

Positionnement professionnel et réseaux

Une dynamique vertueuse pour réussir sa carrière

Ouvrage co-signé par Isabelle Mounier-Kuhn et Jerry Knock, deux associés du cabinet Oasys.

PREFACE DE RICHARD DESCOINGS

L'ouvrage d'Isabelle MOUNIER-KUHN et de Jerry KNOCK présente à toutes celles et ceux qui souhaitent prendre leur carrière en main des réflexions à la fois profondes et mesurées. Les auteurs ont choisi un angle original. Ils analysent l'interdépendance entre les différentes étapes qui construisent progressivement un cheminement professionnel et le système, ou plutôt *les systèmes*, relationnels dans lesquels chacune et chacun d'entre nous nous mouvons et qui, aussi, nous guident ou nous offrent des opportunités. Cette approche s'ancre de façon concrète dans leur expérience professionnelle et l'explicitation du cas personnel de dirigeants d'entreprises appartenant à des générations et à des secteurs professionnels variés. Elle explore d'abord les ressorts actuels de la conduite maîtrisée d'une carrière en entreprise, puis explicite ce que sont – et ne sont pas – les réseaux, terme auquel les auteurs préfèrent ceux moins dévoyés de *systèmes relationnels*, avant d'illustrer ce que *l'intelligence relationnelle* apporte au déploiement d'une carrière réussie, c'est-à-dire d'une carrière où l'on se sent à la fois utile et heureux.

La première partie du livre d'Isabelle Mounier-Kuhn et de Jerry Knock vise à démontrer qu'on ne saurait réduire une professionnelle ou un professionnel aux connaissances acquises et aux compétences développées, pas plus qu'à la maîtrise de tels ou tels codes et attitudes. Plus profondément, la personnalité, le tempérament, les valeurs, les projets, la vision de chacun jouent un rôle au moins aussi important dans une carrière professionnelle et

constituent ce que les auteurs appellent le « positionnement ». Ce positionnement est constitué de trois séries de composantes : le savoir-faire, bien sûr, mais aussi le savoir-être – il existe des règles de savoir-être dans le monde professionnel comme il existe des règles de savoir-vivre en société – et, enfin, un élément trop souvent oublié et pourtant majeur dans le déroulement d'une carrière : le regard des autres.

En des temps où l'incertitude pèse comme jamais sur les entreprises, leur existence même, leurs évolutions dans un monde de plus en plus compétitif, la difficulté grandissante à s'inscrire dans le moyen et le long terme, les auteurs donnent toute une série de conseils avisés pour construire ce positionnement, lui assurer de la cohérence et de la permanence.

De ces conseils, je ne mentionnerai qu'une catégorie tant elle me paraît essentielle : celle qui consiste à garder à l'esprit que la manière dont les autres nous voient a un grand impact sur ce qu'eux-mêmes font. Le regard des autres est un élément constitutif de la vie professionnelle. Pour le percevoir et pour le comprendre, la première règle est de savoir s'observer soi-même, et, peut être plus encore, de se connaître, et même de se re-connaître, à travers le regard d'autrui. Ce regard permet de réfléchir à ses manques et à ses faiblesses, il conduit à se « cabrer », à réagir, il permet d'assumer ce que l'on est et ce que l'on veut. Plus tôt un ou une jeune professionnel(le) prend l'habitude de porter un regard sur soi, d'apprendre à comprendre le regard que portent « les autres » sur lui ou sur elle, plus vite il ou elle se place dans la situation de saisir des opportunités aussi bien que de gagner de la crédibilité et de la légitimité dans son action. Certains ont ce talent de pouvoir le faire personnellement, à travers une réflexion éclairée, une sorte d'introspection. Pour le plus grand nombre d'entre nous, une aide extérieure, comme celle d'un coach, constitue une quasi nécessité professionnelle – parfois personnelle.

