

ÉDITIONS
GURATUS

Beta picture

Beta lecture

Jérémy Borot

Les règles du jeu professionnel

Episode 3 : Manager le multi-joueurs

2021

Editions Curatus

Les couvertures auxquelles vous avez échappé...



Et vous, à quels jeux jouez-vous ?

Remerciements

A tous ceux qui ont participé sous pseudonymes à une partie de l'aventure ; vous savez qui vous êtes !

A Axel-Loïc Akanni, qui a réalisé toutes les illustrations de ce livre.

A Stéphanie Cote pour sa relecture minutieuse et son niveau d'exigence quant à la qualité du français. Grasse a elle il y a moins de tipos.

A Alexandra Ourse pour son coaching littéraire bienveillant.

A Nicolas Cauchy, pour son aide littéraire précieuse, notamment autour des personnages de Matthieu, Jeanne et Aurore.

A tous ceux qui ont testé une partie du contenu : Laura, Myriam, Bruno, Jérémie et David.

A mon père, ma mère et ma sœur.

Et enfin à ma femme et mes filles qui m'ont vu presque tous les jours me lever deux heures avant elles pour écrire une section.

L'auteur

*« Pour l'enfant, amoureux de cartes et d'estampes,
L'univers est égal à son vaste appétit. »*

Charles Baudelaire

Jérémy Borot s'est initié au management à l'ESSEC, à la communication chez Fullsix (actuellement groupe Havas) et à la rigueur chez Ernst&Young. Chez McKinsey & Company, il a notamment appris la structure et la synthèse.

Depuis qu'il encadre de larges équipes au sein de grands groupes français (BPCE puis Casino), il tente de participer à mettre toujours plus de science dans l'art du management.

Pour cela, il rassemble l'expérience accumulée des professionnels compétents qu'il rencontre et le meilleur de ce qui a déjà été écrit. Il les croise avec sa propre expérience et les distille au sein de méthodologies rigoureuses, structurées et synthétiques ; c'est-à-dire exhaustives, concises, et, il l'espère... bien communiquées.

Les éditions Curatus

Le curateur d'une exposition choisit les œuvres, les agence et les présente au public. *Curatus* en latin signifie « bien soigné, dont on s'occupe bien ». C'est l'enjeu des éditions Curatus : proposer une sélection soignée. Court, complet, précis, exact, atemporel... Voici quelques-uns des adjectifs que nous aimerions entendre et lire au sujet de nos ouvrages.

Expert qui complète ses connaissances, novice qui s'initie, indépendant qui propose ses services, responsable de département qui coache son équipe, étudiante, formateur ou dirigeante d'entreprise qui doit motiver et guider, les ouvrages des éditions Curatus sont écrits pour vous.

Et comme vous pouvez être un homme ou une femme, le texte est écrit parfois au masculin et parfois au féminin. Le choix de l'un et de l'autre est aléatoire. Cela surprend au début, mais vous verrez... on s'y fait !

Vous trouverez au sein des ouvrages Curatus la liste de ce qu'il faut savoir, la checklist des erreurs à éviter, de nombreuses suggestions pour apprendre vite, un moyen d'évaluer vos connaissances et un tour d'horizon des ressources pour aller plus loin. Plus d'informations sur www.curatusread.com et sur les réseaux sociaux habituels.

Notre ambition : vous faire gagner vingt ans d'expérience en vingt minutes. Ou tout du moins accélérer votre courbe d'apprentissage de quelques années en quelques heures.

Prêt(e) à aimer les livres professionnels ?

Beta lecture

*« Je vous souhaite des rêves à n'en plus finir
et l'envie furieuse d'en réaliser quelques-uns. »*

Jacques Brel

Introduction

« Any time you sincerely want to make a change, the first thing you must do is to raise your standards. »

Anthony Robbins, coach et essayiste américain

La technologie met tous les contenus du monde à portée de main. Dans moins de trois minutes, vous pourriez être en train de lire, écouter ou regarder à peu près n'importe quoi dans à peu près n'importe quelle langue. Et cela pour une somme relativement modique. Alors, pourquoi lire ce livre ?

Parce que vous y trouverez deux types de d'information encore difficiles à trouver : la liste de ce que vous devriez lire et la liste des bons contenus. Sans ces deux éléments, on se retrouve vite porté par le hasard à visionner des vidéos sans intérêt, lire des articles de blogs creux ou perdre des heures à avec de mauvais ouvrages professionnels.

Pour reprendre Anthony Robbins cité plus haut, nous ne savons alors plus quel changement nous souhaitons réaliser et les contenus ne sont pas au bon standard. Cela ne vous est jamais arrivé ? Moi si. Et pas qu'une fois !

C'est donc ce que cet ouvrage vous propose : d'abord définir les thèmes les plus utiles pour vous, ensuite suggérer des pistes vers des contenus de qualité. S'il y parvient, il aura atteint son objectif.

J'ai débuté l'écriture de cette série d'auto-évaluations pour réaliser à l'échelle une activité que j'apprécie, mais ne peux plus prendre le temps de faire assez : partager des connaissances professionnelles.

Pendant plus de dix ans chez McKinsey, un cabinet de conseil, j'ai coaché plus de 400 collègues de plus de 40 nationalités, l'équivalent de milliers d'heures passionnantes. On m'a coaché presque autant.

J'ai continué après avoir quitté McKinsey, mais mes équipes sont rapidement devenues trop nombreuses pour cela. Prendre trente minutes tous les deux jours pour partager ce que chacun fait bien et ce qu'il pourrait faire mieux est chronophage. Lorsque vos équipes se comptent en dizaines de personnes... cela ne fonctionne plus !

J'ai donc d'écrire ce que je ne prends plus assez le temps de transmettre lors de discussions individuelles. J'ai rassemblé mes souvenirs, ce qu'on m'a appris et ce que j'ai eu l'occasion de répéter fréquemment, et j'ai filtré ce qui était trop personnel ou trop lié au monde du conseil.

Je les ai croisés avec plusieurs grilles d'évaluation de grands cabinets et grandes entreprises ; et j'en ai tiré des questionnaires suffisamment génériques pour convenir à presque tous les emplois salariés du tertiaire et suffisamment précis pour être utiles à mes collègues.

J'ai fait passer le questionnaire à des dizaines de personnes, y compris aux clients de coachs professionnels. Cela a permis des discussions riches et structurées bien au-delà des quelques conseils que je pourrais donner en une demi-heure.

C'est l'occasion de s'auto-évaluer sur une grille explicite avec plus de dimensions qu'à l'accoutumée.

Pendant ma période chez McKinsey, le rôle de chef d'équipe s'appelait « Engagement Manager » ou « EM ». Il était fréquent d'entendre dire que c'était le meilleur rôle au sein de la Firme. Je me souviens d'un collègue très sénior m'expliquant que c'est le rôle où on vous donne les clés de la voiture : si vous voulez mettre un projet dans le décor, vous pouvez.

