



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.
elena.foures@idem-per-idem.com

Je n'arrive pas à monter en grade...

La majorité des officiers espèrent devenir un jour Général par leur mérite. Cet angle mort hérité de l'école, où il suffisait de donner les bonnes réponses pour avoir 20/20, peut à terme nuire à votre carrière. Un vieux proverbe français dit « Le mérite n'est pas plus une chance de succès que le succès n'est une preuve du mérite. ».

Monter en grade, c'est comme voler dans les airs : il faut utiliser les courants ascensionnels qui vous portent vers le haut, là où vous pourrez par la suite planer à votre aise. Il en est de même dans la vie professionnelle, pour accéder à des échelons plus hauts. A défaut de *trouver* ces courants ascensionnels, il faut les *créer*. L'expérience des dernières élections présidentielles démontre que c'est possible.

La dynamique de l'ascension hiérarchique contient généralement des phases de progression lente et d'autres de progression rapide. Comment agir alors sur la vitesse du vent ? Le facteur chance, ou le hasard, peut être un accélérateur, de même qu'un environnement méritocratique. Seulement ce ne sont pas toujours des leviers sur lesquels vous pouvez agir. Sur quels facteurs miser pour lever les obstacles à votre ascension ?

L'accélérateur universel est **l'appartenance, dans toutes ses formes et variantes : politique, tribale, ethnique, socioculturelle.**

Commençons par l'appartenance politique. En Union Soviétique, il était impossible de faire carrière si l'on n'était pas membre du Parti Communiste. Dans le monde occidental, l'appartenance à un **groupe d'influence** n'est pas une condition *sine qua non*, mais il favorise les choses. Le parti politique au pouvoir « pose » les siens à des postes clés et les fait monter en grade rapidement. Pendant l'alternance, c'est monnaie courante de « caser » les siens en les « recyclant » dans les entreprises. Ainsi planqués, ils ont des salaires confortables qui leur permettent de patienter.

Dans certains pays africains où le tribalisme reste très présent, **l'appartenance tribale** détermine la montée en grade ; ou, encore pire, **l'appartenance ethnique**. Ou encore, **la caste sociale**, et peut-être plus chez nous qu'en Inde. Si vous n'êtes pas de la bonne « caste » et que vos comportements trahissent votre non appartenance sociale, que votre aisance est en déficit par rapport au milieu dans lequel vous voulez évoluer, on vous éjectera ou on vous fermera l'accès. Votre aisance sociale participe directement à l'idée de votre légitimité dans le futur rôle



brigué. Enfin je citerai l'**appartenance socio culturelle**, comme l'appartenance aux anciens élèves d'une Grande Ecole, gage de cooptations diverses.

Le deuxième facteur est **la Protection** comme mécanisme social. Le **Protecteur/Sponsor** est celui qui vous « pousse » car il est bien introduit. Bien entouré et connaissant les rouages, ses « connections » vous permettent d'accélérer votre progression. C'est un mécanisme de *Propulsion*. Le Sponsor vous prend sous son aile : vous êtes son **protégé**. C'est l'atavisme féodal de la relation Seigneur/Vassal : le protégé fait alors acte d'allégeance à son Protecteur, qui lui offre « *la sua protezione* ». A ne pas confondre avec un vulgaire « piston ».

Et pour finir le troisième facteur : **la faveur du prince**, ou du patron. Il arrive qu'il nomme la personne en qui il a confiance, et le fasse monter en grade. Ces nominations, connues comme le « fait du prince » sont, la plupart du temps, opportunistes. Parfois on nomme celui qui ne fait pas de concurrence, d'ombre, au prince. C'est la fameuse sélection négative. Il ne s'agit pas alors de méritocratie...

Ainsi, votre entourage, proche comme plus lointain est un facteur déterminant dans la vitesse des courants d'ascension professionnelle. Si vous n'avancez pas à votre goût, interrogez ces trois éléments en priorité : le mérite sera la cerise sur le gâteau.

A FAIRE

❖ **Afficher votre « calibre »**

Positionnez-vous au niveau identitaire et proclamez qui vous êtes (DG, DGA, DSI...) ainsi que votre ambition. Une fois votre objectif professionnel clairement exprimé, faites comme s'il était déjà atteint. Il ne s'agit pas de vendre la peau de l'ours, mais bien de signaler que vous avez votre permis de chasse... Tuer la bête n'est alors plus qu'une question de logistique.

❖ **Vous créer des sponsors**

Il ne faut jamais sous-estimer la puissance du réseau. Trouvez-vous des sponsors (politiques, internes, externes) évoluant au-dessus du niveau que vous visez. Ils vous propulseront, ou au moins, se porteront garants pour vous.

❖ **Rester vigilant**

L'ascension reste une entreprise dangereuse. Même les avions à réaction traversent des zones de turbulences, et peuvent « décrocher » dans un « trou » d'air. Soyez conscients de vos faiblesses et des bâtons qu'on pourrait vous mettre dans les roues.

A EVITER

❖ **Etre naïf et croire au Père Noël**

« Paris vaut bien une messe » : pour réaliser ses ambitions, il faut parfois faire des sacrifices. L'idéalisme peut en être un. Le temps passant, si votre mérite ne vous vaut pas progression il y a peu de chances que cela arrive. Soyez méritant ET sachez le mettre en valeur auprès de sponsors qui, eux, sauront plaider pour vous.

❖ **Confondre « faire » avec « être »**

C'est un virus mental « méritocratique » assez répandu. La multiplication des livrables ou des résultats ne montre pas votre aptitude à obtenir tel ou tel poste. Plus on monte, et plus le « savoir être » va prendre le pas sur le « savoir-faire » : vous devrez *incarner* et plus *rendre*.

❖ **Viser trop bas**

Ne vous sous estimez pas et ne misez pas trop sur les « quick wins » au risque de vous retrouver coincé par la suite. Le manque d'ambition est aussi mal vu que son trop plein. Soyez vous-mêmes, et faites comme les ambitieux qui mettent « la barre très haut, suffisamment pour passer en dessous sans avoir à se baisser. ». (Grégoire Lacroix)

