

BEST-SELLER DU *WALL STREET JOURNAL*

Gorick Ng

**LES
CODES
SECRETS
AU TRAVAIL**

Ce qu'on ne vous apprend pas à l'école !

Vous avez décroché un emploi.
Et maintenant quoi ?

 **Pearson**

GORICK NG

Les codes secrets au travail

Ce qu'on ne vous apprend pas à l'école !

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Carla Lavaste et Jérémy Robert



Pearson

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Harvard Business Review Press sous le titre : *The Unspoken Rules*.

© 2021 Gorick Ng

Publié en accord avec Harvard Business Review Press

Tous droits réservés.

Mise en pages : Straive

Couverture : Valérie Leroux

© 2021, Pearson France pour l'édition française

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-7440-6790-7

Dépôt légal : novembre 2021

Achévé d'imprimer en novembre 2021 par GraphyCems, Espagne

À ceux qui rêvent. Et à mère, qui m'a appris la règle tacite du passage de relais.

Gorick Ng met en œuvre ses compétences affûtées à Harvard sur la manière d'aborder un problème complexe en le décomposant en ses éléments constitutifs de base. Ce guide très lisible se révélera un outil essentiel pour tout jeune désireux de réussir.

David Carey, ancien président mondial et président du conseil d'administration de *Hearst Magazines*

J'avais un énorme complexe d'infériorité en tant que fille d'immigrés avec une formation en arts libéraux. Les codes secrets au travail m'a aidée à transformer cette anxiété en confiance.

Christina L., stagiaire en développement commercial dans les médias

Comme je travaillais dans une startup où le rythme de travail était intense, il était facile de perdre de vue ce que je voulais vraiment.

Les codes secrets au travail m'a aidé à définir mes objectifs professionnels et à me positionner en vue d'une promotion qui me paraissait hors de portée.

Winston H., chef du personnel dans la santé

À l'école, j'ai appris à coder et à corriger des bugs, mais pas à faire de mes managers et collègues des alliés. Grâce à Les codes secrets au travail, je suis passée d'une situation où je n'avais personne sur qui me reposer à une situation où j'ai des amis et des mentors pour la vie.

Priya R., ingénieure logiciel dans la finance

Lors de mon intégration à distance dans mon premier emploi à temps plein, je me suis senti perdu car mon employeur n'avait pas de département RH et que mes collègues étaient trop occupés pour pouvoir me former.

Les codes secrets au travail m'a appris à être proactif, à poser les bonnes questions et à convaincre mon responsable que j'étais prêt à endosser de plus amples responsabilités.

André M., membre de l'équipe administrative du gouvernement

Après avoir lu Les codes secrets au travail, j'ai compris pourquoi je n'avais pas reçu d'offre d'emploi à l'issue de mon stage précédent. Maintenant, après deux mois dans mon nouveau poste, ma supérieure est allée jusqu'à me dire qu'elle

n'avait jamais vu un tel niveau d'appropriation et de professionnalisme chez un jeune diplômé !

Hong L., analyste marketing dans le secteur des entreprises à but non lucratif

Changer de carrière est stressant, surtout quand tous vos collègues ont des années d'expérience. Les codes secrets au travail m'a donné un cadre de référence pour gagner la confiance des autres dès le premier jour. Je suis passé du sentiment d'être un imposteur à une situation où je suis perçu comme un collègue efficace qui apprend vite.

Emmanuel C., employé dans les ressources humaines dans le secteur des biotechnologies

Dans mon premier emploi, je voulais tellement que mes commentaires soient parfaits que je finissais par ne rien dire lors des réunions avec les partenaires seniors.

Les codes secrets au travail m'a aidée à trouver la confiance nécessaire pour prendre la parole et participer de façon active aux réunions du comité d'investissement.

Maria G., investisseur dans une société de capitaux propres privés

Les codes secrets au travail ne s'adresse pas qu'à ceux qui ont un chef. Savoir établir des priorités, faire en sorte que tous les membres de l'équipe soient sur la même longueur d'onde et communiquer efficacement sont d'autant plus importants que vous n'avez personne pour vous dire quoi faire.

Eugenio D., cofondateur d'une startup

Pour réussir en tant qu'enseignant, il ne suffit pas de venir en classe, de donner ses cours et de noter les devoirs. Vous avez besoin que vos collègues vous respectent et que votre responsable de département vous fasse confiance. Mais comment faire ? Il aura fallu attendre Les codes secrets au travail pour le savoir.

Ariel F., professeur de lycée

Les codes secrets au travail *a complètement changé ma façon de travailler avec mon responsable de recherche. Fini les nuits blanches : à présent, je fixe des limites claires, je « manage vers le haut » et je décide quand suivre les instructions et quand penser par moi-même.*

Richard Z., chercheur doctorant à l'université

En début de carrière, je pensais qu'il me suffirait de travailler dur et de gagner des affaires pour me démarquer. Les codes secrets au travail m'a non seulement aidé à comprendre à quel point le fait de savoir bâtir des relations jouait dans les décisions de promotion, mais m'a aussi donné les outils et la confiance nécessaires pour me mettre en avant.

Kathryn R., étudiante en droit

Pour réussir dans la technologie, il faut savoir déterminer ce qu'il faut faire et être capable de rallier autour de votre objectif des gens dont les priorités divergent. Personne ne vous apprend à gérer l'ambiguïté et à vous gérer vous-même et les autres. Sauf Les codes secrets au travail.

