

FRÉDÉRIC IVERNEL

18 RÈGLES D'OR

POUR

PERFORMER

EN

ENTREPRISE

LE GUIDE
ULTIME POUR
UNE **CARRIÈRE**
SEREINE

PRÉFACE DE
NIKOS ALIAGAS



INTRODUCTION

Dans le cadre de mes activités professionnelles, je prends régulièrement la parole devant des professionnels et des étudiants. J'ai récemment clôturé une remise de diplômes. En évoquant le contenu de mon discours, le directeur de l'école m'a simplement dit : « Dis-leur ce que tu aurais aimé entendre à leur âge ».

Cette réflexion pourtant simple, a résonné profondément. Comment résumer en quelques mots des années d'expérience, de leçons apprises et d'erreurs commises ? Qu'est-ce qu'il aurait été utile que je sache au tout début, pour gagner du temps et construire ma carrière de façon sereine ? Quels principes intemporels, auraient pu guider mon parcours, et inspirer aujourd'hui les plus jeunes comme les plus aguerris dans la construction du leur ?

J'ai 35 ans de vie professionnelle derrière moi, acquise dans des groupes importants (Bouygues et TF1) et dans une PME culturelle exigeante (le théâtre du Châtelet). J'ai croisé et je croise encore des professionnels endurcis et des jeunes inexpérimentés. Tous s'interrogent sur leur valeur, leur évolution, les difficultés de vie en collectivité, le sens du travail, leur capacité à s'insérer et progresser. 3 jeunes diplômés sur 4 expriment aujourd'hui une inquiétude quant à leur avenir professionnel (*Source : APEC, 2023*) et près d'un salarié sur 2 craint pour son emploi dans les 12 mois à venir.

J'ai été confronté à des questionnements presque toujours les mêmes : sur l'engagement, les facteurs clés de réussite, la notion d'investissement, d'expertise, d'expérience. J'ai constaté les comportements, les attitudes, les façons d'être de ceux qui échouent, de ceux qui performant. J'ai mesuré que la réussite a un sens différent pour chacun, que le rebond est plus difficile pour d'autres. Cent fois j'ai été interpellé sur ce qu'il faut faire ou être pour réussir, compter, s'épanouir.

Je suis conscient qu'il n'y a pas une réponse définitive à chaque question : chacun est porteur de valeurs, d'espairs et de compétences spécifiques. J'entrevois néanmoins à force d'expériences, un chemin dans le flou habituel des parcours – tous singuliers – au sein des entreprises. Il m'apparaît chaque année, plus évident encore : l'humilité, le respect en toute occasion et la volonté de jouer collectif permettent des développements personnels et professionnels majeurs.

J'ai également compris que les talents ne sont pas seulement techniques, que les savoirs sont vite obsolètes, que les qualités humaines sont centrales. J'ai mesuré que les salariés sont souvent guidés par la peur, et que les crises sont le fondement d'une renaissance pour peu qu'on sache les digérer.

J'ai donc ce que l'on appelle de l'expérience.

J'ai cherché alors à me souvenir du discours qu'un obscur expert (ce que je suis également) avait prononcé devant ma promotion. Je me souviens des mots forts : réussite, argent, pouvoir, ambition. 40 ans en arrière, ma génération était portée par les valeurs Tapie. Celles-ci sont désormais bousculées par les plus jeunes, qui cherchent un équilibre, et qui placent le plaisir, le sens et l'impact sociétal au centre de la construction de leurs parcours.

Du mien et de ces constats, j'ai tiré certaines leçons, intemporelles et essentielles, que je partage dans les salles de cours et en entreprise, et qui interpellent malgré leur simplicité. Je veux désormais les exposer plus largement, dans un moment où l'on assiste enfin dans nos organisations au retour du bon sens et où les jeunes – et leurs aînés – abordent différemment la vie professionnelle.

Ces leçons sont cruciales pour aborder sereinement les 45 ans de vie au travail qui s'annoncent ou les moins nombreuses qu'il nous reste. Il n'est jamais trop tard pour les appliquer. Si on m'avait présenté ces principes à l'époque, j'aurais gagné du temps, de l'énergie et mieux géré le stress inhérent à toute activité professionnelle.

18 règles d'or couvrent l'ensemble du terrain relationnel et professionnel. Elles ne se chevauchent pas, s'articulent naturellement et sont évidemment complémentaires. Il est difficile de toutes se les appliquer, l'expérience est déterminante pour les assimiler. Nous avons par ailleurs tous nos forces et nos faiblesses, et certains seront plus aptes que d'autres à les assimiler vite. Pour autant, elles doivent vous indiquer un cap, à défaut d'être à coup sûr, une destination accessible.

Ce sont ces 18 règles d'or que j'ai décidé de partager avec vous, pour vous permettre de vous orienter au mieux dans les éléments souvent agités de l'entreprise et de votre carrière.

Chaque règle est enrichie d'un exemple concret, pour en faciliter la compréhension, de 5 conseils et d'exercices pratiques pour l'ancrer plus facilement dans votre façon d'être. Des professionnels reconnus, des personnalités remarquables apportent également leur contribution à cet ouvrage, pour donner un éclairage complémentaire, inspirer davantage. Leurs regards élargissent l'horizon et peuvent donner à tous un souffle et un espoir nouveau.

Mon ambition, avec ce livre, est simple : vous donner des repères essentiels et des pratiques universelles pour vous forger un avenir serein. Car dans un univers incertain, où chaque vérité peut vaciller, s'ancrer à des principes solides est indispensable.

18 RÈGLES D'OR

POUR UNE CARRIÈRE SEREINE

- ▶ **Règle n° 1 : Vous tiendrez la distance en adaptant votre rythme : la vie professionnelle est une course de fond, pas un sprint.**

Vous devez construire votre projet, avec deux priorités : assurer votre employabilité de façon permanente, protéger votre énergie vitale pour tenir la distance.

