

Cumuler deux fonctions ? Oui, mais...



De plus en plus de cadres, intermédiaires ou supérieurs, se voient ajouter de nouvelles fonctions à leur métier d'origine. Si cela flatte l'ego, cumuler deux fonctions n'est pas sans risques. À quelles conditions et comment s'en sortir sans dommage ? Quelles sont les questions essentielles à se poser avant d'accepter ? Témoignages vécus et éclairages de coachs.

Quand le poste de directeur clients de l'entreprise agroalimentaire qui l'emploie se libère, le DG propose tout naturellement à Alexandre (1) de l'occuper. Alors directeur national des ventes, le cadre de 42 ans doit mener de front sa nouvelle mission avec son précédent poste jusqu'à l'arrivée de son propre successeur. "Du jour au lendemain, je me suis retrouvé avec non plus un, mais deux métiers, et une sensation forte de débordement." Mais il n'a aucun regret : le jeu en vaut la chandelle. "J'avoue avoir souffert pendant ces quelques mois. Mais ce nouveau poste était stratégique pour la suite de ma carrière."

Dans un contexte de crise, d'extrême prudence budgétaire et d'impératifs croissant de rentabilité entraînant des réductions de coûts, de plus en plus de cadres sont confrontés à ce type de "proposition".

Marge de manœuvre

"Le cumul de fonctions est une tendance lourde qui se confirme, tant au niveau des managers intermédiaires que chez les membres des comités exécutifs des entreprises, observe Véronique Dugué, chasseuse de têtes. Les cadres ont plus de travail, mais avec moins de support." La solution la plus simple n'est-elle pas de refuser ? De l'avis des coachs, la marge de manœuvre des cadres confrontés à cette situation ne serait pas si étroite qu'elle n'y paraît. "On peut refuser une deuxième fonction, si on ne se sent pas capable de réussir le cumul, estime le coach Pascal Domont. Refuser parce qu'on est conscient de ses limites, c'est aussi marquer son territoire et cela conduit la hiérarchie à vous respecter un peu plus."

On peut refuser avec élégance et initiative, comme le suggère le coach Thierry Chavel (2) : "En remerciant pour la confiance que vous porte l'entreprise, et, surtout, en aidant la hiérarchie à trouver une solution alternative." Mais ce n'est pas toujours aussi simple. En témoigne Eva, responsable de la production dans une PME. Lorsque cette dernière est rachetée en 2009, on lui confie le suivi des relations commerciales avec le sous-traitant chargé de vendre les produits de la PME. Une mission dont elle ne veut pas, mais qu'elle doit accepter à contrecœur. "J'ai dit clairement que cela ne m'intéressait pas, que ce n'était pas mon métier, que c'était dangereux pour l'entreprise de ne pas mettre un spécialiste sur ce poste. Ils ont fait la sourde oreille, je n'ai pas vraiment eu le choix". Eva a accepté le poste, sous peine d'être mise à l'écart.

Être clair avec soi-même...

Pourtant les cadres se sentent souvent flattés de se voir ainsi sollicités. D'autant que les entreprises se montrent séductrices pour les convaincre. L'ego qui frétille ne doit cependant pas faire oublier d'effectuer une véritable analyse des risques avant d'accepter. "Je vois trois questions à se poser avant de décider, suggère le coach Hubert de La Villeon : 1. En ai-je envie ? 2. Est-ce que je m'en sens capable et ai-je les compétences requises ? 3. Aurai-je les ressources nécessaires pour réussir ?"

1. En ai-je envie ? Être au clair sur ses motivations est essentiel. "Dire oui dans le seul but de plaire à son patron n'est pas une raison suffisante, juge le coach. Il faut aussi y trouver un intérêt personnel. Réfléchir à ses vraies motivations avant d'accepter est primordial." Alexandre a accepté son deuxième poste car il était stratégique dans l'entreprise : "C'était une manière de développer mon employabilité et ma valeur sur le marché."

Pendant deux ans, Valérie Perruchot-Garcia a cumulé deux fonctions de direction chez Saint-Gobain. Par challenge. "Outre ma loyauté envers l'entreprise, il y avait une part de défi personnel dans ce choix. Autour de moi, les hommes étaient nombreux à cumuler les casquettes. Je voulais montrer qu'une femme en était tout autant capable !" Un choix qu'elle ne regrette pas.

2. En suis-je capable ? La question des compétences est cruciale. Eva, qui a accepté à reculons ses nouvelles fonctions commerciales qu'elle ne maîtrise pas, souffre. "Faute de temps, je néglige mon métier d'origine. Quant au suivi commercial, je le fais à minima même si je vois bien qu'il faudrait un contrôle plus important sur notre sous-traitant et ses équipes de ventes."