Hassan A., chef de produit dans la technologie

Sommaire

Préface / ix

Introduction / 1

Chapitre 1 - LE CIC : compétence, implication, compatibilité / 9

COMMENT PARTIR DU BON PIED / 19

Chapitre 2 - Dites-vous : « Je vais tenter le coup ! » / 21

Chapitre 3 - Bâissez-vous une image de personne hautement performante / 31

Chapitre 4 - Soyez proactif / 41

COMMENT SE FAIRE BIEN VOIR / 53

Chapitre 5 - Comment présenter votre histoire / 55

Chapitre 6 - Gérez votre apparence / 71

Chapitre 7 - Envoyez les bons signaux / 81

COMMENT BIEN FAIRE SON TRAVAIL / 99

Chapitre 8 - Prenez les choses en main / 101

Chapitre 9 - Apprenez à gérer votre charge de travail / 125

COMMENT S'ENTENDRE AVEC TOUT LE MONDE / 147

Chapitre 10 - Lisez entre les gens / 149

Chapitre 11 - Nouez des liens / 161

COMMENT AVANCER / 181

Chapitre 12 - Maîtrisez les réunions / 183

Chapitre 13 - Gérez les retours / 203

Chapitre 14 - Réglez les conflits / 221

Chapitre 15 - Exploitez votre potentiel / 241

Épilogue / 261

Notes / 263

Index / 267

Remerciements / 273

À propos de l'auteur / 283

Préface

Il était 2 h 30 du matin et j'étais toujours au bureau, essayant désespérément de corriger une feuille de calcul Excel qui devait être présentée à un client six heures plus tard. Était-ce vraiment ce que la description de poste entendait par « dynamique » et « rythme de travail soutenu » ?

Puis, ding ! Un message s'est affiché sur mon écran. Mon manager me demandait de me dépêcher.

Ding ! Un autre message.

Ding !

Je lui ai envoyé le fichier Excel mis à jour. Dix minutes plus tard, il ne m'avait toujours pas répondu.

– Gorick, a lancé une voix derrière mon dos.

J'ai bondi de ma chaise et me suis retourné. C'était mon manager.

– Revoyons ce fichier ensemble, m'a-t-il lancé en se plaçant d'office devant mon ordinateur portable.

Nous avons ainsi passé les deux heures suivantes assis côte à côte, alors que je regardais par-dessus son épaule en luttant tant bien que mal contre le sommeil.

Mon chef a pointé une cellule du doigt :

– Pourquoi est-ce que l'on divise ces chiffres ?

Je me suis penché en avant en plissant les yeux.

– Je ne sais pas vraiment.

Il a soupiré. Cette nuit a été aussi plaisante qu'une opération chirurgicale sans anesthésie. Tandis que ma tête me lançait, je me suis demandé comment j'avais pu me fourrer dans une telle situation.

La réponse s'est imposée dans le rapport de mon entretien d'évaluation, alors que cela faisait dix mois que j'étais en poste : *Gorick doit s'approprier son travail entièrement, y compris lorsqu'il s'agit de reprendre pas à pas le projet Excel d'un collègue.* Quand j'en ai pris connaissance, j'ai été surpris : « s'approprier son travail ? » Certes, mon manager m'avait dit de « faire mienne l'analyse Excel », mais dans mon esprit cela signifiait que j'étais responsable du fichier maître dans sa dernière version. Que voulait dire s'approprier son travail ? En

définitive, d'après lui, je m'en étais bien tiré. À côté de quoi étais-je passé ?

Mon problème, c'est que j'ignorais l'existence des règles non écrites – des façons de faire les choses qu'attendent les managers sans pour autant les expliquer et que les meilleurs employés font sans en avoir conscience. Maîtriser ces règles est essentiel pour réussir dans sa vie professionnelle. Le souci, c'est que personne ne vous les enseigne à l'école. À vrai dire, elles se transmettent de parent à enfant et de mentor à mentoré, créant ainsi des inégalités entre ceux qui savent et les autres.

Comment est-ce que je le sais ? Je faisais partie des autres.

Ma mère avait l'habitude de dire que c'est en travaillant dur que l'on monte en grade. Elle avait tort : il ne s'agit pas seulement de baisser la tête, de ne pas faire de vagues et de laisser votre travail parler pour vous. Travailler de façon acharnée n'est que le ticket d'entrée au jeu de la construction de carrière. Pour survivre et s'épanouir dans ce jeu, il vous faut autre chose. Il vous faut en connaître les règles.

Quand j'avais quatorze ans, ma mère célibataire a été licenciée du poste qu'elle occupait dans une usine de machines à coudre. Jusque-là, elle n'avait jamais rédigé de CV ni de lettre de motivation. Moi non plus, mais étant donné que j'étais fils unique et le seul à savoir me servir d'un ordinateur, j'ai pris les choses en main. J'ai passé plusieurs déjeuners à apprendre à rédiger un CV, des après-midi à la bibliothèque à chercher des petites annonces de femmes de ménage et de préposées à la buanderie et des soirées entières à envoyer des centaines de candidatures pour ma mère. Les week-ends, pour arriver à boucler les fins de mois, je l'aidais à récupérer les salles de bain d'inconnus.

Plusieurs mois se sont écoulés. Malgré toutes les heures passées à peaufiner chaque lettre de motivation, nos candidatures restaient lettre morte, ce qui était complètement démoralisant. Nous nous sentions coincés. Dans un ultime effort, ma mère a fait une demande de bourse auprès du gouvernement et repris des études – pour la première fois en près de quarante ans – pour devenir aide-éducatrice de la petite enfance. Après l'obtention de son diplôme, elle a occupé

plusieurs emplois de garde d'enfants jusqu'à sa retraite. Nous avons survécu, mais de justesse.

Depuis, je n'ai cessé de me demander comment il était possible qu'une personne aussi travailleuse que ma mère ait eu autant de mal à retomber sur ses pieds. Et pourquoi n'avais-je pas réussi à l'aider malgré toutes mes recherches sur Google ? La réponse est venue des années plus tard, quand j'étais au lycée. À l'occasion d'une journée de travaux d'intérêt général, j'ai rencontré Sandy, un étudiant plus âgé d'un autre établissement, qui préparait ses dossiers de candidature aux meilleures universités du pays. L'idée ne m'avait même pas effleuré, sans compter que la plupart d'entre elles m'étaient totalement étrangères. Grâce à Sandy, j'ai appris que le processus d'admission ne se limitait pas aux instructions figurant sur le site web de ces établissements. J'ai compris qu'il ne fallait pas se contenter de demander des lettres de recommandation à mes professeurs, mais que je devais aussi leur fournir une liste de points forts à mettre en avant. J'ai également appris que ma moyenne générale et mes résultats au test standardisé d'entrée à l'université ne me serviraient que jusqu'à un certain point – mon parcours personnel et mes activités extrascolaires importaient tout autant. Ces stratégies ont fonctionné. J'ai été le premier de ma famille à aller à l'université – à Harvard, pour être précis.