- ▶ **Règle n° 2 : Votre diplôme vous apportera la crédibilité à votre arrivée mais vous tracerez votre parcours avec votre légitimité.**

Votre formation vous ouvre des portes et valide des acquis. Mais une compétence technique est vite obsolète. Sur le long terme, c'est votre personnalité qui fera la différence.

- ▶ **Règle n° 3 : Vous construirez votre carrière telle une pyramide : des bases solides pour résister aux tempêtes.**

Votre projet professionnel doit être un équilibre entre épanouissement, prise de risque et gestion des dangers. Votre objectif ? Des fondamentaux forts qui favorisent votre employabilité.

- ▶ **Règle n° 4 : Il n'y a pas une définition universelle de la réussite : il faut écouter ses aspirations à tout moment de sa vie professionnelle.**

Soyez guidé par votre ambition personnelle, pas par le regard des autres. La réussite est à géométrie variable, souvent éloignée des modèles imposés. Vous êtes seul à savoir ce qui est bon pour vous, en résonance avec vos valeurs profondes.

- ▶ **Règle n° 5 : Équilibrez votre vie : le travail n'est qu'un élément d'un ensemble.**

Travailler nécessite une énergie et une ouverture d'esprit que procurent les passions, les rencontres. Ne vous enfermez pas dans votre seule réalité professionnelle, équilibrez vos investissements. Trouvez d'autres souffles.

- ▶ **Règle n° 6 : Vous accueillerez les aléas du monde professionnel : vous accepterez de ne pas toujours être maître de votre destin.**

Quels que soient vos qualités et votre engagement, vous ne pouvez tout maîtriser. Accepter l'incertitude favorise vos capacités de résilience et vos facultés de rebond. Ce qui ne se contrôle pas ne doit pas vampiriser votre enthousiasme.

► **Règle n° 7 : Votre premier capital, c'est vous !**

Travailler votre marque « employé » doit être une priorité. Faire parler de soi sans arrogance, c'est créer de l'envie et s'ouvrir des opportunités insoupçonnées. Votre réputation est votre premier atout.

► **Règle n° 8 : Ne restez pas seul face à vous-même, trouvez votre mentor !**

Un accompagnement extérieur peut vous guider dans des moments clés, et vous aider à progresser. Le regard plus expérimenté ou moins timoré d'un mentor est une rampe invisible indispensable à votre développement.

► **Règle n° 9 : Le succès n'est jamais solitaire, cherchez des alliances.**

Seul, on n'arrive à rien. Il est important de construire des relations solides avec votre entourage, en étant authentique et sincère pour performer. Élargir son réseau et co-construire avec d'autres sont la clé du succès.

► **Règle n° 10 : La vulnérabilité en entreprise n'est pas une faiblesse.**

Acceptez vos fragilités pour mieux les contrôler et ouvrez-vous aux autres. Demander de l'aide est la seule façon d'en recevoir. Partager ses émotions crée de l'adhérence et du soutien. Restez vous-même.

► **Règle n° 11 : Choisissez vos batailles : l'évitement est (souvent) une stratégie payante.**

Les marqueurs du leadership évoluent. Prenez du recul, apprenez à gérer vos émotions, tous les combats ne méritent pas d'être menés. L'arme de la biche ? La fuite ! Adaptez vos stratégies aux situations.

► **Règle n° 12 : Le management n'est pas une fin en soi : on peut avoir de l'influence et s'épanouir sans encadrer une équipe.**

Diriger des équipes n'est pas la seule option pour performer. L'expertise est une autre voie possible pour réussir. La maîtrise d'une spécialité rassure, donne confiance et peut être exemplaire.

► **Règle n° 13 : Le management est une mission, pas un sacerdoce.**

Établir des relations de confiance avec vos collaborateurs, créer les énergies positives dont ils ont besoin sont des engagements précieux. Abordez le management comme une opportunité d'apporter soutien et optimisme à votre équipe.

► **Règle n° 14 : Quel que soit votre métier, investissez toujours le domaine des technologies : restez connecté !**

Le monde est numérique, digital. L'IA efface les repères. Utilisez les outils qui vous entourent, ils sont des leviers indispensables à votre développement. Prendre du retard sur ces sujets est surtout prendre le risque de se démonétiser rapidement.

► **Règle n° 15 : Apprenez à penser autrement, cultivez votre créativité.**

On naît et on devient créatif. La créativité n'est pas l'apanage de quelques-uns, touchés par la grâce. On peut apprendre à le devenir, c'est une affaire d'état d'esprit, de valeurs et de culture.

► **Règle n° 16 : Ne laissez pas la peur guider votre choix, prenez des initiatives.**

Nos craintes nous enferment dans des confort qui créent l'illusion de la sécurité. Dans un monde en mouvement ceux qui ne bougent pas tombent inmanquablement. Utilisez votre peur pour dessiner votre chemin.

► **Règle n° 17 : Faites du travail un terrain de jeu.**

Beaucoup de salariés vivent le travail comme une épreuve et l'entreprise comme un lieu de tensions. (Re)mettez une énergie positive dans votre fonction. Le travail est aussi une aire de jeu.

► **Règle 18 : Rien n'est jamais définitif.**

Le temps de l'entreprise n'est pas le vôtre. Vos succès peuvent être oubliés, vos échecs aussi. Ayez dans ce domaine une mémoire de poisson rouge. Ce que vous avez décidé peut être corrigé, vos choix peuvent être revisités toujours.

