

YVES MAIRE DU POSET
OLIVIER DE CLERMONT-TONNERRE



TOUTES LES CLÉS

DU

SAVOIR-VIVRE

EN

ENTREPRISE



LES BONNES ATTITUDES ET LES ERREURS
À NE PAS COMMETTRE POUR **RÉUSSIR** SA CARRIÈRE
ET ÊTRE HEUREUX DANS SON TRAVAIL !

L E D U C . S
E D I T I O N S

TOUTES LES CLÉS DU SAVOIR-VIVRE EN ENTREPRISE

Grâce à ce livre, être heureux et réussir sa vie professionnelle, c'est facile !

En maîtrisant les secrets du savoir-vivre en entreprise, vous créez un climat relationnel serein et durable, propice à l'efficacité professionnelle. Vos collègues, supérieurs, clients... auront plaisir à travailler avec vous et vous serez bien plus épanoui.

Toutes les clés du savoir-vivre pour grimper les échelons en étant apprécié de tous !

Avec de nombreux exemples et témoignages, ce guide vous dévoile tous les codes sociaux de l'entreprise, universels, mais que l'école ne nous apprend pas.

- Ce qu'il faut faire (ou ne pas faire) lorsque vous arrivez **dans une nouvelle entreprise**, un nouveau département...

Dès les premiers jours, donnez une bonne première impression !

- Les règles de **politesse en toute situation** (ascenseur, réunion, déjeuner...).

- Les **limites à ne pas franchir** avec vos collègues (trop parler de votre vie personnelle ou au contraire la taire entièrement).

Tout est une question d'équilibre !

- Vous voudriez demander une augmentation ? un service ?

Quelques conseils simples vous y aideront.

- **Écrire et téléphoner**, des gestes pas si évidents... Apprenez à éviter les pièges pour gagner en efficacité.

Yves Maire du Poset et Olivier de Clermont-Tonnerre sont tous deux consultants et ont, chacun, développé leur propre société de conseil. Ils accompagnent des cadres dans le pilotage de leur carrière et les entreprises dans le développement de leurs ressources humaines. Yves Maire du Poset est l'auteur de *2 minutes pour bien se vendre* et ils ont également écrit ensemble *Dites, ne dites pas, Entretiens de recrutement* (Leduc.s Éditions).

ISBN 978-2-84899-418-5

16,90 euros

Prix TTC France



9 782848 994185

illustration de couverture : valérie lancaster

design : bernard amiard

RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE

L E D U C . S
E D I T I O N S

DES MÊMES AUTEURS, AUX ÉDITIONS LEDUC.S

Dites, ne dites pas : entretiens de recrutement, Yves Maire du Poset et Olivier de Clermont-Tonnerre, 2009.

2 minutes pour bien se vendre, l'art de parler de soi, Yves Maire du Poset, 2008.

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater. Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela et plus encore sur Internet à :

<http://blog.editionsleduc.com>

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2010 LEDUC.S Éditions

17, rue du Regard

75006 Paris – France

E-mail : info@editionsleduc.com

ISBN : 978-2-84899-418-5

YVES MAIRE DU POSET
OLIVIER DE CLERMONT-TONNERRE

TOUTES LES CLÉS
DU
SAVOIR-VIVRE
EN
ENTREPRISE



L E D U C . S
E D I T I O N S

SOMMAIRE

Introduction	7
1. L'entrée dans une nouvelle entreprise, un nouveau service...	13
2. Au quotidien : les attitudes efficaces	33
3. Écrire et téléphoner dans l'entreprise	67
4. Participer à une réunion	89
5. L'art des conversations difficiles	101
6. La question du déjeuner de travail	135
7. La vie sociale dans l'entreprise	143
8. Pour vous aider à grimper les échelons	165
Conclusion	189
Index des thèmes	191
Table des matières	193

INTRODUCTION

Une scène dans une entreprise entre deux personnes. L'une des deux vient d'avoir un rendez-vous avec un haut responsable de cette entreprise :

« Alors... comment l'as-tu trouvé ?

– Par hasard, derrière son bureau...

– Très drôle... non mais sérieusement ?

– Eh bien, je l'ai trouvé **ABSOLUMENT GÉNIAL!**

– Ah bon ?

– Oui et je ne sais pas comment t'expliquer... il a été accueillant, sympa, il m'a écouté, il s'est intéressé à moi, il m'a donné du temps pour m'exprimer. C'est simple, quand j'ai achevé mon topo, j'ai eu l'impression qu'il avait éclairé mes idées. Et puis, tu vas me dire que ce sont des petits trucs, il m'a reçu à l'heure, il a été disponible, je l'avais pour moi, j'étais chez lui comme chez moi ! Je n'en revenais pas... quand je parlais, il prenait des notes ! Et je ne te raconte pas ce qui s'est passé à la fin de l'entretien...

– Quoi donc ?

– En fait, là non plus, rien d'extraordinaire mais... il m'a parlé de son service, m'a fait comprendre son projet, comme ça en quelques mots. En me raccompagnant vers l'ascenseur, il m'a dit qu'il était heureux de m'avoir rencontré, qu'il était certain que je réussirai dans ce poste, que je pouvais compter sur lui, que... Bref, il m'a si bien reçu que je me sens conforté dans mon travail.

– Waouh ! Ma parole, il t'a tapé dans l'œil ?