La métaphore du conducteur de la voiture est plutôt bonne. Il est probable que quelqu'un de plus chef que la responsable d'équipe prenne en fait les décisions importantes. Un peu comme si vous conduisiez la voiture, mais que la personne à vos côtés décidait de la destination. Vous avez beaucoup de pouvoir, mais pas tous les pouvoirs.

En revanche, vous pouvez décider de vous arrêter, de ralentir franchement, voire d'envoyer tout le monde dans le décor... C'est évidemment vrai à tous les niveaux de l'organisation, mais l'effet de levier est plus fort dans ce rôle : vous avez plus de manettes et êtes plus dure à remplacer.

Je suis devenu « EM » en plusieurs étapes. La première fut quand une équipe m'a regardé un matin en me demandant : « Alors, que faisons-nous ? ». Nous étions quatre dans la pièce et j'étais le plus gradé. Il fallait donc que je réponde. J'avais furieusement envie de répondre : « Mais

moi non plus, je ne sais pas ! ». Et pourtant, instinctivement, j'ai senti qu'il devait y avoir une meilleure réponse.

La deuxième étape fut ma première sortie de route. Je n'ai pas mis le projet dans le décor, mais nous sommes restés tard au bureau un soir. Et c'était clairement ma faute. Avant, les coups durs venaient en général d'une demande non anticipée d'un client, du responsable d'équipe ou d'un gradé du cabinet. Et quand cela venait de moi, cela n'impactait souvent que moi. Je travaillais un peu plus ou un peu plus tard ; voilà tout. En tant que responsable d'équipe, mes erreurs impactaient soudain les autres.

J'ai regardé l'équipe et je leur ai dit : « Je pense que nous allons rester tard ce soir et je pense que c'est de ma faute. » Personne ne m'en a vraiment tenu rigueur ; à tort ou à raison rester tard au bureau étaient monnaie courante. Mais je m'en suis souvenu. Tout d'un coup, les règles avaient changé. Jusqu'ici, je pouvais optimiser ma vie privée en jouant sur mon efficacité personnelle et ma capacité à anticiper certaines demandes. A présent, il fallait gérer beaucoup plus de paramètres.

La troisième étape fut un apprentissage rigoureux de tous ces paramètres à gérer. Un document particulièrement utile s'appelait « The art of being an EM » : un court ouvrage de 78 pages écrit par plus de vingt responsables de projets nord-américains à raison d'un chapitre par personne et par sujet. C'est un document interne au cabinet de conseil et il est si truffé d'acronymes et de vocabulaire interne qu'il est presque illisible pour un non initié.

Cependant, je l'ai lu plus souvent que *Le Petit Prince* et son contenu a largement inspiré l'épisode des Règles du jeu

professionnel que vous tenez dans les mains : l'épisode 3 dédiée au rôle de chef d'équipe.

Le tutoriel est le niveau zéro du jeu : certains des conseils et suggestions vous paraîtront évidents. C'est tout à fait normal et c'est tant mieux ! D'autres vous paraîtront surprenants et nouveaux : êtes-vous sûre (rappel : cet ouvrage s'adresse à vous parfois au féminin et parfois au masculin) de ne pas vouloir savoir lesquels ? Cette auto-évaluation a pour but de vous aider à y réfléchir.

L'épisode 1 est plus exigeant. Il correspond notamment aux attendus d'une consultante senior d'un cabinet de conseil. Pour autant, il est applicable dans tous les métiers ou presque. Il s'agit surtout d'acquérir les compétences d'un professionnel aguerri.

L'épisode 2 est dédié au rôle d'expert. Il s'agit de bien connaître un sujet et de savoir partager ses connaissances. On peut être responsable d'équipe sans être expert ; pour autant, nous sommes tous experts de quelque chose. Savoir tenir le rôle est utile, même si cela n'est pas votre métier.

Maîtriser cet opus du jeu (le Kaven 3) requiert pour la plupart d'entre nous un travail sur soi important. Il est essentiel pour évoluer ensuite vers des rôles de directions d'équipes toujours plus nombreuses : Kaven 4 et Kaven 5. Vous trouverez l'explication de cette notation et l'escalier professionnel Kaven à la fin de cet ouvrage.

Les règles du jeu professionnelles dépassent le monde du travail. Tout comme la séparation entre temps professionnel

et temps personnel est un concept récent à l'échelle de l'humanité (avant le XIXème siècle, cette distinction fait peu de sens), les règles ci-après sont largement applicables à toutes sortes d'activités sociales.

D'ailleurs, en dehors du monde professionnel, nous prenons fréquemment le rôle de responsable d'équipe. Organiser une soirée à la maison ou un week-end entre amis est déjà prendre ce rôle. C'est dire si les terrains de jeu son nombreux !

Pour explorer ces terrains de jeu, je vous propose de suivre les aventures d'Aurore. C'est elle qui avait coaché Jeanne pendant l'épisode 1. Si vous l'avez lu, vous remarquerez que le prologue qui va suivre est identique à son épilogue. C'est normal.

Aurore, comme Matthieu, travaille au sein de la société *Quid facis*, la société qui fait un peu n'importe quoi pour un peu n'importe qui. Elle n'est peut-être pas très différente de l'organisation où vous-même exercez !

Vous croiserez peut-être Jeanne également. Elle officie chez *Quod bebes*, je vous laisse deviner la spécialisation de cette société.

Aurore prendra conseil notamment auprès de Stéphane dont l'histoire clôturera cet ouvrage et d'Inès qui sera l'objet du suivant. Vous en apprendrez plus à l'épilogue.

Aurore, Stéphane et Inès vont avoir besoin d'un peu d'aide. Saurez-vous les accompagner ?

Bonne lecture et bonne découverte des règles du jeu !

PS : cet ouvrage est l'épisode 3. Vous trouverez à la fin de ce livre plus d'information sur la série. Notamment sa genèse, l'explication des niveaux Kaven 0 jusqu'à 8 et deux points majeurs à ne pas manquer :

- Pourquoi vouloir accélérer sa carrière ?
- Quand transgresser les règles ?

Lisez ces deux points tout de suite si les sujets vous intéressent. Ils sont loin d'être évidents. Accélérer sa carrière n'est pas un but en soi ; et respecter les règles non plus...

Pour qui est ce livre ?

Ce livre est le second d'une série qui s'étend sur bien des rôles. L'épisode 3 (que vous avez dans les mains) forment la première étape où il s'agit d'organiser le travail des autres autour de nous. Il a été écrit pour tous les publics ou presque.

Lisez-le si...

Vous vous préparez à un rôle de responsable d'équipe. Vous trouverez dans cet ouvrage un solide tour d'horizon de tout ce qui est nécessaire à jouer ce rôle efficacement. Evidemment, diriger une équipe nécessite de maîtriser soi-même tout ou partie des rôles précédents. Maîtrisez-vous les autres épisodes ?

Vous êtes déjà dans un rôle de chef d'équipe. En principe, tout le contenu de ce livre devrait être une évidence ou presque. Est-ce le cas ? Si la réponse est négative, il n'est jamais trop tard. Parcourez le contenu et attardez-vous sur ce qui vous paraît le plus surprenant ou le moins naturel. C'est probablement le plus intéressant.

