

## **I - FAIRE ÉVOLUER SA MANIÈRE DE VOIR POUR PRENDRE CONSCIENCE DE SES MARGES D'ACTION**

Avant même d'y réfléchir, beaucoup d'idées nous viennent à l'esprit dès lors que l'on parle de réussite professionnelle : avoir un poste à responsabilité et un bon salaire, être proche des lieux de décision et de pouvoir... Cette approche traditionnelle mérite d'être questionnée. Il est en effet de plus en plus admis qu'il appartient à chacun de déterminer ses propres critères de réussite, non pas seulement en fonction de ses succès et de ses échecs professionnels, mais aussi en fonction de ses valeurs et de ses choix de vie.

L'ancien modèle de gestion des carrières est néanmoins encore très présent. Toute trajectoire qui sortirait un peu des lignes suppose de s'immuniser contre les avis critiques et opinions diverses qui, trop souvent, valorisent encore le cheminement traditionnel : faire des bonnes études, gravir les échelons, etc.

Pire, ces schémas sont tellement bien ancrés en nous qu'il nous est très difficile de nous en départir. Souvent, nous commençons par nous juger sévèrement, pointant spontanément ce que nous n'avons pas réussi à faire ou ce qui nous semble inaccessible ; nous réprimons ensuite nos envies sans en analyser toujours les tenants et aboutissants ; bref, nous nous créons des limites parce que nous partons de postulats établis de manière parfois trop étroite.

L'objectif de ce chapitre est de décrypter les différents cadres d'analyse qui bornent, freinent ou empêchent une réflexion vraiment posée et aboutie sur ses choix et aspirations professionnelles. Élargir sa manière de voir, en se comprenant mieux et en comprenant ses modèles de référence, doit permettre de prendre conscience, in fine, de ses marges d'action.

Nous commencerons par interroger notre manière de penser et d'agir, pour voir comment décroquer ces approches habituelles (chapitre 1). Après avoir défini et interrogé la notion de réussite (Chapitre 1), nous essayerons de reconsidérer les prismes avec lesquels nous appréhendons habituellement ce qui fait notre valeur professionnelle (chapitre 4).

Sur ces bases, nous verrons comment capitaliser sur ses expériences passées (chapitre 5) et apprendre à se penser et à se présenter en fonction de ce qu'on aime faire et non pas de ce que l'on estime savoir faire ou pas ; il s'agira du même coup de se placer dans une posture d'offre (de service) plutôt que de demande (d'emploi) (chapitre 6).

De là, les perspectives devraient commencer à s'ouvrir...

Avant de travailler sur ce qu'on veut vraiment faire de sa vie, il est important de savoir d'où on part, et d'ouvrir grand la carte pour ne pas croire qu'il n'existe qu'un seul chemin, ou que celui-ci serait tracé d'avance...

# 1

## Questionner sa façon habituelle de penser et d'agir

Pour se situer professionnellement, être à même d'agir dans des environnements plus complexes, il est fondamental de pouvoir prendre du recul sur les choses, à commencer par sa propre manière de penser, d'agir et de réagir.

La plupart des difficultés que nous rencontrons sont accentuées par la manière dont nous les pensons ; sans aller jusqu'à dire qu'il peut nous arriver de créer les problèmes, du moins pouvons-nous commencer par accepter l'idée que, parfois, nous n'arrangeons rien en alimentant des pensées trop partielles ou négatives.

Le fond n'est pourtant pas là. La vraie difficulté vient du fait qu'il n'est pas évident d'avoir conscience de ses propres schémas de pensée – schémas qui nous enferment souvent dans une compréhension limitée de ce qui nous arrive au quotidien et des possibilités qui s'offrent à nous. Nous avons toujours tendance à juger, à interpréter, sans même imaginer que nous pourrions penser autrement.

Les psychologues ont largement étudié ce phénomène ; il est d'autant plus important d'en comprendre le mécanisme qu'il peut nous jouer des tours dans la gestion de notre activité professionnelle.