– Non. C'est juste un type qui sait s'y prendre. Il m'a facilité les choses, il a été discret, plein de respect, que veux-tu que je

te dise... c'est un vrai « pro », il sait faire, il a la manière! Pas étonnant que tout le monde dise du bien de lui. »

Dans cet épisode, que s'est-il réellement passé? Comment ce personnage s'y est-il pris pour, en un tournemain, emporter l'adhésion absolue de son visiteur? Il existe certes de ces séducteurs habiles... Dans notre cas, nous avons manifestement affaire à quelqu'un qui accumule les savoir-faire, mais... lesquels?

Car, enfin, la politesse, les belles manières, le savoir-vivre... n'expliquent pas à eux seuls la puissance et le charisme de ce personnage ni l'enthousiasme du visiteur. D'ailleurs, dans cette histoire, on ne sait pas si ce personnage a observé les règles de la bienséance dans son rôle d'hôte; et si toutes les formes les plus élevées de la politesse à travers les âges ont été scrupuleusement suivies : si la poignée de main a été bien donnée, si ses paroles d'accueil ont bien respecté les bonnes manières, s'il a laissé son visiteur entrer le premier dans son bureau, s'il l'a invité à s'asseoir avant de le faire lui-même, etc.

N'y a-t-il pas, en fait, d'autres éléments d'explication de ce bien-être et de cette aisance qui ont marqué si fortement ce visiteur que les simples bonnes manières dont il a fait usage? Le poète ne dit-il pas : « *Ce n'est pas le rince-doigts qui fait les mains propres ni le baisemain qui fait la tendresse...* »

Et si la cause était à rechercher, par exemple, du côté de **l'attention puissante** dont son hôte a fait preuve? Du côté de **cette grande clarté dans ses propos**? Ou bien encore du côté de **la qualité de son travail de manager** : en recevant avec savoir-vivre son visiteur, ce personnage a en effet su créer toutes les conditions pour qu'une bonne relation s'instaure.

Le secret du savoir-vivre dans l'entreprise?

Un savant mélange de qualités de fond et de forme capable d'instaurer un climat relationnel propice à créer durablement et sereinement de **l'efficacité professionnelle**. Qualités qui se complètent harmonieusement mais dont l'une serait comme handicapée sans le complément de l'autre...

Avec de nombreux exemples, nous rappellerons **ces règles universelles de vie dans l'entreprise qui font le bon équilibre des relations professionnelles et qui créent de l'efficacité**.

C'est là le propos de ce livre qui n'est pas le énième manuel des bons usages de la bonne société. Nous cherchons plutôt à comprendre ce qui, avec la politesse et en même temps au-delà de ses convenances, permet vraiment de construire de solides relations.

Le livre fonctionne comme un guide d'utilisation de ces règles. **Toutes les situations professionnelles** où la relation interpersonnelle s'instaure et exige quelque élégance dans l'art de la gérer seront passées au crible : **de l'entrée dans l'entreprise jusqu'à la sortie**. Avec, à chaque fois, les solutions et les réponses les plus adaptées, selon nous.

C'est dire si l'on peut entrer dans ce livre par où l'on veut. Il suffit de se reporter au sommaire ou mieux encore aux situations listées dans un Index comportant les mots-clés.

PRODUIRE DE BONNES ATTITUDES POUR DAVANTAGE D'EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE !

Sans doute la première de toutes les vertus, la politesse règle nos relations en les canalisant. Sans ces quelques petites attentions de tous les jours aux autres, on en viendrait rapidement aux poings. Imaginez un monde sans bonjour, sans merci, sans s'il vous plaît... ?

Mais alors, ces petites attentions ne seraient donc pas si petites que cela ? Car enfin, comment expliquer que ces usages de principe existent partout, quels que soient le lieu ou la civilisation ?

Et, en même temps, reconnaissons que ces bons usages ne règlent pas tout et, surtout, ne suffisent pas. Comme dit André Comte-Sponville* : « Un nazi poli, qu'est-ce que cela change au nazisme ? »

C'est pourquoi nous devons admettre qu'en plus de ces « petites attentions de tous les jours », il nous faut développer, dans toutes nos actions, une attention plus forte, aux autres comme au travail bien fait. Une attention faite de ces bonnes attitudes qui, dans l'entreprise, permet d'atteindre l'efficacité relationnelle.

En somme, une voie d'excellence, à creuser tous les jours dans l'entreprise !

* *Petit traité des grandes vertus*, André Comte-Sponville, PUF, 1995.

Un contre-exemple à la petite saynète de l'introduction...

Dans une entreprise, une rencontre entre deux personnes à l'heure de la cantine.

« Oh là là... ça n'a pas l'air d'aller ? »

– Non, en effet, je n'ai pas très faim aujourd'hui.

– Mais que se passe-t-il ? Tu en fais une tête !

– Écoute, il m'arrive un truc incroyable... tu sais que j'avais un rendez-vous ce matin avec X, ce type dans le service duquel je vais être amené à travailler.

– Oui je m'en souviens mais dis-moi, il t'a impressionné à ce point ?

– Impressionné... je ne sais pas si c'est le terme approprié ! Disons, pour être bref, que je suis sorti de son bureau sur les rotules ! Je ne savais pas qu'il existait encore des gens comme ça dans l'entreprise !

– Ah bon ? Mon Dieu mais quels sont les vilains défauts de ce monsieur ?

