

DEUX RÈGLES POUR RÉUSSIR PROFESSIONNELLEMENT



Olivier Hassid
Senior Advisor
K2 Integrity

*« Qu'on parle de moi
en bien ou en mal,
peu importe. L'essen-
tiel, c'est qu'on parle
de moi ! »,
Léon Zitrone*

I. RÈGLE N°1: FAITES VOUS CONNAÎTRE

Vous avez déjà dû entendre ce discours ou ressentir cette injustice : « je travaille beaucoup plus que lui, je suis beaucoup plus consciencieux et efficace, et pourtant c'est lui qui a droit à la reconnaissance et aux lauriers ». Ce sentiment est justifié, mais il est en revanche certain que la différence ne se fait pas nécessairement dans le travail réalisé. Pour la simple et bonne raison

qu'il est très difficile de mesurer la qualité de votre travail. Le taux de croissance du chiffre d'affaires est-il de votre fait, ou seulement lié à un environnement plus porteur ?

Se vendre ne nécessite pas uniquement d'être un bon professionnel, mais repose également sur le fait d'être connu d'un grand nombre.

1. Issu de l'ouvrage O. HASSID, *Réussir professionnellement en 22 leçons*, Bertrange, Legitech, 2021.



- SOFT-SKILLS -

La différence entre une personne et une autre qui exercent le même métier et qui ont la même compétence, c'est que l'une s'est fait connaître et reconnaître. Le succès nécessite d'aller trouver les gens et qu'ils vous connaissent. Il faut occuper le terrain.

À l'ère de la société en réseau, vous ne pouvez pas réussir si vous ne connaissez que quelques amis et quelques relations de travail, vous devez essayer de capter l'attention de centaines, voire de milliers de personnes. Pour cela, la première chose à retenir m'a été enseignée par un sociologue nommé Mark Granovetter, dont la théorie est simple : vous gagnerez plus à développer vos liens faibles que vos liens forts. Autrement dit, mieux vaut connaître peu beaucoup de monde que parfaitement un nombre limité de personnes. Pour une personne aussi timide et sociale que moi, c'est le rêve. Pas besoin de se dévoiler, pas besoin de rentrer dans l'intimité des gens, le superficiel suffit.

Grâce aux réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, etc.), vous pouvez toucher beaucoup de monde très rapidement. À vous ensuite de vous faire connaître du plus grand nombre, ce qui n'est pas très compliqué. Vous pouvez essayer de créer un *blog* sur

un sujet qui vous intéresse (vous parviendrez bien à attirer l'attention de personnes ayant le même centre d'intérêt). Vous pouvez créer une *newsletter* ou un journal, poster des articles réguliers sur LinkedIn, avoir un compte sur Instagram, etc. Plus vous démultipliez le nombre de supports de communication, plus vous serez connu.

Inscrivez-vous également aux meetings ou aux colloques. Inutile d'y rester très longtemps. Il suffit de rechercher dans la foule des personnes potentiellement intéressantes pour votre réseau d'adresses. Profitez également de votre boîte *e-mail* afin de vous constituer une base de données. Constituez-vous des listes d'*e-mailing*². Elles vous serviront lorsque vous souhaitez communiquer à propos d'un événement (colloque, revue, nouvelles activités). Essayez également de vous faire connaître des journalistes susceptibles d'être intéressés par les événements à propos desquels vous souhaitez communiquer. Rappelez-vous à leur bon souvenir. Envoyez-leur des communiqués de

« À l'ère de la société en réseau, vous ne pouvez pas réussir si vous ne connaissez que quelques amis »

presse sur des publications que vous venez de réaliser (*newsletter*, revue, livre, etc.) ou des actions que vous pouvez valoriser. À cet égard, sachez que les sondages ou les enquêtes de terrain sont très appréciés de la presse.

