

DU MONDE UNIVERSITAIRE AU MONDE DU TRAVAIL



PHOTOMONTAGE © PSYCHOLOGIE PRÉVENTIVE
IMAGES : PIXABAY

Auteur :

Richard Blain,
MBA, CRHA,
Maître
d'enseignement,
Gestion des
ressources
humaines,
HEC Montréal

Mots Clés

INSERTION
PROFESSIONNELLE
JEUNESSE
LEADERSHIP
RELATIONS
PROFESSIONNELLES
TRAVAIL

Résumé¹ Comment passer de la formation universitaire à la vie professionnelle? Comment réussir le passage entre deux milieux de travail? Cet article s'adresse aux étudiants comme à tout adulte appelé à vivre des transitions professionnelles. L'auteur s'appuie sur ses expériences et connaissances pour nous livrer ses réflexions sur différents aspects de l'insertion professionnelle et souligner l'importance de rester en position d'apprentissage continu. Enfin, il cite les travaux de Watkins pour décrire des stratégies à adopter afin de faire sa place dans son nouvel environnement de travail.

De la théorie à la vraie vie

Collaboration :
Phalleak Chong
et Alan Vuong,
membres du
Groupe d'entraide
Action-
Leadership,
Société de
recherche en
orientation
humaine

Les étudiants à l'université investissent une grande partie de leurs efforts dans l'apprentissage de théories, dans des études de cas s'étant déjà produits en entreprise ou dans l'analyse de scénarios potentiels à envisager. Passer du monde universitaire au monde du travail signifie passer d'un monde « théorique » à un monde « réel » dans lequel ses actions peuvent avoir un effet réel sur soi-même et sur l'organisation dans laquelle on travaille. Comment faire pour se préparer à ce changement important?

Dans le cadre des études universitaires, on considère que l'objectif est d'apprendre et de démontrer ses apprentissages en récoltant de bonnes notes. Lorsque j'enseigne à mes étudiants de HEC, je leur dis toujours qu'il est dommage que, eux et moi, lors des examens, nous ne poursuivions pas les mêmes objectifs. Les examens représentent pour moi un moyen de mesurer les connaissances et compétences acquises par les étudiants, alors que ces derniers visent surtout à se voir attribuer la meilleure note possible dans un contexte où celle obtenue est gage de réussite.

Dans le monde du travail, il est aussi nécessaire d'être constamment en apprentissage. Quel est notre objectif en début de carrière? Est-ce de devenir PDG d'une entreprise, d'être millionnaire à 32 ans ou de partir à la retraite à 55 ans? N'est-ce pas plutôt de poursuivre son apprentissage en améliorant ses compétences, de progresser, de se développer tout en faisant ce que l'on aime, parce que cela apporte une grande satisfaction et permet d'être vraiment performant dans ce que l'on fait?

Mon expérience personnelle et certaines lectures ont orienté la réflexion présentée dans cet article. Dans le milieu universitaire, on enseigne des théories, des auteurs, des concepts. Dans le milieu du travail, les individus doivent faire face à la pratique, à la vraie vie. Lorsqu'on passe un examen dans le milieu scolaire, l'environnement est relativement contrôlé, les réponses sont dans le livre; si on n'a pas la bonne réponse, c'est parce qu'on n'a pas bien lu le livre. Le milieu du travail, quant à lui, regorge d'inconnus; toutes les réponses ne sont pas dans le livre. Cela demande donc de

développer de « nouveaux muscles » : il ne suffit pas d'acquérir uniquement le savoir, mais aussi le savoir-faire, afin d'être capable d'agir – et non seulement de visualiser ce qu'il y a à faire. Le savoir-être aussi est important : comment interagir adéquatement dans différentes situations. Plusieurs auteurs soulignent que l'intelligence émotionnelle joue un rôle important dans le développement et la mise en œuvre du leadership, qui, dans son sens général, consiste à mobiliser les autres ou à indiquer une direction, dans le but d'atteindre un objectif partagé.

Dès l'arrivée au sein d'une nouvelle organisation, il est essentiel d'identifier rapidement les personnes stratégiques à rencontrer et les enjeux politiques à prendre en considération.