– TOUS ! J'ai bien réfléchi, il les collectionne et je dirai même que sa collection est complète ! Écoute bien ceci : d'abord on devait se voir à 9 heures tapantes. Il m'avait d'ailleurs dit : « Surtout soyez à l'heure parce que j'ai un emploi du temps chargé. » Il m'a reçu à 9 h 30, sans un mot d'excuse, avec un large sourire comme si je devais me réjouir d'avoir poireauté une demi-heure. Il me fait entrer dans son bureau et là, le téléphone sonne, il prend l'appel et, je ne te mens pas, ça a duré au moins dix minutes. Jusqu'au moment où le ton est monté avec son interlocuteur et il lui a raccroché au nez ! C'est à ce moment que j'ai senti que mes viscères se contractaient. Il s'est tourné vers moi, visiblement agacé de ce coup de fil, et m'a dit : je vais vous dire quelques mots sur le service que je dirige... Ça a duré au moins vingt minutes, c'est simple, je n'ai pas pu en placer une. Un torrent

→

de mots... un jargon... avec de telles certitudes sur tout...
En fait, je n'ai rien compris !

- Ah bon... ?
- Tu ne peux pas savoir, il me racontait sa vie, son œuvre, ses guéguerres avec tous les gens de la maison. Jusqu'au moment où l'un de ses collaborateurs est entré, lui a fait un signe, il m'a dit : « Je vous demande une seconde... » Et là, j'ai attendu tout seul peut-être encore dix minutes. Quand il est revenu, il a regardé sa montre, il a soupiré, il paraissait accablé, j'ai compris que l'entretien était terminé. Il m'a dit : « Réfléchissez bien, je dirige un service d'avenir, c'est le moment de nous rejoindre ! » Puis il a ajouté : « Je suis désolé mais je ne vous raccompagne pas. »
- Incroyable !
- Oui, j'ai l'impression d'être allé au cirque voir un type qui faisait du strip-tease en me montrant tous ses défauts. Franchement, je ne vois pas une seule raison d'aller travailler avec lui, il ne s'est pas intéressé à moi une seule seconde et j'ai le sentiment d'avoir perdu mon temps.
- Bon... je crois que tu as fini ton repas, j'ai l'impression que tes viscères vont mieux... Allons prendre un café, ça va nous réconcilier avec la vie ! »

1

L'entrée dans une nouvelle entreprise, un nouveau service...

Demain est un grand jour : vous intégrez une nouvelle entreprise, un nouveau département, un nouveau service... Vous êtes dans l'incertitude : « Comment faire? Quelles sont les priorités? Quels sont les gens à voir en premier lieu? Faut-il que j'invite mes nouveaux collègues autour d'un café, d'un déjeuner...? Que dois-je dire de moi et comment me mettre en valeur? Que dois-je savoir d'eux? Etc. » Autant de questions cruciales sur les bonnes pratiques à observer auxquelles il vaut mieux réfléchir avant.

Car, en effet, l'entrée dans l'entreprise ou toute autre entité nouvelle, c'est « le » moment à ne pas rater! Ajoutons immédiatement que cet exercice peut se révéler à la fois simple et compliqué. Et c'est en raison même de cette simplicité, qui doit être un objectif pour vous, qu'il faut être sagement préparé. Rappelez-vous que vous n'êtes pas forcément attendu dans cette nouvelle entité que vous allez intégrer (vous y êtes peut-être même déjà craint sans le savoir...). Vous ne connaissez pas les lieux ni le contexte, ni même les gens. Dans ce démarrage d'une nouvelle vie professionnelle, vous êtes donc un peu fragilisé!

Or, c'est là que **le choix des bonnes manières va vous aider** : en vous offrant un formidable moyen de diminuer le risque d'être mal perçu ; mais aussi en vous offrant le moyen de conforter, dès le début, votre position de nouvel arrivant.

L'enjeu de cette arrivée est en effet grand. Il suffit de penser au nombre de gens que vous allez rencontrer dès les premiers jours, aux situations nouvelles auxquelles vous serez confronté, à toutes les connaissances qu'il va vous falloir ingurgiter... Et tout cela en si peu de temps : pas un moment en effet pour souffler ni pour vous concentrer. Tout va vous tomber dessus en un torrent d'informations. Vous croirez pouvoir les retenir toutes sans vous rendre compte qu'il s'agit d'une illusion !

C'est la raison pour laquelle vous avez, le temps de cette intégration, **une double obligation** qui, vous le verrez, est une formidable manière de politesse à l'égard de ceux que vous allez rencontrer :

- celle de vous transformer en éponge,
- celle de formaliser tous les soirs vos premiers pas dans l'entreprise ou l'entité.

Voyons quels sont ces deux premiers objectifs.

Objectif n° 1 : vous transformer en éponge

Votre objectif est de faire dès les premiers jours un sans-faute. Comme si vous alliez à la pêche aux suffrages ! **C'est sur le relationnel qu'il faut mettre le paquet !** Sur quoi d'autre pourriez-vous miser dans les premiers moments ?

Toutefois, la situation d'arrivant n'est pas des plus simples : dès le premier pied posé dans l'entreprise, vous êtes observé, chacun de vos mouvements fait l'objet d'un regard scrutateur. Tous veulent avoir leur part de jugement sur ce nouvel entrant. Or, vous le savez peut-être, votre réputation se fait déjà à cet instant. Vous êtes sur des sables mouvants ! Sachez donc transformer ces moments difficiles en des moments de grâce pour ce qui vous concerne : faites-vous, vous-même, observateur ! Sachez capter la réalité, toute la réalité, soyez une éponge !

