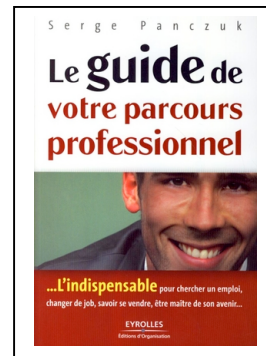


Serge Panczuk

Le guide de votre parcours professionnel



Editions Eyrolles, 2007, 184 pages

Auteurs de la synthèse:

Jean-Marc Pittet & Stéphane Haefliger

Sur l'auteur du livre

- Serge Panczuk, diplômé de Sciences Po Strasbourg, de l'ESSEC et du CIFFOP, est actuellement DRH, responsable du " Talent Development " au sein d'une entreprise de biotechnologie basée en Suisse. Il est également chargé de cours à HEC Genève, à Cranfield School of Management et à Thunderbird University - the Garvin School of International Management

Sur les auteurs de la synthèse

- Jean-Marc Pittet, Juriste & DESS RH, 0041 79 446 14 22, jmpittet8@bluewin.ch
- Stéphane Haefliger, Directeur des Ressources humaines & Chargé de cours Université de Lausanne, 0041 79 742 67 81 shaefliger@espiritosanto.com, www.stephanehaefliger.com

Table des matières

1. Devenir l'architecte de sa vie professionnelle	2
2. Devenir son propre agent marketing	2
3. Saisir tous les espaces, toutes les opportunités	3
4. Se post-former en permanence	4
5. Se développer grâce à l'art du networking	4
6. L'avènement du work-life balance	5
7. Good Luck !	5
8. Les 7 outils pratiques pour gérer efficacement votre carrière	6

1. Devenir l'architecte de sa vie professionnelle

Aujourd'hui, selon Serge Panczuk¹, le salarié, qu'il soit cadre ou collaborateur, est contraint de faire face à de nouveaux paradigmes professionnels. La notion de « carrière à long terme » offerte jadis par les entreprises ou par les administrations a fait place à la nécessité pour l'individu de se déclarer activement responsable et acteur de son développement et de ses ambitions professionnelles².

Au vu de cette nouvelle contrainte, les collaborateurs –devenus plus que jamais acteurs– sont tenus de développer leur capacité à maîtriser leur environnement professionnel et de renforcer en permanence leur portefeuille de compétences. Ils doivent accepter que l'entreprise évolue à court terme et qu'elle axe ses progrès sur les notions de performance, d'objectifs et d'évaluations.

Responsables, engagés, flexibles et aptes à travailler sur le mode multi-projets, ces collaborateurs sont aussi obligés de communiquer, c'est-à-dire d'informer sur leur valeur-ajoutée. En acceptant cette nouvelle donne il peut arriver que les professionnels s'épuisent, d'où leur nécessité de gérer stress et pressions afin d'assurer une autoprotection physique et psychique.

L'auteur considère l'individu comme « l'architecte » de son évolution personnelle au sein d'une organisation. Les briques principales sont ses compétences. Il s'agit pour le collaborateur d'identifier ses compétences actuelles et souhaitées. Ces dernières évoluent au cours de sa carrière, les compétences techniques s'enrichissent de compétences relationnelles, puis de management, enfin de compétences stratégiques.

Evoluer dans un environnement changeant sans cesse, changer de fonction, de supérieur, d'équipe ou de structure organisationnelle peut engendrer de l'incertitude, de l'inconfort ou de la peur. Cependant, l'auteur identifie de réelles opportunités dans ce genre de contexte. En effet, c'est une occasion de prendre de l'autonomie, d'accélérer sa carrière ou de prendre de nouvelles responsabilités.

Dans cette perspective, Serge Panczuk nous propose des outils de gestion de carrière. Il nous incite à établir un véritable plan d'actions articulé autour d'un objectif, d'une vision, d'une analyse de la situation actuelle, d'étapes de progressions à suivre, d'actions à entreprendre, enfin d'évaluation à conduire.

2. Devenir son propre agent marketing

Tout comme David Veenhuys dans son ouvrage « Marketing yourself »³, Serge Panczuk considère métaphoriquement un professionnel comme « un produit ». Cette conception –qui peut paraître réductrice parfois– implique que l'employé ou chercheur d'emploi est tenu de se différencier d'autres personnes. Les outils proposés par l'auteur visent à déterminer son parcours personnel et professionnel et à mettre en évidence ses compétences individuelles en lien avec un poste.

