé ses tâches dans les temps. Vous pouvez aspirer à cela ou non :

### *Respecter les dates-limites*

C'est sûrement dans votre intérêt de livrer votre travail dans les temps ; en plus de cela, d'avoir la réputation de quelqu'un qui tient les délais. Quand vous respectez les dates-limite, vous affectez d'autres personnes. Ils apprécient cela, et cela pourrait modifier votre comportement.

Il vous faut toujours contester une date-limite qui vous a été imposée si vous ne la trouvez pas raisonnable. Il serait mieux de négocier une date différente que de l'accepter à contrecœur, devoir lutter pour la tenir et risquez d'échouer (alors que, inutile de le dire, on ne se souviendra jamais de votre réticence). Et quand vous respectez parfaitement les délais, il peut valoir la peine de vous assurer que les gens l'ont bien remarqué.

En fixant des délais pour les autres, demandez des informations, recherchez le consentement et ensuite attendez-vous à ce qu'ensuite le travail soit livré. Ne soyez jamais vague – *faites-le et envoyez-le moi dès que possible* – et accorder la reconnaissance qui convient quand le travail a été bien fait.

### *Gagner du temps*

Une occasion peut passer vite, et parfois trop vite. Donc il y a des moments où la meilleure chose à faire dans votre intérêt (et aussi pour l'entreprise) est d'attendre. Si autour de vous on est pressé, vous avez besoin de raisons pour expliquer le retard, celles-ci doivent au moins sembler constructives. Par exemple, vous pourriez retarder les choses :

- En citant d'autres événements et leurs dates – *Nous reparlerons de cela après Noël*
- En impliquant d'autres personnes – *Nous ne devrions pas continuer sans avoir l'avis de John*
- En exigeant plus de détails – *Jetons un œil sur le chiffrage détaillé d'abord*
- En vous référant à une autorité supérieure – *Nous devons laisser le Conseil voir cela*
- En mettant quelque chose d'autre en avant – *Nous pourrions faire cela seulement après...*
- En soulignant leur importance – *c'est tellement important, ne nous précipitons pas*
- En demandant une commission d'enquête – *nous avons besoin de faits objectifs ici.*

Si tout le reste échoue, proposez un groupe de travail pour faire avancer les choses (cela pourrait bien les bloquer pour toujours), mais ne vous attendez quand même pas à être considéré comme quelqu'un de constructif.

On peut toujours trouver une façon de retarder les choses, on doit trouver une façon de respecter les délais fixés ; l'astuce est de décider ce qui est le mieux à faire.

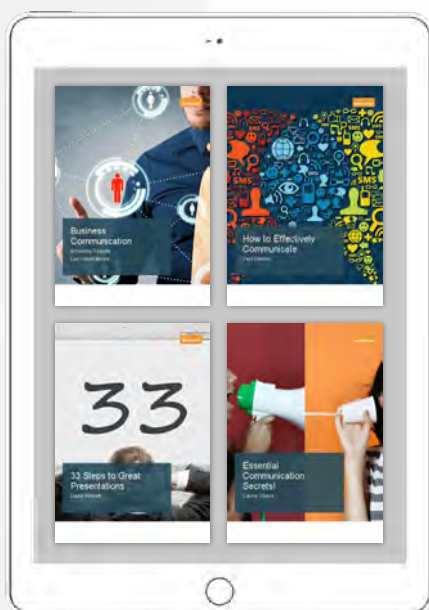


## Les désastres

En chinois, la crise mondiale s'écrit avec deux caractères différents : le premier signifie le chaos, et curieusement, le second signifie opportunité ; c'est une bonne manière de voir les choses.