Vous allez ainsi changer le cours des choses et, d'une certaine manière, prendre la main au lieu de rester sur le gril. Et ce n'est que bonne manière que vous leur devez ! Un peu comme lorsque vous êtes invité à un dîner dans lequel vous ne connaissez a priori personne : dès l'entrée, vous avez l'impression de marcher sur des œufs. En félicitant votre hôte du décor de son logis et en lui demandant dans la foulée l'histoire du choix de cette décoration, vous verrez, vous vous sentirez mieux dès qu'il vous répondra. Se montrer à l'écoute dans un tel cas, c'est aussi le meilleur moyen de se libérer de ces petits malaises relationnels qui, dans des situations nouvelles, nous encombrent le plus souvent.

Vous allez être observé, vous devez donc vous transformer en observateur...

Oui, s'intéresser à ceux que vous allez rencontrer et bien les écouter est de loin la meilleure façon de faire montre de politesse à leur égard. Vous entrez en effet dans un nouveau lieu dans lequel vous n'êtes que le « petit dernier ». Il est donc normal que ce soit vous qui fassiez cet effort de vous intéresser à eux. La première des politesses consiste donc à ne pas commencer par vous « étaler » ou vous répandre : en parlant de vous, de votre histoire, de votre expérience, de vos savoirs... Mais plutôt de chercher à entrer dans le monde de vos interlocuteurs, de

les comprendre de l'intérieur, de sorte que, au terme de chaque entrevue, vous puissiez avoir l'impression de les connaître depuis toujours. En développant de la sorte une écoute puissante des autres dès le démarrage, vous ne vous rendez pas seulement service. Vous leur apportez une aide précieuse : vous leur offrez le loisir de se concentrer sur leur activité, leur parcours le temps d'un entretien et ainsi **vous les aidez à renforcer leur efficacité professionnelle.**

Mais tout cela va vous prendre du temps ! Ce temps de l'écoute nécessaire pour être « en phase » avec les autres, en bonne harmonie avec eux.

Observez pour comprendre de l'intérieur de quoi est faite l'entreprise !

Il vous faut impérativement comprendre l'entreprise, son histoire, les hommes et les femmes qui l'ont faite, les grands événements, etc. Voici les quelques questions auxquelles il vous faut trouver des réponses :

- D'où vient-elle ?
- Quelle est son origine ?
- Quel a été son parcours ?
- Est-elle sous l'emprise d'un autre groupe ?
- Quelles sont ses populations ?
- Quels sont ses métiers et leur évolution ?
- Quelle est son organisation ?
- Qui sont les dirigeants ?
- Quelle est sa culture, son style ?
- Qui sont ses clients ?
- Etc.

Vous comprendrez rapidement que pour aller plus vite dans la compréhension de l'entreprise, il vous faut rencontrer ceux qui

comptent. Pas tous tout de suite! Non, mais progressivement, envisagez de les rencontrer. Abordez-les simplement en leur disant que vous êtes dans l'entreprise depuis peu de temps et que vous avez envie d'en savoir davantage sur eux, que cela est important pour votre job et que vous souhaitez les rencontrer une demi-heure ou trois quarts d'heure, le temps de faire connaissance. Vous verrez, personne ne s'opposera à une telle demande!

Un point de vigilance : sachez vous méfier de vos propres jugements. La première impression peut être la bonne. Notez-la; puis efforcez-vous de la valider ensuite objectivement au gré des événements et des rencontres que vous ferez; vous illustrerez ainsi cette « première impression » de faits concrets. Et si vous constatez que vous vous êtes trompé, ou plus vraisemblablement, que « c'est un peu plus compliqué que je le pensais », non seulement cette démarche vous aura évité l'erreur, mais en plus vous aurez compilé des informations qui pourront être fort utiles à vous-même, à votre entourage et à l'entité que vous venez de rejoindre.

Mais avant tout, sachez organiser de vraies rencontres avec votre entourage

Nous vous suggérons d'organiser ce temps d'écoute des autres. Car sinon, vous risquez de vous faire entraîner dans quelque chose que vous ne maîtriserez pas : par exemple, les présentations entre deux portes ou en groupe. Il s'agit là de fausses présentations faites en surface qui, certes, sont mieux que rien mais ne font pas de bonnes relations durables! C'est comme construire une maison sans fondations solides. Vous devez donc commencer par le commencement et envisager rapidement ces rencontres avec les autres. Et cela dès la première rencontre avec votre supérieur hiérarchique, au moment de votre entrée dans l'entreprise.

SE TRANSFORMER EN OBSERVATEUR DÈS L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE ?

Il vous faut pour cela rencontrer les personnes avec qui vous serez en lien. Et surtout pas entre deux portes mais plutôt dans des rendez-vous organisés pour l'occasion.

C'est la clé pour être ensuite cette personne attentive que l'on aimera écouter... !

Le premier rendez-vous avec votre supérieur hiérarchique (ou le N + 1)

Celui-ci va en effet chercher à vous présenter l'entreprise, le département ou le service ; son contexte, sa stratégie, etc. S'il ne prenait pas l'initiative de ce rendez-vous dans les trois premiers jours, prenez-la vous-même.

