Le français suit

[**HOW TO FIND A PERSON WHO CAN HELP YOU GET AHEAD AT WORK**](https://www.ted.com/talks/carla_harris_how_to_find_the_person_who_can_help_you_get_ahead_at_work/transcript)

**Video transcript**

It was the spring of 1988 when I had the aha moment. I was at my first roundtable, and for those of you who don't know, the roundtable was a very commonly used phrase on Wall Street to describe the year-end evaluative process for analysts, associates, vice presidents, all the way up to managing directors. That was the process where they were discussed behind closed doors around a table, i.e. the round table, and everyone was put into a category -- the top bucket, the middle bucket, the lower bucket -- and then that was translated into a bonus range that would be assigned to each professional. This was my first time there, and as I observed, I saw that there was one person that was responsible for recording the outcome of a conversation. There were other people in the room that had the responsibility of presenting the cases of all the candidates. And there were other invited guests who were supposed to comment as a candidate's position was presented. It was interesting to me that those other people were folks who were more senior than the folks that were being discussed and they theoretically had had some interaction with those candidates.

Now, I was really excited to be at this roundtable for the first time, because I knew that my own process would go through this same way, and that my bonus would be decided in the same way, so I wanted to know how it worked, but more importantly, I wanted to understand how this concept of a meritocracy that every company that I talked to walking out of business school was selling. Every time I talked to a company, they would say, "Our culture, our process, is a meritocracy. The way you get ahead in this organization is that you're smart, you put your head down and you work really hard, and you'll go right to the top. So here was my opportunity to see exactly how that worked.

As the process began, I heard the recorder call the first person's name. "Joe Smith." The person responsible for presenting Joe's case did just that. Three quarters of the way through, someone interrupted and said, "This is a great candidate, outstanding, has great analytical and quantitative skills. This is a superstar." The recorder then said, "Sounds like Joe should go in the top bucket." Second person, Mary Smith. Halfway through that presentation, someone said, "Solid candidate. Nothing really special, but a good pair of hands." The recorder said, "Sounds like Mary should go in the middle bucket." And then someone said, "Arnold Smith." Before the person could present Arnold's case, somebody said, "Disaster. Disaster. This kid doesn't have a clue. Can't do a model." And before the case was presented, the recorder said, "Sounds like Arnold should go in the bottom bucket."

It was at that moment that I clutched my pearls and said, "Who is going to speak for me?" Who is going to speak for me? It was that moment that I realized that this idea of a meritocracy that every organization sells is really just a myth. You cannot have a 100 percent meritocratic environment when there is a human element involved in the evaluative equation, because by definition, that makes it subjective. I knew at that moment that somebody would have to be behind closed doors arguing on my behalf, presenting content in such a way that other decision makers around that table would answer in my best favor.

That was a really interesting lesson, and then I said to myself, "Well, who is that person? What do you call this person?" And as I thought about the popular business terms at the time, I said, wow, this person can't be a mentor, because a mentor's job is to give you tailored advice, tailored specifically to you and to your career aspirations. They're the ones who give you the good, the bad and the ugly in a no-holds-barred way. OK. Person can't be a champion or an advocate, because you don't necessarily have to spend any currency to be someone's champion. You don't necessarily get invited to the room behind closed doors if you're an advocate.

It was almost two years later when I realized what this person should be called. I was speaking at the University of Michigan to the MBA candidates, talking about the lessons that I had learned after my three short years on Wall Street, and then it came to me. I said, "Oh, this person that is carrying your interest, or as I like to say, carrying your paper into the room, this person who is spending their valuable political and social capital on you, this person who is going to pound the table on your behalf, this is a sponsor. This is a sponsor."

And then I said to myself, "Well, how do you get a sponsor? And frankly, why do you need one?" Well, you need a sponsor, frankly, because as you can see, there's not one evaluative process that I can think of, whether it's in academia, health care, financial services, not one that does not have a human element. So that means it has that measure of subjectivity. There is a measure of subjectivity in who is presenting your case. There is a measure of subjectivity in what they say and how they interpret any objective data that you might have. There is a measure of subjectivity in how they say what they're going to say to influence the outcome. So therefore, you need to make sure that that person who is speaking, that sponsor, has your best interests at heart and has the power to get it, whatever it is for you, to get it done behind closed doors.