À l'époque, j'ai pensé que j'en avais fini avec ces règles tacites. Je n'avais aucune idée qu'en réalité, ce n'était que le début.

Un soir, au cours de ma deuxième année de fac, je rentrais à ma résidence universitaire quand j'ai croisé plusieurs de mes camarades qui marchaient d'un pas pressé. J'étais en jeans et sweat-shirt à capuche. Ils étaient en costume ou en tailleur. En cours, le lendemain, à entendre certains qui échangeaient à voix basse, j'ai compris qu'une entreprise qui avait récemment participé à un forum de l'emploi avait organisé une réception sur invitation. J'étais passé devant leur stand, mais ne m'étais pas arrêté pour discuter, étant donné que je pensais que les entreprises n'embauchaient pas de deuxièmes années. Mes camarades de promotion ne s'étaient pas contentés de se vendre auprès de ces recruteurs, ils s'étaient aussi débrouillés pour que des amis d'amis vantent leurs mérites. J'étais reparti du forum avec une brochure et une bouteille d'eau minérale gratuite au logo

de l'entreprise. Ils en étaient ressortis avec un rendez-vous pour un entretien d'embauche.

Des semaines plus tard, j'étais en cours tandis que ces étudiants participaient à un « week-end d'intégration » où ils étaient reçus comme des princes au siège des entreprises qui leur avaient fait des offres d'embauche. Tout à coup, j'ai compris pourquoi ma mère et moi avions tant galéré. Nous avons postulé à l'aveugle à des offres d'emploi sur Internet sans avoir conscience que ceux qui réussissaient avaient bâti des relations en sous-main.

Je suis passé à l'action. Je suis devenu ami avec des étudiants plus âgés et j'ai fait comme eux. Les règles tacites ont fonctionné. J'ai obtenu les mêmes types de postes que les initiés : un stage d'été pour junior dans la banque d'investissement Credit Suisse et un emploi à plein temps au Boston Consulting Group (BCG). Mais comme je l'ai appris par la suite lors de mon évaluation annuelle, entrer dans la place est une chose, y survivre en est une tout autre.

Cette fois-ci, je savais ce que j'avais à faire. J'ai tout de suite commencé à discuter avec des collègues et des amis de leur travail, de leurs frustrations, de leurs entretiens d'évaluation. Ce qui a débuté pour eux comme une occasion unique de se défouler a eu tôt fait de se transformer en conversations régulières en dehors du travail. À ma grande surprise, peu importait que la personne travaille pour une startup, un cabinet d'avocats, un hôpital ou une école, nous étions tous confrontés aux mêmes problèmes.

Assez rapidement, j'ai élargi mon réseau. J'ai commencé à contacter par e-mail des managers en leur demandant de me raconter ce qu'ils pensaient de leurs équipes. Peu de temps après, je me suis retrouvé à discuter par vidéo avec des étrangers à l'autre bout du globe et à écouter des dirigeants d'entreprise se plaindre à huis clos. Nos conversations tournaient autour de trois questions clés :

- Quelles sont les erreurs les plus communément commises par les salariés ?
- Si vous pouviez revenir sur les premières années de votre carrière, que changeriez-vous ?
- Qu'est-ce qui différencie un excellent employé d'un médiocre ?

Près de cinq ans plus tard, j'avais posé ces questions à quelque cinq cents personnes – aussi bien à des P-DG et à des managers qu'à des individus en début de carrière, occupant toutes sortes de postes dans diverses industries aux quatre coins de la planète. Ils m'ont aidé à comprendre mes erreurs professionnelles passées. Grâce à leur discernement et à leur gentillesse, ma vie s'est améliorée. Cela m'a pris presque six mois, mais je suis passé du stade où j'étais prêt à m'effondrer en larmes à mon bureau au stade où je faisais des présentations en réunions. De micromanagé, je suis devenu le manager de mon supérieur hiérarchique.

Depuis, je m'efforce de partager avec d'autres ce que j'aurais aimé que l'on partage avec moi. Je suis devenu conseiller en orientation à Harvard College et à l'université du Massachusetts à Boston, et j'ai épaulé des centaines d'étudiants et de jeunes en début de carrière à travers les États-Unis et le Canada. Cependant, en plus de ces individus que j'ai rencontrés et qui avaient soif de réussir sans savoir comment faire, il en existe des milliers d'autres dont je n'aurai jamais l'occasion de croiser le chemin. C'est pour cela que j'ai écrit ce guide – pour que tous puissent découvrir les secrets des individus les plus performants que l'on met des années à comprendre par soi-même.

Dans cet ouvrage, nous passerons en revue les règles tacites qui sous-tendent les carrières les plus exemplaires. Ces règles ne valent pas que pour votre premier emploi, elles s'appliquent à n'importe quel type de poste dans tous les secteurs, que vous soyez un employé expérimenté ou que vous retourniez travailler après une parenthèse. Ce guide ne vous donnera pas seulement des conseils sur la manière de *démarrer* votre carrière, il vous apprendra à *naviguer* entre les écueils et à *réussir* dans votre vie professionnelle.

Une dernière chose, avant de plonger dans le vif du sujet : vous n'êtes pas obligé de lire ce livre de bout en bout. Puisez comme bon vous semble dans les stratégies, les tactiques et les thèmes qu'il aborde. J'espère que vous reviendrez sur certains chapitres et sur certaines parties à mesure que votre carrière progressera ou lorsque vous serez dans une impasse. Votre carrière est un voyage, tout comme l'est l'apprentissage des secrets qui vous permettront d'arriver en tête.

Les règles tacites sont entre vos mains. Apprenez-les et faites en sorte qu'elles vous servent.