Pendant le rendez-vous, écoutez-le, prenez des notes (nous verrons plus loin l'importance de la formalisation de ces rencontres). Sachez lui poser toutes les bonnes questions qui éclaireront votre perception de la situation, de votre poste et de ce que votre supérieur attend de vous. Voici quelques exemples de bonnes questions qui vont le rassurer :

- Voyez-vous un inconvénient, Monsieur, dans ce premier entretien, à me rappeler les principaux objectifs de mon poste ?
- Combien de temps me donnez-vous pour prendre en main mon poste ?
- Comment souhaitez-vous que l'on fonctionne ? Dans le cadre de quel type de réunions ? À quel rythme ?
- Quels sont les conseils que vous pouvez me donner pour favoriser mon intégration ?
- Etc.

Puis vous lui demanderez ceci :

- Quelles sont les personnes avec lesquelles j'aurai les relations les plus étroites? Je veux évoquer celles avec lesquelles je serai en relation de partenariat permanent, des personnes avec lesquelles il peut exister des risques de friction, de conflits... Les relations dans l'entreprise, dans le département, dans le service et, bien sûr, hors de l'entreprise...

Vous allez, avec son aide précieuse, chercher à identifier celles et ceux qui vont compter dans votre réussite, qui sont des acteurs qu'on ne peut pas laisser de côté, ceux qui peuvent vous aider, vous faciliter la vie, ceux qui sont des passages obligés, ceux qui sont d'« incontournables » personnages et qui font le succès (ou le défont).

En établissant cette liste avec lui, ne vous cantonnez pas aux « puissants », cherchez au contraire à élargir le cercle ! Si votre supérieur n'en a pas l'idée ou ne la trouve pas fondée, prenez la liberté d'élargir cette liste aux moins puissants. La réussite dépend aussi d'alliés qui ne sont pas forcément au sommet. Ne l'oubliez pas, il s'agit pour vous de créer un climat favorable. Or, ce climat ne pourra s'instaurer que si tout votre entourage vous perçoit favorablement et va dans le même sens que vous !

Mettez en place votre petite enquête

Votre objectif est de sortir de cet entretien avec une liste de gens à rencontrer avec la « permission » de votre supérieur. Une fois la liste établie, n'hésitez pas à l'associer à cet objectif : « Voyez-vous un inconvénient à ce que je les rencontre rapidement en profitant de mes premiers jours dans l'entreprise? » Votre objectif est bien que tout ceci se passe avec son assentiment !

Au passage, vous ne négligerez pas les commentaires qui seront faits par lui sur chacun d'entre eux. Mais vous vous garderez bien, vous-même, de tout commentaire sur les siens ! N'oubliez pas votre objectif : écouter, écouter et encore écouter !

Ces rencontres, vous allez les organiser dès les premiers jours ! Avec de vrais rendez-vous. Prévoyez une heure dans le bureau de votre interlocuteur ou bien dans une salle de réunion s'il ne dispose pas de bureau personnel. Et c'est vous qui vous déplacez. Du moins c'est ce que vous allez leur proposer. C'est la moindre des politesses pour le dernier arrivant que d'aller à la rencontre de ses hôtes !

Le DRH (Directeur des ressources humaines)

Dans le cas d'un grand groupe, la personne de la DRH qui vous recevra pourra n'être que la personne au sein de la Direction des ressources humaines qui s'occupe de votre carrière : il s'agira du gestionnaire de carrière ou d'un Responsable ressources humaines (RRH). Dans les deux cas, il s'agira bien sûr pour vous de vous faire connaître (ou mieux connaître). Mais il s'agira surtout de vous permettre d'avoir une perception complémentaire de l'entreprise, du département ou du service, de celle que vous a donnée votre supérieur hiérarchique. Le croisement de ces deux perceptions sera pour vous plus riche d'enseignements !

N'hésitez pas avec lui aussi à poser la même question sur les personnes à rencontrer, au-delà du département ou du service auquel vous appartenez maintenant : les personnes qui sont dans des unités voisines de la vôtre ou dans des unités périphériques avec lesquelles vous serez amené à travailler.

Montrez-vous tel qu'il a envie de vous percevoir : sympa, convivial, écoutant, curieux – mais juste ce qu'il faut – enthousiaste,

dynamique et entreprenant, posé, équilibré, etc. Pourquoi diable lui donneriez-vous une image différente qui ne ferait que l'inquiéter? Ne l'oubliez pas, le DRH s'attachera moins à vérifier le niveau de vos compétences que celui de votre capacité à intégrer harmonieusement l'entreprise. D'où ses interrogations sur ce qui touche à votre personnalité. Et vous-même, soyez questionnant : « Quels conseils pouvez-vous me donner? » ; ou bien si vous ressentez une difficulté sur tel ou tel sujet : « Comment dois-je procéder pour...? », etc.

Et, quand vous le quitterez, ne manquez surtout pas de le remercier chaleureusement de ses bons conseils. Dites-lui que vous le tiendrez au courant de vos premiers pas dans l'entreprise, le département ou le service que vous allez intégrer. Ce sera, à ce moment-là, l'occasion pour vous de vous obliger à rassembler vos idées sur cette première expérience et d'en confronter les points marquants avec lui.