Now, I'm asked all the time, "How do you get one?" Well, frankly, nirvana is when someone sees you in an environment and decides, "I'm going to make it happen for you. I'm going to make sure that you are successful." But for many of us in this room, we know it doesn't really happen that way.

So let me introduce this concept of currency and talk to you about how it impacts your ability to get a sponsor. There are two types of currency in any environment: performance currency and relationship currency. And performance currency is the currency that is generated by your delivering that which was asked of you and a little bit extra. Every time you deliver upon an assignment above people's expectations, you generate performance currency. It works exactly like the stock market. Any time a company says to the street that they will deliver 25 cents a share and that company delivers 40 cents a share, that stock goes up, and so will yours. Performance currency is valuable for three reasons. Number one, it will get you noticed. It will create a reputation for you. Number two, it will also get you paid and promoted very early on in your career and very early on in any environment. And number three, it may attract a sponsor. Why? Because strong performance currency raises your level of visibility in the environment, as I said earlier, such that a sponsor may be attracted to you. Why? Because everybody loves a star. But if you find yourself in a situation where you don't have a sponsor, here's the good news. Remember that you can exercise your power and ask for one.

But here's where the other currency is now most important. That is the relationship currency, and relationship currency is the currency that is generated by the investments that you make in the people in your environment, the investments that you make in the people in your environment. You cannot ask someone to use their hard-earned personal influential currency on your behalf if you've never had any interaction with them. It is not going to happen. So it is important that you invest the time to connect, to engage and to get to know the people that are in your environment, and more importantly to give them the opportunity to know you. Because once they know you, there's a higher probability that when you approach them to ask them to be your sponsor, they will in fact answer in the affirmative.

Now, if you're with me and you agree that you have to have a sponsor, let's talk about how you identify a sponsor. Well, if you're looking for a sponsor, they need to have three primary characteristics. Number one, they need to have a seat at the decision-making table, they need to have exposure to your work in order to have credibility behind closed doors, and they need to have some juice, or let me say it differently, they'd better have some power. It's really important that they have those three things.

And then once you have identified the person, how do you ask for one? The script goes like this. "Jim, I'm really interested in getting promoted this year. I've had an amazing year and I cannot show this organization anything else to prove my worthiness or my readiness for this promotion, but I am aware that somebody has to be behind closed doors arguing on my behalf and pounding the table. You know me, you know my work and you are aware of the client feedback, and I hope that you will feel comfortable arguing on my behalf." If Jim knows you and you have any kind of a relationship, there's a very high probability that he will answer yes, and if he says yes, he will endeavor to get it done for you.

But there's also a shot that Jim might say no, and if he says no, in my opinion, there's only three reasons that he would tell you no. The first is he doesn't think that he has enough exposure to your work to have real credibility behind closed doors to be impactful and effective on your behalf. The second reason he may tell you no is that you think he has the juice to get it done, but he knows that he does not have the power to do it and he is not going to admit that in that conversation with you.

And the third reason that he would tell you no, he doesn't like you. He doesn't like you.

And that's something that could happen. But even that will be valuable information for you that will help to inform your next conversation with a sponsor that might make it a little bit more impactful.

I cannot tell you how important it is to have a sponsor. It is the critical relationship in your career. A mentor, frankly, is a nice to have, but you can survive a long time in your career without a mentor, but you are not going to ascend in any organization without a sponsor. It is so critical that you should ask yourself regularly, "Who's carrying my paper into the room? Who is carrying my paper into the room?" And if you can't answer who is carrying your paper into the room, then I will tell you to divert some of your hardworking energies into investing in a sponsor relationship, because it will be critical to your success.

