

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

-15%

LES FEMMES GAGNENT EN MOYENNE 15% DE MOINS QUE LES HOMMES DANS LES PAYS DE L'OCDE. Cet écart qui peine à se réduire et constitue «un obstacle majeur à une croissance économique inclusive», selon une étude publiée récemment par l'OCDE.



Notenstein La Roche a nommé Patrick Furer au poste de directeur général. Il succédera à Adrian Kunzi à la tête de la banque saint-galloise de conseil en placement et de gestion de fortune du groupe Raiffeisen le 23 octobre.

17
Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 27 octobre

De l'art de devenir indispensable

TRAVAIL Aucun employé n'est indispensable. Il est cependant possible de faire en sorte d'être difficilement remplaçable. Explications

AMANDA CASTILLO
[@Amanda_dePaulin](https://twitter.com/Amanda_dePaulin)

Lorsque Elon Musk a licencié Mary Beth Brown au début de l'année 2014, l'affaire a fait grand bruit au sein de ses entreprises. Pour rappel, cette assistante considérée comme une version réelle de la Pepper Potts de Tony Stark dans *Iron Man* était un personnage de légende tant chez SpaceX que chez Tesla.

«Si Musk abattait vingt heures de travail dans sa journée, elle en faisait autant», relate le journaliste Ashlee Vance dans *Elon Musk: l'homme qui va changer le monde* (Ed. Eyrolles). Décrire celle-ci comme une secrétaire fidèle serait très éloigné de la vérité. On aurait souvent dit qu'elle était un appendice d'Elon Musk – celle qui avait une vision transversale de ses différents mondes. Pendant plus d'une décennie, elle renonça pour lui à toute vie privée, ballottée toutes les semaines entre Los Angeles et la Silicon Valley, travaillant tard le soir et pendant les week-ends.»

Deux semaines d'absence-test

C'est pourtant sans états d'âme qu'Elon Musk s'est séparé de son «appendice» au terme d'une curieuse expérience. «Mary Beth Brown réclamait d'être payée à l'égal des principaux dirigeants de SpaceX car elle gérait l'essentiel de son emploi du temps dans ses deux entreprises, accomplissait un travail de relations publiques et prenait maintes décisions pratiques», poursuit Ashlee Vance.

En guise de réponse, Elon Musk lui aurait indiqué qu'il n'était pas opposé à l'idée mais qu'avant de procéder à une augmentation de salaire, il souhaitait apprécier le degré de difficulté de ses tâches, ce qui lui permettrait de se rendre compte si elle était réellement essentielle à sa réussite. «Elon Musk lui a suggéré quelques semaines de vacances, [temps pendant lequel] il se chargerait lui-même de ses tâches. A son retour, il lui a fait savoir qu'il n'avait plus besoin d'elle.»

Si le licenciement de Mary Beth Brown est discutable d'un point de

Pour s'assurer une place durable, l'individu n'a d'autre choix que de se conduire en entrepreneur de soi et de développer l'art d'être indispensable. (DIGITALVISION)



Godin. En effet, de nos jours, les chemins balisés qui procurent la satisfaction du travail bien fait n'existent plus. Pour s'assurer une place durable, l'individu n'a d'autre choix que de se conduire en entrepreneur de soi et de développer l'art d'être indispensable.

Sortir des sentiers battus

A cet égard, les individus recherchés et uniques n'ont pas de carte routière. Ils ne suivent aucune consigne aveuglément. Mieux: ils défient la structure, les attentes et l'ordre établi et sont prêts à être ostracisés pour faire valoir leur point de vue.

A titre d'exemple, les idées de Marissa Mayer n'ont pas toujours fait l'unanimité au sein de Google. «Marissa Mayer a insisté pour que la page d'accueil de Google soit présentée avec la plus grande sobriété. Elle s'est battue pour que le nombre de mots sur cette page soit le plus réduit possible», indique Seth Godin. L'interface spartiate du géant du Web est pourtant en grande partie à l'origine de son succès. «Si Google fonctionnait, c'est parce que la façon dont le site reçoit votre demande et affiche les résultats est si claire et ordonnée que les gens le préfèrent à Yahoo! ou à Microsoft.»

Marissa Mayer a par ailleurs lancé au fil des ans plus de 100 services aujourd'hui répandus. De façon intéressante, personne ne lui a confié aucune de ces tâches. Elle s'en est chargée, tout simplement. Autrement dit, elle n'a jamais suivi un cahier des charges, et c'est précisément en cela qu'elle était indispensable.

«Si vous pouviez consigner dans un manuel les tâches de Marissa Mayer, vous n'auriez pas besoin d'elle, conclut Seth Godin. C'est la clé. Elle résout des problèmes que les gens n'ont pas prévus, voit des choses que les gens n'ont pas vues et fait le lien entre les gens qui en ont besoin.»

En définitive, là où les hommes sont enfermés dans les limites d'un statut et d'une fonction, sans chance raisonnable d'y échapper, là où leurs mouvements sont entravés par des normes, ils cessent d'être indispensables. ■

vue tant humain que professionnel, il soulève cependant une question importante que tout employé se pose au cours de sa carrière: suis-je un rouage remplaçable? Cette question en amène naturellement une autre: comment devient-on indispensable?

Le travailleur aisément remplaçable

Seth Godin, auteur de *Etes-vous indispensable? Libérez le linchpin qui est en vous* (Ed. Diatempo), donne la définition suivante du travailleur aisément remplaçable: discipliné et docile, il respecte les consignes, utilise des itinéraires tracés d'avance, pointe à l'heure, travaille fort, et endure. Pour parler de lui, ses employeurs «disent de ce qu'il fait et non de qui il est».