Les sciences dites neuro-cognitives et comportementales s'attachent à expliquer les liens qui s'opèrent entre nos pensées et nos attitudes et réactions. Sans chercher à remonter dans les tréfonds de notre enfance ou à rendre compte de notre processus de construction, la psychologie américaine des années 1980-2000 s'est employée à expliquer que **nos représentations conditionnent nos comportements et attitudes et sont aussi étroitement liées à nos émotions**. Les idées fondatrices des psychologues Beck ou de Bandura ont été largement reprises depuis, en France notamment, par des enseignants-chercheurs comme Jean Cottraux, mais aussi par des médecins et thérapeutes qui en ont compris toute la portée et l'efficacité ; par exemple, le livre de Frédéric Fanget, *Oser*, qui vise à aider les personnes manquant de confiance en elles à trouver une prise sur les idées automatiques et récurrentes qui viennent à elles, dès qu'elles doivent s'exposer d'une manière ou d'une autre.

La thèse que tous ces auteurs défendent est assez simple. De par notre histoire – notre éducation, notre culture, notre milieu d'origine... – nous avons un certain nombre de croyances et d'a priori sur les choses ; toutes ces idées, justes ou erronées, mais aussi les valeurs et principes d'action qui y sont associées, constituent ce qu'il est convenu d'appeler notre « cadre de référence ».

L'expression parle d'elle-même – comme si nous pensions toujours dans un cadre donné, en regardant les choses sous le même angle de vue, sous le même éclairage ; en analysant aussi le nouveau toujours à l'aune de ce que nous connaissons déjà...

Cela se vérifie pour le travail : **nous avons des représentations du travail et ces représentations conditionnent le rapport que nous entretenons avec notre activité professionnelle ; elles déterminent aussi la manière dont nous la vivons au quotidien.**

Le pire est que nous « adhérons » à nos pensées comme une colle adhérerait à une paroi... de ce fait, nous ne savons pas que, ce que nous prenons pour des vérités absolues et générales, ne sont en fait que des croyances qui parfois nous limitent, nous amènent à des interprétations erronées ou en tous cas partielles.

#### 🗨️ **EXEMPLE**

Un homme de 54 ans, directeur industriel d'un groupe en pleine transformation.

Le nouveau directeur général pense qu'étant en poste dans la maison depuis longtemps, il n'est pas celui qui serait le plus à même de structurer différemment les usines et de faire changer les modes opératoires de travail.

Le poste de cette personne n'est pas menacé ; on a même commencé à lui proposer d'autres fonctions pour faire valoir son savoir-faire technique de manière plus transverse dans les différents sites.

Seulement, il le vit très mal. Profondément blessé, il pense que ses qualités professionnelles ne sont pas reconnues. Lui qui était assez fier, jusque-là, de ce qu'il avait réussi à construire... Comme si son univers s'effondrait tout d'un coup.

Mais le nouveau patron l'aurait-il gardé s'il avait été si mauvais ? lui aurait-il proposé un poste garant de toute l'expertise métier des sites – qui plus est dans un secteur où l'excellence industrielle est un facteur décisif pour se positionner sur le marché ?

La réaction de cet homme montre bien que sa manière de comprendre et d'interpréter ce qui lui arrivait était biaisée par des croyances inadaptées. Fondamentalement, risquait-il de perdre son titre de « directeur » – de là d'être déstabilisé dans ce qui lui conférait, selon lui, un statut social ? Verrait-on son évolution comme un déclassement ? Et si les personnes qu'il devait manager n'étaient plus en lien hiérarchique avec lui mais simplement fonctionnel ?

Le poids de ses représentations l'empêchaient de considérer la situation qu'il traversait avec ouverture et même dans ce qu'elle pouvait comporter de positif et de valorisant.

Les illustrations de ce type sont nombreuses : les jeunes qui se disent qu'ils peineront à trouver du travail parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'expérience ; les « quinquas » qui craignent de n'être plus « employables » parce qu'ils méconnaissent totalement les approches de repositionnement professionnel ayant fait leurs preuves notamment pour les seniors, – entre autres les solutions de portage salarial dont nous reparlerons plus loin ; les personnes les moins qualifiées qui n'ont jamais songé à formaliser ce qu'ils avaient appris de leurs diverses expériences professionnelles...