And as I close, let me give a word to the would-be sponsors that are in the room. If you have been invited into the room, know that you have a seat at that table, and if you have a seat at the table, you have a responsibility to speak. Don't waste your power worrying about what people are going to say and whether or not they think you might be supporting someone just because they look like you. If somebody is worthy of your currency, spend it. One thing I have learned after several decades on Wall Street is the way to grow your power is to give it away, and your voice is at the heart.

And your voice is at the heart of your power. Use it.

Thank you very much.

**Transcription de la Vidéo**

C'était pendant le printemps 1988 que j'ai eu mon illumination. J'étais à ma première table ronde, et pour ceux qui ne le savent pas, la table ronde était une expression très souvent utilisée à Wall Street pour décrire l'évaluation de fin année pour les analystes, associés, vice-présidents, jusqu'aux directeurs. C'était un processus de jugement derrière une porte fermée autour d'une table ronde, c'est-à-dire LA table ronde et chacun était mis dans une catégorie : les meilleurs, les moyens, les mauvais, et cela était traduit par une gamme de bonus qui serait attribué à chaque collaborateur. C'était ma première fois, et comme j'ai pu le remarquer, Il semblait qu'il y avait une personne chargée d'enregistrer les résultats de la conversation, Il y avait d'autres personnes dans la pièce qui étaient chargées de présenter les cas de chaque candidat. Et puis il y avait d'autres invités qui étaient censés commenter lorsque le profil d'un candidat était présenté. Ce qui était intéressant pour moi est que ces autres personnes étaient plus expérimentées que les personnes dont ils discutaient et ils avaient théoriquement eu des interactions avec ces candidats.

J'étais vraiment excitée d'être à cette table ronde pour la première fois, parce que j'avais compris que ma position passerait par le même chemin, et que mon bonus serait décidé de la même façon, donc je voulais comprendre, mais encore plus important, Je voulais comprendre comment ce concept de méritocratie que chaque société avec laquelle j'ai échangé après mon école de commerce était vendu. Chaque fois que je parlais avec une société, ils disaient : « Notre culture, notre système est la méritocratie. Dans cette entreprise, tu avanceras en étant intelligent, en évitant les conflits et en travaillant dur, alors tu arriveras au sommet. » C'était mon opportunité de voir exactement comment ça fonctionnait.

Ainsi, quand la réunion commença, j'ai entendu le secrétaire prononcer le nom de la première personne, « Joe Smith. » La personne en charge de présenter le profil de Joe le fit. Aux trois quarts de présentation, quelqu'un l'interrompt : « C'est un super candidat, excellent. Il a des grandes compétences d'analyse et calcul. C'est une superstar. » Alors le secrétaire dit : « On dirait que Joe devrait aller dans le groupe des meilleurs. » Deuxième personne, Mary Smith. A moitié de la présentation, quelqu'un dit : « Candidat solide. Rien de très spécial, mais très fiable. » Le secrétaire dit : « On dirait que Mary doive aller dans le groupe moyen. » Et là quelqu'un a dit : « Arnold Smith ». Avant que le responsable ne présente son cas, quelqu'un dit : « La cata, la cata. Ce gamin n'est pas du tout doué. Il ne sait pas faire une maquette. » Et avant que son profil soit présenté, le secrétaire dit : « On dirait que Arnold devrait aller dans le groupe des mauvais. »

C'est à ce moment-là que j'ai serré mes perles

et j'ai dit : « Qui parlera pour moi ? » Qui parlera pour moi ? C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que cette idée de méritocratie que toutes les entreprises vendent n'est qu'un mythe. On ne peut pas avoir un environnement 100% méritocratique quand le facteur humain est impliqué dans l'équation d'évaluation, parce que par définition, c'est subjectif. J'ai compris à ce moment là que quelqu'un devrait être à cette table ronde pour argumenter en mon nom, en présentant le contenu de façon à ce que les autres décisionnaires autour de cette table réagissent en ma faveur.