Vous souhaitez comprendre et aider votre supérieur hiérarchique. Difficile de se rendre compte des difficultés du rôle avant de l'avoir eu soi-même. Même si vous êtes loin de diriger votre propre équipe, pourquoi ne pas se renseigner en avance de phase ? Vous pourriez même coacher discrètement votre propre chef ! Après tout, pourquoi pas ?

Vous êtes coach et cherchez une structure robuste. Dans un rôle de coach, il est difficile de penser à tout. Ce test et les suivants vous donneront une liste éprouvée de sujets à aborder avec vos clients.

Offrez-le si...

Un proche devient responsable d'équipe. Offrez ce guide à une amie, un frère, une collègue, une connaissance. Il contient probablement beaucoup de conseils que vous voudriez lui donner. Et il peut aussi servir de base pour partager votre expérience personnelle de manière organisée.

Vous dirigez plusieurs équipes et donc plusieurs responsables d'équipes. Vous leur devez de les aider à se développer, mais vous manquez de temps. Et vous aimeriez qu'ils évitent les erreurs de débutant afin d'être le plus efficaces et le plus épanouis possible. Ce livre peut vous aider à les guider. Je l'ai écrit dans cet objectif.

Vous êtes dans un rôle de développement des talents. Faites-vous partie d'une équipe de ressources humaines ? Venez-vous de promouvoir quelqu'un au rôle de responsable d'équipe ? Ce guide vous aidera à accompagner vos talents dans la transition nécessaire entre bien gérer son travail et organiser celui de son équipe.

Les occasions de ne manquent pas de passer le test (soi-même ou en organisant une revue à 360 degrés) et de s'intéresser à chacune des dimensions de cet ouvrage. Quelle est votre bonne raison de le faire ?

Pourquoi des checklists ?

« *Errare humanum est, perseverare
diabolicum.* »
Proverbe de l'Antiquité

Les professions pour lesquelles l'erreur coûte cher utilisent des *checklists*. Les pilotes d'avion passent leur appareil au travers d'une « liste de points à vérifier » avant le décollage. S'envoler avec un réservoir vide, un moteur qui fonctionne mal ou un train d'atterrissage qui ne s'ouvre pas est trop grave pour prendre le risque.

Les chirurgiens aussi utilisent des *checklists* pour vérifier qu'ils n'ont rien laissé à l'intérieur du corps. Ils énumèrent pendant l'intervention le matériel utilisé. Et ils vérifient à la fin qu'ils ont tout récupéré. De même que dans l'aviation, l'erreur médicale est trop grave pour que l'on se permette de prendre le moindre risque.



Pourtant, la plupart d'entre nous utilisons peu de checklists. Qui irait passer sa voiture au crible d'une grille de vérification avant de la démarrer ? Qui compterait au bureau les stylos qu'il a utilisés pour s'assurer qu'il n'en a oublié aucun sur la table ? Ce serait chronophage et probablement vaguement ridicule.

Est-ce de l'arrogance ou de la négligence ? C'est surtout que l'erreur coûte peu cher. Une mauvaise réunion de travail ne tue pas comme un crash aérien. Une coquille sur un document ne détruit pas une réputation comme une erreur médicale. Le monde du bureau ressemble au tennis : une faute coûte le point, mais le jeu n'est pas perdu.

Quand donc utiliser une checklist ? Voici quatre raisons :

Pour éviter une erreur quand les enjeux sont importants.

Certaines réunions sont plus importantes que d'autres. Certains documents peuvent faire ou défaire une carrière. Quand le point est décisif, une checklist devient utile.

Pour apprendre vite une nouvelle discipline. Les checklists sont fondées sur une méthodologie robuste. Les suivre et les étudier permet d'accélérer l'apprentissage. Quand on connaît mal le sujet, une checklist aide à compenser.

Pour définir ses priorités de formation. Les checklists donnent une vue exhaustive du sujet et permettent d'identifier ce que l'on ne sait pas. Quand on veut réfléchir à ses prochaines étapes, une checklist est une boussole efficace.

Pour donner un avis structuré sur quelque chose. Les checklists permettent de poser les bonnes questions pour apporter un regard critique organisé sur le travail de quelqu'un d'autre. Quand on est dans un rôle de coach, cela aide.

Bien sûr, nous pouvons compter sur l'expérience plutôt que sur une checklist. Après vingt ans de pratique, on finit par « avoir l'habitude », « avoir une intuition », « reconnaître des schémas » ou « repérer les pièges à l'avance ». Ces expressions indiquent que nous avons intégré la checklist : elle est devenue une évidence.

Mais que faire si nous n'avons pas le temps d'attendre toutes ces années ? Comment accélérer la courbe d'expérience ? Peut-on court-circuiter ce long apprentissage par tâtonnement ? Peut-on éviter de suivre des centaines d'heures de formation ou d'apprendre par cœur un ouvrage de référence de mille pages ?

C'est justement l'objectif des checklists des éditions Curatus : vous faire gagner vingt ans d'expérience en vingt minutes. C'est ambitieux, mais pas impossible. Chaque checklist vous permettra de repérer d'éventuelles erreurs, d'apprendre ce que vous ne savez pas, d'identifier des besoins de formation et d'aborder le sujet avec méthode.

Pour atteindre cette ambition, nous avons d'abord rassemblé des centaines d'années d'expérience cumulée : les expériences du terrain de professionnels du sujet, les enseignements des meilleurs ouvrages de référence, les conseils des meilleurs formateurs... Nous n'avons négligé aucune source.

Ensuite, nous avons classé ces expériences pour organiser la checklist. Nous avons synthétisé les enseignements pour les rendre courts et digestes. Nous les avons organisés dans un ordre qui facilite la lecture. Enfin, nous les avons éprouvés auprès de professionnels du sujet avant de les tester auprès d'un public plus large.

Le résultat est une liste dense de dizaines de points pour améliorer encore vos pratiques. Certains vous paraîtront évidents. Tant mieux ! Intéressez-vous à ceux qui vous surprennent, vont à l'encontre de vos convictions ou sont simplement nouveaux. Ce sont probablement les plus intéressants.

Quand vous repérez un de ces points, n'hésitez pas à aller plus loin. Cette checklist vous donnera un début de piste. Il y a des mondes immenses à explorer. A vous de décider dans lesquels vous souhaitez plonger. La plupart ouvrent des portes passionnantes vers des univers inconnus qui vous apporteront du renouveau.

Bonne lecture et bonne découverte !

BetaVenture



Prologue

*« Cette histoire est vraie
puisque je l'ai inventée. »*

Boris Vian

Pour rappel, cet épisode suit les aventures de Mathieu et de Jeanne au sein des sociétés *Quid facis* et *Quod bebes*. Il peut se lire indépendamment, mais s'assurer de maîtriser les règles du jeu des épisodes précédents peut aider.

Aucun des personnages n'est fondé sur une personne identifiable. Pour autant, ils représentent évidemment les facettes et comportements de personnes que j'ai eu l'occasion de croiser. Chaque récit a son fond de vérité.

Bonne lecture !