**L'ensemble de ces situations montre bien à quel point nos à priori ont tendance à nous limiter dans l'analyse des situations que nous rencontrons, simplement parce que nous ne pensons pas à les interroger, à considérer d'autres points de vue, voir à les remettre en cause.**

Au-delà de ces représentations – autrement dit de ces idées qui forgent notre vision du monde –, nous avons également beaucoup d'idées toutes faites sur nous-mêmes comme sur les autres. Si nous laissons pour le moment ce qui touche notre rapport aux autres, du moins, pouvons-nous ici considérer que nous avons également forcément certains à priori, certains principes, certains jugements de ce que nous pensons devoir faire ou ne pas faire. **Nos orientations de vie et choix professionnels se sont inscrits dans une histoire, dans un contexte donné, pour répondre de ce que nous croyions vouloir devenir, pour faire face à des contraintes externes... mais 10 ans, 20 ans plus tard, ne nous est il pas possible de reconsidérer les idées qui ont déterminé les options que nous avons prises ?**

Claude Steiner, psychologue issu des courants de l'Analyse transactionnelle, pose même l'hypothèse d'un scénario de vie que nous aurions décidé à un moment ou un autre de notre vie, comme s'il s'agissait d'une stratégie d'adaptation efficace dans un système de contraintes données mais qui n'est plus forcément adaptée.

Combien d'ingénieurs ou d'avocats se réveillent un jour en se demandant si vraiment ils ont choisi leur métier en toute liberté ? N'auraient-ils pas été déjugés par leurs propres familles s'ils avaient choisi une vie de bohème ou un métier manuel ? Les préjugés perdurent, d'autant plus en France pour des raisons historiques et culturelles.

Sous un autre angle, combien de personnes se diront tout simplement qu'elles n'ont pas eu le choix ? Par exemple, beaucoup ne poursuivent pas d'études supérieures pour répondre à des contraintes matérielles. D'autres imaginent mal de concilier une activité professionnelle, une vie de famille et un investissement de 12 à 18 mois dans une formation continue...

Quoi qu'il en soit, **les représentations que nous avons des choses comme de nous-mêmes sont toujours sujettes à interrogation.** Comme si nous devions considérer, de façon assez systématique, que nous n'avons pas forcément tort mais que, du moins, nous pouvons toujours essayer de voir les choses sous d'autres angles de vue que ce que nous aurions imaginé de prime abord. Nous croyons savoir alors que nous sommes ignorants de ce que nous ne savons pas... Le préalable est donc de se poser des questions, pour ne pas s'engouffrer trop rapidement dans les solutions.

Nous éviterons ainsi bon nombre de pensées automatiques, d'erreurs de jugement et de biais cognitifs, qui peuvent induire des comportements inadaptés à la situation.

Ce point est important, c'est pourquoi nous l'expliquerons par deux exemples :

| Illustration concrète  | Processus en jeu   | Comportement  | Approche alternative   |
|--|--|---|--|
| « Je sais que je serais mieux dans un autre job, dans un environnement où mes qualités professionnelles seront reconnues » | Cette énonciation est peut-être vraie mais elle requiert un temps d'analyse. Nous avons en effet toujours tendance à penser que « l'herbe est plus verte ailleurs ». Il s'agit d'un mécanisme d'idéalisation | Avec une telle vision des choses, on aura tendance à se poser en victime, à adopter une position attentiste, alors qu'il nous appartient de redéfinir le cadre de notre activité avec notre hiérarchie. | L'approche alternative consisterait à bien évaluer la situation, avec un questionnement le plus objectif possible ; en interrogeant notamment la manière dont les autres peuvent penser la situation. Il s'agira ensuite de se demander comment la faire évoluer |
| « Si je n'y arrive pas, c'est de la faute de mon boss qui n'est pas suffisamment clair dans ses consignes »                | Un autre mécanisme consiste à projeter la « faute » ou la « responsabilité » sur les autres  | Cette représentation amène d'une part à ne pas se remettre en question, et d'autre part, à ne pas voir ce qu'il nous appartient de changer dans la situation, ce sur quoi nous pouvons agir.            | Dans cette situation, il serait possible par exemple de rédiger soi-même sa feuille de route, ses objectifs, et de la partager avec son hiérarchie   |

### Ce qui fait la différence

C'est d'être conscient de ses modes de fonctionnement, de ses représentations, pour arrêter de chercher des réponses à des questions mal posées et pour ainsi élargir ses marges de manœuvre ; ce travail sur soi permet d'analyser les situations avec une plus grande objectivité et de définir un cadre d'action plus ouvert.

