

Bouger en interne, tout dépend de vous !

Changer de métier au sein de son entreprise constitue un moyen efficace d'évoluer, d'oublier la routine et, à plus long terme, de relancer sa carrière. Mais la démarche suppose de la diplomatie. Notre vade-mecum pour une transition sans faux pas.

L'ennui vous gagne. Au bureau, les semaines se ressemblent... Bref, vous éprouvez une furieuse envie de transformer votre quotidien professionnel. De passer de la comptabilité au commercial par exemple, ou de l'informatique au contrôle de gestion. Dites-vous que vous n'êtes pas le seul à envisager un tel mouvement : 61% des Français (68% parmi les 30-39 ans) ont sauté le pas et changé de métier au moins une fois dans leur carrière, selon une étude réalisée en 2008 par TNS Sofres. Mais, en ce moment, les entreprises embauchent au compte-gouttes et rechignent à prendre des risques. La solution ? Se tourner vers l'interne. De grands groupes – Xerox, Danone, L'Oréal – ou de nombreuses sociétés de la banque-assurance facilitent ces changements de métier. Chez France Télécom-Orange, 7 500 salariés ont évolué, en trois ans, d'une fonction à une autre et plus de 4 000 d'entre eux ont suivi un parcours de professionnalisation. Mais une mobilité en interne ne s'improvise pas. Il va falloir vous montrer offensif et persuasif, tout en déployant des trésors de diplomatie. En résumé, élaborer une stratégie efficace et l'appliquer avec doigté et détermination.

Mettez-vous en position de saisir les opportunités

Avant de vous lancer dans les grandes manœuvres, effectuez un bilan personnel. De quelles qualités et compétences techniques puis-je me prévaloir ? Quelles sont celles que je souhaite approfondir ? Quelles sont mes limites ? Ces questions vous aideront à cerner les

métiers en phase avec votre projet et à évaluer le fossé à franchir. «Demandez-vous si le passage par un poste intermédiaire faciliterait la transition. Un financier qui veut évoluer vers le marketing envisagera par exemple de prendre en charge la gestion financière de marque en guise de sas», indique Xavier Soler, à la tête du cabinet de conseil et de coaching XS Training.

Pour répondre à ces interrogations, certains salariés font appel à un coach, d'autres s'offrent un bilan de compétences. Luc Grimaud a réussi à faire financer le sien par France Télécom-Orange, lorsqu'il était ingénieur support technique : «Je voulais devenir commercial, mais j'avais besoin de savoir si mon profil était adapté. Le bilan m'a permis de confirmer cette orientation, je me suis donc lancé.» Six mois plus tard, il prenait ses nouvelles fonctions au sein d'une direction commerciale affectée aux grandes entreprises.

Dès que vous avez fait le point sur vous-même, informez-vous sur les opportunités offertes par l'entreprise : consultez l'Intranet (en sachant que, souvent, les offres intéressantes n'y figurent que quand elles sont pourvues) et renseignez-vous auprès des RH. Et, surtout, activez votre réseau. En cinq ans passés dans le secteur des télécoms, Anne a changé de métier à trois reprises. A chaque fois grâce à ses relations : «Mes informateurs, ce sont une quinzaine de personnes, qui vont du middle au top management, ou d'anciens collègues qui ont gardé le contact avec l'entreprise.» Pour Philippe Rossignol, directeur général du cabinet de conseil en management Amplitude, «c'est à ce stade qu'il faut entreprendre son marketing personnel et s'ouvrir aux autres

Stéphane Bonnaud, directeur des relations sociales chez Xerox

"Mon chef m'a appuyé auprès de la DRH"

«Cela faisait vingt ans que je travaillais chez Xerox et les ressources humaines m'intéressaient depuis longtemps. Je me suis renseigné sur les différents postes, les qualités requises. Un seul me motivait : la direction des relations sociales. J'en ai parlé à mon supérieur, qui m'a appuyé auprès de la DRH. J'avais des capacités de négociation, d'expression, mais il me manquait l'expertise propre au métier. Le poste se libérant un an plus tard, j'en ai profité pour me former. Chose rare : pendant six mois, j'ai travaillé à mi-temps avec la personne dont j'allais occuper le poste. Le reste du temps, j'occupais ma fonction de directeur marketing, en binôme avec mon futur successeur.»

services. Déjeuner, par exemple, avec l'équipe commerciale plutôt qu'avec ses collègues ingénieurs».