Gorick Ng
www.gorick.com

Introduction

Les codes secrets au travail

Ci-dessous, vous trouverez la liste des règles tacites pour démarrer votre carrière du bon pied. Il vous faudra aussi apprendre les secrets qui vous permettront de les mettre *en pratique*. Dans la suite du livre, nous discuterons de la manière d'accorder vos comportements à ces règles afin que vous réussissiez et fassiez forte impression. Gardez ces règles en tête en lisant ce livre. Voyez-les comme des verres correcteurs qui vous permettront d'analyser le monde et de vous y frayer votre chemin.

Rejetez, adoptez ou adaptez les règles

Déterminez quelles sont les règles qui ont du sens (ou pas), qui méritent d'être remises en cause (ou pas), ou qui entrent (ou pas) en conflit avec vos valeurs. Puis décidez pour vous-même si – et quand – vous devriez les rejeter, les adopter ou les adapter. Soyez conscient de la différence qui existe entre ce qu'il faudrait faire et ce que votre manager préfère faire. Apprenez à distinguer un conseil productif qui mérite d'être pris en considération d'un conseil qui ne l'est pas et qui peut être discrètement ignoré. Faites-vous des alliés.

Ayez une vision globale

Quand vous rejoignez une équipe, renseignez-vous sur ce qu'elle fait, ses objectifs, qui elle sert, ce qui l'a occupée récemment, ses concurrents, ses membres les plus influents et la manière dont vous allez pouvoir aider cette équipe et cette entreprise à atteindre leurs objectifs. Avant de vous atteler à une nouvelle tâche, assurez-vous que vous comprenez l'objectif final, ce qui en définit le succès et la façon dont votre travail contribue à l'effort global. Tenez-vous au courant de ce qui se passe au sein de l'équipe, de l'entreprise et de son industrie.

Faites des recherches et partagez vos trouvailles

Quand vous avez une question, n'interrogez pas tout de suite vos collègues. Cherchez d'abord dans vos e-mails, vos fichiers et sur Internet. Si vous ne trouvez toujours pas la réponse, groupez et montez d'un cran. Groupez vos questions et commencez par demander de l'aide à un collègue de même niveau hiérarchique que vous avant de solliciter la personne juste au-dessus ou, au besoin, encore au-dessus en vue de trouver vos réponses. Expliquez d'où viennent vos questions et montrez ce que vous avez fait pour tenter de trouver les réponses par vous-même. Partagez ce que vous savez avant de poser des questions sur ce que vous ignorez.

Réfléchissez comme un responsable

Imaginez que vous soyez responsable du projet dans sa globalité et que vous ne puissiez vous tourner vers personne pour obtenir de l'aide. Que feriez-vous pour résoudre votre problème ? Imaginez que vous soyez le dirigeant de l'entreprise. Comment feriez-vous pour qu'elle atteigne ses objectifs ? Soyez proactif : personne ne dit bonjour ? Dites bonjour. Personne ne partage d'information ? Demandez des informations. Personne ne vous donne de travail ? Demandez du travail. Donnez aux autres de quoi réagir. Apportez des solutions, pas des problèmes. Prenez votre carrière en main.

Montrez que vous voulez apprendre et aider

Quand vous arrivez dans une équipe ou que vous commencez à travailler sur un projet, les gens attendent de vous que vous posiez des questions (vous êtes en mode « apprentissage »). Au bout d'un certain temps, vos collègues présumeront que vous êtes au courant de ce qui se passe et s'attendent à ce que vous apportiez des contributions intéressantes (vous serez en mode « leader »). Sachez si vous êtes en mode apprentissage ou leader et comportez-vous en conséquence. Considérez qu'à la demande « Des questions ? » la réponse doit de

toute façon être « oui ». Ayez toujours une question à poser ou une remarque à formuler. Si vous n'êtes pas sûr, demandez : « En quoi puis-je apporter mon aide ? »

Connaissez vos récits intérieurs et externes

Sachez pourquoi vous faites ce que vous faites. Quand vous vous présentez, parlez de votre passé, de votre présent et de votre futur : racontez ce que vous avez fait, ce sur quoi vous travaillez actuellement et, si cela s'y prête, énoncez votre but. Tournez votre histoire personnelle de façon à ce qu'elle ressemble à une épopée héroïque : ce qui a éveillé votre intérêt, ce que vous avez fait, ce qui vous a amené là où vous êtes aujourd'hui, et ce que vous espérez accomplir. Quand vous faites un point sur votre travail, mentionnez ce que vous avez fait, mais aussi ce qui vous reste à faire.

Connaissez votre contexte et votre public

Êtes-vous plutôt introverti ou extraverti ? Très expérimenté ou peu ? Dans la majorité ou la minorité ? Soyez conscient des préjugés que les autres peuvent avoir envers vous et gérez-les. Connaissez également votre audience : quels concepts lui sont familiers ou au contraire étrangers ? Quelle est son appétence pour de nouvelles informations ? Que veut-elle entendre ? Quand vous vous exprimez ou que vous écrivez, adaptez votre message à votre interlocuteur ou votre lecteur. Identifiez la personne idoine au moment approprié.

Calquez votre comportement sur celui d'autrui

Dans des situations inédites, comparez l'image que vous projetez à celle que projettent les autres. Trouvez des personnes que vous respectez et avec lesquelles vous avez des affinités, regardez comment elles se comportent, s'habillent, écrivent et parlent, et reprenez à votre compte ce qui vous correspond. Faites-vous l'écho de l'urgence et du

sérieux dont font montre les individus avec lesquels vous travaillez. Accentuez ce sentiment d'urgence et votre sérieux lorsque vous interagissez avec une personne qui a prise sur vous. Dans le doute, laissez les autres s'exprimer avant vous.

Gérez votre image et votre impact

Lorsque vous interagissez avec autrui, comprenez que ce que vous souhaitez projeter (la façon dont vous voulez paraître) peut être différent de la manière dont vous serez perçu. Identifiez ce qui pourrait être mal interprété à votre sujet : expliquez toute action ou tout comportement qui pourrait être perçu sous un jour négatif afin d'éviter qu'autrui ne suppose le pire. Si votre intention peut être interprétée de plusieurs façons, ne vous fiez pas aux courriels ou aux messages instantanés ; optez plutôt pour une conversation en face à face.