- **1^{er} axe de différenciation : ses compétences et expériences.** La différenciation peut s'effectuer par une démonstration des compétences techniques, des compétences situationnelles (poste lié à des circonstances particulières touchant la vie d'une organisation, par exemple une fusion) et des expériences concrètes de l'individu. L'auteur nous invite également à cibler notre démarche et à vérifier l'adéquation du poste, de l'entreprise, du secteur d'activité et de la fonction avec nos valeurs, nos intérêts, nos compétences et nos émotions (good or bad feeling).
- **2^{ème} axe de différenciation : son style de management.** Une autre variable du repositionnement du professionnel est le style de management. En effet, l'auteur distingue plusieurs styles managériaux, notamment le « copain », le « productiviste » ou le manager qui

¹ Serge Panczuk, Le guide de votre parcours professionnel, Editions Eyrolles, 2007, 184 p.

² Pour une réflexion sociologique globale sur ce changement de paradigme, se référer à Stéphane Haefliger, « Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ? » in Revue Economique et Sociale, septembre 2004, 26 p.

³ David Veenhuys, Marketing yours self, Comment appliquer les stratégies de marketing à la recherche d'emploi, Editions Favre, 2003

s'occupe fort peu de son équipe : l' « autiste ». La manière de manager peut s'ancrer sur l'expertise, sur ses propres objectifs, sur un système d'évaluation rigide ou sur une vision de cohérence de son équipe avec celle de l'entreprise.

- **3^{ème} axe de différenciation : la culture d'entreprise.** Une autre facette du positionnement de l' « employé-produit » est contenue, selon Serge Panczuk, dans la culture de l'entreprise. Il s'agit ici pour le collaborateur de comparer la vision, les valeurs, les règles, les processus de l'organisation avec ses modes de fonctionnement personnels. En cas de congruence, il s'agira alors de réfléchir sur les documents communicationnels à rédiger : cv, présentation powerpoint, schéma synthétique, business plan, etc...

L'auteur axe ses réflexions sur le curriculum vitae en le considérant comme un vecteur de communication, qui rend visible à la fois les réalisations, les expériences et les compétences du candidat. L'enjeu étant de cibler le message par rapport au poste désiré. Bref, il s'agit de communiquer le plus clairement possible, car « *un manager pressé jette à la poubelle tout ce qui n'est compris en 20 secondes par un enfant de 4 ans...* »⁴. Il est aussi possible d'envisager un autre support que le cv classique, par exemple un cd rom ou un dvd présentant l'acteur « en situation professionnelle » et impliquant des interviews de ses supérieurs, de ses pairs, de ses collaborateurs, etc.⁵.

L'une des phases cruciales du processus consiste à déterminer le prix du « produit ». Selon l'auteur, qui rejoint ici Daniel Porot⁶, le montant de la rémunération est lié tant au positionnement actuel de l'employé qu'aux facteurs de différenciation mentionnés plus haut. Une analyse de sa valeur permet de crédibiliser la démarche et sert à préparer la phase de négociation, qui doit être un rapport de force positif (win-win). Cette phase commence par une période de conviction-séduction sur la base des documents remis par le collaborateur en amont de la séance. Elle se poursuit par la négociation proprement dite, qui s'articule autour d'arguments évoqués par les parties. Une bonne préparation formelle (axée sur la différenciation) permet d'anticiper la confrontation qui est un face à face, basée sur des arguments et objectifs potentiellement opposés.

En fin de compte, processus de conviction et de sélection, un recrutement vise pour le demandeur d'emploi une démarche de séduction ; pour l'employeur, ce processus vise à limiter les risques d'« erreur de casting ». Il s'agit de vérifier l'adéquation d'une personne à un poste, à des valeurs ou à un style de management.

3. Saisir tous les espaces, toutes les opportunités

Les contrats à durée déterminée, les stages, les périodes d'essai sont à considérer par le demandeur d'emploi, selon l'auteur, comme des espaces à investir. Ces périodes sont des espaces de vérification de l'intégration réussie du nouvel employé. Elles sont basées sur l'observation et la validation : l'occasion pour l'employé et l'employeur de confirmer leurs choix, de se rassurer et de rassurer.

Serge Panczuk recommande une phase de préparation, une phase de transition d'un poste à l'autre puis une phase d'intégration. Il s'agit pour le nouveau collaborateur de s'accoutumer à son équipe, à ses pairs et à son manager. De même, ces phases permettent la fixation d'objectifs progressifs, l'accoutumance à un nouvel environnement de travail, et de prendre la température de l'entreprise (les journées d'accueil, les « watercooler small talks », l'identification des besoins de formation...).