Trois mois pour impressionner

Lorsqu'on accède à un nouvel emploi, les trois premiers mois sont très importants, comme l'explique Michael D. Watkins dans son livre *The First 90 Days : Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*. Un article paru dans la revue *Forbes* (Bianchi, 2014) rappelle plusieurs conseils pratiques proposés par Watkins.

Mais pourquoi 90 jours pour impressionner? Cela représente un trimestre, un laps de temps de grande importance dans le monde des affaires. Souvent, les entreprises sont évaluées chaque trimestre afin de déterminer si elles sont sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés initialement. Le même principe peut s'appliquer aux employés.

Watkins précise des éléments à travailler en priorité lorsqu'on passe d'un environnement universitaire à un environnement de travail, d'une entreprise X à une entreprise Y, ou d'un patron à un autre. Quels sont exactement ces éléments?

Réseau, réseau et réseau

De nos jours, on ne peut nier l'importance du réseau. Sans un réseau bien établi, il est de plus en plus difficile de saisir les occasions qui se présentent et d'avancer dans ce monde en constante évolution. Selon Watkins, il en est de même à l'intérieur de l'entreprise. Faut-il être en position de leader, c'est-à-dire avoir un poste hiérarchique, pour développer ce réseautage? Pas du tout. Ainsi, dès l'arrivée au sein d'une nouvelle organisation, il est essentiel d'identifier rapidement les personnes stratégiques à rencontrer et les enjeux politiques à prendre en considération. Voici quelques conseils.

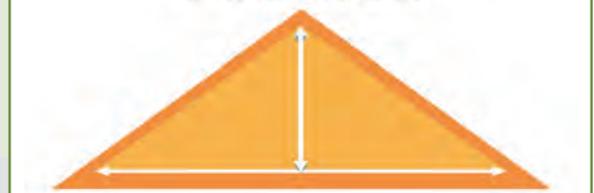
01

Prenez le temps de demander à votre patron quelles sont les personnes à rencontrer. Ne vous gênez pas, invitez-les à boire un café ou à dîner avec vous, et intéressez-vous à eux pour les connaître.

02

Ne vous concentrez pas exclusivement sur les relations dites « verticales », mais créez également des alliances avec les collègues de même niveau hiérarchique que vous aussi bien qu'avec les employés subordonnés.

Selon Watkins, une priorité est de développer son réseau, tant vertical qu'horizontal.



03

Cherchez à savoir : à quoi faut-il être attentif dans l'organisation et quels sont les éléments importants à connaître? Où puiser l'information? Avec qui « réseauter » dans l'entreprise?

À l'université, on enseigne l'organigramme comme structure officielle d'une entreprise. Mais qu'en est-il des espaces vides entre les différentes cases? En fait, ces espaces sont comblés par l'organigramme informel, c'est-à-dire les réseaux de communication qui aident énormément les personnes à bien effectuer leur travail.

Il y a des milliers de personnes qui obtiennent un diplôme. Comment peut-on se démarquer des autres diplômés?

Répondre aux attentes et se démarquer

Travailler avec un nouveau patron représente un grand défi. La question centrale est : quelles sont ses attentes? Il est important de lui demander, au cours des 90 premiers jours, de vous les signifier par rapport au travail à accomplir, même s'il s'agit d'un projet de deux ans ou si l'emploi est à durée indéterminée.

Tous les ans, des milliers de personnes obtiennent un diplôme en administration des affaires. Comment se démarquer des autres diplômés? Pour ma part, je me suis engagé dans une association étudiante, ce qui m'a amené à participer à la création du journal de l'association et à l'organisation d'un premier voyage d'études à l'international. Trente ans plus tard, ces voyages existent toujours à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et permettent, chaque année, à plusieurs classes de 20 à 30 étudiants d'aller partout dans le monde. Le fait d'avoir été parmi les premiers à organiser un tel voyage m'a permis d'apprendre à mettre en œuvre un projet d'envergure et à développer du leadership.

Écoutez avant de parler, surtout dans les 90 premiers jours.