Les collègues

Avec eux aussi, le même schéma s'impose. Il s'agit d'aller à leur conquête! C'est bien un exercice de séduction mais pas seulement. Votre objectif est en effet de donner la meilleure impression sur ce que vous êtes : votre parcours, votre personnalité, vos expériences, votre projet professionnel, etc. Il faut donc vous préparer à parler de vous de manière synthétique : pas question de raconter votre histoire depuis la guerre de 14-18! Surtout pas. Il s'agit plutôt de livrer au début de l'entretien, dès les premières minutes, une synthèse de ce que vous êtes*. Puis de redonner la main à votre interlocuteur en lui disant par exemple : « Et vous-même, quel a été votre parcours? » Laissez-le s'exprimer

* Pour vous préparer à cet exercice difficile, lire *2 minutes pour bien se vendre, l'art de parler de soi*, Leduc.s Éditions (2008), Yves Maire du Poset.

et mettez-vous en écoute. N'hésitez surtout pas à prendre des notes.

Intéressez-vous à lui sincèrement, sachez lui poser quelques questions. D'une part, pour que cela ne parte pas dans tous les

**Comprendre l'autre pour devenir cette personne aimable et polie que vous cherchez à être !
Telle est la voie royale de la politesse !**

sens et d'autre part, pour que ça ne s'arrête pas après trois mots. Il pourra arriver en effet que certains de vos interlocuteurs soient à sec après quelques mots. À vous de savoir les réactiver. Songez aux bonnes

questions pour les aider à dérouler le fil de leur carrière. C'est là pour vous le meilleur moyen d'être le plus courtois vis-à-vis d'eux. Vos questions chercheront à comprendre les éléments clés de leur parcours, de leurs compétences, de leurs motivations... Pour chaque personne rencontrée, cherchez par exemple à comprendre le dénominateur commun de toutes ses expériences !

Cherchez à comprendre l'autre : si votre écoute est bonne, vous serez favorablement perçu. Pour une raison simple : bien peu de gens leur auront permis de parler d'eux de la sorte, avec du temps et une vraie écoute. C'est ainsi dans l'entreprise : on a très peu l'occasion de parler de soi avec profondeur. Si vous y arrivez, vous êtes le roi du pétrole ! Ce qu'ils retiendront, c'est votre écoute et non le fait que vous n'avez que très peu parlé de vous.

Voulant louer la grande écoute de Marcel Aymé, son ami, Antoine Blondin, disait de lui : « Il était perdu dans vos pensées ! »* Sachez donc vous perdre dans les pensées des gens que vous rencontrez, en sortant des vôtres !

* Cité par Michel Lécureur dans *Album Marcel Aymé*, Gallimard, « la Pléiade », page 258.

Faites le contraire et vous vous tirez une balle dans le pied ! On dira de vous que vous êtes très préoccupé par votre personne, que tout est centré autour de vos problèmes, bref que vous êtes détestable...

Les autres dans l'entreprise

Qui sont-ils ? Ce sont ceux qui ne sont pas dans l'entité à laquelle vous appartenez : ils appartiennent à d'autres services en connexion avec le vôtre ; ce sont des fournisseurs internes ou des clients internes de votre entité. Ce sont aussi des entités dites « périphériques » ou encore fonctions « support » : les systèmes d'information, la DRH, le contrôle de gestion, etc.

Ils sont à prendre en compte aussi. D'une part parce que leur fonction et leur situation font qu'ils sont éloignés des autres entités de l'entreprise. Et d'autre part parce que, en raison même de leur éloignement, si vous ne cherchez pas à les rencontrer dès votre arrivée, pris par le quotidien, vous ne le ferez certainement pas plus tard... ou bien il sera trop tard ! Enfin parce que, par eux, vous pouvez apprendre beaucoup sur la manière dont est perçue votre entité et, au-delà, l'entreprise elle-même, sa stratégie, ses produits, ses clients, etc.

Multipliez les rencontres dès les premiers jours est par ailleurs un bon moyen de ne pas être « phagocyté » par un groupe ou un clan. C'est le moyen d'établir des liens avec les directions supports, de vous faire repérer par vos homologues dans d'autres entités, de nouer des contacts avec les plus anciens, etc. Être ouvert et liant, c'est aussi développer son réseau et se faciliter la vie future dans l'entreprise.

Le schéma de l'entretien est le même que pour les précédents. Il s'agit pour vous de savoir qui ils sont et ce que vous pourrez faire

pour eux par la suite pour que les relations soient les meilleures ! Il faudra donc renouveler le même type d'entretien que ceux menés avec les autres interlocuteurs.

Les clients et les fournisseurs de l'entreprise

On les oublie souvent mais ils sont à prendre en compte, ô combien ! Leur regard quelque peu extérieur vous apportera un autre éclairage dont le croisement avec tous les autres enrichira votre perception. Eux aussi ont des choses à vous dire qui comptent ! Et si vous savez les écouter, non seulement ils vous en sauront gré mais ils auront une idée très positive de votre initiative. Vous vous en ferez des alliés plus forts et, ainsi, vous disposerez d'une source permanente d'informations utiles pour vous comme pour eux.