LE CAP : PARVENIR À L'ÉQUILIBRE

Trouver du plaisir, de la légèreté
Règles d'or 16, 17, 18

Le cap : il représente l'aboutissement final : le port d'attache du bateau. La capacité à vivre son travail sans stress négatif. Il est l'objectif à atteindre, celui qui doit guider nos actions



LES POSTURES : AUGMENTER SON INFLUENCE

Rencontrer, s'entourer, équilibrer sa vie
Règle d'or 13, 14, 15

Les postures sont nos atouts pour adapter notre parcours aux vents et aux courants auxquels il est exposé. Ils sont à utiliser selon les circonstances et les événements rencontrés. Ce sont nos comportements et réflexes à cultiver. Ils sont les voiles de notre bateau.



LES PRINCIPES DIRECTEURS : DÉVELOPPER SES POTENTIALITÉS

Apprendre, évoluer, se construire
Règle d'or 6, 7, 8, 9, 10, 11

Les principes directeurs sont nos axes de conduite. Ils nous permettent d'évoluer dans un monde imprévisible. Ils nous aident à prendre les bonnes décisions face aux aléas de la vie en entreprise. Ils orientent notre trajectoire, ils sont le gouvernail de notre esquif.



LES FONDAMENTAUX : TROUVER SA STABILITÉ

Se connaître, se préserver, se valoriser
Règles d'or 1, 2, 3, 4, 5, 6

Les fondamentaux sont les bases indispensables à la construction d'une carrière solide et d'un succès durable. Sans eux, c'est l'édifice entier qui est déséquilibré. Ils assurent une stabilité à l'ensemble. Ils représentent la coque du bateau qui nous permet de nous lancer sur la mer.

PARTIE 1

LES FONDAMENTAUX

RÈGLE D'OR n° 1

**Vous tiendrez la distance en adaptant votre rythme :
la vie professionnelle est une course de fond,
pas un sprint**

C'est la première et la plus importante des réflexions.

Ce n'est un secret pour personne depuis la réforme des retraites de 2023, les plus jeunes vont devoir travailler plus de 45 ans avant de « liquider » leurs droits. Cela peut sembler long pour certains, comme si le travail et l'entreprise n'étaient qu'un fardeau. Vous allez emprunter, c'est vrai, un chemin parfois difficile, escarpé, mais aussi potentiellement agréable, serein, et constructif. La clé à intégrer ? Vous avez du temps pour construire votre parcours à votre rythme, d'explorer des voies inattendues et de vous réinventer. Vous avez du temps.

Et c'est une chance.

Vous êtes jeunes ou un peu moins, vous avez beaucoup à imaginer, et l'avenir vous appartient. Je le sais bien, car je parle aujourd'hui d'une carrière de 40 ans qui, bien que longue sur le papier, est passée rapidement. Et malgré ce paradoxe, j'aurais pourtant voulu qu'on me dise, dès le départ, que la vie professionnelle est un marathon, pas un sprint.

► Le choix est souvent le fait du hasard

Vous allez vous lancer dans la vie active en pensant que tout va se construire selon un schéma prédéfini. Mais dans la réalité, beaucoup d'entre nous commencent leur parcours par « hasard ». Nous sommes souvent influencés par des pressions sociales, familiales, ou même par les conseils de nos profs, qui remarquent chez nous des prédispositions que nous n'avions pas décelées. Vous aurez peut-être constaté au cours de vos études qu'elles ne vous correspondent pas, qu'elles sont éloignées de ce que vous êtes. Vous vous engagerez alors dans un métier que vous n'aviez pas imaginé, et c'est commun. 80 % des jeunes diplômés ont choisi un parcours qui ne correspond pas à leurs valeurs profondes. Vous avez fait ces choix par défaut ou par manque de certitudes ? Ce n'est pas grave. Beaucoup sont dans ce cas et ont pourtant trouvé un véritable épanouissement, même si ce n'était pas ce qu'ils imaginaient au départ. Ils sont nombreux les marketeurs débutants qui se sont rêvés jeunes entrepreneurs, les responsables RH qui s'imaginaient acteurs, les ingénieurs en travaux publics qui se voulaient musiciens. Cette trajectoire n'est pourtant pas un échec, bien au contraire, c'est une phase d'exploration, et qui peut mener à des plaisirs insoupçonnés, pour peu vous acceptiez l'inconnu, et que l'incertitude ne vous effraie pas.

Ceux-là ont renoncé à ces ambitions pour de bonnes raisons : un degré de motivation insuffisant pour surmonter les obstacles, un sentiment de ne pas être suffisamment forts pour se lancer dans l'aventure, un manque de soutien de l'entourage qui menace de couper les vivres. Autant de raisons qui nous amènent à choisir la voie « du moins pire », celle qui nous laisse penser qu'elle est la plus raisonnable. Ce qui compte à la fin, c'est ce que vous aurez fait de cette chance, et la façon dont vous aurez mené votre vie.

► Le tâtonnement est naturel

Difficile de se projeter dans ce contexte, d'avoir des idées arrêtées et des certitudes. La plupart des jeunes diplômés ne savent pas vraiment comment les choses vont se construire. Ce ne sont pas vos quelques mois de stage ou vos premières expériences professionnelles qui font de vous un collaborateur aguerri. Ce ne sont pas davantage des années d'expérience qui vous cantonnent dans un genre. Vous avez sans doute entrevu ce qui vous plaît et moins, le type d'ambiance qui vous correspond, le mode managérial que vous appréciez, les sensibilités qui sont les vôtres. Ce sont déjà des enseignements précieux, qui peuvent guider vos premiers pas, mais qui ne déterminent pas votre avenir. Vous allez donc tâtonner, en ayant à l'esprit des rôles modèles auxquels vous voulez vous identifier, ou au contraire des exemples qui serviront de repoussoirs et grâce auxquels vous pourrez aussi vous définir. Ceux qui choisissent une voie, comme s'ils y étaient poussés malgré eux, ne sont pas voués à l'échec. Bien au contraire, ils se créent des chemins de vie intéressants, et peuvent réaliser comme les autres, des carrières impressionnantes. Ne renoncez à rien parce que cela vous semble difficile, en revanche, une fois votre position arrêtée, poursuivez votre parcours sans regret. Vous pourrez vous y épanouir.