Tout ne fonctionne pas toujours parfaitement dans le monde des affaires. Parfois de nouveaux produits échouent, la recherche coûte une fortune et n'apporte aucun réel éclaircissement, les budgets sont dépassés, ou le personnel récemment recruté s'avère inutile. Quand de tels événements surviennent, plusieurs options s'offrent à vous :

- Prendre de la distance par rapport à l'évènement – *Je ne sais rien à propos de cela*
- Rejoindre « l'enquête » – *nous devons comprendre ce qu'il s'est passé*
- En tirer des leçons – *nous devons empêcher que cela se reproduise*
- Désigner un coupable – *bien sûr, c'est la responsabilité du marketing*
- Éviter la responsabilité – *cela n'a rien avoir avec moi*
- Chercher à vous attribuer le mérite – *j'ai toujours dit que cela ne marcherait pas*
- Faire des excuses – *hé bien, c'était un travail impossible à faire au vu des circonstances.*



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**



Ou encore d'autres. Mais quelle que soit votre démarche, gardez en tête les réalités de la nature humaine : par exemple personne n'a jamais gagné de médailles en disant « Je te l'avais bien dit », et vous ne seriez pas populaire si vous décredibilisez les autres (ou insistiez pour que cela soit consigné).

Si vous êtes l'auteur du désastre, alors les choses sont différentes. Vous ne pouvez pas vous permettre de causer trop de désastres, bien que peu de gens aient *toujours* raison. Ce qui est nécessaire si vous deviez construire une base de pouvoir est de montrer un bon taux d'exercice. Un seul désastre dans votre dossier, ou du moins un désastre que l'on peut rattraper, serait indiqué. Si ce n'est pas le cas, vous devriez affirmer que cela est ainsi.

Soyez très prudent quand vous incriminez d'autres personnes pour quelque chose qui est manifestement de votre faute. Cela peut vous sortir d'un mauvais pas à court terme, mais va vous faire des ennemis à vie. La fin ne justifie pas toujours les moyens. Dans un contexte dynamique, les circonstances peuvent changer, souvent de façon imprévisible, ce qui signifie que les choses peuvent mal tourner. Quelque chose de positif pourrait même ressortir de la situation (peut-être qu'être en retard sur quelque chose permettrait que de nouvelles informations soient prises en compte et cela changerait le cours des événements) ; si c'est le cas, cela vaut la peine d'être noté.

Quelle que soit l'ampleur du désastre, il faut prendre position et faire des choix. Même s'il ne vous vous débattiez la tête hors de l'eau, vous gagneriez la réputation d'être un survivant et cela peut être un avantage en soi.

### **De multiples influences**

En vérité, on peut associer une longue liste de facteurs bons ou mauvais à la politique du bureau. Les exemples suivants sont des facteurs à manier ou étudier avec soin :

- *Le calcul* : est important dans toute entreprise. Être plus doué en calculs que vos collègues peut être un avantage. Les chiffres, et surtout les calculs financiers, peuvent servir de parfait écran de fumée (mensonges, sacrés mensonges et statistiques). Ils servent à mettre l'accent sur quelque chose, contourner le problème, prolonger une investigation, ou trancher dans le doute avec le chiffre correct. Assurez-vous que vos informations sont exactes, alors le choix vous appartient et la marge de résultats possibles est considérable
- *Les événements* : certains événements, par ex. la formation, peuvent être nécessaires, être d'une grande aide et ne doivent pas être retardés. Mais la présence à une formation, ou aux conférences, participer à un comité ou autre, en dit long sur vous et la façon dont vous vous conduisez doit être avisée