Le choix d'Aurore

« Choisir, c'était renoncer pour toujours, pour jamais, à tout le reste et la quantité nombreuse de ce reste demeurait préférable à n'importe quelle unité. »

André Gide, Les Nourritures terrestres

Aurore dépose son fils à la crèche puis prend le tramway en direction du bureau. Pendant que les stations défilent, elle visualise les yeux mi-clos le film de la journée qui s'annonce. Quelques réunions internes, deux rencontres externes, plusieurs décisions à prendre et probablement des solutions à trouver. Elle a hâte d'y être ! En plus, elle devrait être promue pendant le comité d'évaluation de l'après-midi.

Elle aime son job et s'y sent bien. Elle est responsable de plusieurs projets au sein de *Quid facis*, la société qui fait un peu n'importe quoi pour un peu n'importe qui. Seule ombre au tableau, les locaux pourraient être plus modernes. Mais est-ce bien important ? Son rôle de touche à tout lui convient. Depuis toute petite, elle a toujours aimé la variété. Qui sait de quoi demain sera fait ?

Depuis l'année précédente, sa vie professionnelle est presque devenue facile. On la connaît et on lui fait confiance. Elle a de l'expérience et réalise rapidement ce qu'on lui demande. Quand on lui donne du travail, parfois elle l'a même déjà fait. Elle sait très bien ce que l'on attend d'elle, alors elle essaie d'anticiper les requêtes. Dans ces cas-là, elle sourit et reste

silencieuse. Inutile de montrer autour d'elle qu'elle a un coup d'avance.

Evidemment, cela n'a pas toujours été ainsi. En regardant son reflet dans la vitre du tramway, elle voit l'Aurore d'aujourd'hui : tonique, enjouée et même enthousiaste. Elle se revoit aussi il y a trois ans à peine, pour son premier jour. Elle était nouvelle et inexpérimentée dans l'organisation. Tout la prenait par surprise ! Atteindre son niveau de maîtrise actuel a demandé un apprentissage.

En repensant à tous les progrès réalisés depuis trois ans, elle se lève machinalement pour céder sa place. Une femme enceinte vient de monter dans le tramway. Elle sait bien l'aventure que représentent les transports en commun à sept mois de grossesse. Elle est passée par là ! Terminer le voyage debout la dégourdira un peu. D'ailleurs, elle ne comprend pas que tant de gens s'assoient. Elle qui est si sportive apprécie d'être debout. C'est une lutte permanente pour garder l'équilibre et l'occasion d'un réveil musculaire bienvenu.

Au cours de la journée, tout s'enchaîne très vite. Aurore n'a pas une minute de libre. Elle est d'autant plus efficace qu'elle a pris l'habitude de repartir tôt : à quoi bon être efficace si l'on ne peut pas y gagner un peu en temps personnel ? Une heure de gagnée, c'est la moitié d'un bon film ! Sans se presser, mais sans temps mort, elle exécute une à une les tâches qui lui sont confiées.

Aurore dit parfois qu'il lui semble avoir un Google Maps professionnel dans la tête. Dès qu'un sujet se présente, elle visualise les différents trajets possibles et sélectionne le meilleur. Cela rend les décisions presque évidentes, comme s'il n'y avait chaque fois qu'une seule bonne solution.

En fin d'après-midi, elle a terminé tout ce qu'on lui a demandé de faire. Elle a réalisé ses principaux objectifs du jour, lancé plusieurs actions pour les semaines à venir et même pris le temps de réserver des places de théâtre pour le mois prochain. D'ailleurs, il faudrait qu'elle pense à un restaurant pour fêter sa promotion à venir.

Les évaluations annuelles ont dû avoir lieu. Elle sait que son chef apprécie ses contributions ; elle devrait rapidement passer à l'échelon suivant. En plus, son parcours est irréprochable cette année : pas d'erreur, pas de couac, que des succès faciles et une routine bien réglée. Un sans-faute !

Puisqu'elle a tout bouclé, elle prend le tramway en sens inverse. Encore une belle journée productive sous le soleil de Bordeaux ! Les grandes baies vitrées du véhicule donnent à voir la Garonne d'un côté et les façades historiques de la ville de l'autre. Machinalement, elle prend son téléphone dans son sac pour s'occuper.

L'écran affiche un nouveau message : un SMS de son chef. C'est étonnant... ce n'est pas son canal de communication habituel. Elle lit : « Je sors du comité de promotion. Je n'ai pas que des bonnes nouvelles. Je voulais que tu sois informée dès la décision prise. J'ai l'impression que tu es rentrée. On se parle demain matin ? »

Aurore est déçue. Ce n'est pas ce qu'elle attendait. Heureusement qu'elle n'a pas réservé le restaurant. Qu'est-ce qui a bien pu se passer ? Tout était pourtant parfaitement aligné, non ? Qu'a-t-elle bien pu manquer ?

Son premier appel est pour Victoire, son amie d'enfance. Elle annoncera la mauvaise nouvelle à son conjoint Sasha plus tard. Et Victoire l'aidera peut-être à trouver les mots pour le lui dire. Victoire est son alter ego. Elles se connaissent depuis toutes petites, elles ont le même âge, elles se disent tout. Aurore lui raconte sa déception.

« Et alors ? » Victoire ne semble pas vouloir compatir. « Est-ce que ta vie, c'est ton boulot ? Quelle importance que tu aies cette promotion ou pas ? Est-ce que ce sont eux qui décident de ton bonheur ? ». Ce n'est pas exactement l'épaulé compatissante qu'Aurore attendait. Elle la laisse continuer.

« Une promotion, c'est plus de boulot. Tu es bien là où tu es, profite ! Occupe-toi de toi, ton fils, tes passions... Fais du sport, sors, va au théâtre... Toi qui adores le cinéma, vois encore plus de films et écris un livre sur le sujet ! Puisque tu es si efficace, fais ton travail rapidement et fais autre chose de ta vie. Il paraît que le mot travail vient du latin et signifie torture... Et toi, tu en redemandes ? »

Aurore ressent une forme d'admiration pour Victoire. Elle ne voudrait son job pour rien au monde. Qui peut bien être auditrice interne par vocation ? Victoire n'est pas exactement épanouie au travail. En revanche, le reste force l'admiration : elle suit ses envies et ses passions. Elle prend du temps pour elle et pour les autres. Elle choisit ce qu'elle fait et ne fait pas. Elle est scénariste et actrice de sa vie. Est-ce qu'elle, Aurore, se laisse trop porter par d'autres metteurs en scène qu'elle-même ?

Et si Aurore se trompait d'objectif ? Et si cette non-promotion était une bonne nouvelle ? Après tout, comme elle est très efficace, cela signifie une vie facile au bureau pour encore quelques temps : rien de vraiment nouveau. Cela manquera peut-être de piquant ; mais ce sera l'occasion de faire autre chose. Le monde est vaste !

Le lendemain, Aurore cherche Stéphane, son supérieur hiérarchique. Elle voudrait qu'il lui en dise plus avant qu'elle n'en parle autour d'elle. Hier soir, Aurore n'a rien dit à son conjoint Sasha. Peut-être que Stéphane l'éclairera et l'aidera à expliquer. Et s'il y avait un recours à la décision ? Son SMS de la veille était une invitation claire à se parler. Il a peut-être un plan d'urgence à lui proposer.

