

# C'est oui ou c'est non ?

Accepter ou refuser une proposition de travail ou un projet représente toujours un risque. Mais votre réponse sera toujours la bonne si vous restez centré sur vos valeurs et vos objectifs. Témoignages.

⇒ Propos recueillis par Julie Krassovsky

## Oui!

### “Pour vivre une expérience personnelle singulière”

**Aude, 37 ans, responsable finance**

«J'avais posé ma candidature pour un poste à Bruxelles dans une entité de mon entreprise et je n'avais pas été retenue. Et puis, on m'a proposé une mission d'un an à Johannesburg... Bien sûr, j'avais envie de travailler à l'étranger, mais l'Afrique du Sud, c'était plutôt inattendu. Je devais me décider en quinze jours pour prendre la direction d'un service où j'allais être la seule expatriée! Ce qui m'a fait accepter, c'est l'envie d'ailleurs, la possibilité de négocier un accompagnement à l'installation sur place – un logement confortable, une voiture de fonction... – et surtout l'engagement que cette expérience serait favorablement prise en compte dans mon évolution de carrière. De fait, la mission terminée, je suis partie à Bruxelles comme responsable comptable de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Aujourd'hui encore, mon expérience en Afrique du Sud étonne, elle prouve ma capacité d'adaptation. Cela m'a permis de progresser plus rapidement.»

### “Pour l'adrénaline”

**Carine, 41 ans, cadre supérieur dans l'administration**

«J'étais cadre dans une grande collectivité quand mon service a volé en éclats, suite au départ de trois de mes collègues et à l'absence du quatrième pour un long congé maladie. Ma N+1 d'alors, que je ne connaissais que depuis quelques mois, m'a proposé très franchement soit de quitter le service soit de rester, tout en sachant que nous allions avoir une surcharge

de travail exponentielle. J'ai tout de suite senti l'adrénaline monter face à ce défi. Cela faisait dix ans que j'étais dans cette administration, confiante dans mon domaine de compétences, assez sûre de ma capacité de travail, et la personnalité de ma cheffe me donnait envie d'y aller. J'ai dit oui. Pendant un an et demi, on a travaillé en binôme en occupant tous les postes vacants. J'ai fait de la logistique, des RH, appris à réaliser des budgets prévisionnels... J'en ai aussi profité pour négocier le suivi d'études en psychologie. Ma cheffe m'a même aidée à trouver un stage! Cette expérience me permet de prétendre à un poste de directrice adjointe de collectivité et j'envisage de consacrer une partie de mon temps pro à la psychologie du travail.»

### “Pour le challenge”

**David, 43 ans, directeur de contrôle de gestion**

«J'étais directeur du contrôle de gestion d'un pôle finance dont on nous a annoncé la restructuration, avec le transfert d'une partie des activités à Barcelone. Cela représentait une dizaine de départs de collaborateurs, à accompagner pour une mobilité externe ou interne, le transfert des tâches à d'autres divisions et une refonte complète du pôle. Mon poste n'était pas visé, mais je devenais juge et partie. D'un côté, il y avait la dimension affective – il fallait préparer le départ de collègues avec lesquels j'avais l'habitude de travailler –, de l'autre, un projet de réorganisation à l'international intéressant à mener. J'ai pris le parti de rester. D'abord, parce que j'ai été rassuré par le plan de départs très bien ficelé, qui comportait l'intervention d'un cabinet d'outplacement et un package favorable pour les salariés. Ensuite, parce que j'ai obtenu des garanties et une lettre descriptive de mon futur poste. J'ai tenu le coup: la restructuration a tout de même duré dix-huit mois! J'en garde un souvenir managérial passionnant et des compétences renforcées. J'ai même reçu un “award” interne pour cette mission, accompagné des remerciements du président du groupe.»