La question des capacités physiques et psychologiques l'est tout autant. Cumuler deux fonctions exige une grande capacité de travail, ainsi qu'une forte résistance au stress. De bonnes qualités d'organisation et d'anticipation. Mais aussi un solide équilibre personnel. "Même si la charge de travail 'physique' reste raisonnable, on cogite tout le temps, souligne Valérie Perruchot-Garcia. Cela implique une grande disponibilité mentale et une certaine sérénité !" [Le coach François Enius](#) évoque un responsable de service fort compétent qui a dû mener un autre projet en parallèle. "Cette deuxième fonction s'est avérée trop lourde pour lui, il s'est laissé déborder et n'a pas su tirer assez tôt la sonnette d'alarme. Le projet a capoté et ce responsable se sent globalement remis en cause, alors qu'il n'a échoué que dans sa deuxième fonction. Au final tout le monde y perd : l'entreprise comme le cadre !" Il faut être honnête avec soi-même et accepter de regarder les choses en face : "Quand on voit que l'on ne s'en sort pas, il est urgent d'alerter sa hiérarchie avant d'aller à la catastrophe", alerte le coach.

3. Aurais-je les ressources ? Cette question est la plus complexe et doit se régler dans une négociation formelle avec la hiérarchie. Il faut d'abord négocier la durée pendant laquelle vous assurerez les deux fonctions. Mais aussi fixer des objectifs clairs et réalistes. "Le piège, c'est de laisser penser qu'on va faire beaucoup plus de choses qu'il est humainement possible de faire, avertit la coach Catherine Chambon. Mieux vaut s'engager sur un petit nombre d'actions, mais réalisables."

Alexandre, lui, s'est montré clair avec son DG sur les tâches qu'il ne pourrait pas assumer, les réunions auxquelles il lui serait impossible d'assister... Et c'est là sans doute la clé de la réussite. Un cumul ne peut réussir sans le soutien réel de la hiérarchie. À condition qu'elle soit la même pour les deux fonctions ! C'est aussi un point à vérifier avant de dire oui. "Il y a de grands risques à accepter deux postes relevant de deux supérieurs différents, remarque Thierry Chavel. Les journées n'ayant que vingt-quatre heures, on décevra toujours quelqu'un !"

... sa hiérarchie et ses collaborateurs

"La vraie difficulté survient quand les deux fonctions sont potentiellement concurrentes. Que se passera-t-il au quotidien et en cas de conflit d'intérêt ? Votre hiérarchie s'engagera-t-elle pour arbitrer ? Avez-vous une idée claire des priorités de l'entreprise ? C'est tout cela qu'il est impératif de clarifier dès le départ", recommande Hubert de La Villeon. "Il y a un moment où il ne faut pas hésiter à dire les choses : votre patron doit savoir que c'est beaucoup de travail et qu'il y a des questions compliquées à résoudre du fait de vos deux casquettes, insiste François Enius. Et le plus tôt sera le mieux : plus tard vous en parlerez, plus ce sera compliqué et risqué pour votre métier d'origine."

Vous pouvez enfin négocier le périmètre de l'activité, un adjoint, l'allègement de certains dossiers dans votre métier d'origine, et, bien sûr, une contrepartie financière.

Au quotidien, c'est aussi avec ses équipes qu'il faudra être clair. "J'ai expliqué aux collaborateurs de ma première fonction que j'aurais très peu de temps à leur consacrer, se souvient Alexandre. Heureusement, je pratiquais déjà un management délégué et je savais que je pouvais compter sur eux." Des conditions idéales. Valérie Perruchot-Garcia, elle aussi, avait constitué une équipe solide sur laquelle elle pouvait s'appuyer. "C'est le moment de s'appuyer sur les structures existantes et de déléguer", résume Catherine Chambon.

Si l'exercice tourne mal

"Il convient de vous protéger en tant que professionnel, c'est-à-dire de vous recentrer sur le métier qui figure dans votre contrat de travail, celui pour lequel vous êtes rémunéré, d'autant que c'est aussi sur lui que vous serez jugé", conseille François Enius.

Pour ceux qui tiennent le choc, l'exercice est payant. C'est même un accélérateur de carrière, observent les coaches. Alexandre, aujourd'hui directeur commercial d'une société industrielle, le confirme : "Je n'aurais pu obtenir ce poste sans mon expérience de directeur des clients nationaux."

(1) Les témoins dont les patronymes n'ont pas été mentionnés ont préféré garder l'anonymat.

(2) Thierry Chavel est l'auteur de "Coaching de soi, manuel de sagesse professionnelle", Éditions d'Organisation, mars 2010.