De même, à la suite de l'entrée en fonction, l'auteur recommande de se préparer à un nouvel emploi ! Rappelons que la durée de l'occupation d'un poste a drastiquement diminué. En conséquence, et ce même en occupant une fonction, il convient d'entretenir un lien fort et permanent avec le marché de l'emploi. Cette activité de maintien du réseau permet de vérifier son degré d'employabilité. De nos jours, étant donné que l'instabilité organisationnelle est permanente, la gestion de carrière passe de l'impulsion de l'entreprise nourricière à la responsabilité individuelle. Il ne faut pas cependant oublier qu'un séjour trop court dans une entreprise peut

⁴ Selon le bon mot de Francis Randin, Chef du SAGEFI, Service d'analyse et de gestion financière de l'Etat de Vaud

⁵ Jean-Marc Pittet, Comment trouver un emploi ? Aspects théoriques et pratiques, Séminaire destiné aux étudiants de la Haute Ecole de Gestion du canton de Vaud, 2007. Disponible sur demande.

⁶ Daniel Porot, 101 secrets pour bien négocier son salaire... ou une augmentation, Editions l'Express, 2004, 186 p.

généraliser de l'incertitude chez le futur employeur et qu'un séjour trop long peut impliquer un dangereux confort, facteur d'immobilisme chez le collaborateur.

4. Se post-former en permanence

« Rien ne sert de courir ; il faut partir à point. »⁷ Cette morale de la fable de La Fontaine illustre la nécessité de s'inscrire dans la durée (même brève) au sein d'une organisation. Serge Panczuk aborde cette dimension sous l'angle de la formation initiale et continue.

Selon lui, il s'agit tout d'abord de démystifier la valeur de la formation initiale. En effet un diplôme ne constitue pas un passeport pour l'emploi. Il en va de même pour les formations post-grade acquises juste après la formation initiale, notamment les MBA idéalisés par les jeunes économistes, scientifiques et ingénieurs : « *Il y a des étudiants qui ont fait leur MBA immédiatement après la fin de leurs études sans avoir jamais travaillé auparavant. Ces candidats vivent avec le fantasme qu'un MBA saura les propulser au sommet de l'échelle hiérarchique. Ils sont abonnés aux désillusions, sauf s'ils s'expatrient.* », commente Jean-Marc Pittet, consultant. »⁸

La formation continue en entreprise est un facteur de développement personnel dont les clefs et la responsabilité sont dans les mains de l'individu. Elle est un élément du maintien de l'employabilité.

Le collaborateur doit donc être acteur de son développement personnel ainsi que du maintien et de l'évolution de ses compétences techniques et sociales. Serge Panczuk recommande de procéder à une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces professionnelles) personnelle. Sur la base de cette analyse, il s'agira ensuite de rédiger un plan d'action de formation concret qui constituera une base de discussion lors de l'entretien annuel d'évaluation des performances⁹.

Enfin l'auteur présente les différents modes d'apprentissage comme une façon de trouver un équilibre entre la performance et le potentiel. Les deux dimensions indissociables et permettent donc non seulement d'améliorer des performances et de s'identifier comme un haut potentiel. Ce développement ou validation des compétences prennent plusieurs formes : cours ex cathedra, séminaires, e-learning, coaching, mentoring... Toutes peuvent par exemple être engendrées par exemple à la suite de bilans de compétences internes ou externes à l'entreprise ; le plus important étant de veiller à une cohérence entre les objectifs individuels et la vision de la fonction et de l'organisation.

5. Se développer grâce à l'art du « Networking »

Serge Panczuk aborde le thème du réseau sous l'angle d'un ensemble d'acteurs dont les rôles sont divers. Ces derniers peuvent jouer un rôle de prise de décision, de recommandation ou d'information. Selon lui, le réseau est un facteur de stabilité relationnelle et professionnelle, il assure une relation constante avec des acteurs aptes à conseiller et à aider. Il est aussi intéressant que l'activation d'un réseau ne constitue par une démarche de « piston » mais plutôt un transfert de confiance (recommandations actives).

Un réseau permet d'anticiper son évolution personnelle et professionnelle et de créer ou développer des connexions qui ont différents degrés de proximité. L'épicentre d'un réseau est tout d'abord la famille, puis les amis et les camarades d'études, les collègues et anciens collègues, les relations d'affaires, enfin les contacts épisodiques et informels.

Un réseau est comparable à un feu de cheminée : faute d'entretien, il s'éteint. De même, il doit être une structure vivante, nourri et partagé. Il vise finalement à maintenir sa visibilité sur le plan professionnel et personnel.

⁷ La Fontaine, Le lièvre et la tortue, Fables, VI, 10

⁸ Fabienne Bogadi, « Les recruteurs américains plébiscitent les MBA, les Européens préfèrent l'expérience » in Le Temps, 29 septembre 2006

⁹ Pour une mise en perspective critique, lire Stéphane Haefliger, « L'employabilité, un mythe salvateur ? » in HR Today, septembre 2007, p. 13 et surtout Barbara Ehrenreich, On achève bien les cadres, l'envers du rêve américain, Editions Grasset, 2007, 344 p.