En parcourant les couloirs, Aurore salue Matthieu par automatisme. Jeune et judoka, Matthieu est arrivé très récemment dans l'équipe de Stéphane. Il a fait des progrès remarquables très vite. Aurore sait que le coaching de son amie Jeanne l'a beaucoup aidé. Et elle espère qu'il se passera un jour quelque chose entre Jeanne et Matthieu. L'un des deux fera-t-il le premier pas ?

Inès l'interpelle en pleine rêverie. Inès est un cran au-dessus de Stéphane dans l'organisation. Aurore la connaît très peu, mais elle sait qu'elle fait partie du comité de promotion. Elle sait aussi qu'elle dirige de nombreuses équipes, que c'est une historique de la maison et une visionnaire appréciée. On la cite fréquemment en exemple. Aurore ne serait pas contre lui ressembler dans quelques années.

« Tu as un moment ? » lui demande Inès. « Tu peux venir dans mon bureau ? ». Ce genre d'invitation appelle une réponse positive et est rarement synonyme d'une bonne nouvelle. Stéphane est introuvable, Inès veut lui parler seule à seule. Que s'est-il passé dans ce comité hier ? Qu'est-ce qu'Aurore ne sait pas à son propre sujet ?

Aurore s'assied sur la chaise sans joie d'une table ronde quelconque dans un bureau sans décoration. Même la vue sur l'extérieur est quelconque. La discussion s'annonce désagréable. Qui aime entendre qu'on lui a refusé quelque chose ? Seule consolation : la conversation devrait être courte. Rares sont ceux qui apprécient de s'attarder sur ces sujets.

« C'est évidemment très décevant. Je peux imaginer ta frustration. » Inès commence fort et met les pieds dans le plat. Aurore s'attendait à une introduction plus douce. « Mais au fond, pourquoi penses-tu que nous avons pris cette décision ? ». Inès la regarde avec une intensité féline, plongeant ses yeux bleus perçants dans les siens.

Le silence s'installe et se poursuit. Paniquée, Aurore ne sait quoi répondre. Inès maintient le silence pendant un temps qui semble infini. Elle le rompt en premier : « Ton silence est une forme de réponse. On ne peut pas ne pas communiquer. Tu ne le sais pas ; mais cela aurait pu être pire : certains d'entre nous voulaient te licencier. »

Aurore reste silencieuse, mais les pupilles de ses yeux ont bougé. Elles indiquent quelque chose entre la stupeur et la colère. Elle s'attendait à un dur moment à passer ; là, elle semble hésiter entre la surprise et la révolte. Machinalement, elle croise les jambes et les bras, et son corps se tourne à demi

en direction de la porte. Sans s'en rendre compte consciemment, elle se prépare à fuir.

« Au fond, que veux-tu ? », reprend Inès. La question est dure, mais la voix est douce. Inès s'est imperceptiblement penchée vers l'avant et a incliné la tête sur le côté. Elle cherche à remettre sa collègue à l'aise.

« Je ne comprends pas, répond Aurore. Je travaille ici depuis deux ans. Je suis à peu près sûre d'être très compétente dans mon travail. Sauf s'il me ment, Stéphane me tient en très haute estime. Et je pensais que notre société était une méritocratie. J'admets que je m'attendais à être promue. Je ne comprends pas... » La voix d'Aurore tremble un peu. Il est vrai qu'elle évite en fait la question.

« Stéphane apprécie ton travail, mais il a voté contre ta promotion, comme tout le monde d'ailleurs. La question était de savoir si nous devons te promouvoir, pas de juger de la qualité de ton travail. Rassure-toi d'ailleurs, tout le monde est unanime à ce sujet. Personne ne doute de ton professionnalisme. Je ne te dirais pas qui a parlé de te licencier, mais cela se voulait une exagération. Cette personne suggérerait que tu serais peut-être mieux ailleurs que chez nous. Je ne suis pas d'accord, mais je comprends ce qu'elle a voulu dire. » Inès s'est relevée pendant qu'elle parlait et a repris une attitude plus stricte. C'est la chef de département qui parle.

« Pour simplifier, nous avons deux types de rôle où nous pourrions te promouvoir, reprend Inès. Responsable d'équipe ou experte. Le premier est un rôle d'encadrement et de coaching, le second est un rôle de référente et de partage de connaissance. Aucun d'entre nous ne savait ce que tu voulais.

As-tu envie de manager ? Veux-tu te spécialiser ? Et il n'a échappé à personne que tu optimises très bien ton temps de travail. C'est tout à ton honneur, bravo ! J'aurais d'ailleurs peut-être à l'occasion quelques conseils à te demander. Je pense que j'aurais à apprendre de toi. Cependant, nous avons aussi récemment observé un plateau dans ta courbe d'apprentissage. »

Inès marque une courte pause. Elle laisse le temps à Aurore d'intégrer les nombreuses informations. Elle reprend avant qu'Aurore n'ait pu intervenir. Elle la laissera parler plus tard. « Nous voulons te voir commencer à te comporter dans le rôle suivant avant de t'y nommer. On ne devient pas responsable d'équipe ou expert sur une décision du comité. On commence à se comporter comme tel ; et le comité valide un état de fait. Personne ne te demande d'être déjà parfaite dans le rôle suivant, juste d'en montrer les prémices... Et toi, tu es clairement la meilleure exécutante de la société ; mais pour l'instant, tu n'as pas commencé à te comporter en chef d'équipe ou en experte. »

Ce type de discours est tout ce qu'Aurore déteste : un reproche déguisé en compliment. Inès lui jette des fleurs tout en lui expliquant pourquoi ce n'est pas suffisant. Aurore se prend à penser que Victoire a bien raison : pourquoi ce jeu absurde de promotion qui la rend visiblement malheureuse ? Elle est très bien comme cela !

« Stéphane ne m'a rien dit... », murmure-t-elle doucement, presque pour elle-même. « C'est qu'il est à la fois ton meilleur ami et ton pire ennemi, reprend Inès. Evidemment, il veut t'aider et te tient en haute estime. Et en même temps, au fond de lui, il veut que tu restes où tu es. Si tu es promue

chef d'équipe, tu évolues dans l'organisation et il perd son meilleur élément. Il faudra qu'il forme quelqu'un d'autre. A voix haute, il dira qu'il a pour objectif le développement des talents de la société et que personne n'est irremplaçable. Il n'empêche qu'en attendant, tu es un bon soldat efficace dans sa brigade. Te perdre ne l'arrange pas. »

Tout cela fait beaucoup d'un coup. Aurore devrait choisir entre une voie d'expertise et une voie de management, se relancer dans l'apprentissage de nouvelles compétences et apprendre à se méfier d'un supérieur hiérarchique qu'elle apprécie.