Prévenez votre boss et anticipez ses réticences

La pire erreur tactique consisterait à placer votre chef devant le fait accompli. Il le vivrait comme une trahison. Au bout d'un an de collaboration (au moins), faites-lui part de votre envie de changer, lors de l'entretien annuel ou d'une rencontre informelle. Même si vous ne savez pas encore vers quoi vous allez vous diriger, vous le mettez



ainsi en condition et évaluez sa réaction spontanée. Dans le meilleur des cas, il vous conseillera et vous aidera à affiner votre projet. «Il peut favoriser un contact avec le responsable mobilité de l'entreprise, ou vous autoriser à suivre une formation, ou encore vous inciter à participer à des projets communs avec d'autres services», observe Nicolas Dugay, directeur associé d'Halifax, cabinet spécialisé en efficacité commerciale et en management.

Le plus souvent, toutefois, votre chef risque de voir cette annonce d'un mauvais œil. Si vos performances sont bon-

nes ou si votre départ doit perturber l'équilibre du service, on comprend qu'il rechigne à se séparer de vous. «Quand votre supérieur vous met systématiquement des bâtons dans les roues, il ne faut pas hésiter à informer directement votre n+2 ou la DRH», conseille Sophie André, coach chez SOF (Stratégie des organisations et formation). Sinon, vous pouvez vous retrouver bloqué au même poste pendant plusieurs années, comme Carole, à l'époque ingénieur dans le secteur aéronautique : «Cela faisait six ans que je voulais évoluer, mais mon supérieur

me rétorquait que j'étais indispensable, que ce n'était pas possible. Il m'a même refusé une formation continue.» C'est l'arrivée d'une nouvelle direction qui a permis à Carole de bouger.

Quand votre changement de poste se précise, restez diplomate avec votre chef, car il vous faudra probablement son aval pour parvenir à vos fins. Demandez-lui alors comment il souhaite organiser la transition. Mais, malgré tous vos ménagements, il peut encore faire obstruction. Elisabeth a ►►►

Une fois votre cible identifiée, contactez vos «futurs collègues», glanez des informations et essayez de vous faire connaître...

►►► été confrontée à ce problème alors qu'elle était juriste depuis sept ans dans la filiale d'un grand groupe aéronautique : «J'avais obtenu deux propositions d'embauche à la direction des achats de la maison mère. Mais quand j'en ai parlé à mon supérieur, il a volontairement fait traîner les choses.» Il l'a retenue pendant six mois, tout en sachant pertinemment que le poste était à pourvoir dans le trimestre. Au point que le département d'accueil a failli renoncer à l'embaucher.

Commencez à vous rapprocher du service visé

Une fois identifié le métier vers lequel vous voulez évoluer, il faut opérer un rapprochement stratégique avec le département convoité. Commencez par vous informer des opportunités auprès de vos homologues. Y a-t-il des départs prévus ? A quelle échéance ? Glanez des informations sur la réalité du métier : en quoi consiste le travail au quotidien ? Quels sont ses avantages ? Ses contraintes ? Puis informez-vous au top niveau (auprès du patron du département ou de son adjoint). Profitez d'un séminaire, d'un voyage ou d'un rendez-vous plus formel pour expliquer votre projet. «Si le courant passe bien, prévenez les RH de votre démarche, recommande Yves Maire du Poset, directeur chez Actencia, cabinet de conseil en évolution professionnelle. Elles peuvent vous orienter et organiser des entretiens avec des managers dont les conseils seront précieux.»

En parallèle, rendez-vous visible. «Participez à des projets transverses et à des groupes de travail. N'hésitez pas à sortir de votre périmètre», suggère Sylvie Audibert, qui dirige le cabinet de coaching Audere. Le bénéfice sera double : vous prouverez vos compétences et, surtout, vous vous familiariserez avec votre futur métier. Une stratégie adoptée par Pierre – à l'époque contrôleur de gestion – pour intégrer le département commercial du groupe pharmaceutique qui l'employait : «J'ai commencé par assister

à des réunions du service où j'avais envie de travailler. On m'a peu à peu proposé de participer à des présentations chez des clients. Au bout de quelques mois, c'était moi qui animais ces rendez-vous !» Aussi, lorsque le département commercial a été réorganisé et qu'un poste s'est créé, le directeur des ventes a naturellement pensé à lui.