6. L'avènement du Work-Life Balance

Serge Panczuk développe la thèse selon laquelle le travail s'invite à la maison : pensons aux fameux « blackberries et autres remote access » permettant d'être connecté à son entreprise 24h sur 24... De même la maison visite l'entreprise : pensons aux crèches et réseaux de « mamans de jour » mis en place par certaines entreprises.

Selon lui, le secret de la maîtrise de ces nouveaux éléments consiste en une prise de responsabilité des acteurs. Ils sont amenés à arbitrer des conflits d'intérêt entre leurs obligations professionnelles et leur vie privée. Il s'agit pour eux de définir tout d'abord une zone protégée, interdite aux impératifs professionnels (vacances « déconnectées », temps consacré à la famille, etc.). Cette zone peut éventuellement être bousculées par les souhaits d'entreprise. L'employé doit, dans ce cas, identifier les risques de dérapage et prendre des mesures adéquates.

L'auteur identifie le stress comme facteur premier de déséquilibres, il peut être engendré par une pression organisationnelle ou managériale tout comme une auto-pression. Les nouveaux moyens de communication de la « génération.com » sont des facteurs aggravant de stress. Dans ce cas, l'intervention des proches peut être salutaire. De même, la responsabilité de l'entreprise doit être engagée car des telles situations sont contre-productives et ont des influences économiques et sociales. Aujourd'hui, les managers portent également une part de responsabilité et se doivent de protéger leurs équipes. Enfin, une politique de « work-life balance » devient de plus en plus un facteur d'embauche et de rétention des talents. Il est cependant regrettable que bien souvent un décalage important réside entre les beaux discours organisationnels et la vraie réalité du business...

7. Good Luck !

Serge Panczuk conclut son ouvrage en évoquant pour la première un facteur aléatoire, hors de la maîtrise des acteurs qui est la chance. Dans le fond, se trouver au bon moment au bon endroit est le plus souvent la clef de la réussite professionnelle...

Le livre dont vous venez de lire la synthèse nous offre la possibilité de nous outiller pour la gestion des situations professionnelles les plus courantes. Il a comme mérite principal de mettre en lumière de nombreuses contraintes professionnelles et surtout de prendre du recul par rapport à celles-ci. Il nous propose de nous autoriser à adopter une « vision hélicoptère » du monde du travail.

8. Les 7 outils pratiques pour gérer efficacement votre carrière

	Outils	Heures
1	Prendre conscience de l'environnement professionnel actuel	<ul style="list-style-type: none">• Environnement instable, flexible (abandon de la notion de carrière à long terme, incertitude...)• Se montrer souple, engagé, capable de travailler sur de nombreux projets simultanés• Etre sans cesse à l'affût de nouvelles opportunités
2	Prendre conscience de son identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Dresser la carte de ses compétences, domaines de développement et motivations• Définir son environnement professionnel de prédilection• Imaginer un plan de développement professionnel et personnelle
3	Apprendre à se faire reconnaître sur le plan professionnel	<ul style="list-style-type: none">• Se différencier en mettant en exergue sa valeur-ajoutée (expertise technique, relationnelle, managériale, etc) et sa valeur salariale globale• Cibler le secteur d'activité désiré, la fonction, la culture d'organisation et le style managérial souhaités• Préparer ses documents de propagande, les faire « challenger » par son réseau et les tenir à jour régulièrement
4	Apprendre à s'intégrer dans un cadre professionnel	<ul style="list-style-type: none">• Gérer intelligemment ses périodes d'intégration en entreprise• Développer pas à pas son réseau interne et sa connaissance de l'organisation

		<ul style="list-style-type: none"> • Fixer rapidement des objectifs avec son manager • Faire bien mais ne pas en faire trop
5	Apprendre à maintenir et développer son employabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir et mettre en œuvre un plan de formation continue et permanente, interne ou externe à l'organisation (postgrades, formations techniques, formations « soft », mentorat, coaching, e-learning,...) • Négocier avec l'organisation pour une participation éventuelle • Valider des objectifs de développement chaque année avec sa hiérarchie
6	Prendre conscience et maintenir son réseau relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier son réseau familial, amical, professionnel, être à sa disposition et à son écoute • Entretenir régulièrement ses contacts (envoi d'un email synthétisant un livre, vœux annuels, anniversaires, repas, téléphones, etc) • Solliciter son réseau et l'aider lors de repositionnements professionnels de part et d'autre
7	Equilibrer sa vie privée et professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Définir ses « zones personnelles », par exemples 2 semaines de vacances par an sans lire ses emails, rentrer deux soirs par semaine à 18h, etc. et tenir à ce plan d'équilibre • Prendre garde aux risques de surcharge professionnelle et aux signes avant-coureurs • Gérer son stress et accepter de se faire aider si nécessaire