► Le travail est une pierre angulaire de la vie

Dans ce contexte, j'aurais voulu que l'on me dise lorsque j'ai démarré ma carrière, que 45 ans, c'est presque une vie. Vous passerez environ 40 % de votre temps éveillé à travailler. Si on injecte dans les 60 % restants, les temps de trajet, les temps d'attente et les moments d'inactivité absolue – qui sont indispensables – cette proportion professionnelle est encore plus importante. Votre vie sera remplie par le travail, qui occupera une place prépondérante, ne serait-ce qu'au travers du temps que vous serez amené à lui consacrer, sans même parler de l'occupation mentale qu'il représente. Il ne faut donc pas le vivre comme une contrainte, comme on le lit souvent, comme nos aînés parfois maladroitement nous l'ont présenté, mais bien comme une opportunité. Plus de 90 % des salariés sont désengagés au travail, donc vivent leur emploi comme quelque chose d'à côté. Ne tombez pas dans ce piège ! Parfois, il suffira de vous fixer des objectifs plus motivants, de changer

d'environnement, de vous engager ailleurs pour changer la donne. Le travail peut être épanouissant, pas seulement contraignant. Il faut donc l'épouser sans retenue, le vivre comme une source potentielle d'épanouissement et de progression. C'est probablement ce qui différencie les gens : vivre comme un sacerdoce 40 % de son existence éveillée est un cauchemar à la Kafka. Ne vous laissez pas gangrener par les remords et les regrets, ils sont autant de flèches empoisonnées. Si vous êtes malheureux au travail, c'est que ce n'est pas le bon. Donc, changez ! J'avais pour ma part une vision alimentaire de la vie professionnelle. Elle devait servir mes ambitions privées. J'aurais aimé que l'on me dise alors que l'entreprise pouvait être un lieu d'inclusion, que j'y rencontrerais des amis chers, que j'allais m'y révéler.

► La génération Z n'y échappe pas

La génération Z est moins engagée dans le travail dit-on ! Je suis convaincu du contraire. Elle entend moins subir que ses aînés, c'est une certitude. Les générations précédentes étaient prêtes à accepter, à baisser l'échine. Mais la génération Z n'échappe pas à la recherche du succès et de la réussite. Le travail reste l'axe qui la définit. La preuve ? Déjà aujourd'hui, alors que vous balbutiez encore votre projet professionnel, vous vous définissez par rapport à lui. Les premiers échanges avec des inconnus sont relatifs à votre métier, vos études, votre entreprise, votre poste. Vous ne vous déterminez pas seulement par vos passions, par vos origines, par vos croyances, même si vous voulez les vivre en parallèle du reste. Les projets professionnels que vous réalisez, les succès que vous rencontrez dans vos études puis à venir dans votre prise de poste, sont des éléments essentiels. Vous vivez le travail de façon moins sacrificielle que vos aînés certes, mais il reste une source d'accomplissement essentielle. Refusez cette étiquette que l'on vous attribue si facilement, d'une génération zappeuse, flemmarde, peu loyale et difficile à gérer. Vous apportez de l'oxygène à des organisations qui en ont besoin, et qui sous la pression de ce que vous êtes, changent. Nous ne sommes plus très loin du bon combo dans les entreprises, entre expérience et fougue, investissement et équilibre personnel. Les entreprises changent, le travail aussi. Saisissez cette chance.

► L'évolution est dynamique

L'une des surprises, même si l'écrire la rend évidente, est que vous observerez le monde différemment au fur et à mesure de la construction de votre expérience. C'est là un piège dans lequel nous sommes nombreux à tomber : nous entrevoyons l'avenir au regard des moyens et des compétences qui sont les nôtres, au moment où nous cherchons à l'imaginer. Les autres nous apparaissent alors plus sûrs, plus forts, plus décidés. Et cette seule impression peut nous faire perdre confiance en nous-mêmes. Je n'aurais

pu imaginer lorsque j'avais 25 ans, être nommé dircom ou directeur général d'une entreprise à 45. Impossible même, lorsque j'observais mes aînés, affûtés et experts. Mais ce caractère, cette force, ce savoir, vous vous les forgerez jour après jour. Le temps est un allié précieux pour comprendre, s'améliorer, s'imposer. En somme, les premières dispositions qui sont les vôtres ne préjugent pas de vos développements à venir. Vous allez vous améliorer, changer de posture, vous vous affirmerez. C'est l'une des raisons pour lesquelles penser son avenir, ce qui est indispensable pour prendre des décisions concrètes en ayant le sentiment de diriger sa vie, est un exercice souvent erroné. Car celui-ci se dessinera aussi du fait de votre évolution et de votre apprentissage. Vous construirez votre parcours en marchant, seulement parce que le chemin emprunté vous fait changer.

► Rien n'est joué à 23 ans

Aucune fatalité donc. Votre curiosité, votre liberté seront des atouts pour construire votre parcours, à votre rythme, sans à-coups. Vous allez faire face à des situations insoupçonnées, à des changements constants, de postes, d'ambiance, de projets, d'environnement. Votre plus grand défi sera d'être résilient car votre vie professionnelle sera constituée de hauts et de bas, de moment d'euphorie et de difficultés. J'aurais aimé que ramené à l'échelle du temps, on me dise qu'un échec n'est pas une catastrophe, qu'une mauvaise décision peut arriver sans qu'elle ne remette en question la totalité du parcours. Comment pourriez-vous tout réussir sans vous tromper pendant 45 ans ? Personne n'a cette capacité. J'aurais voulu que l'on m'explique que personne n'est omnipotent, qu'on ne vous demande pas d'être bon à tout instant, que vous n'êtes pas obligé de tout réussir.