# Non !

## “Pour ne pas m'enfermer”

Edouard, 53 ans, chief security officer dans la banque, à New York

«A 26 ans, j'occupais un poste d'ingénieur technico-commercial chez IBM depuis quatre ans quand on m'a proposé de superviser le programme d'écriture d'un ouvrage technique interne à l'entreprise, à Austin, au Texas. Tous les voyants étaient au vert : j'avais deux enfants, Austin est une ville universitaire sympa, mon épouse était favorable à l'idée et mon salaire aurait été doublé. Mais j'ai refusé. Mon raisonnement s'est concentré sur la valeur ajoutée du poste, indépendamment de l'entreprise. J'avais plutôt envie d'aller vers du management dans le domaine des systèmes d'information. Cette proposition me faisait développer une expertise, certes, mais au détriment du réseau et des connaissances. Cela m'enfonçait de plus en plus dans l'univers IBM. Ce n'était pas le bon marché ! J'ai eu raison, car j'ai évolué ensuite vers un poste de manager, puis je suis devenu conseiller en stratégie au sein du Boston Consulting Group pour lequel j'assurais de nombreux déplacements aux Etats-Unis. Aujourd'hui, je travaille pour une grande banque française à New York.»

## “Pour éviter un traquenard”

Calixte, 37 ans, directeur des ressources humaines

«J'étais chef du personnel d'une usine de l'entreprise Elis, en région parisienne, depuis moins d'un an lorsque le nouveau directeur des ressources humaines m'a convoqué. Il me proposait un poste de chargé de recrutement au niveau du groupe. C'était une promotion et il m'a bien fait comprendre qu'il serait malvenu de refuser. J'ai pris le week-end pour y réfléchir. Mes amis et mes collègues me conseillaient d'accepter, pour ne pas courir le risque de devoir quitter l'entreprise. Mais je n'avais vraiment aucune affinité avec ce directeur et je me plaisais beaucoup dans mon poste. J'ai donc décliné l'offre. C'était quitte ou double : au mieux, je me faisais un ennemi ; au pire, j'étais poussé vers la sortie. Comme prévu, le directeur a mal pris mon refus. Pendant un an, il ne m'a pas salué, il ne me serrait pas la main... Mais j'ai conservé mon poste. Mieux, je me suis vu proposer la plus belle promotion de ma carrière, par la N+1 à qui j'étais resté fidèle. Je suis devenu directeur ressources humaines de région et passé de la supervision de 400 salariés à 2 000.»



## “Pour être en accord avec moi-même”

Kati, 56 ans, directrice des systèmes d'information

«J'ai occupé plusieurs postes de dirigeante dans le monde du service informatique pour de grands groupes. Peu après mon arrivée à la tête d'un nouveau département, la direction générale m'a avertie que je devais renvoyer un des cadres sous ma direction. Ce collaborateur avait fait de grosses erreurs, dont un faux dans le cadre d'une facturation à un client. J'ai aussitôt décidé de faire autrement. J'ai pris en charge ce collaborateur, nous nous sommes vus pendant des semaines. Chaque matin, nous faisons le point sur ses objectifs du jour, sur les tâches qu'il allait effectuer, les délais et, le soir, rebelote, on tirait le bilan de la journée. Cet accompagnement lui a peu à peu redonné confiance. Il s'est confié sur ses erreurs, il était complètement sous l'eau, presque en burn-out, il n'en avait parlé à personne. Dix ans plus tard, bien que je ne sois plus dans l'entreprise, il m'a invitée à sa fête de départ en retraite. Je n'ai jamais regretté d'avoir fait preuve d'humanité.»

## “Pour proposer une meilleure solution”

Anne, 57 ans, directrice en prospective dans une grande multinationale

«J'ai l'habitude de travailler de manière très transversale avec tous les services de mon entreprise. De fait, lorsque la direction générale a souhaité mettre sur pied un programme sur l'égalité femmes-hommes, j'ai été aussitôt sollicitée. On m'a dit de “faire avancer tout ça”. Le souci, c'est que le projet, tel qu'il était présenté, ne me convenait pas. Alors j'ai dit non... Et puis j'ai proposé une autre manière de l'aborder. J'ai suggéré un plan d'action autour du leadership, dans lequel les hommes seraient sensibilisés et les femmes soutenues dans leur affirmation d'elles-mêmes. Et j'ai entièrement accompagné ce programme. Donc, au final, on peut considérer que j'ai dit oui... Mais en orientant la proposition à ma façon !»\*