« En fait, c'est plutôt une bonne nouvelle ! » Les yeux de Inès sont soudain plein de lumière. Elle s'est mise à sourire. « Les deux rôles possibles sont passionnants : il n'y a pas de mauvais choix entre les deux. Tu vas adorer apprendre ! Le sujet n'est pas d'être plus efficace pour l'organisation. Expert et chef d'équipe demandent tous les deux un jeu de compétence qui sont très utiles pour la vie de tous les jours. C'est un chemin de développement personnel fascinant. J'ai adoré les suivre. » Inès a prononcé la dernière phrase à mi-voix. Comme si elle se parlait à elle-même. Sur ces mots, elle se lève. La discussion touche à sa fin.

Aurore ne dit toujours rien. Elle est encore un peu hébétée. « Fais toi débriefer par Stéphane et demande-lui conseil, reprend Inès. Il veut ton bien. Et c'est un excellent coach, quel que soit le chemin que tu choisis. Prends le temps de décider si tu veux un rôle d'encadrement ou d'expert. Les deux sont intéressants, mais le quotidien est très différent. Tu as le temps avant le prochain comité. Et entre les deux, si cela t'intéresse, je te raconterai comment j'ai réalisé cette

transition. J'étais bien moins douée que toi, et cela s'est fait dans une douleur que tu ne soupçonnes pas. Mais l'objectif n'est pas de parler de moi aujourd'hui. Essaie de transformer le pépin de la déception en pépite. Je te souhaite une bonne journée. »

Aurore se retrouve à la porte du bureau. Quinze minutes à peine se sont écoulées depuis qu'elle y est entrée, mais cela lui a semblé une heure. Elle ne sait qu'en penser. On a suggéré qu'elle pourrait être licenciée (et elle n'est pas sûre d'avoir compris pourquoi cela se serait voulu une boutade pour son bien), on l'a félicité, on lui a suggéré une marche à suivre et on lui a ouvert la porte pour une discussion personnelle. Inès qu'elle ne connaissait pas, semble tenir à elle.

Il est peut-être temps de trouver Stéphane. Il saura l'aider ; mais peut-elle lui faire confiance ?

Stéphane a finalement décidé de lui donner rendez-vous au déjeuner. Il a réservé un beau restaurant d'affaires noté au guide Michelin. Le genre d'endroit très chic et donc onéreux le soir, mais étonnamment abordable le midi. Certes, c'est plus cher qu'une pizzeria, mais rapporté au temps passé, au calme, à l'espace entre les tables, à la qualité du service et au souvenir qu'on en garde... c'est une affaire !

Stéphane connaît tous les bons établissements comme celui-ci dans un rayon de trente minutes en transports. Il les aime peut-être même un peu trop ; cela se voit aux quelques kilos

surnuméraires qu'il tente de cacher sous des chemises amples. Il n'est pas vraiment gros, mais le terme athlétique ne s'impose pas non plus pour le décrire.

Quand Aurore arrive, il est déjà assis. Plongé dans la carte, on le sent en pleine réflexion. Pourtant, elle sait qu'il prendra le menu déjeuner comme d'habitude. Le menu imposé offre une belle expérience tout en restant dans un budget qu'il peut passer en notes de frais. A la carte, sa passion lui reviendrait vite cher.

Aurore regarde sa montre et calcule l'horaire. Le déroulé de ces déjeuners avec Stéphane est de fait chorégraphié. On parle d'abord de sujets personnels pendant qu'on commande puis on parle du travail en général pendant l'entrée. Lorsque le plat arrive, on commence à aborder le sujet du jour. A ce moment du déjeuner, il reste un peu plus de la moitié du temps et c'est l'assiette la plus consistante. C'est l'occasion de faire le tour du sujet. Au dessert, on aborde les solutions et le plan d'action.

Enfin, le café est le moment de se parler vrai. S'il y a des choses qui fâchent, on les garde pour ce moment de semi-détente. Après le café, ce n'est pas tout à fait fini. Il y a l'instant de se lever et de se quitter. C'est la minute magique de la dernière question, de la remarque en passant, de l'évocation d'un autre thème ou de l'ouverture vers un sujet personnel. La dernière minute est rarement anodine. Au fond, un déjeuner avec Stéphane est un exercice de style qui augmente en intensité au fur et à mesure que la conversation avance.

« Je t'ai fait une liste de dimensions sur lesquelles progresser, lui annonce-t-il calmement alors qu'elle s'assoit devant lui.

Si tu veux prendre la tête d'une équipe à la prochaine occasion, je pense qu'il faut que tu commences dès à présent à te comporter comme une responsable d'équipe. C'est assez différent d'un rôle de responsable de projet. On t'en demande plus, mais c'est aussi plus intéressant. »

Aurore se plonge dans la carte. Elle s'attendait à une entrée en matière plus douce. Inès et Stéphane se sont-ils donné le mot pour la bousculer ? Et qui a dit qu'elle voulait diriger une équipe ?

« Il faut que tu définisses davantage les objectifs et les ambitions, continue Stéphane. N'attends pas qu'on le fasse pour toi. Il faut que tu organises le plan de travail et délègues plus, que tu gères proactivement les décisionnaires dans l'organisation sans t'attendre à ce que je le fasse, que tu parles plus de solutions et moins de problèmes... »

Aurore a oublié le second point quand Stéphane lui annonce le cinquième. Cela fait trop d'un coup. Ne fait-elle donc rien de bien ? Elle se concentre sur la carte et vérifie que le menu lui va. Pendant ce temps, Stéphane continue sa longue liste, mais Aurore ne l'écoute déjà plus.

Stéphane sait bien qu'il ne devrait pas partir dans de longues litanies. Son coach le lui rappelle quasiment à chacun de leurs rendez-vous hebdomadaires : c'est contre-productif. Au-delà de cinq points, presque tout le monde arrête d'écouter.

Le coach lui a parlé d'une Alice dans une autre société qui aurait le même travers persistant. Il a même suggéré d'organiser une séance collective avec Stéphane et elle. C'est une pratique très inhabituelle, mais comme tous les deux paraissent résister aux autres approches, il est prêt à essayer

des approches innovantes. Pendant que cette pensée lui traverse l'esprit, c'est plus fort que lui, il continue :

« ...que tu motives l'équipe autour de toi et prendes part au recrutement, que tu participes à former et développer les collègues plus juniors, que tu montes d'un cran ton niveau d'exigence sur les livrables et que tu t'assures d'avoir deux coups d'avance. Dit comme cela, ça fait beaucoup. Mais cela devient vite une seconde nature... »

« Et si je préfère un rôle d'expert ? », interrompt Aurore. Il faut qu'elle reprenne le contrôle. Elle a ce tic de se figer quand elle ne maîtrise plus la situation. Elle fixe son interlocuteur avec des yeux écarquillés et s'enferme dans le silence. Cela la dessert. Hors de question qu'elle laisse son naturel prendre le dessus ! Elle va essayer de poser plus de questions. Elle s'est redressée sur sa chaise pendant qu'elle a posé la question.