Sur un parcours aussi long, vos seules constantes doivent être la recherche du plaisir, l'enthousiasme et la capacité à rebondir. Le chemin ne sera pas toujours aisé, parfois insatisfaisant bien entendu. Mais guidé par le respect de vous-même et de vos valeurs, il ne sera jamais dégradant et toujours porteur d'espoirs. Ceux qui sombrent sont ceux qui confondent compromis et compromission, ou qui se plient à des exigences contraires à ce qu'ils sont. Une vie professionnelle est un marathon. Et à ce jeu, seuls ceux qui surveillent leur évolution kilomètre après kilomètre sortent du lot. Ce qui compte, c'est d'intégrer que partir vite n'est pas l'assurance d'arriver devant ou tout simplement au bout, 45 ans plus tard.

► Se rendre visible est plus important que courir vite

Dans ce contexte, il y a donc plus important que courir vite, il y a la nécessité de rendre visible vos actions. Pour être reconnu et apprécié à la hauteur de votre engagement. J'ai longtemps cru que bien effectuer son travail suffisait, que les résultats parlaient d'eux-mêmes, et que dès lors mon supérieur immédiat

satisfait, le job était fait. C'est une erreur. Vous devez marquer vos actions, les faire connaître. Vous êtes le meilleur ambassadeur de vous-même et devez toujours lustrer votre marque « employé ». Il ne s'agit pas d'arrogance, bien au contraire ou d'un manque d'humilité que d'expliquer ce que l'on a bien fait. Pour évoluer, donner envie, il faut être remarqué. Les missions que vous menez à terme, les réussites qui sont les vôtres, vous devez les faire connaître. Il faut donc les communiquer sans vous vanter, délivrer de l'information sur vos réalisations, simplement pour qu'elles éclairent votre parcours différemment. Attendre que les autres remarquent votre travail est illusoire. Il vous faut parfois en prendre l'initiative, par un mail de synthèse adressé aux protagonistes, par une inscription d'un point à l'ordre du jour d'une réunion de service par exemple. Dans un monde idéal il faudrait intégrer ce volet communication à la liste des tâches à réaliser lorsqu'une mission vous est confiée. Ce pourrait même être ingénieux, car en réfléchissant à ce que l'on pourrait dire de ce que l'on s'apprête à réaliser, on appréhende mieux les risques. Pour qu'une action soit saluée, elle doit être en ligne avec les objectifs fixés, respectueuse de tous et formalisée dans les délais. La vie professionnelle est d'autant plus longue que vous n'êtes pas repéré. Prenez donc le temps de construire votre réputation avec soin et d'être à l'initiative du mouvement.

► **On ne se lance pas dans un marathon sans se préserver des plages de récupération**

Enfin, il est une évidence à rappeler, que les plus jeunes ont bien compris. Lorsque l'on se lance dans une course au long cours, il faut être affûté et préparé. Dans ce cas de figure, se réserver des plages de repos et de détente, est indispensable à la performance. Travailler 45 ans nécessite de prendre soin de soi, de déconnecter lorsqu'il le faut, d'être à l'écoute de ses fragilités, de prendre le temps aussi de cultiver ses passions personnelles pour continuer à s'enrichir. Ce ne sont pas de signes de faiblesse, mais au contraire de sérénité et de durabilité.

J'ai été comme beaucoup de ma génération, à ne pas prendre de congés, parce que je me sentais indispensable ou au contraire craintif de lâcher la barre. C'est là encore une erreur courante, qui conduit beaucoup à l'épuisement. Pour avoir une carrière épanouie, il faut ne pas avoir de regret personnel. J'entends par là qu'il faut définir vos priorités, sans jamais négliger quoi que ce soit de ce qui vous entoure. Faites des pauses, partez en voyage, occupez-vous de ceux qui vous sont chers. Respectez les arrêts maladie lorsque le médecin vous les prescrit, et revenez en forme. Nous avons une énergie limitée, et il faut savoir la réalimenter pour tenir. Votre vie est unique, et il ne faut pas la gâcher à travailler à l'excès, car dans ce domaine plus que dans d'autres encore, il peut vous disqualifier.

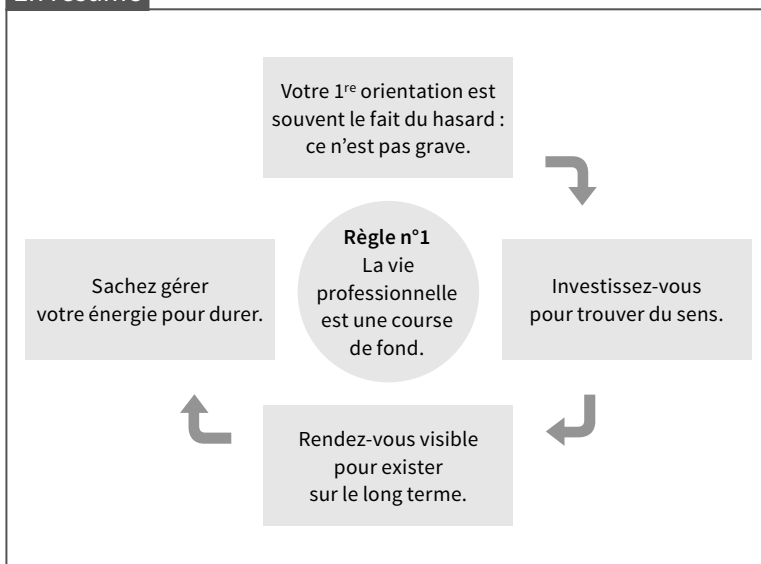
Il n'y a rien à sacrifier au travail, surtout pas ce qui donne un sens profond à nos vies, nos proches ou notre bien-être. Votre principal défi sera donc de trouver un équilibre entre investissement professionnel et liberté personnelle. Ne perdez jamais de vue cette balance, elle sera essentielle à votre santé mentale.