D'autres activités peuvent donner l'occasion d'acquérir des compétences pour se démarquer, comme s'engager dans un parti politique, faire du bénévolat, pratiquer un sport, collaborer à des causes philanthropiques. Participer à ces différentes activités permet de faire plusieurs apprentissages et de développer des éléments de leadership. Et c'est accessible à tous!

Éviter les taches

Dans son livre, Watkins parle du risque de se retrouver dans un cercle vicieux, négatif. On peut penser, par exemple, à la réputation qui

pourrait être entachée dès les premiers jours si on arrive en retard à une réunion. Il est important d'éviter d'être étiqueté négativement, car cette étiquette pourrait être difficile à changer, malgré les efforts pour la modifier. Autrement dit, il faut faire attention aux erreurs, car elles deviennent des taches au dossier, ce qu'on appelle souvent des « déraailleurs de carrière » dans la trajectoire professionnelle.

Évidemment, l'erreur est humaine! On peut toutefois tenter de minimiser autant que possible nos erreurs. Alors, comment éviter ces « faux pas »?

01

Tentez de comprendre la culture de l'organisation en l'observant et en vous posant des questions telles que « Comment ça fonctionne ici? », « Quelles sont les coutumes? ». En vous imprégnant de cette culture, vous vous approprierez rapidement les façons de faire de l'organisation.

02

Écoutez avant de parler, surtout dans les 90 premiers jours. Lorsqu'on est nouveau dans une entreprise, on veut souvent impressionner ou prouver ce dont on est capable aux autres. Ainsi, on risque de se prononcer sur des sujets qu'on ne connaît pas suffisamment ou même parfois, de vexer quelqu'un sans s'en rendre compte.

Prenons un exemple personnel. Au début de ma carrière, j'ai travaillé pour une société de transport publique. À cette époque, l'entreprise faisait un grand virage, qui s'intitulait le virage client. Un de mes patrons, un consultant expérimenté, était un nouveau venu dans l'organisation. Il mettait beaucoup de pression pour obtenir les changements souhaités. À mon arrivée, encore jeune diplômé, je considérais qu'il avait de bonnes idées et je me suis dit : « *Je vais le suivre, lui!* » Et parfois, mon patron m'envoyait à la guerre : « *Vas-y, mon p'tit pitbull. Mords l'os! Pousse sur le changement. Vas-y, t'es capable!* »

Ça va bien aller. Go! Go! Go! » Je trouvais cela extraordinaire, jusqu'au jour où j'ai réalisé que j'avais mal décodé l'environnement. Le patron en question a été congédié. Que croyez-vous qu'il m'est arrivé? Après deux jours seulement, un nouveau patron a été nommé, qui rapidement m'a rencontré en tête-à-tête, durant cinq minutes. Il m'a expliqué qu'il ne partageait pas ma vision sur les changements à apporter. Il m'a donc remis mes effets personnels et m'a remercié pour mes services. À l'époque, j'avais proposé d'abolir un des trois niveaux de la structure de l'entreprise, ce qui a finalement été fait, mais plusieurs années après mon départ. Cet exemple illustre que j'avais effectué une mauvaise lecture de l'environnement et que j'avais trop parlé avant de bien comprendre la dynamique et les grands enjeux de l'organisation.

03

Livrez ce à quoi vous vous êtes engagé (en anglais, « under-promise and over-deliver »). Si vous promettez quelque chose à quelqu'un, il faut vous assurer de rendre à temps le travail, comme convenu. Ceci permet de développer une relation de confiance avec votre nouvel employeur ou patron.

De nos jours, on a l'impression que pour être un leader, il faut travailler plus, bousculer et promettre beaucoup. Selon moi, il faut plutôt observer, écouter, être modeste et livrer davantage.

Accélérer l'apprentissage

Pour vous permettre d'accélérer votre apprentissage en contexte d'insertion professionnelle, il faut chercher à créer un environnement qui le favorise et à dégager du temps. Cela est possible notamment en discutant, en comparant et en validant vos idées et vos méthodes de travail auprès de vos proches, amis, collègues et mêmes anciens patrons. Le mentorat est également un bon moyen pour accélérer votre apprentissage. Demandez à une personne expérimentée avec qui vous êtes à l'aise de valider vos idées. Cela pourrait vous éviter certains faux pas. Des mentors peuvent être extrêmement aidants.