L'interdépendance entre le positionnement professionnel de chacun et l'appartenance à des systèmes relationnels naît justement, pour les auteurs, de l'importance du regard des autres dans son propre cheminement professionnel. Disons le tout net : Isabelle Mounier-Kuhn et Jerry Knock ne croient guère à l'utilité mécanique des « réseaux » tout constitués, officiels et normés, tels les associations des anciens d'une école, les réseaux professionnels ou sociaux auxquels on vient s'agréger parce que, d'une manière ou d'une autre, y appartenir constitue la reconnaissance de ce que l'on est un « notable », confère ou conforte un statut. Ils les qualifient « d'égo-système » : l'image est éloquent. Le regard porté par les autres sur soi, celui que nous portons sur ces autres-là sont en quelque sorte « commandés ». Nos auteurs reconnaissent volontiers le développement rapide et le rôle de « l'e-co système », les réseaux sociaux numériques, virtuels, style Facebook, Viadeo ou LinkedIn, au sein desquels les regards peuvent se multiplier à l'infini. Mais les auteurs s'interrogent avec prudence sur leurs effets réels : au-delà de la connexion, permettent-ils de donner du sens, de faire sens ? Assurément, les réseaux sociaux apportent de la visibilité, de la rapidité et même de l'ubiquité. Ils permettent également d'éviter les intermédiations inutiles. En même temps, ces nouveaux réseaux imposent de veiller à son « e-réputation », donc de se méfier d'une configuration où l'information est tout à la fois extrêmement ouverte et impossible à valider ou certifier.

A les lire avec attention, on sent assez bien que Isabelle Mounier-Kuhn et Jerry Knock ont une préférence pour ce qu'ils appellent l' « écho-système », le système relationnel qui permet à ceux et celles qui le constituent « d'entrer en résonance ». Le réseau que l'on se crée soi-même est une « chambre d'écoute » : un lieu où l'on s'écarte du risque d'enfermement dans les certitudes, où l'on développe la curiosité, le frottement à l'altérité plutôt que les idées

préconçues, les habitudes et les clichés. Un tel réseau est propre à chacun et se développe d'autant mieux que l'on y fait preuve soi-même d'empathie, d'écoute et d'intérêt pour autrui, d'audace, de questionnement et de capacité à donner, à répondre. Dans un tel type de réseau, la nature du lien, très personnel, est déterminant, bien plus que le vecteur – le numérique, le virtuel – ou l'espace social. Nous sommes chacun responsable de l'importance, de la densité, de la continuité de ce type –là de réseau ou encore de système relationnel. Plutôt que de nous « normer » ou de nous disperser, il nous ouvre à des opportunités inattendues, à des idées nouvelles, à des champs de réflexion inédits.

L'ouvrage consacre sa troisième partie à l'illustration de l'interdépendance entre les systèmes relationnels et la construction d'une carrière professionnelle. En insistant sur quelques considérations premières. D'abord, et c'est rassurant, les auteurs notent qu'aujourd'hui « On ne naît pas dirigeant, on le devient ». En se repérant soi-même et en permettant ainsi aux autres de vous repérer. En laissant une part importante au hasard : les rencontres non préméditées sont sources d'enrichissement personnel et d'opportunités professionnelles. Ce qui suppose de savoir conserver du temps pour voir du monde, rester au contact du monde extérieur à son univers professionnel habituel, à ne pas prendre le risque de la routine. Ensuite, en étant, surtout dans les moments de crise où les relations professionnelles et sociales se durcissent, le garant d'un système de valeurs, de comportements au sein de l'univers professionnel dans lequel on évolue, en donnant du sens à son action et surtout une vision de moyen-long terme quand au contraire la conjoncture semble inciter au « courttermisme ». Enfin, les auteurs tirent de leur expérience professionnelle la conviction que celles et ceux qui « réussissent » le mieux sont celles et ceux qui savent nourrir des projets, prendre des positions, mais aussi de la distance par rapport au feu de l'action, qui

échappent à l'emprise d'un temps contraint et comme obligé, qui « sortent du cadre » convenu – nos amis anglo-saxons diraient : « sortir de la boîte » -

La lecture de ce livre est donc rassurante, encourageante, revigorante. Elle invite à penser que les carrières les plus accomplies ne prétendent ni éviter l'échec, ni ignorer l'exigence de supporter l'incertitude, les changements parfois brutaux, les situations plus souvent irrationnelles qu'il n'y paraît dans les manuels de management. Simplement ce sont les carrières de personnes, de personnalités qui ont su admettre, accepter et pourquoi pas revendiquer que la recherche de l'accomplissement professionnel est un équilibre qui ne peut être stable, une harmonie qui ne peut être permanente. Elle est un mouvement, une dynamique. Une vie, en somme.

Richard DESCOINGS

Directeur de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris