

Le sujet ou toi ?

Le guide d'après.

Pour transformer la conférence en posture, puis en gestes concrets.

Pourquoi ce guide

Pendant la conférence, on a regardé ce qui se passe en dedans, on a posé quatre postures. Là, c'est l'après. Et c'est aussi le moment de te donner ce que je n'ai pas eu le temps de partager sur scène : des données, des concepts, et des gestes concrets.

Ce document n'est ni un résumé, ni un manuel théorique. C'est un parcours en trois temps. D'abord un diagnostic honnête. Ensuite quatre postures pour te situer. Et enfin des gestes concrets, applicables dès lundi.

COMMENT L'UTILISER

Seul, avec un crayon et trente minutes. Avec ton équipe RH ou ton comité de direction, pour discuter les écarts. Dans six mois, pour voir si la saison a changé. Annote-le, partage-le, ressors-le.

*Une entreprise,
c'est quoi si ce n'est pas
des humains ?*

Anna, collègue

Ce que vous vivez, ce n'est pas de votre faute.

Quelques chiffres avant qu'on parle de toi.

10 → 13 %

MERCER

Le temps que les RH passent sur des activités stratégiques. En dix ans. Trois points de pourcentage.

70 %

RESEARCHGATE

Des transformations RH qui échouent. Malgré les Workday, les Business Partners, les beaux modèles.

95 / 81 %

LEADERS RH

Se sentent submergés. Et 81 % sont en burnout. La fonction qui prend soin des humains craque.

62 %

LEADERS RH

Pensent à quitter. En continuant à dire qu'ils aiment leur métier. Le système les broie.

On t'a demandé de devenir stratégique en continuant à porter tout l'opérationnel, sans changer le système autour de toi. C'est comme demander à quelqu'un de courir un marathon pendant qu'il éteint un incendie.

Et pourtant, vous êtes assis sur de l'or.

Les dix compétences clés pour l'avenir, selon le World Economic Forum 2025. Sept sur dix sont humaines.

7 / 10 : LES COMPÉTENCES HUMAINES (VOTRE ADN)

- Empathie
- Écoute active
- Résilience
- Leadership
- Curiosité
- Conscience de soi
- Influence sociale

3 / 10 : À ALLER CHERCHER

- **Littératie technologique**

Pas coder, comprendre ce que la techno change pour les gens

- **Pensée analytique**

Lire des chiffres, mesurer ce qu'on prétend

- **Business acumen**

Comprendre comment ton organisation fait de l'argent

Tu n'as pas besoin d'un MBA pour aller chercher ce qui te manque. Tu as besoin de poser des questions aux bonnes personnes.

Vendredi soir.

Pas le lundi matin où on récite ce qu'on est censé aimer. Vendredi soir. Quand tu rentres chez toi et que tu repenses à ta semaine.

Qu'est-ce qui te rend fier ?

Trois fiertés. Pas dix. Trois moments précis dont tu es fier d'avoir été l'auteur, le témoin, le déclencheur ou l'accompagnateur.

Fierté 1

Fierté 2

Fierté 3

Sais-tu ce que tu aimes vraiment ?

On parle souvent de ce qu'on est bon à faire. Rarement de ce qu'on aime faire. Ce n'est pas la même chose. Tu peux être très bon à organiser des partys de bureau et avoir l'impression de mourir un peu à chaque fois.

Ce que je suis bon à faire

À écrire pour toi.

Ce que j'aime vraiment

À écrire pour toi. C'est dans l'écart que se joue ta saison.

Trois questions de diagnostic

Pas pour répondre vite. Pour répondre vrai.

01

Le sujet humain, pèse-t-il vraiment chez vous ?

Pas dans le discours qu'on tient à l'externe. Dans la vraie vie. Dans les budgets, les ordres du jour, les arbitrages du quotidien. Quand il faut choisir entre l'humain et autre chose, qu'est-ce qui gagne ?

02

Est-ce que c'est le bon moment ?

Vente d'entreprise, fusion, crise de cash, lancement, période plus tranquille. Selon ce qui se passe dans l'organisation, le sujet humain est central, attendu ou mis de côté. Toi, t'es dans quel moment ?

03

T'as les moyens d'y aller aujourd'hui ?

Le mandat, les ressources, l'oreille de ta direction, ton crédit politique, les bonnes personnes autour de toi. Pas dans deux ans. Maintenant, avec ce que t'as réellement entre les mains.

Ta grille de diagnostic

Coche ta réponse honnête, pas la version que tu raconterais à un comité.

Question	Oui, clairement	En partie	Pas vraiment
Le sujet humain pèse vraiment chez nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est le bon moment pour ce sujet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai les moyens d'y aller aujourd'hui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si tu coches surtout à droite, c'est un signal. Pas un échec. Un signal qui appelle une posture.

**Ce sujet
ne t'appartient pas.**

Pas ton fardeau. Ta place.

Pas ton fardeau. Ta place.

Si tu portes le sujet seul

- Tu deviens responsable de ce qui n'est pas dans ton mandat
- Tu portes la culpabilité quand ça ne bouge pas
- Tu confonds ta valeur avec l'état du climat
- Tu finis seul à pousser, donc seul à t'user

Si tu prends ta juste place

- **Tu portes l'expertise, le diagnostic, la lecture du climat**
- **Tu fais des recommandations claires et nommes les angles morts**
- **Tu poses des conditions de réussite, pas des promesses solo**
- **Tu rends à la direction ce qui est à la direction : trancher**

Stratégique, ce n'est pas ce que vous pensez.

CE QUE LES GENS PENSENT

- *Avoir un titre de VP ou un siège au comité*
- *Présenter un plan triennal de quarante-sept pages*
- *Maîtriser les indicateurs et les tableaux de bord*
- *Faire de grandes annonces stratégiques*

CE QUE C'EST VRAIMENT

- **Être la seule personne qui connecte les points que personne d'autre ne connecte**
- **Comprendre les enjeux des finances, de la techno, des ventes, et y ramener la perspective humaine**
- **Poser des questions plus utiles que d'avoir toutes les réponses**
- **Prioriser, décider voir concéder parfois**

Ce n'est pas un titre. C'est une posture. Et tu as quatre options.

01

L'ANCRAGE

Je l'aime, je l'assume.

À QUOI ÇA RESSEMBLE EN VRAI

Tu mixes l'opérationnel et le stratégique sans hiérarchiser l'un par rapport à l'autre. Tu sièges au comité de direction, et tu fais aussi le terrain. Cette polyvalence est ce qui te donne ta valeur, et tu l'as accepté.

CE QUE ÇA CHANGE

Tu te donnes le droit d'être fier sans te justifier. Tu lâches l'idée de devenir une autre version de toi-même. Tu rentres le vendredi satisfait, tu défends ton mandat sans te défendre toi.

LA CONSÉQUENCE À ASSUMER

Tu acceptes de ne pas être l'ultra-stratège pur qui ne touche qu'aux grandes décisions. Tu assumes ta mixité comme un choix, pas comme un compromis subi.

ACTION CETTE SEMAINE

Écris une phrase qui dit ce que tu aimes dans ton métier aujourd'hui. Partage-la avec quelqu'un de ton équipe.

02

L'ENGAGEMENT

Je le veux, je m'en empare.

À QUOI ÇA RESSEMBLE EN VRAI

Tu décides de prendre une autre dimension. Tu passes du mode "on m'a confié" au mode "je pose le sujet sur la table moi-même". La saison est porteuse, tu as les compétences, tu as l'appui.

CE QUE ÇA CHANGE

Tu arrêtes de demander la permission pour ce qui est déjà ton job. Tu prends de la place dans les conversations qui comptent. Tu poses des hypothèses dans des comités où tu écoutais avant.

LA CONSÉQUENCE À ASSUMER

Tu acceptes la solitude que ça peut créer au début. Tu acceptes que tout le monde ne sera pas content de te voir prendre cette place-là. Et tu acceptes d'être visible quand tu te trompes.

ACTION CETTE SEMAINE

Identifie un sujet où tu te re liens. Présente-le à ta direction cette semaine avec une vraie recommandation.

03

LA CONSTRUCTION

Je le veux, je dois construire.

À QUOI ÇA RESSEMBLE EN VRAI

Tu es encore principalement dans l'opérationnel et tu sais que tu veux aller plus loin. Mais il te manque encore quelque chose : un allié à la table de décision, une compétence, ou une lecture business plus fine.

CE QUE ÇA CHANGE

Tu investis dans ce qui te manque au lieu de faire semblant. Tu vas chercher du mentorat, de la formation, des conversations qui font avancer. Tu reconnais ce que tu ne sais pas sans te dévaloriser.

LA CONSÉQUENCE À ASSUMER

Tu acceptes que pour cette saison-là, tu n'auras pas l'impact stratégique que tu vises. C'est ce que tu construis maintenant qui te permettra d'y arriver. La patience est un choix actif.

ACTION CETTE SEMAINE

Nomme la compétence ou l'alliance qui te manque. Bloque une étape concrète dans ton agenda dans les 30 jours.

04

LA VIGILANCE

Je le veux, ce n'est pas la saison.

À QUOI ÇA RESSEMBLE EN VRAI

Tu fais ce que le rôle demande, sans en faire plus. L'organisation est ailleurs : vente, fusion, crise, virage produit. Le sujet humain n'est pas la priorité du moment, et tu le vois clairement.

CE QUE ÇA CHANGE

Tu arrêtes de te battre contre la marée. Tu protèges l'essentiel. Tu prépares la prochaine saison sans t'épuiser dans celle-là. Tu fais ton travail avec rigueur, sans y mettre l'émotion.

LA CONSÉQUENCE À ASSUMER

Tu acceptes de ne pas avoir d'influence stratégique dans cette saison-là. Et tu acceptes que ça ne dit rien de ta valeur professionnelle. Juste du moment où tu es. Sans frustration, sans cynisme.

ACTION CETTE SEMAINE

Identifie ce qui te coûte le plus émotionnellement en ce moment. Décide consciemment de lâcher prise sur ce point précis.

Les quatre postures, en un coup d'oeil.

	01 ANCRAGE	02 ENGAGEMENT	03 CONSTRUCTION	04 VIGILANCE
Sujet prioritaire ?	Oui	Oui	Oui	Oui
C'est la saison ?	Oui	Oui	Oui	Non
T'as ce qu'il faut ?	Oui	Oui	Pas encore	Pas central
Phrase de posture	<i>Je l'aime, je l'assume</i>	<i>Je le veux, je m'en empare</i>	<i>Je le veux, je dois construire</i>	<i>Je le veux, ce n'est pas la saison</i>

Une posture n'est pas une étiquette permanente. Tu peux être en ANCRAGE sur la culture et en VIGILANCE sur le développement en même temps.

La méthode des trois cafés.

Trois conversations à organiser dans les prochaines semaines. Une règle : tu écoutes, tu ne proposes rien.

01

Avec ton directeur des finances

« C'est quoi ton plus gros défi cette année ? »

Tu vas comprendre comment ton organisation fait de l'argent et ce qui la menace.

02

Avec ton directeur des technologies

« Comment nos employés vivent-ils la techno au quotidien ? »

Tu vas voir les frictions, les déploiements ratés, et où l'humain peut aider.

03

Avec ton DG ou ton directeur des ventes

« Qu'est-ce qui se joue en ce moment, qu'est-ce qui s'en vient ? »

Tu vas anticiper les enjeux humains au lieu d'y réagir trois mois trop tard.

L'ÉLABORATION INSTINCTIVE | NEUROSCIENCES

Quand tu poses une question à quelqu'un, son cerveau ne peut pas ne pas la traiter. Poser la bonne question est plus puissant que donner la bonne réponse.

Trois gestes pour lundi matin.

01

La question derrière la solution

Quand on t'arrive avec une solution toute faite ("il faut augmenter les salaires"), pose une question avant d'exécuter : qu'est-ce qui te fait dire qu'on a un problème de rétention ? Trente secondes de curiosité peuvent sauver six mois de chantier inutile.

02

La priorisation soumise

Prends ta liste de cinq chantiers en cours. Soumets-la à ton comité de direction. Pas pour la permission. Pour l'alignement : « Est-ce que ce sont les bons sujets ? Est-ce que j'investis mon temps là où l'organisation en a le plus besoin ? »

03

Le 80 % qui avance

Est-ce que 80 % du livrable, livré maintenant, donne 80 % du résultat attendu ? Si oui, livre à 80 % et passe au suivant. L'organisation n'a pas besoin de ta perfection. Elle a besoin de ta rapidité. C'est ce qui te libère du temps pour lever la tête.