Ce fut une leçon vraiment intéressante. Là, je me suis dit : « Ok, qui est cette personne ? Comment appelle-t-on cette personne ? » Et pendant que je pensais aux termes business les plus populaires de l'époque, Je me suis dit : « Cette personne ne peut pas être un mentor, car le rôle d'un mentor est de te donner des conseils adaptés, spécifiquement sur mesure pour toi et à tes aspirations professionnelles. Les mentors sont ceux qui te montrent le bon, le mauvais et la cata, sans tabous. Ok. Cette personne ne peut pas être un champion ou un défenseur, parce que tu ne dois pas forcement dépenser d'argent pour être le défenseur de quelqu'un. Tu n'es pas forcement invité dans la salle à huis-clos si tu es un défenseur. »

Ce fut presque deux ans plus tard que j'ai compris comment on devrait appeler cette personne. J'étais en train de parler à l'Université du Michigan aux candidats du MBA, en parlant des leçons que j'avais apprises  après mes 3 petites années à Wall Street, et ça m'a frappée. Je dis : « Oh, cette personne qui défend tes intérêts, ou comme j'aime bien dire, qui te présente dans la salle, cette personne qui investit son précieux capital politique et social sur toi, cette personne qui va taper du poing sur la table pour toi, c'est un sponsor ! C'est un sponsor. »

Donc je me suis dit : « Ok, comment on trouve un sponsor ? Et franchement, pourquoi en a-t-on besoin ? » Eh bien, on a besoin d'un sponsor, parce que comme on peut le voir, il n'y a aucun processus d'évaluation qui me vient à l'esprit, que ce soit à l'université, en soins de santé, en finances, aucun qui n'a pas l'élément humain. Cela signifie qu'il y a toujours ce degré de subjectivité. Il y a un degré de subjectivité en la personne qui présente votre cas. Il y a un degré de subjectivité dans ce qu'il dit et dans la manière d’interpréter chaque donnée objective. Il y a un degré de subjectivité dans ce qu'il dit, dans ce qu'il va dire pour influencer le résultat. Donc, il faut être sûr que cette personne qui parlera pour vous, ce sponsor, a vos plus grands intérêts à cœur et a le pouvoir de les obtenir, quelle que soit la valeur pour vous, de les obtenir à huis-clos.

Or, on me demande toujours : « Comment en trouver un ? » Honnêtement, le nirvana, c'est quand quelqu'un te voit dans un environnement et décide : «Je vais faire en sorte que cela se produise pour toi. Je vais m'assurer que tu aies du succès. » Mais pour la majorité de nous ici, on sait que cela ne se passe pas comme ça.

Alors laissez-moi introduire ce concept de devise et vous expliquer comment cela influe votre capacité d'obtenir un sponsor. Il y a existe deux types de devises quel que soit l'environnement : la devise de la performance et la devise des relations. La devise de la performance est la devise générée par votre capacité à délivrer ce qui vous est demandé et même un peu plus. Chaque fois que vous exécutez une tâche au-delà des attentes des gens, vous créez de la devise de performance. Ça fonctionne exactement comme le marché boursier. Chaque fois qu'une entreprise crie sur les toits qu'ils vont livrer 25 centimes par action et que l'entreprise livre 40 centimes par action, sa valeur boursière monte, et vous aussi. La performance est précieuse pour trois raisons. Un, ça vous fera remarquer. Ça vous crée une réputation. Deux, ça vous permettra d'être payé et promu très tôt dans votre carrière et très tôt dans n'importe quel domaine. Trois, elle attire un sponsor. Pourquoi ? Parce qu'une devise de performance haute augmente votre niveau de visibilité dans l'environnement, de façon à ce qu'un sponsor puisse être attiré par vous. Pourquoi ? Parce que tout le monde aime une star. Mais si vous vous retrouvez dans une situation où vous n'avez pas de sponsor, voilà la bonne nouvelle. Rappelez-vous que vous pouvez exercer votre pouvoir et en demander un.