## 2

### **S'interroger sur ses critères de réussite professionnelle**

Traditionnellement, l'idée de réussite professionnelle est associée à l'importance des postes occupés et à la nature des responsabilités exercées par une personne au cours de sa vie active. Sont ainsi valorisés le titre, l'ascension verticale dans la hiérarchie, le nombre d'employés supervisés et le salaire annuel.

Cette définition est encore très présente dans les esprits, même si peu à peu, émerge une approche plus subjective – notamment depuis les années 2000, du fait de l'arrivée de la génération des jeunes sur le marché du travail – la fameuse génération Y – dont les valeurs, attitudes et motivations semblent différentes de celles de leurs aînés. Les critères permettant de juger du déroulé d'une carrière sont ainsi revisités, pour prendre en compte par exemple la bonne gestion des équilibres de vie, le sentiment d'accomplissement et d'épanouissement au travail, le fait d'être en harmonie avec les valeurs de l'entreprise...

Dès lors apparaît l'importance de bien comprendre cette notion de réussite professionnelle pour être à même de savoir la repenser pour soi-même, en fonction de ses choix de vie, de ses aspirations et de ses moteurs de fond.

La notion de réussite professionnelle renvoie d'abord expressément à ce qui est valorisé par la société. Mais cette idée de la réussite professionnelle est culturelle et variable d'un pays à l'autre. Le sociologue français Philippe d'Iribarne a mis en évidence l'impact des différences culturelles dans la manière qu'ont les gens de concevoir leur travail et de travailler ensemble.

Dans *La Logique de l'honneur* (1989), il explique qu'en France et pour des raisons historiques, chacun comprend son rôle et ses responsabilités au travers de certaines valeurs telles que le sens du devoir et du travail bien fait ; il montre aussi que ces valeurs correspondent le plus souvent à celles du corps social dont on est issu.

On aurait ainsi en France une relation au travail d'abord affective et fortement identitaire (« je suis ce que je fais », « je me définis par mon travail ») ; le travail nourrit un sentiment de fierté personnelle et participe de l'insertion dans la société. Même si les choses ont un peu évolué depuis, ces représentations font partie de nos racines culturelles et opèrent encore très largement.

La situation est très différente aux États-Unis ou aux Pays-Bas, que cet auteur étudie également : il explique que ce qui compte aux États-Unis, c'est le contrat établi de façon équitable entre des agents supposés égaux. On vend un travail pour un salaire et on travaille pour réaliser des objectifs mesurables et fixés préalablement par son supérieur. Aux Pays-Bas, les gens seraient plus attachés à s'inscrire dans un fonctionnement d'équipe et selon une logique du consensus, laissant place à la discussion permanente.

D'Iribarne s'est attaché à comprendre ces ressorts culturels pour expliquer la nécessité d'adapter les modes de management en conséquence de ces différences mais son approche est intéressante pour interroger la manière dont nous pensons le travail, pour questionner les valeurs et affects que nous lui attachons.

**Notre histoire explique cette importance accordée en France à la qualification et au diplôme, lesquels sont supposés donner accès à un statut, à une position sociale. Cela explique que la société française soit encore structurée par ces niveaux.** Les grandes entreprises françaises sont encore largement dirigées et managées par des gens sortis de grandes écoles, ce qui, pour certains auteurs, résulterait de notre système d'enseignement.

Alors que l'on parle d'« entreprise libérée » où s'estomperaient peu à peu les frontières hiérarchiques, beaucoup d'entreprises essayent déjà d'être un peu plus « apprenantes », autrement dit de mieux valoriser la contribution de chacun, quelle que soit la place occupée dans la hiérarchie, pour reconnaître l'expertise et la connaissance du terrain. Il y a encore probablement du chemin à faire.

Mais cette manière de créer et de différencier des strates sociales et professionnelles perdure et stigmatise toujours un peu « les gens du bas » de l'échelle.