Envoyez les bons signaux

Maîtrisez ce que les autres peuvent voir, entendre, sentir et ressentir à votre sujet. Tenez compte des normes culturelles relatives au contact visuel, au sourire, à la réactivité et à la façon de travailler. Lorsqu'une personne vous donne des instructions ou des conseils, prenez-en bonne note devant elle. Faites ce que vous dites que vous allez faire (ou expliquez-vous de manière proactive). Faites attention à quand et comment vous arrivez, prenez la parole, envoyez des courriels et demandez de l'aide. Dans le doute, soyez en avance.

Anticipez

Apprenez à anticiper ce que votre responsable pourrait vous demander et préparez-vous-y. Identifiez les problèmes auxquels votre manager pourrait être confronté et proposez une solution. Avant de soumettre votre travail ou de rentrer en réunion, réfléchissez à ce que l'on pourrait vous demander et préparez une réponse. Avant

de prendre une décision, considérez toutes ses implications. Quand d'autres vous demandent de faire quelque chose, prévoyez plusieurs coups d'avance : leurs instructions sont-elles sensées ? Leur idée pourrait-elle causer des problèmes à autrui ?

Travaillez à rebours à partir de l'objectif final

Comprenez bien votre objectif, puis travaillez à rebours, en identifiant toutes les étapes et les échéances intermédiaires qui vous séparent du but. Assurez-vous d'être au clair sur ce que vous devez faire, sur la manière dont vous devez vous y prendre et clarifiez les délais impartis. Demandez à vos collègues et à vos supérieurs à quel moment il conviendrait de faire le point. Répétez ce que vous croyez avoir entendu avant de regagner votre bureau. Ensuite, demandez-vous constamment si ce que vous faites vous rapproche de l'objectif final.

Ne faites pas perdre de temps à vos collègues et ne les stressez pas

Avant de demander de l'aide à d'autres, dressez la liste de ce qu'ils vont devoir faire pour vous et éliminez le plus d'éléments possible de cette liste. Lorsque vous organisez une réunion, rendez-vous disponible dans le créneau horaire qui convient à l'autre personne. Soyez le plus clair possible en ce qui concerne les sujets à aborder, les principaux points à retenir et l'ensemble des choses à faire. Ne laissez planer aucune ambiguïté. Essayez d'expliquer votre idée en trois points ou moins. Avant de démarrer une discussion, fournissez des informations contextuelles afin que chacun comprenne les enjeux.

Sachez identifier les schémas répétitifs

Évitez de faire deux fois les mêmes erreurs. Faites en sorte que les autres n'aient pas à vous répéter les choses. Autant que faire se peut,

ne posez pas deux fois les mêmes questions. Si vous n'avez pas le choix, reconnaissez-le ou sollicitez d'abord une autre personne. Repérez les schémas répétitifs : si votre manager vous demande toujours X, soyez prêt avec X avant qu'il ne vous le réclame la fois suivante. Trouvez des manières de travailler qui vous rendront plus productif. Attaquez les problèmes à la racine. Assurez-vous que vos façons de vous comporter correspondent à la manière dont vous souhaitez être perçu.

Traitez en priorité ce qui est urgent et ce qui est important

Traitez d'abord ce qui doit être fait ou rendu dans le délai le plus proche, implique le plus de personnes, est le plus anxiogène, se complique avec le temps, constitue le cœur de votre rôle ou importe le plus à ceux qui comptent. Sachez que ce qui vous importe laisse peut-être autrui indifférent, et *vice versa*. Identifiez ce que les gens recherchent (ou de quoi ils se désintéressent) compte tenu du temps dont vous disposez. Concentrez-vous sur ce qui sera évalué dans les moindres détails. Différenciez bien les tâches indispensables de celles qui sont plaisantes à réaliser et attentez-vous en priorité aux premières.

Apprenez à « lire » les gens

Soyez conscient des chaînes de commandement invisibles, des couloirs de nage (qui fait quoi et quand), des zones de confort et des loyautés. Sachez qui reporte à qui, qui est responsable de quoi, et qui a de l'influence (du pouvoir) sur qui. Identifiez les individus influents. Soyez conscient de ce qui est jugé acceptable ou pas en termes de comportement. Consultez vos collègues et tenez-les informés. Mettez-les en valeur et faites en sorte qu'ils se sentent bien. Sachez quand intervenir et quand vous risquez de marcher sur les plates-bandes d'autrui.

Participez, interrogez, recommencez

Trouvez des prétextes pour créer des liens avec les gens. Soyez attentif à ce que les autres ont à dire – écoutez, absorbez, réfléchissez. Puis faites un commentaire ou posez une question ouverte. Laissez les gens finir de parler. Équilibrez votre temps de parole. Une fois que vous avez interagi avec quelqu'un, saluez-le lorsque vous le rencontrez à nouveau. Envoyez-lui un e-mail de remerciement. Demandez-lui comment ça se passe pour lui. Proposez votre aide. Partagez des nouvelles pertinentes. Mettez les gens en contact les uns avec les autres. Recherchez et soulignez les points communs entre vous et autrui.

Soyez humble

Demandez un retour si vous n'êtes pas sûr de ce que vous faites bien ou mal. Par exemple, demandez : « Que devrais-je commencer à faire, arrêter de faire et continuer à faire ? » Ou : « Suis-je sur la bonne voie ? » Sachez quand vous excuser et admettre que vous avez eu tort et quand vous défendre. Si vous commettez une erreur, soyez prêt à vous excuser, à expliquer ce qui s'est passé, à proposer un plan pour atténuer son impact ou résoudre le problème, et à expliquer comment vous ferez pour que cela ne se reproduise pas.