IMAGE : PIXABAY

Il est également important de développer très tôt vos habiletés à vous adapter, à apprendre des autres et à enrichir vos pensées en échangeant avec eux. Voilà des caractéristiques des leaders d'aujourd'hui, qui prennent la responsabilité de leurs actions, mais qui construisent aussi leurs projets en équipe. En ce sens, ils ne s'isolent pas, ils consultent, communiquent leurs idées, tiennent compte des commentaires et bénéficient des connaissances et expériences de ceux qui les entourent. Les habiletés que vous aurez acquises à un jeune âge en consultant vos proches, un mentor ou toute autre ressource, s'intégreront à votre mode de fonctionnement et vous serviront tout au long de votre carrière.

Le fait de manquer de temps est souvent un élément stressant au cours de la période d'apprentissage, car vous devez assumer en même temps plusieurs responsabilités, sur les plans tant professionnel, familial que personnel. Par exemple, vous devez terminer un projet pour votre emploi, assister à un souper de famille et rencontrer des amis, le tout dans la même période de temps. Vous êtes donc la personne qui vit tout le stress. Plus le temps est restreint, plus vous êtes stressé. Ainsi, je crois qu'il est nécessaire de viser un certain équilibre. Pour ce faire, il est important d'établir une communication transparente avec les gens autour de vous (conjoint/conjointe, enfants, équipe sportive, partenaires dans d'autres projets, etc.) pour moduler les attentes par rapport à vos disponibilités, qui sont plus rares dans les premiers mois de votre nouvel emploi. Expliquez-leur que cette situation sera temporaire.

Vous ne devez pas négliger non plus les attentes de votre employeur. Souvent, à titre de nouvel employé, on s'investit beaucoup dans le travail au cours des premiers mois pour « impressionner » les cadres. Le risque est de placer la barre beaucoup trop haut et de ne pas être en mesure d'atteindre ce niveau dans le futur; il faut éviter de se mettre dans des positions d'incapacité de livrer le travail. Soyez transparent avec votre gestionnaire : en communiquant, vous pouvez ensemble trouver des solutions face à la charge de travail. Avez-vous besoin de soutien, d'aide d'un autre collègue, d'un délai supplémentaire, etc.? Expliquez-lui ce que vous êtes prêt à faire pour apprendre le plus rapidement possible tout en gardant un mode de vie équilibré.



Travailler sur soi-même

Il est primordial de travailler sur soi-même et de trouver ses points à améliorer. On a naturellement tendance à se concentrer sur les aspects dans lesquels on est bon, et on ignore souvent ce que l'on n'aime pas ou ce dans quoi on est moins performant, mais il faut apprendre à développer ses capacités dans toutes les sphères de son emploi. Tentez donc de prioriser vos tâches par importance plutôt que selon vos préférences. Améliorer vos points plus faibles pourrait être l'une des clés d'une promotion éventuelle.

Par contre, j'ajouterais aux propos de Watkins qu'il ne faut pas pour autant délaissier ses forces ! Nous sommes qui nous sommes, et en profitant de nos forces, nous sommes souvent en mesure

de combler les manques au sein de l'organisation, et d'aller plus loin, plus rapidement. En somme, travailler sur vos forces et les faire valoir, c'est encore plus prometteur.

Il est important d'être flexible et agile; autrement dit, de savoir constamment se remettre en question.