**Pour des raisons culturelles et sociales, il nous est ainsi parfois très difficile de définir et de formuler ce que serait pour nous la réussite professionnelle, et encore plus si nous devons sortir des chemins les plus fréquentés.**

Les autres ne nous y aident pas toujours non plus...

*« Non sérieusement, tu envisages de quitter un travail où tu as un titre et la sécurité d'un salaire pour monter une entreprise ? mais tu n'as aucune compétence commerciale... tu as pensé à tes enfants ? ... » (Que répondre ? « Euh... non, je prends des risques inconsidérés bien sûr mais merci du soutien... »)*

Le poids des représentations est très fort et joue, d'autant plus, que ce sont souvent nos proches qui expriment des peurs pour nous si nous étions amenés à sortir des sentiers battus.

**Et cela va même plus loin... les jugements sur la réussite professionnelle masquant souvent un jugement sur ce qu'est la personne elle-même, – jugement de valeur souvent repris à son compte par la personne elle-même... « j'ai raté ça, je suis nul, je ne vaux rien... »** Pour comprendre ces raccourcis de pensée, il faut revenir au cheminement qu'une personne a engagé pour parvenir à son objectif – l'obtention d'un diplôme ou d'un poste par exemple. La réussite professionnelle est conçue comme le fruit des efforts, de la volonté et de la persévérance individuelle, et ce, indépendamment des facultés qui seraient données à la naissance et même du contexte social qui a permis et encadré cette évolution. En découlent toutes sortes de jugements possibles...

🗨️ **EXEMPLE :**

*« Il n'était pas très doué pour les études, et même s'il a dû suivre une filière technique (autre jugement de valeur typiquement franco-français...), il a fini par se mettre au travail et par diriger une entreprise de plomberie qui marche très bien aujourd'hui. »*

*« Elle a dû vraiment s'accrocher parce qu'elle n'avait pas tant de facilités dans les matières scientifiques mais elle a fini par avoir son diplôme, ce qui lui a permis d'accéder à un beau poste. »*

*« Il n'a jamais su se tenir à rien, ni dans ses études ni dans ses différentes activités professionnelles, c'est un peu logique qu'il en soit là aujourd'hui. »*

En France, nous mettrons du temps à nous affranchir des critères habituels nous permettant de juger de la réussite professionnelle : les études supérieures, les filières plutôt intellectuelles et scientifiques, la place dans la hiérarchie... Si l'on rajoute à cela le fait que, culturellement aussi, il est mal venu généralement de donner l'impression de se vanter, il en résulte une tendance à ne voir que ses échecs, ses défauts et ses manques pour apprécier sa compétence.

Le monde change et les mentalités aussi, mais la mondialisation des échanges et l'évolution des marchés du travail accentuent l'importance de la formation initiale et continue, stigmatisant là encore, de notre point de vue, les catégories sociales moins favorisées. Tout le monde n'a pas la possibilité de payer des écoles privées pour échapper aux ghettos hypocrites de la carte scolaire, d'envoyer ses enfants faire ses études à Londres ou à New York ou de financer une école de commerce de renom... Heureusement, le diplôme n'est peut-être plus le seul critère pris en compte ; on prend maintenant plus en considération la cohérence du parcours de la personne, sa logique de construction personnelle et professionnelle, son identité. Dans la même logique, ce ne sont plus seulement les compétences qui sont évaluées en entreprise ; mais aussi l'état d'esprit des personnes, leur personnalité, leur capacité à mobiliser ou non leurs ressources personnelles dans des situations plus complexes, leurs aptitudes relationnelles.

**Fort de ces éclairages, pourriez-vous maintenant prendre quelques minutes pour donner votre propre définition de la réussite professionnelle ?** Il s'agit probablement d'une question assez profonde, à la fois intime et existentielle. Vous y reviendrez peut-être plusieurs fois tout au long de la lecture de cet ouvrage...

Quelques questions pour vous aider :

- Quels sont les éléments qui vous auront donné l'impression d'avoir réussi votre vie ?
- Que voulez-vous vraiment faire de votre vie ?
  - En mettant de côté pour le moment les contraintes matérielles,
  - Et indépendamment des injonctions familiales et des codes sociaux par lesquels vous vous êtes construits,
- Quelle est la place de la réussite professionnelle dans l'échelle de nos valeurs ?