Avant chaque colloque, pour être sûr que les journalistes en parlent, je réalisais un sondage auprès d'un panel d'une centaine de personnes. Il ne s'agit pas de sondages très compliqués. Il suffit de faire un sondage reposant sur une dizaine de questions et cela peut susciter l'intérêt. Il faut aussi aller à la rencontre des journalistes de votre domaine d'activité, comprendre ce qui peut les intéresser et tenter de répondre à leur besoin. Les journalistes n'ont plus le temps d'aller à la recherche de l'information, l'information doit venir à eux. Ils sélectionnent, parmi la multitude d'informations en leur possession,

2. Assurez-vous que votre base soit bien compatible avec le règlement européen relatif à la protection des données personnelles (RGPD)...

celles qui sont dans l'actualité et qui peuvent provoquer le *buzz*. Ce n'est pas vrai de tous, mais de beaucoup. S'il y a des manifestations violentes au Nigeria, par exemple, et que vous avez déjà écrit sur les questions de sécurité au Nigeria, pensez à envoyer vos écrits aux journalistes qui traitent du sujet. Il est fort probable qu'ils vous intervieweront s'ils trouvent vos papiers pertinents.

Vous me direz alors « c'est bien beau, mais est-ce suffisant pour me faire connaître au sein d'une organisation ? » La réponse est clairement négative, même si la tactique peut vous y aider. Là encore, et c'est d'autant plus vrai dans les grandes organisations, vous pouvez être très proche de personnes influentes sans que cela suffise à vous faire progresser vite. Il vous faudra adopter une approche plus politique, disposer de quelques appuis forts et, surtout, être connu du plus grand nombre possible. Ainsi, un des associés importants d'un cabinet pour lequel je travaille m'a conseillé à mon arrivée de faire

« Il vous faudra adopter une approche plus politique, disposer de quelques appuis forts »

la tournée des associés de la firme. Il y en avait 200 ! Je ne les ai naturellement pas tous vus. Mais j'en ai sélectionné une cinquantaine, à qui j'ai demandé de me consacrer trente minutes. Au bout de six mois, je les avais tous rencontrés, ils me connaissaient. C'était un bon départ pour que je devienne moi-même associé.

De même, j'ai observé de près l'ascension rapide d'un de mes collègues au sein du cabinet. Si ce dernier faisait preuve d'indéniables qualités, il n'était cependant pas le plus compétent de la firme. Son atout majeur résidait dans son intelligence relationnelle. Il déjeunait avec des personnes qui comptent dans l'organisation. Il participait le plus souvent possible à des actions internes. Bref, il occupait le terrain et se construisait progressivement une certaine notoriété.

II. RÈGLE N° 2 : DE L'IMPORTANCE DE SAVOIR TOMBER

Pour progresser il faut malheureusement parfois se faire du mal. Marcus, personnage principal du roman de Joël Dicker *La vérité de l'affaire Harry Quebert*, apprend de son ami et ancien professeur qu'il n'est pas encore un bon écrivain, car il ne supporte pas d'échouer et de se faire mal. Il ne se confronte pas à plus dur que lui. Il veut être *Le Formidable*. Il boxe contre des boxeurs de seconde zone, il choisit d'étudier dans une université de deuxième rang, car il veut briller et ne recherche pas la difficulté. Son professeur lui prodigue ainsi la leçon suivante : « vous n'avez pas encore saisi l'importance de savoir tomber. Et c'est ce qui causera votre perte si vous ne vous ressaisissez pas ».

À ce titre, c'est une leçon unique. J'ai en effet une tendance naturelle à suivre les pas de Marcus. Comme lui, j'ai peu d'appétence pour la douleur et j'aime briller. J'aime les situations confortables dans lesquelles je suis reconnu. Ce n'est néanmoins pas de cette manière que l'on progresse et ça, je l'ai su assez rapidement au travers d'expériences malheureuses.

À une époque, je travaillais pour les services du Premier ministre et sentais qu'il fallait que je change de poste, ce que je fis en 2006. Le PDG d'une entreprise de sécurité me proposa d'être son adjoint. Les

RÈGLE N° 1.