Mais maintenant voici où l'autre devise est plus importante. C'est la devise des relations, et la devise des relations est générée par l'investissement que vous mettez dans les personnes de votre milieu, l'investissement que vous mettez dans les personnes de votre milieu. Vous ne pouvez pas demander à quelqu'un d'utiliser son influence personnelle durement gagnée en votre nom si vous n'avez jamais eu d'interaction avec. Ça n'arrivera pas. Donc c'est important d'investir votre temps pour rencontrer, pour interagir et pour apprendre à connaître les gens dans votre environnement, et encore plus important pour leur donner l'opportunité de vous connaître. Parce qu'une fois qu'ils vous connaissent, il y a une plus grande probabilité que quand vous les approcherez pour leur demander d'être votre sponsor, ils vous répondront oui.

Or, si vous êtes d'accord avec moi sur le fait qu'il faut avoir un sponsor, parlons de comment l'identifier. Eh bien, si vous cherchez un sponsor, il doit avoir trois caractéristiques principales. Un, il doit avoir une place à la table décisionnelle, il doit être visible à votre travail pour avoir crédibilité à huis-clos, et il doit être reconnu, ou, laissez-moi le dire autrement, il doit avoir du pouvoir. C'est très important qu'il ait ces trois choses. Et une fois que vous avez identifié cette personne, comment lui demander ? Le script est : « Jim, je suis vraiment intéressé par une promotion cette année. J'ai eu une année magnifique et je ne peux rien montrer de plus pour prouver ma valeur ou ma capacité à cette promotion, mais je sais que quelqu'un doit être présent pour argumenter en ma faveur et frapper sur la table. Tu me connais, tu connais mon travail et tu as vu les retours des clients, et j'espère que tu pourras argumenter en mon nom. » Si Jim te connais et vous avez une sorte de relation, il y a une probabilité très élevée qu'il dise oui, et s'il dit oui, il s'efforcera de le faire pour vous.

Mais il y a aussi une probabilité que Jim dise non, et s'il dit non, à mon avis, il y a seulement trois raisons possibles. La première, c'est qu'il ne pense pas connaître assez votre travail pour avoir une vraie crédibilité et être percutant et efficace en votre nom. La deuxième raison qui pourrait lui faire dire non c'est que vous pensez qu'il a l'influence pour le faire, mais il sait qu'il n'a pas le pouvoir de le faire et il ne vous l'avouera pas pendant votre conversation.

Et la troisième raison qui pourrait lui faire dire non, c'est qu'il ne vous aime pas. Il ne vous aime pas.

Et c'est quelque chose qui peut arriver. Mais ce sera quand même une information précieuse qui vous aidera pour votre prochaine interaction avec un sponsor et qui pourrait la rendre un peu plus percutante.

Je ne sais comment vous dire combien c'est important d'avoir un sponsor. C'est la relation clé de votre carrière. Un mentor, franchement, c'est chouette à avoir, mais dans votre carrière, on peut survivre longtemps sans un mentor, mais vous ne monterez dans aucune entreprise sans un sponsor. C'est vraiment important que vous vous demandiez régulièrement : « Qui défendra ma cause dans cette salle-là ? » « Qui défendra ma cause dans cette salle-là ? » Et si vous ne savez pas y répondre, alors je vais vous dire de détourner une part de votre énergie et de l'investir dans une relation avec un sponsor, parce que c'est capital pour votre succès.

Et pour finir, laissez-moi dire un mot aux futurs sponsors qui sont dans cette salle. Si vous êtes invité dans la pièce, sachez que vous avez une place à cette table, et si vous avez une place à cette table, vous avez la responsabilité de parler. Ne gâchez pas votre pouvoir en vous inquiétant de ce que les gens vont dire et s'ils pensent ou non que vous pourriez soutenir quelqu'un juste parce qu'il vous ressemble. Si quelqu'un est digne de votre devise, dépensez-la. Une chose que j'ai apprise après quelques décennies à Wall Street, c'est que la manière de développer votre pouvoir, c'est de le donner, et votre voix est au cœur de cela.

Et votre voix est au cœur de votre pouvoir. Utilisez-la.

Merci beaucoup.