A noter que les bureaucrates, les preneurs de notes, les conformistes, les lecteurs de manuels et autres exécutants dociles ont longtemps été prisés des entreprises.

Dans *The E-Myth Revisited*, grand classique de la littérature d'affaires, Michael E. Gerber explique qu'il n'est pas dans l'intérêt d'une société d'embaucher des individus indispensables. «Si votre modèle d'entreprise dépend de gens hautement compétents, il sera impossible à reproduire. Ces gens sont en nombre limité sur le marché. Ils sont également coûteux, ce qui augmente le prix de votre produit. Le modèle d'entreprise doit [par conséquent] être tel que les employés possèdent le plus bas niveau de compétences requis pour exercer leurs fonctions.» Autrement dit, plus une entreprise est systématisée, moins elle est dépendante du talent individuel des collaborateurs qui la composent.

Le travail a fonctionné ainsi pendant plus de deux cents ans, note Seth Godin. «A l'ère industrielle, le but consistait à avoir le PTAR (pourcentage de travailleurs aisément remplaçables) le plus élevé

possible. [Car] si vous pouviez facilement remplacer la plupart de vos ouvriers, vous pouviez les payer moins cher. L'idée [était] de faire valoir le système, et non les individus. Nous avons donc bâti des organisations géantes remplies de travailleurs aisément remplaçables.»

Le pacte de prise en charge

Comment expliquer que les travailleurs se soient rendus complices de cette banalisation? Pour Seth Godin, les entreprises sont parvenues à convaincre des milliards de gens d'enfourner leur génie en échange d'un certain degré de sécurité de l'emploi. «Voici le contrat qu'on signait nos parents en notre nom: respectez les consignes, arrivez à l'heure et faites des efforts; vous n'aurez pas à être brillant ni créatif, ni à prendre de gros risques. Vous bénéficierez d'avantages sociaux et de la sécurité de l'emploi.» Ce marché séduisant a duré un

Les individus recherchés et uniques n'ont pas de carte routière. Ils ne suivent aucune consigne aveuglément

temps. Mais devant la concurrence, la désindustrialisation et la transformation du monde par le progrès des sciences et des techniques, il ne tient plus. «Après toutes ces années où vous avez appris qu'il fallait être un travailleur moyen dans une organisation moyenne et que la société vous prendrait en charge si vous teniez le coup, vous découvrez que les règles ont changé», poursuit Seth

L'EXPERT

Les 50 ans et plus, une opportunité pour les entreprises



ALAIN SALAMIN
CHARGÉ DE COURS À HEC
LAUSANNE ET À L'IMD,
FONDATEUR D'AS-HR

La discrimination envers les 50 ans et plus est très présente dans le recrutement et, de manière surprenante, souvent tolérée, voire même acceptée. Avec le questionnement sur l'avenir de notre système de retraite et le vieillissement de la population, il faut trier le vrai du faux des préjugés associés à l'âge.

a) non, les «vieux» ne sont pas moins

motivés. Les études démontrent que la motivation et l'engagement au travail, ainsi que les sentiments d'auto-efficacité ne sont pas corrélés à l'âge.

b) Oui, les anciens ont une attitude légèrement plus négative face au changement que les jeunes, mais la posture envers l'innovation, la prise de risques et les évolutions organisationnelles ne sont pas liées à l'âge.

c) Oui, les anciens sont légèrement moins motivés à apprendre et à participer à des formations, ce qui est d'ailleurs un avantage du point de vue des coûts.

d) Non, les plus âgés ne sont pas en moins bonne santé! Les mesures objectives et subjectives de bonne santé cou-

plées aux données d'absentéisme démontrent l'inconsistance de ce préjugé pourtant coriace.

e) Non, les plus anciens n'ont pas moins d'échanges avec leurs pairs, ni moins confiance en leur manager, et ils n'ont pas plus de conflits que les plus jeunes.

f) Oui, les seniors sont plus chers que les juniors en raison de leur expérience, et des systèmes de progression salariale privilégiant souvent la séniorité. De plus, notre système de 2e pilier est discriminatoire car liant les cotisations à l'âge.

La plupart de ces stéréotypes ne tenant donc pas la route, demandons-nous quels sont les avantages d'employer des

seniors, et qui justifient des coûts salariaux potentiellement plus élevés.

Le premier, et le plus évident, est que les compétences et l'expérience des anciens sont significativement plus importantes. Cela leur permet de maintenir leur productivité et de compenser souvent largement les modifications physiques liées à l'âge.

Le deuxième avantage, bien documenté, est un taux de rotation significativement plus bas. En effet, les personnes plus anciennes sont plus loyales envers leur employeur, soit par reconnaissance, soit par pragmatisme, car les changements de carrière à un âge plus avancé sont plus périlleux.

Un troisième argument tient à leur capacité de faire appliquer les normes et standards éthiques de l'entreprise. Leur expérience, couplée à leur crédibilité, rend en effet l'accomplissement d'actions éthiquement répréhensibles beaucoup moins évidentes. Ils jouent ainsi souvent un rôle régulateur dans les équipes.

En conclusion, les seniors représentent des ressources très précieuses pour toute entreprise et nombre d'entre elles auraient bon goût de s'en inspirer dans un contexte démographique où la main-d'œuvre formée et compétente sera toujours plus rare. ■