Trois apprentissages à garder.

Stratégique, c'est avant tout une posture

Tu deviens stratégique parce que tu décides de te mettre dans cette posture. C'est aussi une question de compétences, mais beaucoup une question de timing. Et ça veut dire assumer des concessions : choisir, prioriser, consacrer du temps à une démarche.

Aucune posture n'est meilleure qu'une autre

L'ANCRAGE n'est pas mieux que LA VIGILANCE. C'est juste une autre saison. Le vrai travail, c'est d'assumer la conséquence de la posture dans laquelle tu es. Et de comprendre pourquoi tu y es : organisation, attentes, ou réalité personnelle.

Le sujet RH ne t'appartient pas

Tu ne peux pas être le bloquant de l'évolution de ce sujet dans l'organisation. Parce que peut-être tu n'as pas les compétences, l'envie, ou l'énergie. Mais c'est un sujet que tu dois socialiser, expliquer, t'assurer qu'il soit traité au bon moment. Que tu y sois ou non.

La question qui reste

Le sujet, ou toi ?

Tu peux t'occuper du sujet. Tu peux aussi t'occuper de toi. Les deux, c'est du travail.

Lectures et conversations.

À LIRE OU À REGARDER

Patrick Lencioni, [Les cinq dysfonctions d'une équipe](#). Résumé visuel du modèle sur le site officiel.

Brené Brown, [The Power of Vulnerability \(TED Talk\)](#). 20 minutes, accès libre, sous-titres français disponibles.

Dave Ulrich, [A New Mandate for Human Resources \(HBR\)](#). Le texte fondateur sur ce que veut dire stratégique en RH.

Charan, Barton, Carey, [People Before Strategy \(HBR\)](#). Le CHRO stratégique : prédire, diagnostiquer, prescrire.

À FAIRE

Va prendre un café avec un pair RH plus expérimenté que toi. Demande-lui quelle était sa posture il y a cinq ans, et quelle est la sienne aujourd'hui. La conversation te servira plus que dix livres.

Si tu veux qu'on continue la conversation.

Cette conférence est une porte d'entrée. Pour certaines personnes, c'est suffisant. Pour d'autres, c'est le début. Deux manières de poursuivre le travail ensemble.

Coaching individuel

Pour clarifier ta posture, prendre des décisions à fort impact, ou traverser une saison difficile sans la subir. Sur six à douze rencontres, en personne ou en visio. Confidentiel, sur mesure, ancré dans ta réalité.

Accompagnement

Pour soutenir tes réflexions stratégiques au long cours. Sur des mandats ponctuels ou continus, en VP RH fractionnel ou en sparring sur des sujets précis : posture, gouvernance, transitions, transformation.

Te bloquer un rendez-vous avec toi-même.

Dans 90 jours, exactement.

Mets-le dans ton agenda maintenant, comme une vraie réunion. Pas une note. Pas un "à faire un jour". Une réunion. Avec toi-même.

Tu reviendras sur cette grille. Tu verras si la saison a bougé. Si la posture a changé. Si tu as eu les trois cafés ou pas. Si tu as testé les trois gestes ou pas. Et tu te poseras la même question qu'aujourd'hui : qu'est-ce qui te rend fier ?

MA DATE DE RENDEZ-VOUS AVEC MOI-MÊME

Merci.

D'avoir partagé quarante minutes avec moi.

Si une seule question de ce guide t'a fait poser ton crayon et réfléchir vraiment pendant cinq minutes, alors la conférence aura servi à quelque chose.



Restons en lien.

Florian Pradon

Consultant RH | VP RH fractionnel | Coaching | Conférences

M'ÉCRIRE

florianpradon@gmail.com

Pour une question, une demande, une rencontre.

ME SUIVRE

[LinkedIn](#) | [Florian Pradon](#)

Posts sur la posture stratégique RH, le coaching, et le métier vu de l'intérieur. Une à deux fois par semaine.