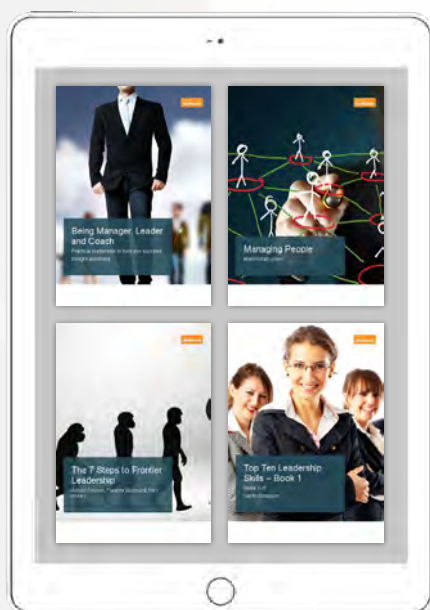
- *Les banques de données* : les données claires et judicieusement sélectionnées sont vitales. Votre capacité à agir, et quand il le faut, à agir rapidement, est fortement liée à votre banque de données. L'information est le pouvoir, mais un compromis est toujours nécessaire. Vous ne voudriez pas passer votre vie à archiver, mais vous voulez transmettre la bonne information ; et encore une fois la prudence est de mise
- *Les contrats* : avant de donner votre accord sur quoique ce soit de contractuel, réfléchissez bien, visez haut, négociez âprement, négocier sur les variables d'ajustement plutôt que de concéder sur quoi que ce soit. Ayez pour objectif que les deux parties aient l'impression de faire une bonne affaire (le scénario gagnant-gagnant de la négociation) – la négociation est une compétence professionnelle à développer pour le politicien de bureau
- *Le travail et le succès* : vos projets peuvent certainement influencer votre image. Certains projets (par ex. le licenciement économique de 300 personnes) peuvent exercer une influence négative sur votre image ; d'autres seront vus comme positifs (quoique trop pavoiser sur vos succès sera perçu négativement)
- *Les activités extracurriculaires* : un autre domaine dans lequel les pour et contre doivent être pesés attentivement, pas seulement pour juger de l'utilité de quelque chose mais de comment cela pourra vous rendre important. Ce sont les activités exercées hors de l'entreprise
- *Le politiquement correct* : c'est important et ignorer ces normes, par exemple un homme qui est méprisant envers une femme (ou vice versa) peut lui être dommageable ; une série d'autres aspects doivent être prudemment abordés (voir page XX).

Ces exemples parlent d'eux-mêmes. Agir dans cette direction – sous réserve de le faire de la bonne manière – ne pourra qu'être bénéfique pour votre image. Tout doit être envisagé dans le seul but d'influencer votre position politique, tout doit être étudié pour détecter une opportunité, ou un danger caché à venir. Adopter une stratégie prudente, à la lumière de vos intentions à court et long terme, peut améliorer la situation.

## 8 CONSOLIDER VOTRE POSITION

Si vous êtes conscient qu'il faut prendre en compte ces politiques de bureau en compte, et qu'il faut faire quelque chose, alors la consolidation est vraiment le premier pas à faire afin d'être capable de survivre et prospérer. De plus, cela implique des compétences et exige une vigilance constante et un réglage minutieux lorsque vous avancez – idéalement en ayant en tête un plan clair de ce que vous souhaitez obtenir.

Quand vous atteignez vos objectifs, cela ne signifie pas que vous pouvez vous détendre. Il y a toujours une possibilité de régression ou de renversement de la situation, et vous devez agir pour consolider et conserver votre position. En effet, il n'y a pas de formule magique pour le succès, mais le secret réside dans l'attention aux détails. Cependant, pour garder la main sur la situation, nous allons nous concentrer sur 4 autres facteurs avant de résumer la situation globale.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

## Un contrôle constant

Avoir conscience de la situation en permanence est nécessaire, sans exagération. Vous devez garder un œil sur tout et tout le monde, et être conscient que les événements peuvent changer très rapidement si vous quittez votre objectif de vue. Toutes sortes de choses peuvent vous distraire, par exemple :

- La pression au travail
- S'attaquer à de nouveaux défis
- Sentir que tout va bien
- Être rassuré par les autres que tout va bien
- Se concentrer sur un problème, en excluant les autres.

Malgré les distractions et la pression qui vous en détournent, vous devez garder un œil sur votre position politique et progresser au jour le jour. En passant, on peut noter que ceux qui connaissent le plus de succès dans l'entreprise sont rarement ceux qui sont les plus stressés. Le stress est, après tout, une réaction à la pression. En gérant la pression, et en gardant son calme, vous aurez plus de chance de garder le contrôle et rester maître de la situation.

Vous devriez constamment contrôler

- Votre plan et vos intentions
- Votre progrès et l'évolution de votre carrière
- Les opportunités et les pièges dans votre environnement de travail
- Les personnes autour de vous et comment ils pourraient vous aider ou vous gêner

Votre objectif devrait toujours être de pouvoir réagir aux futurs obstacles. Est-ce qu'il existe une difficulté que vous prévoyez qui nécessite d'être surmontée ? Est-ce qu'il existe une opportunité qui se prête à l'élaboration d'un stratagème ? Ou est-ce que vous avez simplement besoin de raviver votre image ou de la rendre plus positive d'une manière spécifique ?