Agissez en douceur

Lorsque vous sollicitez de l'aide, présentez cela comme une requête et non comme un ordre. Laissez aux autres la possibilité de refuser. Si vous n'êtes pas d'accord avec quelqu'un, utilisez des formules telles que : « Je me demande », « Et si » ou bien encore « D'un autre côté », afin de présenter votre commentaire comme un retour constructif plutôt qu'une critique. Avant d'exposer une idée demandez-vous si quelque chose de similaire n'a pas déjà été proposé et, le cas échéant, pourquoi cela a échoué. Quand vous êtes nouveau et que votre influence est limitée, formulez vos idées sous forme de questions du type « Avons-nous déjà pensé à... ? »

Faites état de vos performances et de votre potentiel

Sachez que vous êtes évalué sur la base de vos performances (votre efficacité dans votre rôle actuel) et de votre potentiel (votre efficacité potentielle dans votre prochain rôle). Pour montrer que vous avez du potentiel, appropriiez-vous un couloir de nage inoccupé : faites ce qui n'a pas été fait, réparez ce qui n'a pas été réparé, comblez ce qui n'a pas été comblé, sachez ce que les autres ignorent et partagez ce qui n'a pas été partagé. Ne laissez pas votre potentiel passer inaperçu. Demandez ce que vous désirez – et méritez.

Observez vos collègues. Remarquez comment ceux qui réussissent maîtrisent la plupart, voire la totalité, de ces règles tacites, et comment ceux qui peinent constamment à s'en sortir enfreignent au moins une et souvent plusieurs de ces mêmes règles.

Comment appliquer ces règles tacites à sa propre carrière ? C'est ce que la suite de ce livre va vous expliquer.

Chapitre 1

LE CIC : compétence, implication, compatibilité

Avant de plonger dans le vif du sujet, commençons par discuter d'un cadre conceptuel auquel nous ferons référence tout au long de ce livre : le CIC (compétence, implication, compatibilité). Dès l'instant où vous prendrez un nouveau poste, vos supérieurs hiérarchiques, vos collègues et vos clients se poseront les questions suivantes :

- Êtes-vous performant dans votre travail ? (Êtes-vous compétent ?)
- Êtes-vous enthousiaste ? (Êtes-vous impliqué ?)
- Vous entendez-vous bien avec nous ? (Êtes-vous compatible ?)

Votre mission sera de convaincre vos managers, collègues et clients que la réponse est « oui ! » à chacune de ces trois questions. Prouvez votre compétence et l'on vous confiera plus de responsabilités. Prouvez que vous êtes impliqué et l'on aura envie d'investir en vous. Prouvez que vous êtes compatible et l'on voudra travailler avec vous. Montrez que vous êtes doté des trois caractéristiques illustrées sur la figure 1.1 et vous maximiserez les chances que l'on vous fasse confiance, que des portes s'ouvrent à vous et que vos objectifs en termes de carrière deviennent toujours plus atteignables.

Il ne suffit pas de faire montre d'un ou deux de ces atouts. Vous devez offrir les trois ; sinon, personne ne vous confiera de projet important, ne se dira que cela vaut la peine d'investir en vous, ne vous consacra du temps ni ne cherchera votre compagnie (voir figure 1.2).

Commençons par définir chacune des trois variables et par expliquer pourquoi elles peuvent être si compliquées à maîtriser.

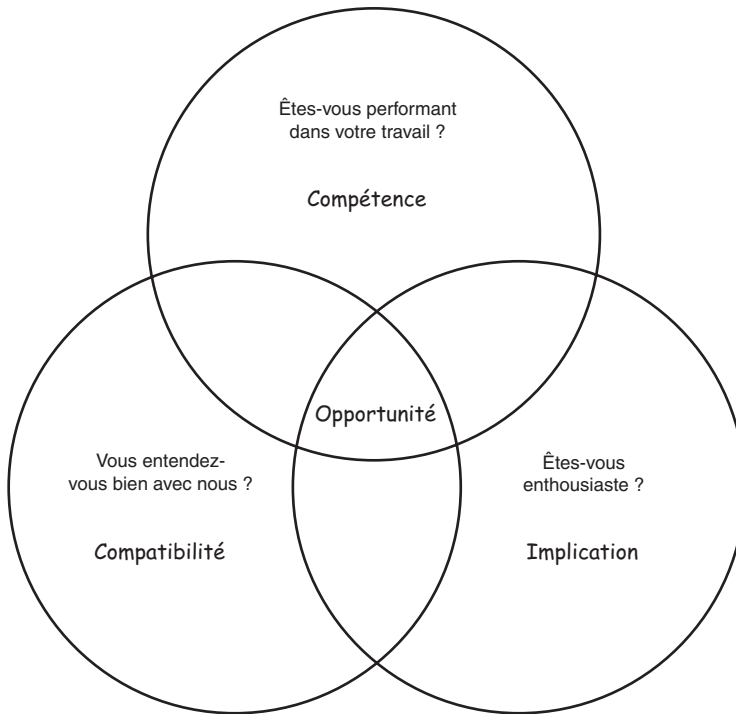


FIGURE 1.1 Le CIC : compétence, implication et compatibilité

La compétence

Être compétent signifie que vous êtes en mesure de faire votre travail de bout en bout, sans erreur et dans les délais, sans avoir besoin d'être micromanagé – et sans donner une image négative de vos collègues. Ce qui signifie que vous ne devez ni vous contenter de faire le minimum, sous peine de passer pour un incapable, ni en faire trop, sous peine d'avoir l'air de vouloir occuper tout l'espace.

Une jeune femme que j'ai rencontrée avait décroché un job étudiant dans une startup qui faisait des études de marché internationales. Arrivée au milieu du semestre, occupée par ses cours, elle n'avait pas commencé le dernier projet qu'elle était censée avoir déjà bouclé. Alors que son manager ne cessait de l'appeler et de lui envoyer des e-mails, pendant plus d'une semaine, elle a fait l'autruche avec