► Exemple

La carrière d'un sportif est un sprint dit-on, où tout semble se jouer entre 15 et 30 ans. La question de « l'après » échappe à beaucoup, qui se retrouvent alors confrontés à des errements et des infortunes. Bixente Lizarazu a lui, su se réinventer, en diversifiant tôt ses activités : footballeur d'excellence, champion du monde, commentateur télé, animateur radio, sportif amateur accompli, homme d'engagements écologiques. Il a analysé sa carrière de sportif de haut niveau comme un moment parmi d'autres. Son parcours initial a été un accélérateur, pas une fin en soi. Son exemple illustre que la vie professionnelle doit s'appréhender sur le long terme, comme une succession d'étapes qui se préparent, comme un voyage. Il doit aussi nous rappeler que le succès du moment – quelle que soit son intensité – ne doit pas nous aveugler ou nous griser. Il faut savoir capitaliser sur sa réussite, jamais la revendiquer comme un point d'arrivée et s'appuyer sur elle pour s'ouvrir d'autres voies. Ce principe s'applique à tous, dans tous les métiers. La vie professionnelle est longue, et exige de nous résilience et anticipation. Maîtrisez-la !



En résumé



5 conseils pour appliquer cette règle

1 Acceptez de ne pas savoir.

On ne demande pas à un jeune professionnel de tout maîtriser. C'est le privilège de l'expérience. Concentrez-vous sur vos tâches bien entendu, et apprenez de vos pairs. Appuyez-vous sur eux lorsqu'il le faut. Mais surtout, travaillez vos postures, vos façons d'être. Soyez curieux, enthousiaste, positif. Vos qualités humaines sont primordiales sur un temps long !

2 Ne vous laissez pas chahuter par l'échec.

Vous en apprendrez davantage sur vous en échouant qu'en réussissant. L'échec fait partie de la vie professionnelle, et son corollaire sera votre capacité de résilience. La peur de l'erreur entrave, prenez des risques et ne craignez pas de vous tromper. Acceptez les critiques, plus encore que les compliments. Et analysez vos erreurs comme des étapes vers l'excellence

3 Prenez soin de vous, votre santé est votre capital.

Aménagez-vous des plages de repos, des moments de réflexion. Laissez une place à vos passions, celles qui vous détournent du travail, vous enrichissent et vous développent. Pratiquez une activité physique, profitez lorsque vous le pouvez. Il est indispensable de se régénérer pour durer

4 Créez une relation positive à votre travail.

Vous passerez du temps au bureau, c'est une vérité. Ce temps est le vôtre, ne le gâchez pas à vous morfondre ou vous plaindre. Abandonnez les idées négatives qui habitent nombre de collaborateurs : l'entreprise peut être un lieu de plaisir, d'échanges, de développement. Ce que vous ne pouvez éviter (en règle générale), embrassez-le !

5 Prenez de la distance par rapport aux événements.

La réussite vous rend arrogant, l'échec vous mine. Sur la distance, il faut parvenir à juguler ses émotions trop vives. Acceptez les félicitations avec humilité, vivez les critiques comme des apprentissages. Lissez vos émotions autant que vous le pouvez. « Vous êtes à la mode, puis moins et inversement ». Cet adage doit construire votre relation aux événements et vous forcez à la lucidité.



1. PLANIFIER VOS INTENTIONS

- Étape 1 (immédiat) : quels sont vos objectifs immédiats ? Que type de poste vous fait rêver ? Dans quel genre d'entreprise aimeriez-vous travailler ? quelles sont les priorités que vous vous fixez (salaire, statut, avantages sociaux) ? Qu'est-ce qui vous inquiète ?
- Étape 2 (à 3 ans) : Où vous imaginez-vous à l'issue de cette première période ? Quelles compétences avez-vous prioritairement travaillées ? Qu'aimeriez-vous vous dire cette première expérience ? Qu'est ce qui pourrait faire que vous n'en soyez pas fier ?
- Étape 3 (à 10 ans) : Comment imaginez-vous ce premier tiers de vie professionnelle ? Qu'êtes-vous devenu ? Avez-vous changé d'activité ? Vous êtes-vous orienté vers des activités de management ?
- Étape 4 (+ de 10 ans) : Quelle est votre ambition à long terme ? Souhaitez-vous occuper un poste de direction ? Envisagez-vous possible de suivre des formations complémentaires ? Comment avez-vous réussi à trouver un équilibre vie pro/ vie perso ? Qu'aimeriez-vous que l'on dise de vous ?

2. IDENTIFIEZ LES 4 ÉLÉMENTS SUIVANTS

- À date, sur quelles qualités humaines et techniques allez-vous vous appuyer pour convaincre votre futur employeur ?
- Quelles compétences vous manque-t-il pour réussir le parcours que vous avez prédéfini et comment envisagez-vous de les acquérir ?
- Quelles sont les respirations que vous allez vous accorder dans ce parcours (voyage, passion, hobbies) pour trouver un équilibre indispensable à la réussite ?
- Quels seraient pour vous les attributs de la réussite à moyen terme ?