Vendez un savoir-être et une valeur ajoutée

Il ne suffit pas de se faire connaître, encore faut-il savoir se vendre alors que, a priori, on n'a pas le profil idéal. Règle numéro 1 : être reconnu comme performant à son poste d'origine. Le mieux est de pouvoir mettre en avant des expériences réussies, comme la création d'une nouvelle organisation, le lancement d'un produit, le redressement d'une activité en perte de vitesse... Indispensable pour qu'on prenne le risque de parier sur vous. Mais, là encore, cela ne suffira pas. La difficulté va consister à rassurer. Vous devrez être encore plus convaincant qu'un candidat lambda, mais sans vous survendre. En plus de vos réussites professionnelles, mettez en valeur votre savoir-être (vos capacités relationnelles et d'adaptation). Surtout si ces qualités sont transposables au futur poste. Comme l'a fait Didier Khati, pour passer de la qualité aux RH au sein de la société de services informatiques Logica. «Pour cette fonction, vouée à la formation et au recrutement, il fallait être à l'écoute des besoins des individus et savoir repérer leurs potentialités, souligne-t-il. Or, à mon précédent poste, j'avais développé cette compétence en accompagnant une quarantaine de managers sur des projets qualité.»

Mieux, sachez identifier (et vendre) la valeur ajoutée que vous pouvez apporter au service d'accueil. Comme Pierre, notre ex-contrôleur de gestion finalement nommé responsable de la stratégie prix et contrats commerciaux de son groupe pharmaceutique : «La rigueur que j'avais acquise dans le service finance était un vrai plus pour

SOYEZ CLAIR SUR

Passer du marketing à la comptabilité aura un impact direct sur l'évolution de votre carrière. C'est un risque à bien peser. Avant de changer de métier, faites le point sur les motivations qui vous poussent à bouger.

LES MAUVAISES RAISONS

• Vous n'arrivez pas à atteindre vos objectifs.

D'après vous, c'est parce que vous n'êtes pas fait pour ce métier. Vous pensez que vous seriez plus performant ailleurs. C'est loin d'être évident... Et, sans excellents résultats, aucun autre département ne voudra de vous.

• Vous choisissez un poste avant tout pour évoluer.

Sans autorité naturelle, vous n'aimez pas diriger ni fixer des objectifs, mais vous convoitez un poste d'encadrement afin d'accéder plus rapidement à des fonctions à responsabilité. L'échec est quasi assuré.

• Vous voulez gagner plus.

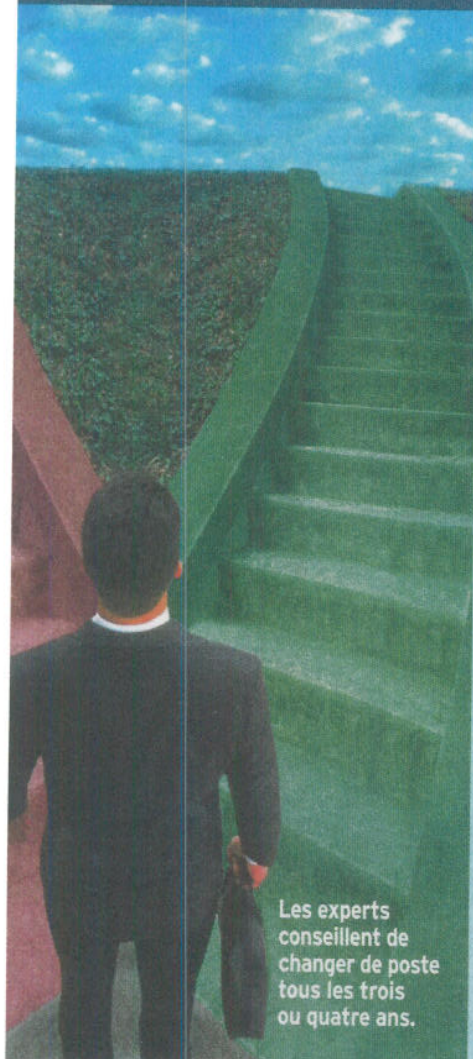
C'est l'intérêt du poste, et non la carotte financière, qui doit constituer la moti-

améliorer les process, mieux structurer les contrats et la gestion des prix.» Mais attention, montrez-vous lucide et modeste quant au chemin qu'il vous reste à parcourir. «Pour être performant plus rapidement, proposez de suivre une formation, cela prouvera votre implication», remarque Jeanine Over de Linden-Bucquet, cofondatrice de la société de conseil en mobilité professionnelle Options Avenir.

N'hésitez pas à négocier une augmentation

A première vue, il paraît difficile de réclamer une augmentation à l'occasion d'un changement de poste. Même si vous connaissez l'entreprise et ses rouages internes, vous n'avez pas encore les compétences pour être immédiatement opérationnel. Certes, vous

LES VRAIS MOTIFS DE VOTRE ENVIE DE CHANGEMENT



vation première quand on change de métier. En outre, une évolution fonctionnelle entraîne rarement une augmentation : si vous y arrivez, elle tournera autour de 5%. Contre 10% en moyenne, dans le cadre d'une promotion dans votre département d'origine.