## La confiance en soi

Une citation résume une idée importante : « Si vous pensez que vous pouvez, vous pouvez. Et si vous pensez que vous ne pouvez pas, vous avez raison » (Mary Kay Ash). Vous devez avoir le courage de vos convictions et confiance en votre capacité à réussir. Si vous souhaitez vous lancer dans un projet particulier, disons, notamment parce qu'une opportunité se présenterait, alors cela vous aidera certainement si vous croyez réellement que vous êtes à la hauteur – et peut-être plus encore : que vous pouvez y arriver mieux que n'importe qui. Si vous pouvez penser cela, cela vous aidera. Si ce n'est pas le cas, demandez-vous ce qui rendrait une telle conviction possible. Si vous pensez ne pouvoir vous lancer qu'après avoir pris conseil, suivi un entraînement ou une répétition, et bien faites-le. Organiser les étapes préliminaires et ensuite, franchissez le pas avec confiance.

Mettez-vous dans une posture où vous êtes capable d'avoir confiance et le succès sera plus probable. Ceci est un facteur distinct mais important (consultez *Une incroyable confiance en soi en une semaine*, Patrick Forsyth, Hodder).

### **Contribuez au système**

Connaître le succès politique ne demande pas forcément de mettre en pratique des machinations constantes. La plupart des opportunités dont vous avez besoin se trouvent autour de vous, elles sont inhérentes à la vie et les opérations courantes de l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Tout ce qu'il faut est de débusquer ces possibilités autour de vous, et d'en tirer parti.

Des opportunités importantes peuvent venir des :

- Réunions
- Projets
- Procédures
- Systèmes
- Changements
- Informations
- Personnes

Donc, dans presque toutes les circonstances – que vous ayez une évaluation prévue, un entretien d'embauche d'un nouveau membre de l'équipe, une présentation à faire devant la Direction ou un rapport à écrire qui sera massivement diffusé – vous devez non seulement garder en tête les opportunités qui s'offrent à vous, mais également vous devez les solliciter.

C'est la manière dont vous orchestrez les possibilités qui est sûrement la plus importante.

### **Se montrer plus ou moins impitoyable**

Alors que nous souhaiterions que des comportements honnêtes suffisent pour réussir dans le monde de l'entreprise, ce n'est pas réaliste. Comme dans tout, il faut trouver un équilibre. Se montrer tout à fait impitoyable et malhonnête pourrait aller à l'encontre de vos intérêts, particulièrement quand on utilise la force inconsidérément ; nous avons tous tendance à nous réjouir quand le tyran reçoit sa punition (bien que certains se maintiennent plus longtemps que ce qu'on aimerait).

D'un autre côté, ce serait faux de dire qu'il n'y a jamais d'occasions de se montrer plus ou moins impitoyable. Vous devez faire attention de ne pas aller trop loin. Probablement, le succès dépend, dans une certaine mesure, de ce qui suit. Parfois, et à certains égards, vous devez être :

- Assertif
- Très volontaire
- Entêté
- Ferme
- Déterminé sur le long terme
- Persuasif
- Énergique.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Ici, des compétences sont requises et il faudrait peut-être que vous développiez certaines capacités afin d'améliorer vos chances d'y arriver. Il est certain que vous devez vous préparer à faire preuve de fermeté et à mener le combat quand cela est nécessaire. Beaucoup peut être obtenu quand on use de diplomatie (une autre compétence utile) ; certaines choses nécessitent une approche bien plus volontariste. Et parfois même, des actions que certains peuvent trouver tortueuses mais qui sont la seule solution pour avancer. Après tout, si on vous donne des oranges, le tout est d'en faire une marmelade, comme on dit. Plus vous vous déterminerez à être dur, plus vous devrez peut-être réfléchir aux conséquences.