Stéphane semble réfléchir. Il sourit et entame un autre discours : « C'est probablement une meilleure idée. Je vois que nous arrivons tous les deux aux mêmes conclusions. Je te verrais bien dans un rôle d'expert. Dans ce cas, il faut d'abord un domaine où tu es formée en profondeur. Cela suppose que tu as suivi les formations qui existent, lu quelques livres sur le sujet et que tu connais les références du thème. Ensuite, il faut prendre le rôle, c'est-à-dire savoir aider. Savoir écouter, poser les bonnes questions, guider, coacher. Enfin, il faut être visible en interne et en externe pour que l'on pense à toi quand vient le sujet. Sinon, tu risques d'être une experte esseulée. Encore après, bien sûr il y a une série d'erreurs simples, mais classiques à éviter... »

Stéphane marque un blanc pendant que le serveur prend les commandes. Aurore le regarde avec malice : « Tu as encore trop parlé d'un coup, et je pense que tu le sais ! Tu m'avais demandé de te le faire remarquer quand cela t'arrive. » Aurore sourit, elle sait que Stéphane apprécie qu'on lui fasse des retours, cela l'aide à progresser. Il est très porté sur le sujet du développement et ne cache pas qu'il voit un coach. Elle reprend : « Cela fait beaucoup d'informations d'un coup. Je risque d'ignorer ton propos, voire de m'en méfier... ».

Il la regarde intensément avec ses yeux verts sous ses lunettes cerclées de noir : « Merci pour le feedback ; mais assez parlé de moi. » Il laisse un blanc qui semble une éternité. Et après ces quelques secondes, il l'interroge : « Alors, toi, qu'est-ce qui t'intéresse le plus ? »

Aurore se fige et reste muette. Parce qu'elle n'est pas très sûre. Et parce qu'elle repense à la suggestion de Inès : Stéphane joue un double jeu. Evidemment il veut son bien. Mais en même temps, la garder dans son équipe l'arrange. Cette suggestion de prendre un rôle d'expert est-elle tout à fait désintéressée ? Peut-elle lui faire confiance ? Et si son trop long monologue sur les qualités du chef d'équipe avait eu pour principal but de l'effrayer ?

Il lui avait dit un jour que c'est à la personne la plus intéressée par l'échange de mener la discussion. Et en l'occurrence, c'est elle. Elle ne doit pas laisser son chef lui faire subir un interrogatoire. Qu'importe qu'elle puisse lui faire confiance ou non, pense-t-elle. Puisqu'il aime parler, faisons-le parler...

« Et toi, pourquoi avais-tu pris une voie de responsable d'équipe ? » demande Aurore en retour. Stéphane se sert un

verre d'eau et finit son entrée. Après une courte pause, il commence à répondre : « C'est un rôle passionnant ! On en fait plus que tout seul, puisqu'on a une équipe. On participe à développer professionnellement des personnes. On a une forte marge de manœuvre. On est un peu plus responsable de ses projets et de la qualité de ce que l'on fait. On est un peu plus aux commandes. Et surtout, j'ai énormément appris. Tout cela me sert au quotidien même avec ma famille. »

« C'est-à-dire ? » interroge Aurore. Elle veut en savoir plus. « J'ai appris à repérer le style de différentes personnes, à comprendre ce qu'elles veulent et à déléguer », précise Stéphane. « C'est important de savoir déléguer ; et c'est une des transitions les plus difficiles. Nous pensons tous que ce serait mieux fait si nous le faisons nous-même. »

« Tu me conseillerais de chercher à diriger une équipe ? » reprend Aurore. Stéphane marque une nouvelle pause. Le plat est arrivé. Il attrape ses couverts et répond : « En tous cas, il ne faut pas s'auto-limiter. C'est trop facile de penser qu'on ne serait pas un bon manager parce qu'on ne sait pas le faire. Tout s'apprend. Et quel apprentissage ! Je pense qu'il faut au moins essayer. Je vois trop de personnes prendre des rôles d'expert par peur de l'humain, alors qu'ils auraient été d'excellents managers. Expert ne doit pas être un choix par défaut. »

Aurore est surprise de cette réponse. C'est le Stéphane qu'elle connaît : honnête et qui veut son bien. Il est possible qu'il ne se rende pas compte lui-même qu'il joue inconsciemment un double jeu. Après cette tirade, la discussion glisse sur des sujets plus légers. D'abord la vie du bureau. Et au dessert le programme du week-end et des

vacances à venir. Comme si Stéphane avait décidé de suivre à l'envers la chorégraphie habituelle du repas. S'en rend-il compte ou est-ce improvisé ? Au moment de partir, il reprend une voix sérieuse où en articulant chaque mot : « Rien ne presse. Mais définis quand même ton ambition et communique-la. Si tu n'as pas de projet, les autres en auront pour toi. »

Le message est amical, mais clair. Et le projet de Stéphane pour elle est on ne peut plus évident. Mais que choisir ? Et si le projet de Stéphane était un bon projet ?

En rentrant, Sasha lui annonce une surprise : il a prévu une sortie et une baby-sitter pour leur fils. Il pensait lui faire plaisir. Mais avec cette déception, deux discussions sérieuses et un long déjeuner, Aurore aurait préféré rester à la maison. Elle espère qu'il a prévu une soirée cinéma : un bon film où elle pourrait s'oublier deux heures et changer de vie pendant le temps suspendu du récit. Elle a besoin de penser à autre chose.

Cependant, Sasha a une idée toute personnelle d'une bonne sortie de couple. Et c'est trop tard pour reculer : les places sont prises. Il s'agit d'une conférence sur l'histoire de l'art. C'est aussi pour ces surprises incongrues qu'elle l'aime. Aurore a conscience que ce n'est pas l'idée que la plupart des gens se font d'une soirée romantique de détente. Mais un bon conférencier n'est-il pas plus passionnant qu'un mauvais film ?

« J'ai choisi spécialement pour toi ! annonce Sasha. Ce soir, il s'agit d'art cinétique. Je crois que cela vient du mot grec pour mouvement, le mot m'a fait penser au cinéma... »
Aurore regarde le prospectus qui annonce la conférence. Elle connaît cette catégorie artistique de nom, mais pas dans le détail.

Selon la feuille qu'elle a sous les yeux, l'art cinétique est une spécialité plutôt XXème siècle née du futurisme italien. Elle joue sur la persistance rétinienne ainsi que sur les failles de notre sens de la vue. Comme il y a de nombreuses illusions d'optique, c'est souvent un sujet plutôt divertissant et surprenant. Le représentant le plus connu est Victor Vasarely, le plasticien d'origine hongroise qui a vécu la majorité de sa vie en France. « Ce n'est pas tout à fait du cinéma, mais cela reste un art visuel, pense Aurore, cela me changera toujours les idées. »

Ce soir, le conférencier est exceptionnel. Il crée rapidement la connivence avec la salle, s'exprime clairement, marque des pauses au bon moment et fait rire avec quelques effets comiques. Pendant l'heure de présentation, il fait passer le public par tous les états émotionnels. Mieux qu'un film hollywoodien !

Aurore jette un œil à sa biographie résumée sur la brochure du programme. Il a écrit plusieurs ouvrages sur l'art cinétique, semble être l'expert référent des grandes maisons de vente aux enchères et il donne parfois ses conférences en anglais et en espagnol en plus du français. Pas étonnant qu'il paraisse savoir de quoi il parle !