3. TESTEZ VOS RÉSISTANCES

- Que feriez-vous si vous perdiez votre emploi demain ? Quelles seraient vos réactions et vos inquiétudes ?
- De quoi avez-vous réellement besoin pour être bien ? Y aurait-il urgence à rebondir ou cette pause serait-elle la bienvenue ?
- Comment réagirait votre entourage ? Imaginez ce que dirait votre conjoint lorsque vous lui annoncez la nouvelle de votre sortie.
- Comment organiseriez-vous votre recherche d'emploi ? Qui pourriez-vous solliciter ? Où iriez-vous chercher l'information des postes disponibles ?



Témoignage

Alexandre Jardin

Écrivain

- **Question :** Vous avez construit une carrière sur la durée, avec de nombreux romans et essais publiés. Quelles analogies voyez-vous entre l'écriture et la vie professionnelle ?

Alexandre Jardin : Ah ! L'écriture et la vie professionnelle... Deux courses de fond où seuls les esprits endurants triomphent ! Écrire, c'est s'acharner avec la patience d'un moine copiste et l'audace d'un funambule. C'est consentir aux nuits blanches, à la torture des mots qui refusent de se plier, aux moments de doute où l'on voudrait tout jeter au feu ! Et où on jette au feu ! Mais c'est aussi connaître ces instants où le texte coule comme une source excessive, où les personnages deviennent des drapeaux, où l'on avance ensemble, en famille triomphante.

De même, une carrière ne se bâtit pas seulement sur un coup de dés. Il faut du souffle, de la constance, du recul. Il faut accepter de trébucher, de se heurter à des obstacles, de composer avec des chefs odieux et des collègues exaspérants, tout comme un écrivain avec ses héros récalcitrants, inconstants.

Mais jamais, au grand jamais, il ne faut renoncer ! Si l'on s'égare sur un sentier trop rocailleux, si l'ouvrage s'embourbe, si la vie professionnelle devient une impasse, alors, il est impératif de se souvenir de ce qui, au fond, nous fait vibrer. Un écrivain retourne toujours à l'encre de son âme. Un professionnel doit en faire de même. La persévérance est une vertu, mais la lucidité est un art.

- **Question :** Vos livres témoignent d'une capacité à explorer de nouveaux territoires littéraires et thématiques. Comment percevez-vous l'importance de se réinventer et d'embrasser les changements, à la fois dans la vie créative et dans la vie professionnelle ?

Alexandre Jardin : Ah ! Qui ne bouge pas meurt ! Qui se fige devient statue, et quelle triste fin que de n'être plus qu'une pierre froide quand on peut être un torrent ! Changer de substance est la respiration même de l'existence. Dans l'écriture comme dans la vie professionnelle, refuser le changement, c'est condamner son âme à l'ossification. Imaginez un romancier qui s'acharnerait à tricoter la même histoire d'amour, inlassablement, jusqu'à l'épuisement de ses lecteurs ! Imaginez un salarié qui répéterait chaque jour les mêmes gestes, la même routine, sans jamais vibrer ! L'audace de naître souvent, voilà le maître-mot ! Choisir de devenir plutôt que d'être. Je ne parle pas d'un cataclysme, d'une révolution sans quartier – parfois, un simple virage suffit.

Un détail modifié, un nouvel éclairage, une variation infime... et l'horizon s'ouvre ! Une touche d'inattendu qui déclenche un raz-de-marée d'inspiration et de renouveau. Alors on ose dévier, bifurquer, explorer, recommencer à devenir ! Osez faire trembler vos certitudes ! Après tout, ceux qui ne prennent pas de risques n'écrivent jamais l'Histoire.

- ● **Question :** Avec le recul de votre parcours, quelles leçons clés sur la patience et la résilience pensez-vous utiles à transmettre à ceux qui commencent leur vie professionnelle aujourd'hui, dans un monde où tout semble aller plus vite ?

Alexandre Jardin : Ah, la vitesse ! Quelle imposture que de croire qu'elle mène au succès ! Ce n'est pas la rapidité qui fait un champion, c'est l'endurance des textes longtemps mûris, évités, contournés, apprivoisés. On ne court jamais aussi vite, et aussi bien, que lorsqu'on sait comment poser le pied, lorsqu'on porte de bonnes chaussures, lorsqu'on a appris l'art de la foulée longue ! La patience m'est complètement contraire ; c'est pour cela que j'en connais le prix. L'entreprise peut donner à un jeune les outils pour se lancer, mais c'est à lui de s'en emparer avec liberté. À lui de se cabrer. L'écriture, en cela, est plus cruelle. Pas de patron pour orienter, pas de collègues pour partager un café au détour d'un couloir. L'écrivain est un naufragé volontaire, un solitaire hanté par un cap. Mais qu'importe ! J'ai toujours été d'une impatience folle, mais j'ai aussi compris que chaque revers est une leçon, chaque trébuchement, une sonnette d'alarme. La vie est brève et infinie. Tout dépend de la manière dont on la croque, la provoque. À chacun de choisir s'il veut vivre dans l'ombre de ses peurs ou danser au grand jour.

RÈGLE D'OR n° 2

**Votre diplôme vous apportera la crédibilité nécessaire
à votre arrivée mais vous tracerez votre parcours
avec votre légitimité****Le diplôme : un point d'entrée, pas davantage**

Voilà une autre évidence qu'il m'aurait été utile d'entendre, moi qui ai plus jeune, souffert d'avoir obtenu un diplôme mal considéré.

C'est un paradoxe : La formation initiale est importante, et l'absence de diplôme n'est pas rédhibitoire. Le niveau académique de vos enseignements ne vous assurera pas une carrière toute tracée mais facilitera votre embauche, sa faiblesse relative ne vous handicapera pas davantage sur le long terme mais vous obligera à travailler plus encore.