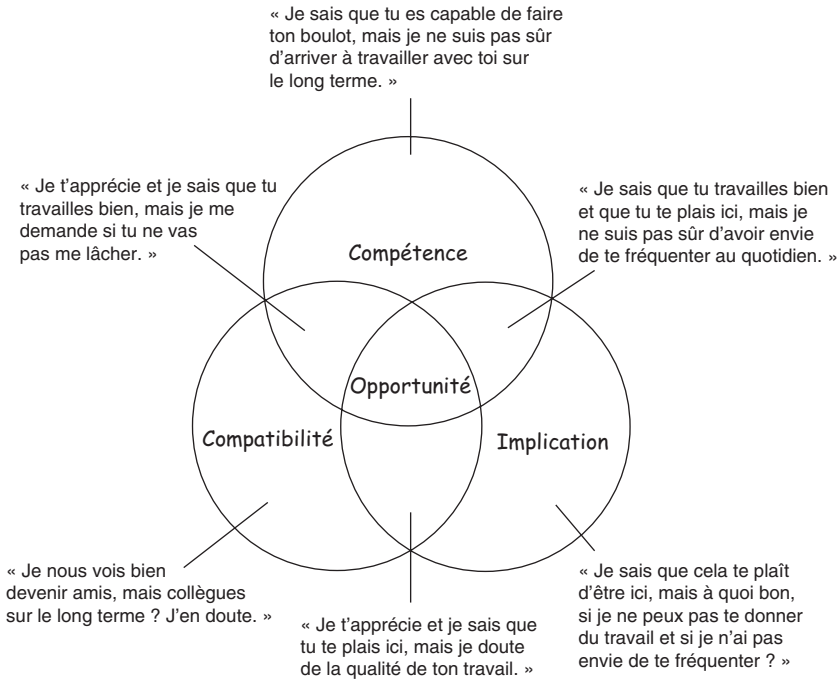


FIGURE 1.2 Comment les gens voient le CIC

l'intention de rattraper son retard après ses partiels. Sauf qu'elle n'en a pas eu l'occasion, car elle a été remerciée. La raison ? Manque de communication et, par conséquent, manque de professionnalisme.



Une autre fois, un homme qui venait de suivre une formation d'enseignant avait été embauché dans un lycée. Chaque fois qu'il discutait avec des collègues qui enseignaient la même matière que lui, il leur parlait de la méthode 5E de préparation des cours qu'il avait apprise au cours de sa formation. « Vous connaissez ? C'est bien mieux que l'ancienne façon de faire, leur répétait-il. En plus, les élèves la préfèrent. » Les professeurs expérimentés croisaient les bras et lui décochaient un regard l'invitant à se taire. Il n'a pas fallu longtemps pour qu'il se taille une réputation de M. Je-sais-tout.

Le défi que pose la compétence

La véritable compétence peut être difficile à mesurer. Si vous êtes pâtissier ou codeur, c'est facile, car il suffit de goûter à vos créations ou de tester votre code. En revanche, pour beaucoup d'emplois – notamment ceux où vous passez une bonne partie de votre journée à interagir avec autrui –, c'est plus compliqué.

En l'absence d'éléments clairement quantifiables, les managers s'appuient souvent sur les contributions de l'employé telles que ses avancées sur un projet, l'assurance qu'il dégage lorsqu'il prend la parole en réunion et la manière dont il se met en avant. On ne s'étonnera donc pas de constater que ceux qui sont promus ou à qui l'on confie les projets les plus porteurs ne sont pas toujours les plus compétents, même au sein d'organisations qui se veulent méritocratiques. Bien sûr, vos compétences réelles comptent, mais, comme nous le verrons plus loin dans ce guide, la perception qu'autrui en a peut être tout aussi importante.

L'implication

Être impliqué signifie être entièrement présent et désireux d'aider son équipe à atteindre ses objectifs, mais pas au point de mettre ses collègues sur la défensive. Cela veut dire qu'il ne faut pas ménager ses efforts sous peine de paraître apathique, tout en évitant d'être trop dominant.



Dans un camp d'été, un moniteur a été accusé par le directeur d'être un tire-au-flanc alors qu'il travaillait non seulement dur, mais plus que ce qui était prévu. L'un des autres moniteurs l'a pris à part et lui a fait comprendre que le problème n'était pas tant son manque

d'efforts que son manque d'enthousiasme. Il semblait mou et avait souvent son téléphone à la main alors que les autres faisaient montre d'un entrain certain. Les semaines suivantes, ce moniteur s'est mis à sourire et à marcher d'un pas élastique et énergique. À sa grande surprise, le directeur a commencé à le prendre au sérieux – tout ça parce qu'il n'avait plus l'air apathique.

Une autre fois, un étudiant de premier cycle universitaire avait décroché un stage dans une banque d'investissement. Chaque fois qu'il finissait son travail en avance, il se mettait à faire celui de ses collègues sans leur demander leur avis. Il corrigeait même parfois son manager devant des dirigeants plus haut placés. Au final, il a été l'un des deux stagiaires à ne pas recevoir d'offre d'emploi – tout ça parce qu'il s'était montré menaçant.

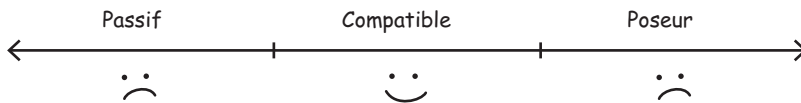
Le problème de l'implication

Le problème de l'implication est le même que celui de la compétence : perception et réalité ne sont pas toujours en phase. Il ne suffit pas d'être impliqué pour qu'autrui vous voie ainsi. Parfois, de petites choses comme le fait d'arriver en retard, de détourner le regard en visioconférence, de ne pas se porter volontaire pour certaines tâches, de ne pas assez prendre la parole ou de ne pas répondre à des e-mails aussi rapidement que vos collègues suffisent à semer le doute sur votre degré d'implication.

Il est difficile de départager la réalité de la perception. C'est encore plus compliqué si vous travaillez dans un environnement qui confond perception et réalité et où les gens donnent la priorité au style plutôt qu'au contenu. Cela ne veut pas dire que vous ne devriez jamais changer de poste. Il est peu probable que votre premier emploi soit le dernier. Tout le monde le comprend. Vos centres d'intérêt et vos objectifs peuvent évoluer. Ça aussi, ça se comprend. Il n'empêche, un certain niveau d'implication sera attendu de votre part, ce dont nous reparlerons plus loin dans ce livre.

La compatibilité

Être compatible signifie que les autres se sentent à l'aise en votre compagnie et même la recherchent – sans aller jusqu'à avoir l'air faux ni à se forcer exagérément. Cela implique de ne pas rester trop en retrait pour ne pas paraître passif et de ne pas trop en faire non plus au risque de passer pour un poseur.