Essayez de vous faire connaître du plus grand nombre en profitant des réseaux sociaux et d'Internet.

RÈGLE N° 2.

Ne cherchez pas à bien connaître les gens, cherchez à connaître le plus grand nombre.

RÈGLE N° 3.

Au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez, ne vous reposez pas sur le fait d'être connu par quelques personnes influentes, occupez le terrain (actions internes, déjeuners, etc.).

« *Harry, s'il devait ne rester qu'une seule de toutes vos leçons, laquelle serait-ce ?*

– *Je vous retourne la question.*

– *Pour moi ce serait l'importance de savoir tomber »*
 extrait de *La vérité de l'affaire Harry Quebert*,
 Joël Dicker.

« *Ce qui ne me tue pas me rend plus fort* »,
 Nietzsche



contours de ma mission étaient flous, mais le challenge m'intéressait. L'entreprise disposait à l'époque de 10 000 collaborateurs et s'était développée autour de plusieurs segments relatifs à la sécurité : surveillance humaine, transport de fonds, sûreté aéroportuaire, etc. Malgré ma motivation, jamais je ne réussis à m'imposer à ce poste. J'avais plutôt peur du PDG, que je trouvais brutal, et ne parvenais pas à trouver ma place. En interne, je dérangeais, certains pensant que je menaçais leur poste, d'autres que ce que je faisais ne servait à rien. Pendant un an, j'eus l'impression de me battre dans le vide. Je pus néanmoins rapidement rebondir ailleurs, et je tirai de nombreuses leçons de cette expérience. J'ai appris la résilience et l'humilité, ainsi que l'art de relativiser. J'ai travaillé sur moi pour m'améliorer et pour éviter de commettre les mêmes er-

reurs, comme par exemple accepter un poste aux missions et aux contours flous, ne pas être suffisamment à l'écoute ou ne pas être suffisamment entreprenant.

L'expérience a eu pour effet de m'endurcir, à repérer les coups tor-dus, à refuser les postes flous et faire le nécessaire pour éliminer ceux qui me posent problème. Puis cela m'a appris à relativiser. Ce même PDG qui m'avait harcelé et qui voulait me virer est revenu vers moi trois ans plus tard. Lui-même venait d'être viré par ses actionnaires, et il demandait mon aide. Pendant plusieurs mois, je la lui ai refusée. Puis je me suis dit que j'avais aussi ma part de torts. À l'époque, mon approche était trop nombriliste. J'attendais de mon supérieur qu'il me conforte dans tout ce que j'entreprenais sans moi-même essayer de comprendre ses

attentes. Il avait de l'estime pour moi, mais me jugeait certainement trop peu solide et entreprenant.

Dashun Wang, professeur à la Kellogg School of Management, a publié une étude sur l'échec dans la revue *Nature*³ et a développé par la suite son approche dans la *Harvard Business Review*⁴. L'étude en question porte sur deux échantillons. Le premier regroupe des personnes qui réussissent tout le temps et ne connaissent pas l'échec, le second des personnes qui connaissent plusieurs échecs avant de réussir. Les résultats sont intéressants à plus

3. Y. YIN, Y. WANG, D. WANG et J. A. EVANS, « Quantifying Dynamics of failure across Science, Startups and Security », *Nature*, 30 octobre 2019.

4. D. WANG, « The tipping point between failure and success », *Harvard Business Review*, 10 décembre 2019.

d'un titre : la progression des seconds est exponentielle, alors que les premiers continuent à réussir, mais sans progrès notable. Les seconds apprennent de leurs erreurs et s'accomplissent *in fine* beaucoup mieux que les premiers. Dashun Wang utilise des exemples instructifs pour démontrer la pertinence de ses résultats. En voici quelques-uns.