Vient la fin de la conférence. C'est le moment préféré de Sasha. Les conférences l'intéressent moins que les

confidences du cocktail. De nombreuses personnes n'osent pas déranger la star du jour et la laissent seule. Sasha ose et aime les faire parler. Il a une batterie de questions qu'il pose à chaque fois. Et elles fonctionnent. « Ce soir, tu poses les questions ! » lance Sasha à Aurore alors qu'ils prennent un verre au bar. C'est un jeu entre eux deux : faire parler le conférencier. Sasha est bien meilleur qu'elle, il la guidera si nécessaire.

« Bravo ! C'était très intéressant ! » commence Aurore pour aborder le conférencier. Un compliment est toujours bienvenu. « Dites-moi, comment êtes-vous devenu un tel expert du sujet ? ». Presque tout le monde aime parler de soi. Aurore et Sasha le savent.

« D'abord cela me passionne, sinon je ne pourrais pas, répond l'expert. Après, je vais vous dire quelque chose qui peut paraître très arrogant, mais est en fait très humble : il y a beaucoup de travail derrière ce que vous venez de voir. J'en connais plus sur le sujet que n'importe qui, j'ai lu tous les ouvrages du thème et je suis au courant de toutes les nouveautés. Souvent quand je dis cela, on me trouve arrogant. C'est tout l'inverse ! Ce sont ceux qui n'ont pas tout lu qui sont arrogants. Ils se prétendent experts... Et ils n'ont pas fait le tour complet de la question ! »

Aurore sourit et incline la tête. C'est son moment préféré : quand il n'a pas besoin de questionner. L'autre va continuer et elle sait que cela va devenir encore plus intéressant. « Après, c'est un cercle vertueux qui tient de la magie. Comme j'aime le sujet et que je le connais bien, on me pose beaucoup de questions. On me montre des œuvres, on m'interroge, on me demande des expertises... Moi, j'aide

comme je peux. Mais surtout, j'apprends à chaque fois. Comme je suis l'expert du sujet en Europe, on vient me voir. Et comme on vient me voir, je deviens progressivement toujours plus expert. Ce qui fait que non seulement personne n'en a lu autant que moi sur le sujet, mais en plus personne n'en a autant discuté et n'y a autant réfléchi dans les dernières années. Cela aussi, ça peut paraître arrogant. En fait, c'est très humble. Je n'ai pas beaucoup de mérite, c'est juste de la pratique cumulée. »

« Mais pour le spectacle, il y a du travail... », reprend Sasha cette fois-ci. Il relaie Aurore pour une question. Il faut que la conversation ait l'air naturelle. Si les questions viennent toujours de la même personne, cela tourne à l'interrogatoire. « L'expertise n'explique pas le sens de la scène », ajoute-t-il.

« Enormément de travail ! Et de la passion aussi ! ajoute l'expert. La passion, c'est le principal. Si je n'aimais pas profondément l'art cinétique, je ne pourrais pas faire le reste. Et après, il y a du travail et de la technique. Le spectacle, c'est tout à fait autre chose. Un peu comme lorsque je conseille des collectionneurs d'ailleurs... »

L'expert est lancé et parle de manière volubile. Aurore et Sasha ont réussi leur coup ! Ils aiment quand leurs interlocuteurs s'expriment avec entrain et passion. C'est là qu'on apprend le plus. L'expert poursuit : « Il y a connaître son sujet. Cela demande des efforts, mais c'est à la portée de tous. On suit des cours, on lit des livres, on parle aux autres experts. Et après, il y a la technique de communication. En petit comité, c'est le sens de l'écoute, du coaching, de la bonne question, du silence... J'ai l'impression que vous

savez bien ce que je veux dire ! » L'expert s'arrête et sourit à l'un puis à l'autre.

Il a repéré leurs trucs de spécialiste de l'entretien ; mais qu'importe ? Il continue : « Sur scène, ce sont des techniques de spectacle. Je préfère ne pas vous les expliquer, cela briserait la magie. Mais ça s'apprend ; c'est loin d'être inné. »

Aurore n'a pas perdu une miette de la conversation. Elle se voit déjà spécialiste mondiale d'un de ses sujets professionnels. Ou au moins experte en interne dans son organisation. Ce serait l'occasion de creuser un thème, de développer des compétences interrelationnelles, d'être une référence sur ce sujet. Et pourquoi pas d'écrire un livre ?

Aurore et Sasha rentrent à pied de la conférence. Ils aiment ce moment de fin de soirée où ils traversent la ville qui commence à s'endormir. En ce soir de juin, il fait encore jour même s'il est tard. C'est le début de la fin ou la fin du début. Le téléphone sonne.

- « Vas-y, décroche », propose Sasha.
- « Non, cela va briser la magie du soir. »
- « Qui est-ce ? »

Aurore regarde l'écran. C'est papa. Elle hésite un instant. Il a toujours été de bon conseil. Elle pourrait l'interroger discrètement. Elle décroche.

« Alors cette conférence ? » Le père d'Aurore sait visiblement où ils étaient. « Passionnante ! Et je pense que cela m'éclaire pour mon avenir professionnel. Je vais prendre une direction d'expertise plutôt que de management. Cela me convient mieux et il y a tant à apprendre ! ... »

Le père d'Aurore marque un blanc. « Il faut absolument choisir ? Où est passée ma fille qui disait que dans la vie, ce n'est pas fromage ou dessert ? Tu es sûre de dire cela après mûre réflexion ? Ou c'est juste que tu viens de rencontrer un expert passionnant ? Quel rôle avais-tu dans le club de foot quand tu étais au lycée ? Bon... Je te pose trop de questions. Je sens que je t'embête. Raconte-moi la conférence ! Et reparlons de tes choix de carrière demain. La nuit porte conseil... »

La nuit porte-t-elle conseil ? Dans ses rêves, Aurore est avec Sasha dans un immense restaurant chic. Les tables alentours sont emplies de responsables d'équipe, d'experts de leur domaine et de responsables de projet qui ont optimisé leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Ils parlent avec animation. Le brouhaha est immense. Tout le monde semble très content de lui.

Une serveuse s'approche de la table. Avec un grand sourire, elle regarde Aurore et demande : « Que prendrez-vous après les plats ? Est-ce qu'on s'arrête là ? Les fromages et desserts sont excellents et passionnants. Nos clients en prennent souvent plusieurs. La vraie décision, c'est par où commencer... »

* * *

Et vous, quel choix voulez-vous faire pour Aurore ? En rester là et suivre l'exemple de Victoire ? Prendre un rôle de responsable d'équipe pour marcher sur les pas de Inès ? Ou approfondir son expertise jusqu'à ressembler au conférencier en art cinétique ? Il faut commencer quelque part... Mais où ?

Dans cet ouvrage, nous ferons l'hypothèse qu'elle prend la voie du responsable d'équipe. Mais qui sait, peut-être qu'un choix n'exclut pas l'autre...

Betastructure