• **Vous vous entendez mal avec votre chef.** Dans ce cas, autant changer de supérieur ou de secteur géographique. Par ailleurs, si le problème vient de vous, vous risquez de retrouver les mêmes difficultés partout. « Environ 65% des personnes qui me consultent pour changer de poste ont d'abord besoin de travailler sur elles-mêmes », remarque le coach Sylvie Audibert.

• **Vous en avez ras le bol.** L'un des projets que vous menez avance mal, vous êtes sous pression et stressé... Attention, vous risquez d'agir sur un coup de tête. « Dans ces moments-là, mieux vaut ne pas bouger, car on est

déstabilisé et donc moins lucide », observe Xavier Soler, patron du cabinet de conseil et de coaching XS Training.

LES BONNES RAISONS

• **Vous voulez rompre avec la routine.** Il faut en effet changer de poste tous les trois ou quatre ans, conseillent les experts. « Au bout d'un an, on a fait le tour de son métier, au bout de deux, on le maîtrise, à partir de la troisième année, on s'ennuie », résume Olivier de Clermont-Tonnerre, consultant en évolution de carrière chez Horemis. Si vous avez l'impression de vous reposer sur vos acquis, il est temps de bouger.

• **Votre métier ne vous comble pas.** Il vous faut retrouver une adéquation entre ce qui vous motive et votre activité quotidienne. Changer de fonction s'apparente alors davantage à la réalisation d'un projet professionnel qui vous tient à cœur.

• Vous n'avez pas de perspectives d'évolution.

Il faut alors se résoudre à aller voir ailleurs. Certains choisissent aussi de changer de métier pour se diriger vers un secteur plus stratégique. C'est le pari qu'a fait Etienne. D'analyste financier, il est devenu assistant chef de projet marketing dans un grand groupe spécialisé dans l'hygiène et la beauté : « J'avais conscience que le secteur roi, dans le groupe, c'était le marketing. Il fallait passer par là pour connaître une meilleure progression de carrière. »

• Vous désirez acquérir de nouvelles compétences.

Vous voulez davantage de contacts avec les clients, dégager une expertise pointue en juridique... Cela peut aussi être intéressant si vous avez envie d'évoluer vers des postes de cadre dirigeant pour lesquels il faut une vision transversale de l'entreprise.

prenez un risque, mais l'entreprise aussi ! Cela représente même un investissement pour elle (formation, temps consacré par le n+1 en tutorat...). La cause semble donc perdue d'avance. Sauf dans certains cas qui vous laisseront un peu plus de marge de manœuvre. Ainsi, quand la mobilité est à l'initiative de l'entreprise, vous vous trouvez en position de force pour négocier. Ou s'il existe un écart substantiel entre les deux grilles de salaire. « Lorsqu'on évolue du commercial au marketing par exemple, le bonus s'effondre. On peut alors légitimement demander un ajustement », remarque Pascal Daoglio, associé au sein du cabinet de chasse de têtes Crossway Management. En revanche, si vous passez de contrôleur de gestion à commercial, votre salaire de départ a des

chances d'être supérieur à celui de vos futurs collègues. Autre scénario : si vous prenez davantage de responsabilités (management d'une petite équipe) ou si votre changement de poste implique une mobilité géographique, vous disposez d'arguments pour décrocher une rallonge.

En cas de refus, demandez au moins l'équivalent de l'augmentation annuelle dont vous auriez bénéficié à votre ancien poste. Ou pariez sur vos futurs résultats, comme l'a fait Diane Joly, une ingénieure technique devenue commerciale chez Intespace, une filiale d'EADS installée à Toulouse. « J'ai proposé qu'on m'accorde une augmentation de 5% au bout de six mois, quand j'aurai fait mes preuves, raconte-t-elle. Au final, j'ai obtenu 8%, car je faisais partie des collaborateurs qui généraient

le plus gros chiffre d'affaires. » Mais, à l'inverse, il faut parfois accepter une baisse de salaire. Philippe Rossignol, aujourd'hui directeur général d'Amplitude, travaillait comme directeur des ventes dans la promotion immobilière, chez Kaufman & Broad. Il a choisi d'accepter certains sacrifices pour évoluer : « Pour ne pas être cantonné dans un métier, j'ai voulu occuper différents postes, comme celui de responsable foncier puis responsable de programme. En contrepartie, j'ai accepté de diminuer mon salaire d'un tiers. » Un pari payant. Deux ans après son changement de fonction, il avait intégré la « caste » très enviable des hauts potentiels et son salaire était supérieur de 20% à celui qu'il gagnait en tant que directeur des ventes. ■

Caroline Montaigne