Avant de créer Mickey Mouse et Disneyland, Walt Disney fut brutalement licencié de son journal. Le rédacteur du *Kansas City Star* disait de lui qu'il manquait d'imagination et n'avait pas de bonnes idées. De même, J. K. Rowling a vu ses propositions de manuscrit rejetées une dizaine de fois avant que la publication d'Harry Potter soit acceptée ! Ne parlons pas de Thomas Edison qui échoua plus de mille fois avant de découvrir l'ampoule. L'échec peut être nécessaire avant d'exceller dans son domaine d'expertise.

Pourquoi l'échec peut-il être vertueux ? Parce que la personne à qui tout réussit a tendance à stagner et à ne pas se remettre en question ; à l'inverse, la personne qui échoue essaie d'apprendre de ses échecs.

Comme nous venons de le dire, il faut accepter de prendre des risques et donc de se tromper. Il faut donc tenter de nouvelles choses : changer de métier, de profession, de contexte, de manière de travailler. Naturellement, tirer profit de l'échec suppose plusieurs prérequis. Le premier, c'est déjà de bien se connaître, ce qui sup-

pose donc de bien s'autoévaluer. Il importe que vous jaugiez votre niveau réel avant de tenter de nouvelles choses. Tout le monde n'aspire pas nécessairement à devenir manager. De même, certains sont à même de fournir une grosse capacité de travail, d'autres non. Vous sentiriez-vous prêt à travailler douze heures par jour pendant une longue période ? Supporteriez-vous la pression ? Aimez-vous le contact avec autrui ? Acceptez-vous le changement ? Préférez-vous un travail de bénédictin ?

Pour accomplir cet examen introspectif, il ne faut pas hésiter à se faire accompagner. Un ami qui était commercial chez Skyrock m'annonça un jour qu'il voulait devenir peintre pour les décors d'opéra ou de cinéma. Cette soudaine reconversion me sembla étonnante, et je me demandai comment il avait pu en arriver à prendre une telle décision. Ce que j'ignorais, c'est qu'il peignait beaucoup durant son temps libre et qu'il avait un vrai talent. Sa reconversion fut une vraie réussite. Mais tout le monde n'a pas nécessairement un don ou une passion privée qui puisse se concrétiser par une activité professionnelle. Si vous voulez vous aussi tenter une nouvelle expérience, prenez un *coach* qui vous aidera à vous évaluer et à traduire vos aspirations en actes. Il n'y a là rien de honteux, et cela peut se révéler très utile.

Le deuxième facteur à déterminer est votre sensibilité au risque.

Soyons clair, tout le monde n'aspire pas à des postes à forte visibilité. Certains prennent un plaisir infini à rester discret, et tant mieux ! Le monde deviendrait invivable si chacun avait la même appétence pour les emplois très exposés.

PRÉCISION

Comme nous venons de le voir, si les épreuves nous ébranlent et nous font mal, elles peuvent aussi être l'occasion de nous améliorer et de redéfinir nos priorités. Elles nous procurent le sentiment d'être plus résistant, développent l'envie de découvrir de nouveaux possibles (une nouvelle trajectoire professionnelle, par exemple), invitent à faire de nouvelles connaissances bref de se construire un avenir qui corresponde mieux à nos aspirations⁵.

La résilience, à savoir la capacité à la fois de résister à un traumatisme et de se reconstruire pour mieux rebondir, est donc au cœur de la réussite professionnelle. Elle

5. Évidemment, certains traumatismes nous fragilisent et ne nous mettent pas en situation d'apprendre. En fonction de la personnalité et du traumatisme subi, les dégâts peuvent être importants et la gestion complexe. Différentes recherches ont montré que la croissance post-traumatique augmente de façon linéaire en fonction du niveau de stress subi. Plus le choc est important, plus les individus seraient susceptibles d'en tirer profit, mais seulement jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel cette relation s'inverse. Des niveaux de stress trop intenses auraient des conséquences néfastes au développement post-traumatique. Mais ceux qui arrivent à s'inscrire dans un processus de croissance souffriraient moins de stress post-traumatique ou de dépression six mois après l'événement (A. LINLEY et al., « Positive changes in outlook following trauma and their relationship to subsequent posttraumatic stress, depression and anxiety », *Journal of social and clinical Psychology*, 2008, vol. XXVII, n° 8).

