

## Étape 1

# Prenez la mesure de votre environnement

## Ou comment devenir un mouton à cinq pattes

*« Le succès est la valeur personnelle,  
multipliée par les circonstances. »*

Alfred Capus (journaliste et auteur dramatique)

Il n'y a plus un jour sans que les journaux ou les bulletins d'informations ne parlent des effets du changement, de la mondialisation ou de la globalisation. C'est devenu un air à la mode, qui motive ou fait peur, bloque, irrite et démotive tout autant qu'il excite, fait ouvrir les yeux et permet de voir le monde différemment. Mais, en plus d'être un sujet à la mode, la globalisation a fondamentalement modifié notre perception de la carrière :

- **Elle a changé notre perception de l'entreprise**, celle-ci devenant de plus en plus floue, mobile et intangible. Ce passage du tangible (un site, un nom, un métier) à l'intangible a une conséquence directe sur l'attachement que nous pouvions avoir pour une entreprise ;
- **Elle a bouleversé le travail quotidien**. La globalisation, associée au développement des technologies de l'information, crée des besoins de nouvelles compétences ;
- **Elle a fragilisé les protections et références naturelles**. On assiste de plus en plus à une disparition « virtuelle » des frontières et de la protection qu'elles pouvaient constituer ;
- **Elle a remis en cause, finalement, le modèle de pensée** dans lequel nous avons toutes et tous été éduqués.

Cette remise en cause passe par la mise en place d'un nouveau type de rapports de force (menaces de délocalisation), un stress croissant lié à l'incertitude, mais aussi l'apparition de nouvelles opportunités, un besoin accru de développement induit par de nouvelles exigences en matière de compétences, et la perte de références.

Ainsi, dans ce monde qui bouge, construire votre succès commence par avoir une parfaite maîtrise de votre environnement. En terme de marketing, un bon produit peut échouer s'il ne rencontre pas le marché et ne répond pas aux attentes des futurs consommateurs. Il en est de même pour ce qui est du pilotage de votre carrière. Vous pouvez être excellent, mais si votre profil est en rupture trop importante avec les attentes des entreprises, l'échec sera au rendez-vous. Il convient donc d'abord vous interroger sur le « marché » et ses exigences.

## Sachez où vous mettez les pieds

Qu'est ce qu'une entreprise ? La question semble simpliste... et pourtant ! Au cours des dernières années, l'entreprise a évolué sous la pression de son environnement et des exigences de performance financière. Elle est moins « lisible » et suscite peur, défiance, mais aussi envie et fantasmes.

Quatre facteurs doivent être pris en compte dans le cadre d'une démarche de développement individuel :

- **L'entreprise est un système de pression.** À partir du moment où un système associe rémunération et sanction il devient un système de pression. L'environnement actuel renforce la pression mise par l'organisation sur ses salariés ;
- **L'entreprise fonctionne de plus en plus à court terme.** Le changement est dû, en grande partie, aux exigences de performances financières rapides destinées à satisfaire les investisseurs *via* les Bourses, et Wall Street en particulier ;
- **L'entreprise est un système changeant.** Le changement était un mode de réaction, il devient un mode de gestion et un facteur de survie ;
- **L'entreprise est un système de contrainte volontaire,** un système non égalitaire qui cherche l'équité autour des notions de performance et de risque.

L'entreprise doit donc jongler avec ces paradoxes qui ne sont pas sans conséquences sur sa propre efficacité. Pour continuer à se développer, elle a besoin de compétences qui intègrent ces nouvelles exigences, multiples et parfois contradictoires...

## Intégrez les nouvelles exigences

Que cherchent les entreprises ? La réponse est simple. Elles cherchent de l'engagement, de la performance, du talent, de la flexibilité et du multi-tasking. Essayons de voir ce que chacune de ces exigences représente.

### *Engagez-vous*

L'engagement, qui pourrait se traduire ici par implication, est la capacité des salariés à soutenir, appuyer et contribuer au développement de l'entreprise qui les emploie par une surmotivation et une surproductivité. Selon le cabinet de conseil anglais Towers Perrin, un salarié est « engagé » si :

- Il comprend comment il contribue, ainsi que son équipe, à la réussite de son entreprise ;
- Il est motivé pour aider son entreprise à se développer ;
- Il est prêt à faire plus d'effort que nécessaire pour le bien de son organisation ;
- Il est fier de travailler dans cette entreprise ;
- Il s'intéresse au futur de son entreprise ;
- Son travail lui permet de s'accomplir ;
- Il recommanderait son entreprise à un ami.

À partir de cette définition, le cabinet a mené une étude internationale permettant de mesurer le taux d'engagement par pays<sup>1</sup> : Les employés qui se déclarent hautement impliqués dans leur organisation sont 21 % aux USA, 40 % au Mexique, 15 % en Irlande et en Allemagne, et 9 % en France – pour une moyenne européenne de 11 % et une moyenne mondiale de 14 %. Ces résultats sont globalement très moyens et traduisent une méfiance et un désamour de l'entreprise.

---

1. Source Towers Perrin Global Workforce Study – Europe 2006: *“Ten steps to creating an engaged workforce”*.