Comme le disait un de mes collègues : « *On m'a toujours dit de faire attention aux détails. Cependant, je n'aime pas ça. Je ne suis pas bon sur cet aspect.* » Sa force, c'était la vision stratégique. Par rapport à ce genre de situation, malgré la nécessité de savoir s'améliorer, une autre approche sur la gestion des forces et des compétences est possible. En tant qu'employeur, il faut arrêter d'essayer de changer les employés pour qu'ils deviennent meilleurs sur des aspects dans lesquels ils sont moins bons. Mettez-les dans des positions où ils pourront exploiter davantage leurs forces. Les employés devraient utiliser la même approche : arrêtez de vous mettre dans des situations dans lesquelles on ne tient pas pleinement compte de vos forces et cessez de vouloir prouver quoi que ce soit en acceptant des tâches dans lesquelles vous avez peu d'intérêt ou êtes moins compétent. Plus on table sur ses forces, plus on a du plaisir, même si on fournit des efforts considérables, car la tâche n'est pas perçue comme une corvée. Aisance et succès seront au rendez-vous dans le cadre du travail. Il s'agit donc de se mettre dans des positions où l'on peut tirer le meilleur de soi-même.

Flexibilité et agilité

Il faut aussi retenir l'importance d'être flexible et agile; autrement dit, il faut savoir constamment se remettre en question. Je m'explique. À l'époque, lorsque j'offrais des services de consultation, je devais rencontrer régulièrement des clients. Après chacune des rencontres, je me posais toujours la question suivante : « *Qu'est-ce que j'aurais pu faire mieux?* » Ce faisant, j'ai développé le réflexe de vouloir m'améliorer chaque fois.

On peut également aller chercher de la rétroaction. Par exemple, aujourd'hui, avec mes étudiants, je n'attends pas à la fin de la session pour recevoir leurs impressions sur mon cours. Dès la mi-session, je leur demande : « Aimez-vous le cours? Que pensez-vous du rythme? Y a-t-il trop ou pas assez de détails? Trop ou pas assez de questions? Vous êtes le client, vous allez me le dire. » Ainsi, il est important de demander à vos clients, à votre patron, à vos collègues et à vos amis ce qu'ils pensent de vous. Vous serez surpris (ou pas!) de constater que les gens n'osent pas dire leur point de vue. Toutefois, si vous leur en donnez la chance, vous recevrez beaucoup plus de rétroaction positive que vous ne le pensez. Certains vous suggéreront également des zones d'amélioration. Vous en serez le principal bénéficiaire!

Vous avez une part de responsabilité dans la réussite de votre relation avec votre patron.

Aussi, un autre aspect important de la flexibilité et de l'agilité est qu'il faut trouver un sens à ce que l'on fait. Par exemple, si vous travaillez à l'hôpital

Sainte-Justine, vous pouvez facilement trouver un sens à votre travail : sauver des enfants et améliorer leur qualité de vie. Mais pensez-vous que tous les employés de l'hôpital sont très motivés? J'en connais certains qui le sont et d'autres qui ne le sont pas nécessairement. À l'époque, lorsque je travaillais comme responsable des ressources humaines chez Réno-Dépôt, on vendait des clous, des vis et des « 2 par 4 ». Ce n'est pas la cause la plus humanitaire qui soit, et je dirais même que le travail y est assez simple et routinier. Par contre, dans cette organisation, nous avons créé une culture d'entreprise qui mobilisait beaucoup les gens dans leur travail. Chaque employé trouvait un sens à son travail. Si, aujourd'hui, vous ne trouvez pas de sens à ce que vous faites, il est nécessaire de le chercher.

Il est nécessaire de se connaître soi-même et de tenter par différents moyens de donner du sens à ce que l'on fait.

Vous et votre patron

Selon Watkins, vous avez une part de responsabilité dans la réussite de votre relation avec votre patron. Ainsi, travaillez avec lui et non à contre-courant. Par exemple :

Demandez à votre patron de quelle façon il préfère que vous communiquiez avec lui, et à quelle fréquence.

Assurez-vous de faire des suivis de façon régulière auprès de lui, et demandez-lui de la rétroaction.

Ne tentez pas de changer votre patron, car cela exige beaucoup trop d'effort et d'énergie; adaptez-vous plutôt à lui.

Trouvez ce qui est important pour votre organisation, votre patron, vos collègues ou votre équipe, et accordez de l'importance à ces éléments vous aussi.

Conclusion

En bref, William D. Watkins encourage toute personne arrivant dans une nouvelle organisation à établir sa crédibilité en démontrant :

- qu'elle cherche à apprendre et à développer ses compétences,
- qu'elle cherche à tisser des liens au sein de l'organisation.