« Réussir, c'est anticiper »

ne se décrète pas. Je suis convaincu que nous ne sommes pas égaux face à cette question. Cependant, la résilience humaine peut s'enraciner à partir de comportements comme développer la communication, prendre des initiatives relationnelles, ne pas céder à la culpabilité, donner du sens aux épreuves qu'on traverse et enfin nouer des liens avec ceux qui ont vécu des difficultés semblables.

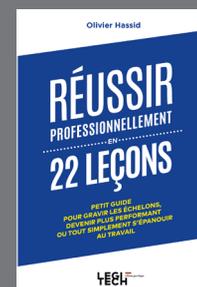
Dans cette perspective, une période de chômage, par exemple, est pour vous le moment de vous forcer à développer les contacts, notamment avec des personnes qui ont été confrontées à la même situation.

Ce n'est pas une honte. Identifiez celles qui ont su rebondir après une telle situation et échangez avec elles. De surcroît, je crois beaucoup à l'idée, en tout cas professionnellement, qu'il faut être préparé à

tomber. En effet, si vous cherchez à réussir, vous prenez des risques et ces risques peuvent s'avérer payants, mais aussi, dans certains cas perdants. Une personne qui réussit fait parler d'elle (en bien et en mal) et cherche des opportunités (qui peuvent s'avérer coûteuses et non pertinentes), ce qui peut conduire à la fin d'une collaboration avec un employeur.

Il faut dans ces conditions sentir le vent tourner. Réussir, c'est anticiper. Au sein de toute organisation, vous pouvez un jour être porté aux nues et l'autre jour remercié : un changement de hiérarchie, un tournant dans la stratégie d'entreprise, une reconfiguration organisationnelle peuvent faire voler en éclats des années de travail. Par conséquent, il faut toujours se préparer à faire ses cartons et à envisager d'autres perspectives professionnelles. Ne vous laissez pas prendre au dépour-

vu. Cette assertion est d'autant plus vraie si vous progressez dans les organisations. Ayez un coup d'avance, préparez votre sortie.



Retrouvez l'ensemble des conseils pour réussir professionnellement dans l'ouvrage d'Olivier Hassid publié aux éditions Legitech (www.legitech.lu).

ÉCHOUER POUR MIEUX RÉUSSIR

Les chercheurs de l'université Northwestern ont voulu tester l'idée que l'erreur pouvait avoir des effets sur la performance future. Ils ont comparé le devenir de 561 jeunes chercheurs ayant obtenu de peu la bourse standard des instituts de santé des États-Unis à celui de 623 autres ayant été recalés de justesse. Un an plus tard, le risque d'avoir arrêté la recherche était 11,2 % plus élevé pour ces derniers que pour les premiers. Les chercheurs se sont ensuite intéressés au déroulement de carrière de chacun de ces groupes. Ils ont observé que les deux groupes étu-

diés sont auteurs de « *hit papers* », définis comme les 5 % d'articles les plus cités que la moyenne pour une année et un champ de recherche donné. Ceux qui avaient obtenu la bourse de justesse ont 13,3 % de probabilités d'en écrire dans les cinq années suivantes, soit près de trois fois plus que le taux de référence (5 %). De manière surprenante, la probabilité s'élève à 16,1 % pour ceux qui n'avaient pas obtenu la bourse. Faire face à un échec en début de carrière augmente ainsi la probabilité d'écrire un *hit paper*. D'autres mesures comme le taux de citation des ar-

ticles confirment cette réussite étonnante qui perdure. Et les chercheurs ont vérifié : la sélection des scientifiques induite par l'abandon d'une partie de ceux qui n'avaient pas obtenu la bourse ne suffit pas à expliquer la superperformance de ceux qui sont restés dans le monde de la recherche.

Y. WANG et al, « Early-career setback and future career impact », *Nature Communications*, October 2019.