SAVOIR-VIVRE = EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

CE QU'IL FAUT POUR QU'UN PREMIER ENTRETIEN SOIT MENÉ AVEC PROFESSIONNALISME ET ÉLÉGANCE

1. Remercier son interlocuteur du temps qu'il va vous consacrer : « Merci beaucoup de me recevoir et du temps que vous voulez bien me consacrer... »
2. Dire en quelques mots qui l'on est : « Si vous me le permettez, je vais vous dire en trois mots qui je suis... »
3. S'intéresser au parcours de votre interlocuteur : « Et vous-même, quel est votre parcours... quelles en sont les différentes étapes ? Je suis très impatient de vous connaître... »
4. Poser de bonnes questions pour comprendre : « Vous avez fait allusion à telle ou telle expérience qui semble vous avoir passionné(e), comment cela s'est-il passé, pouvez-vous m'en dire un peu plus... ? » →

5. Remercier par écrit dans les deux jours qui suivent : voir l'exemple plus bas.

Une seule règle : écouter deux fois plus que l'autre ! Donc parler deux fois moins que l'autre !

En résumé, cherchez la proximité, pas la promiscuité !

Cherchez ardemment la proximité de ceux avec qui vous allez travailler au quotidien ! Elle seule peut vous apporter ce que vous ne possédez pas à l'entrée dans l'entreprise : la masse d'informations nécessaires dont vous avez besoin pour bien travailler, sur le contexte de l'entreprise, sa stratégie, ses produits, ses rouages, son histoire, ses partenaires, ses personnages et leurs parcours, leurs relations...

Comment faire sans cette information sinon naviguer à vue ? Au fond, on pourrait dire que tout **votre art de déployer de bonnes manières dans l'entité que vous rejoignez, consiste à vous transformer en sociologue, en historien et en psychologue d'un « patient » qui s'appelle l'entreprise.** Vous aurez à cœur de la comprendre de l'intérieur avec force analyses et, dans un deuxième temps, un esprit de synthèse afin de voir clair dans toutes ces informations.

Et puis, faut-il ajouter que c'est le meilleur moyen de vous créer, dès les premiers jours, ce réseau de relations, de partenaires, voire d'amis qui seront autant d'appuis puissants pour bâtir votre avenir dans cette nouvelle entreprise ? Si vous ne le faites pas au démarrage, tout sera plus difficile par la suite.

Mais attention : ne cherchez pas, à ce stade, à trop entrer dans l'intimité de l'autre ! Vous n'y avez pas encore été invité. Sachez respecter l'autre que vous ne connaissez que depuis peu et qui

ne saurait accepter d'entrée de jeu que vous vous immisciez dans son intimité. Ceci est vrai avec tous ceux que vous allez rencontrer. Gardez-vous de questions qui vont trop loin.

Pour les questions personnelles, attendez qu'ils les abordent. Si l'un d'eux vous dit : « Êtes-vous marié(e), avez-vous des enfants... ? », vous êtes de la sorte invité à poser en retour la même question. Mais, avec un supérieur, restez prudent sur ce genre de questions. Il a de fait un « droit » sur vous qui est celui de s'intéresser à vous sur le plan personnel, sans bien sûr que cela n'aille trop loin. Si tel était le cas, il serait en faute ! Quant à vous, remettez à plus tard les questions personnelles que vous souhaiteriez lui poser. Attendez d'être plus proche !

Danger parfois...

Restez discret dans vos questions surtout lorsqu'il s'agit d'éléments de leur vie personnelle. D'ailleurs si celui-ci s'avisait de se répandre sur sa vie privée, sachez rester sur la réserve, ne pas faire de commentaire et garder le silence... Car malheureusement, quelqu'un qui se serait trop livré à vous pourrait dans un deuxième temps vous en vouloir d'en savoir trop sur lui !

Et puis n'oubliez jamais de remercier !

Il vous faut absolument remercier chacun de vos interlocuteurs de l'entretien que vous avez eu avec eux, au-delà du remerciement oral lors de l'entretien. Vous pouvez par exemple envoyer le lendemain ou le jour suivant un mail très court du genre :

1. L'entrée dans une nouvelle entreprise...

Chère Madame ou cher Monsieur,
(ou encore Chère Claire ou Cher Jean)
Merci beaucoup du temps que vous m'avez consacré.
Grâce à cet échange, je me sens conforté(e)
au démarrage de cette nouvelle étape professionnelle.
Je serai toujours très heureux de vous retrouver pour
un nouvel échange et vous tiendrai au courant
de l'avancée de mes projets.
Bien à vous, XX

En procédant ainsi, vous marquez le coup en vous distinguant des autres qui n'auront peut-être pas eu cette bonne idée de remercier de manière formelle. Et en remerciant de la sorte, vous montrez à votre interlocuteur l'importance qu'un tel entretien représente pour vous. Il fait désormais partie de ceux qui auront contribué à votre essor dans cette nouvelle aventure professionnelle ! Ce n'est pas anodin et c'est ainsi qu'une relation durable peut s'instaurer.

Mauvais choix de priorité, mauvais exemple...

Lorsque Marie fut appelée par son patron en cette fin de journée, sa première idée fut qu'on allait la complimenter sur la façon dont elle s'était investie dans son nouveau poste.