Mais aussi, il est nécessaire de se connaître soi-même et de tenter par différents moyens de donner du sens à ce que l'on fait. D'autres conseils (présentés à la page suivante) pourraient aussi vous être utiles. ■

RÉFÉRENCES

Bianchi, J. (2014, 11 juin). How to ace your new job in the first 90 days, *Forbes*. Repéré à <<http://www.forbes.com/sites/learnvest/2014/06/11/how-to-ace-your-new-job-in-the-first-90-days/#54a1e2091241>>, consulté le 7 juin 2016.

Watkins, M. D. (2013). *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.

NOTE

¹ Ce texte a fait l'objet d'une conférence dans le cadre du Forum Leadership – La relève organisé par la Société de recherche en orientation humaine et tenu le 15 novembre 2015 à Montréal.

8 AUTRES CONSEILS POUR RÉUSSIR DANS UNE NOUVELLE ORGANISATION

01 **Soyez authentique tout en restant professionnel** : soyez vous-même – ne tentez pas d'être quelqu'un d'autre. Si vous portez un masque, vous trouverez éventuellement difficile de jouer « l'acteur » et, par la suite, de redevenir vous-même. Être authentique et professionnel est un élément de prévention de l'épuisement professionnel (burnout). Il est important d'être en équilibre avec vous-même et avec vos propres valeurs. Il ne faut pas trop « étirer l'élastique ». Autrement dit, il faut savoir prendre les défis un à la fois en reconnaissant vos capacités : « Pour le moment, ce défi n'est pas pour moi. Je vais accomplir ce qui correspond à mes compétences. Lorsque je serai prêt, j'assumerai ce nouveau défi. »

02 **Soyez toujours intègre** : vous avez la responsabilité d'agir avec intégrité et de vous assurer que vos actions sont légales et éthiques. Si vous croyez que des enjeux d'intégrité se profilent, consultez rapidement quelqu'un de confiance au sein de l'organisation. Pensez à l'exemple de l'information erronée donnée par Volkswagen concernant le taux de pollution des moteurs diesel. Il est important que vous soyez capable de bien dormir la nuit, pas trop stressé et en équilibre avec vos valeurs éthiques.

03 **Définissez comment** vous pouvez contribuer au succès de l'entreprise et soyez responsable des objectifs que vous vous êtes fixés. Quelle est votre force à vous? Quel sens voulez-vous donner à votre travail?

04 **Priorisez le travail d'équipe** – il ne faut pas vous isoler et travailler seul. Il est essentiel d'utiliser les forces autour de vous. Un problème que je tente de régler seul est « mon » problème. Si j'allie mes propres forces à celles des autres, il devient « notre » problème, et nous pouvons ensemble tenter de le régler. Dans un groupe, vous ne pouvez pas « prendre » le leadership : ce sont les autres qui vous l'accordent en acceptant de vous suivre. Assumer un rôle de leader exige beaucoup d'écoute et d'humilité, et ces attitudes permettent d'aller chercher le meilleur des autres.

05 **Prenez des risques calculés!** Assurez-vous de bien comprendre les liens d'autorité qui existent au sein de votre entreprise et quel est votre degré d'autonomie. Consultez votre gestionnaire afin qu'il vous guide en vous donnant les balises à respecter.

07 **Annoncez vos valeurs et vos couleurs!** Lorsque vous passerez en entrevue d'embauche, ne soyez pas gêné de dire : « Moi, je travaille [ou je veux travailler] pour cette entreprise parce qu'elle est en adéquation avec mes valeurs. »

06 **Soyez toujours transparent.** La communication bidirectionnelle est un outil précieux et il faut l'utiliser en continu. Sachez délaissier l'égo lorsque vous avez besoin de soutien!

08 **Faites attention à votre image,** surtout sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter). Il arrive qu'on ne réfléchisse pas deux fois avant de publier des éléments en ligne (photos, vidéos, commentaires, etc.), car on se laisse emporter par l'enthousiasme du moment. Ainsi, il serait bien de passer en revue vos comptes de réseaux sociaux pour favoriser un passage du monde universitaire au monde du travail sans accroc.