La diversité des formations est une richesse mal estimée**► La diversité des formations fait la force des entreprises**

Certains diplômes en France semblent ouvrir toutes les portes. Ceux qui ont fait HEC et Polytechnique semblent en détenir les clés, ne laissant aux autres qu'un trousseau réduit. Ces grandes écoles façonnent des élites qui dirigent la Société et à juste raison : les étudiants y sont brillants, les enseignements affûtés, et les capacités de chacun y sont maximisées. Pourtant si recruter ces profils était à tous coups un gage de sécurité et de performance, toutes les entreprises excelleraient. Ce n'est évidemment pas le cas. Pour fonctionner, elles ont en réalité besoin de savoirs d'origine diverse et de profils mixtes pour croiser les points de vue et penser autrement. Les formations prestigieuses ouvrent une voie royale bien sûr, mais les jeunes diplômés issus d'école de catégorie B ou C, comme ceux qui n'ont pas de formation spécifique, ont une place toute aussi importante dans les organisations.

► À chaque emploi sa formation

À chaque emploi correspond des compétences spécifiques, donc des enseignements adaptés.

Comme dans un édifice, chaque pierre est indispensable à la stabilité de l'entreprise. Chacun à son rôle à jouer, chaque rôle a sa valeur. Il suffit parfois de s'imaginer seul son service pour mesurer l'importance des autres, où qu'ils se situent dans l'organigramme, quelle qu'ait été leur formation d'origine.

La valeur de la formation ne se juge pas au seul savoir technique

► Il ne faut jamais sous-estimer sa formation

Cette réflexion posée, il reste important de valoriser votre formation. Elle vous a permis d'acquérir des savoirs indispensables au fonctionnement d'un collectif. Revendiquez votre diplôme, ne le dénigrez pas. Il vous a préparé à un métier, et vous a permis d'acquérir des compétences spécifiques.

Autre évidence parfois oubliée, vos études vous ont apporté plus qu'un savoir technique : vous y avez tissé les premiers fils de votre futur réseau, les travaux de groupe vous ont préparé aux projets collectifs, les exposés à chercher et trier les informations, les présentations orales à maîtriser l'art de la communication.

Se former n'est donc pas seulement emmagasiner des savoirs. Vous développez à l'école des aptitudes personnelles essentielles à votre réussite professionnelle : l'altruisme, l'écoute, la capacité à faire avec les autres ou bien encore l'envie constante d'apprendre.

Ne sous-évaluez jamais la qualité de votre formation initiale quel que soit son ranking officiel. Au contraire ! Revendiquez les chemins de traverses qu'elle vous a fait suivre, vos aptitudes singulières, pas seulement les technicités maîtrisées.

Le diplôme ne suffit pas : vous adapter est la clé

► La diversité des parcours est une opportunité d'innovation

Il faut revendiquer la diversité de nos formations et de nos profils, donc notre singularité. « Je ne vaudrais pas mieux au prétexte que j'ai suivi telle ou telle formation. En revanche mon parcours me rend unique ». Et c'est une garantie évidente de pérennité face aux multiples défis du futur. Dans l'entreprise la diversité des parcours crée des aspérités, du chaos, de l'imparfait. Et cet imparfait est source d'innovation, parce qu'il sort nos réflexions des sentiers battus. Dans un monde évolutif, ce que vous savez aujourd'hui sera obsolète demain. Bien plus que votre expertise technique, c'est votre capacité à anticiper les changements et à imaginer différemment qui vous rend indispensable

à moyen terme. Près de 90 % des recruteurs estiment que les *soft skills* sont plus importantes que les savoirs techniques (LinkedIn 2023). Ce n'est pas un hasard.

► Les compétences humaines finissent par primer sur les savoirs techniques

« Savoir » n'est évidemment pas suffisant. Pourquoi ? Parce que les compétences techniques sont très vite obsolètes : l'OCDE évalue leur durée de vie à 2 ans en moyenne. Un phénomène plus frappant encore dans les métiers de l'informatique. Si vous ne vous adaptez pas constamment, vous serez rapidement « démonétisé », ou passerez à côté d'opportunités nouvelles. D'ici 2030, 97 millions de nouveaux emplois émergeront grâce aux mutations technologiques (Forum Économique Mondial 2020). Apprendre toujours est la clé ; penser savoir sans se remettre en question est devenu un piège.

Il ne s'agit pas de négliger vos « hard skills », bien sûr. Vous êtes d'abord recruté pour ce que vous savez faire. Mais ce sont bien les qualités humaines que vous développerez dans votre service avec ceux qui vous entourent, des collègues au manager, qui feront la différence.

Les hiérarchies scolaires formelles, les classements de sortie d'écoles sont donc bien loin des réalités de l'entreprise, où chacun dans sa diversité va pouvoir s'épanouir à sa propre mesure. Bien entendu, le diplôme vous ouvre un accès plus rapide aux fonctions les plus importantes, mais indiscutablement sur la durée, c'est votre personnalité qui fera votre force et votre unicité.

La réussite sans diplôme existe

► L'absence de diplôme n'est pas rédhibitoire

Dans un contexte où les compétences humaines sont centrales pour se développer, l'absence de diplôme n'est pas un obstacle infranchissable. Cette « différence » n'est ni un frein, ni une anomalie. Sur le long terme, les références aux savoirs s'estompent et l'expérience est privilégiée. Le temps, votre enthousiasme et vos aptitudes comportementales seront alors vos meilleurs alliés.

Vous devrez néanmoins vous imposer une discipline : travailler plus que les autres, accepter d'abord des tâches à moindre valeur ajoutée, démontrer quotidiennement votre engagement. Le diplôme que vous n'avez pas eu, vous devrez le revendiquer autrement. Si vous en souffrez, de nombreuses solutions existent : une VAE peut valider vos savoir-faire acquis par l'expérience, et reprendre vos études à tout âge est possible par le biais de France Travail ou de votre CPF.

N'abandonnez jamais. Une vie professionnelle est longue : vous avez du temps.