Vous devez être capable d'être tantôt diplomate tantôt intransigeant – et choisir ce qui convient le mieux en fonction de chacune des circonstances.

### Résumé

Nous avons ici abordé un ensemble d'aspects de la vie de bureau et, quels que soient les autres, il est clair qu'il n'y a pas de formule magique pour réussir politiquement. Vous devez y travailler, et vous devez faire cela de façon consciente et prêter une attention particulière aux circonstances et aux personnes qui évoluent autour de vous. Tout doit être mis en œuvre et si vous quittez des yeux l'objectif un seul instant, vous pourriez réaliser plus tard que vous avez laissé passer quelque chose de significatif.

Les aspects et positifs et négatifs de l'opération sont importants. Cela peut être utile de repérer et tirer parti d'une opportunité ainsi que d'éviter un problème, ou d'identifier un adversaire assez clairement ; c'est en anticipant son prochain déplacement que vous pourriez mettre en place une action préventive pour neutraliser son effet sur votre progrès.

Je vous propose d'aborder trois points en conclusion :

- Une planification au départ est rentable par la suite : *soyez clairs sur vos intentions et travaillez dans le but de les atteindre*
- La flexibilité augmente votre succès : *visez à avoir « un bon jeu de jambes », soyez vigilants et adaptez vos actes à la lumière des circonstances réelles*
- Tout est fondamentalement entre vos mains. *Rappelez-vous de ce que disait Lily, « Nous sommes tous dans le même bateau. Seuls. » En fait, personne n'obtient aucune aide, nous forçons tous des alliances et, bien qu'elles puissent changer avec le temps, elles font partie inhérente de la façon dont nous opérons. Mais c'est votre habileté dans l'opération qui vous aidera le plus.*



Globalement si vous devez survivre et peut-être tourner les manœuvres politiques à votre avantage, vous devez avoir (et c'est une liste qui peut être étendue) :

- *Une connaissance de ce qui se passe* – ce qui signifie de bonnes sources et stratégies d'information
- *Les bonnes personnes à vos côtés en nombre suffisant* – soit des influenceurs, sources d'information ou alliés proches qui le sont soit volontairement, soit inconsciemment, ou parce qu'on leur a forcé la main
- *Une compétence en communication très développée* – à l'oral (par ex. les présentations), à l'écrit – peu importe (formellement ou informellement)
- *La "bonne" image* – il faut avoir une idée précise de ce qui est attendu et le degré adéquat de visibilité
- *La patience d'un saint* – certainement le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble de la réalité et, si besoin, décider d'une stratégie à long terme et, si nécessaire, prendre votre temps
- *L'assertivité adéquate* – cela contrebalance la patience ; c'est important d'être préparé à mener une âpre lutte et d'être considéré comme quelqu'un qui a suffisamment de poids politique pour le faire (bien qu'être agressif ne vous aidera pas)
- *Des qualités organisationnelles et d'encadrement* – vous n'aurez pas assez de temps d'aborder les problèmes politiques, et encore moins de les régler, si le temps, les personnes, les projets et vous-mêmes ne sont pas correctement gérés
- *Un vif jeu de jambes* – vous devez détecter de potentielles embûches et opportunités sur le chemin, garder un œil sur l'opportunité la plus importante et rester vigilant pour pouvoir en tirer parti
- *Une détermination plus ou moins sans limites* – notamment pour vous-même, et comprendre quand il ne faut pas en faire trop, pour que cela ne joue pas contre vous.

Donc, si vous cultivez et déployez de telles stratégies, vous resterez maître de la situation. Dans ce cas, à certains moments, la pression s'apaisera, et vous pourrez vous détendre un peu, en étant sûr que vous gardez bien les rênes en main.

Cependant, en réalité, vous ne pourrez à aucun moment baisser complètement votre garde.

Je peux peut-être conclure en disant que je suis de votre côté dans cette démarche, et vous souhaite la meilleure des chances. Honnêtement, croyez-moi (suivez votre instinct la prochaine fois qu'au bureau quelqu'un vous dit quelque chose comme cela – et lisez entre les lignes)!