Depuis trois mois qu'elle avait pris en main son nouveau job, elle s'était littéralement « défoncée » ! Elle le sentait tellement ce job que, dès le départ, elle s'y était mise avec la plus grande des ardeurs. Elle arrivait tôt le matin, avant tout le monde, partait tard, après tout le monde, déjeunait sur le pouce dans son bureau la plupart du temps avec pour seule distraction de relire ce qu'elle avait produit le matin même... Sur le plan personnel, elle avait renoncé à sortir le soir avec ses amis en se disant que ce ne serait que partie remise... →

C'est pourquoi, si pleine de la satisfaction du devoir accompli en pénétrant dans le bureau de son patron, elle fut comme estomaquée par son accueil un peu glacial : « Je voulais faire le point avec vous Marie parce que je ne suis pas sûr que nous soyons tout à fait en harmonie vous et moi concernant votre job... les échos que j'ai sur votre intégration dans l'équipe ne sont pas bons... je ne sais pas comment vous expliquez ce sentiment, comment dire... d'hostilité à votre égard, qui m'a été rapporté à plusieurs reprises. Vous devriez sans doute faire plus d'efforts vis-à-vis des autres semble-t-il ! Avez-vous une explication à me fournir et comment comptez-vous vous y prendre pour améliorer la situation ? »

Inutile de dire que pour Marie, ce soir-là fut une leçon : sans doute avait-elle par trop négligé la relation avec les membres de l'équipe dont elle faisait partie. Une négligence certes de bonne foi, pour la bonne cause ! Mais dont les conséquences auraient pu la conduire dans une impasse !

En quelques semaines Marie a fait deux choses : de concert avec son patron, elle a mis son travail pendant un certain temps « sous le coude » et elle a mis en place un plan « Orsec » pour retourner la situation dans le domaine relationnel : rendez-vous de travail, déjeuners, participation tous azimuts à tout ce qui contient l'idée de convivialité. Marie a mis le paquet pour se reforger une solide réputation auprès de ses proches. En quelques semaines, elle a remonté la pente au grand contentement de son patron !

Objectif n° 2 : formaliser tous les soirs vos premiers pas dans l'entreprise ou l'entité nouvelle

Pour donner les meilleures chances à votre découverte de cette entité nouvelle et des « enquêtes » que vous avez menées, il vous faut mettre par écrit le résumé de chacun des entretiens que vous avez eus dans la journée. Vous devez pour ce faire utiliser les notes que vous avez prises.

Pourquoi et comment formaliser vos entretiens ?

Durant la prise en main de ce nouveau poste, vous allez rencontrer de nombreuses personnes. Vous ne pourrez pas tout retenir. Nous vous conseillons donc de mettre par écrit les points marquants de chacun des entretiens. Vous verrez qu'au fil de ces entretiens, vous allez faire quelques constats sur l'entreprise qui pourront non seulement vous servir mais aussi servir votre manager, l'équipe dans laquelle vous êtes, l'entreprise même qui peut avoir de l'intérêt à intégrer les remarques d'un nouvel arrivant qui a fait l'effort de ce travail d'analyse. C'est à peu près ce que l'on attend d'un homme de conseil à qui l'on demande d'apporter son point de vue extérieur à l'entreprise. Un point de vue reposant sur un diagnostic fait à partir de rencontres variées, avec la prise en compte des réalités de tous les jours. De multiples et précieuses informations dont le croisement va se révéler très riche !

Nous vous conseillons même, au-delà de la formalisation de ces rencontres avec ces nouvelles réalités pour vous, de faire un travail de synthèse. Ce travail de synthèse doit être fait au terme

de ces premières rencontres. Il s'agit d'une synthèse sur ce qui vous apparaît essentiel et qui mérite d'être mis par écrit. Cela peut concerner un point de force et/ou de fragilité concernant l'objectif de l'entité à laquelle vous allez appartenir ou bien une série de constats qui montreraient l'intérêt de développer telle ou telle action. Ces faits doivent être indiscutables pour ne pas créer une polémique. Et vous devez les présenter avec humilité de telle sorte que tout ceci soit reçu non comme une critique négative qui serait du plus mauvais effet mais plutôt comme une contribution positive de votre part à la compréhension de l'entreprise. N'en faites pas état à tout le monde mais réservez-la dans un premier temps à votre supérieur hiérarchique. C'est à lui de décider de la suite à donner à vos observations.

SAVOIR-VIVRE = EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

SACHEZ VOUS « OBLIGER » RÉGULIÈREMENT À UN « RAPPORT D'ÉTONNEMENT »

Les deux avantages d'un travail de formalisation des premiers entretiens dans une nouvelle entité :

Pour vous : cela vous permettra de disposer d'une vision plus claire de l'entité que vous venez de rejoindre.

Pour l'entreprise : votre travail, qui vous a pris du temps, lui permettra de disposer d'un éclairage nouveau. C'est votre première contribution à une recherche d'efficacité de cette entité et une manière fort courtoise d'entreprendre les choses.

En résumé, « les manières sont tout »!

Dès votre entrée dans l'entreprise, dans un nouveau service, département..., **faites le choix de tout miser sur le relationnel** avant de vous investir dans la technique. Sachez considérer que la vie dans l'entreprise c'est d'abord et avant tout de l'humain. Que ce qui fait la différence, c'est la manière. La manière de mener ses relations. Ce n'est qu'ensuite qu'interviendront vos compétences et votre puissance technique. Si vous faites l'impasse sur le relationnel en vous concentrant sur les seuls aspects techniques, vous vous compliquerez la tâche. Car, curieusement, ce n'est pas ce que l'on attend de vous au démarrage. Ce que l'on attend de vous c'est d'être aimable et d'être celui qui a su créer de bonnes relations policées. « Les manières sont tout »* disait Talleyrand... Ne l'oubliez jamais!

* Cité par Alain dans *Propos sur le bonheur*, Gallimard, « Folio essais », 1928, page 12.