

# Positionnement professionnel et réseaux

Une dynamique vertueuse  
pour réussir sa carrière

Isabelle Mounier-Kuhn  
Jerry Knock

*Préface de Richard Descoings*

DUNOD

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



© Dunod, Paris, 2010  
ISBN 978-2-10-056138-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.





# Remerciements

---

Nous tenons à remercier :

Richard Descoings pour sa préface.

Chacun des dirigeants qui a accepté de nous recevoir et de nous livrer ses réflexions sur son propre positionnement et sur sa vision des réseaux :

Laurent Amélineau, Éric Beaudouin, Sylvie Bommel, Patrick Buffet, Armelle Carminati, Jean-François Cirelli, Guillaume Cussac, Sabine Dandiguan, Hervé Dufoix, Chantal Giraud-van Gaver, Philippe Joffard, Denis Kessler, Pierre Kosciusko-Morizet, Selim Loukil, Thierry Lucereau, Anne Marion-Bouchacourt, Caroline Maujonnet, Olivier Mayeras, Patrick Mispolet, François Morinière, Oussama Ouzzani, Serge Papo, Hervé Parizot, Jacques-Henry Pinhas, Xavier Romatet, Herbert de Saint Simon, Jean-Pierre Séguret, Yves Tyrode, Ralph Witkowicz.

Les dirigeants que nous accompagnons au quotidien, dans le cadre d'un coaching ou d'un outplacement, pour la confiance qu'ils nous font en partageant avec nous leurs réflexions sur leurs projets et sur leur développement personnel et professionnel. Ils nous permettent d'améliorer notre pratique en permanence.

David Ringwood, Management Research Group.

Toute l'équipe d'OasYs pour son soutien pendant l'écriture de ce livre et sa participation active.

Patrick Duncombe pour ses talents de maïeuticien et de dialecticien.



# Table des matières

---

|                      |      |
|----------------------|------|
| <b>Remerciements</b> | V    |
| <b>Préface</b>       | IX   |
| <b>Avant-propos</b>  | XIII |
| <b>Introduction</b>  | 1    |

## PARTIE 1

### VOUS AVEZ DIT POSITIONNEMENT ? DE LA PRISE DE CONSCIENCE À LA MISE EN VALEUR(S)

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 Identifier les composantes de son positionnement</b>                                  | 13 |
| Les savoir-faire : les compétences et connaissances                                        | 14 |
| Le savoir-être : la bonne attitude aux bons moments                                        | 26 |
| Le regard des autres : la perception de la personnalité professionnelle<br>par l'entourage | 39 |
| <b>2 Mettre en valeur son positionnement</b>                                               | 49 |
| Le positionnement implicite                                                                | 50 |
| Le positionnement explicite : comment l'exprimer, l'exploiter<br>et le faire évoluer ?     | 56 |
| Abécédaire d'un positionnement réussi                                                      | 68 |
| <b>3 Travailler son positionnement dans le temps<br/>pour mieux conduire sa carrière</b>   | 77 |
| Une nécessité : savoir définir son projet                                                  | 78 |
| Un challenge : savoir-être adaptable                                                       | 87 |

## PARTIE 2

### DES RÉSEAUX AUX SYSTÈMES RELATIONNELS

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4 L'écho-système, la liberté</b>                                          | 115 |
| Le réseau résonant : êtes-vous écho-logique ?                                | 117 |
| Les signes qui ne trompent pas :<br>des signaux faibles aux sirènes d'alerte | 121 |
| Des systèmes relationnels agissants aux systèmes apprenants                  | 123 |
| Faites votre écho-graphie                                                    | 126 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5 L'ego-système, l'égalité</b>                            | 129 |
| De l'élitisme à la banalisation : la république des égaux    | 131 |
| Construire son réseau : question de légitimité ?             | 138 |
| <b>6 L'e-cosystème, la fraternité</b>                        | 143 |
| Réseaux réels et réseaux virtuels : opportunités et limites  | 144 |
| Googlisation m'a tuer !                                      | 147 |
| Tableau de bord et journal de route                          | 148 |
| Faut-il aller sur les réseaux sociaux ?                      | 154 |
| Savoir-vivre et réseaux : de l'importance des règles de base | 158 |

### PARTIE 3

## POSITIONNEMENT ET SYSTÈMES RELATIONNELS, LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7 Conduire sa destinée professionnelle</b>                                    | 169 |
| Les grands dirigeants ont commencé petits : Darwin revisité                      | 169 |
| Prenez conscience                                                                | 173 |
| Ouvrez-vous au monde                                                             | 174 |
| Nourrissez des projets                                                           | 176 |
| Prenez des positions                                                             | 177 |
| Prenez de la distance                                                            | 177 |
| Échappez à l'emprise du temps                                                    | 178 |
| Sortez du cadre                                                                  | 180 |
| Par-delà vos succès, tirez des leçons des échecs                                 | 180 |
| Connaissez-vous vous-même pour être connu<br>des autres : de Socrate à Mac Luhan | 181 |
| <b>Conclusion – Le cercle vertueux des dirigeants accomplis</b>                  | 185 |
| <b>Annexes</b>                                                                   | 189 |
| Annexe 1 - Les qualités de savoir-être                                           | 189 |
| Annexe 2 - Critères du leadership                                                | 191 |
| annexe 3 - Repérez vos valeurs                                                   | 195 |
| <b>Index</b>                                                                     | 199 |
| <b>Index des personnes citées</b>                                                | 201 |
| <b>Bibliographie</b>                                                             | 203 |

# Préface

---

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 nous guident ou nous offrent des opportunités. Cette approche s'ancre de façon concrète dans leur expérience professionnelle des cas personnels 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, 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 de *Positionnement professionnel et réseaux* vise à démontrer qu'on ne saurait réduire une ou un professionnel-le 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 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 reconnaître, 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 lui ou elle-même, de 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 et de gagner crédibilité et 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 que 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'ego-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.

À 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