Une fois, un directeur de cinéma a demandé à une caissière d'avoir plus « l'esprit d'équipe ». Elle a été déstabilisée. Elle arrivait toujours à l'heure et se montrait polie avec les clients. Mais cela ne suffisait pas parce qu'elle ne souriait pas et ne discutait pas de la pluie et du beau temps avec son chef comme le faisaient ses collègues. À l'issue de sa période d'essai, elle a été remerciée – tout ça parce qu'elle semblait passive et renfermée sur elle-même.

Une autre fois, un jeune diplômé titulaire d'un MBA américain a rejoint l'équipe en charge de la stratégie d'une entreprise asiatique dans le domaine de l'énergie. Un jour, avec quelques-uns de ses collègues seniors, il a assisté à la présentation d'un fournisseur. À la fin, celui-ci a demandé s'il y avait des questions. Personne n'a pris la parole. Ignorant le code culturel en vigueur, il n'a pas compris que ses collègues attendaient que le plus expérimenté d'entre eux s'exprime et s'est exclamé : « Eh bien, si aucun d'entre vous n'a de question, *moi* j'en ai une ! » Tous ses collègues ont levé les yeux au ciel – pour eux, il ne pouvait être qu'un poseur.

Le défi que pose la compatibilité

Ce qui est difficile avec la compatibilité, c'est qu'elle dépend de la personne en face de vous ainsi que de ses normes et préjugés inconscients. Comme les gens aiment ceux qui leur ressemblent, ils ont tendance à embaucher, fréquenter et promouvoir ceux qui parlent comme eux,

viennent des mêmes milieux et ont les mêmes centres d'intérêt¹. Et comme ces préjugés peuvent être inconscients, même des individus bien intentionnés peuvent traiter autrui de façon injuste sans s'en rendre compte. Ainsi, certains pourront prétendre qu'Untel ou Une telle ne correspond pas à la « culture » de l'entreprise quand, en réalité, ils jugent ses vêtements, son accent, ses manières, sa corpulence, ses hobbies ou n'importe quel autre élément constitutif de l'identité individuelle².

Si vous rejoignez une équipe où tous vous ressemblent, parlent comme vous, se comportent comme vous et partagent les mêmes expériences et points de vue sur le monde, vous ne réfléchirez sans doute jamais à ce qui constitue votre identité. En revanche, si l'équipe est composée de personnes différentes de vous, que ce soit en termes de race, d'ethnicité, d'origine sociale, de genre, d'orientation sexuelle, de handicaps, d'âge, de degré d'introversion ou d'extraversion, ou de toute autre caractéristique, alors votre identité pourra non seulement influencer sur la manière dont votre CIC sera perçu, mais aussi sur la manière dont vous vous percevrez.

Quand j'ai commencé à travailler, je me suis presque aussitôt mis à douter de moi. Étant d'origine asiatique sans pour autant coller au stéréotype de la « minorité modèle » qui voudrait que tous les Asiatiques soient timides et bons en maths, je n'arrivais pas à traiter en temps et en heure tous les projets relatifs aux traitements de données numériques que l'on m'assignait au lieu de les attribuer à mes collègues non asiatiques. Et comme je n'avais jamais appris à répondre à des courriels professionnels, j'étais toujours en retard dans mes réponses aux e-mails brefs et à flot continu de mes collègues parce que je perdais un temps fou à me relire et à me corriger. Enfin, comme j'étais issu d'une famille d'immigrés modeste, je ne pouvais pas contribuer aux échanges entre collègues lorsque ces derniers discutaient de leur passé. En effet, ma mère n'avait pas eu les moyens de me payer les mêmes équipements sportifs, les mêmes leçons de musique ou les mêmes vacances qu'eux.

En termes de CIC, j'avais un problème de *compétence* parce que je commettais des erreurs auxquelles on ne s'attendait pas de ma part, un problème d'*implication* parce que je ne répondais pas aux

courriels aussi rapidement que mes collègues, et un problème de *compatibilité* parce que je ne me joignais pas aux conversations de mes collègues. Le fait que je sois diplômé d'un établissement d'élite n'aidait pas. Mes collègues se disaient que je devais être riche et que je savais bien ce que j'avais à faire. Comme je ne voulais pas passer pour un imposteur, je me taisais.

Le monde du travail ne repose pas sur des règles du jeu équitables. On attend de certains qu'ils soient compétents ; pour d'autres, c'est le contraire. Il en va de même pour l'implication et la compatibilité. Chacun se positionnera différemment dans le diagramme de Venn du CIC et n'aura pas les mêmes distances à parcourir que les autres pour rejoindre le centre.

Une ingénieure noire m'a parlé de la pression qu'elle ressentait à devoir cacher sa coupe afro naturelle dans un environnement professionnel qui ne valorisait que les cheveux lisses. Un professionnel de la finance transgenre m'a raconté ne pas être invité aux soirées organisées par ses collègues et m'a signalé la réticence de son manager à lui présenter des clients. Une Hispanique travaillant dans la politique a témoigné avoir été jugée idiote en même temps autoritaire chaque fois qu'elle prenait la parole dans des réunions avec des hommes plus âgés qu'elle.

Une musulmane employée dans le secteur de l'énergie m'a parlé du dilemme constant auquel elle était confrontée à chaque ramadan pour arriver à gérer les déjeuners et les dîners avec les clients alors qu'elle jeûnait pendant ce mois sacré. Un Noir dans une équipe composée uniquement de femmes blanches au rayon beauté d'un grand magasin a été informé qu'il ne correspondait pas à la « culture » de l'entreprise parce qu'il ne se joignait pas aux rendez-vous que se donnaient ses collègues dans des bars après le travail. Une comptable blanche travaillant à New York m'a parlé de sa crainte d'être étiquetée comme écervelée parce qu'elle était une ancienne athlète universitaire, ou comme raciste ou plouc parce qu'elle était issue d'une petite communauté rurale.

Des sikhs, des musulmanes et des juifs travaillant soit dans des entreprises, soit pour des ONG ou des associations ont témoigné de la pression implicite qu'ils subissaient pour se conformer au code

vestimentaire de leurs collègues qui n'étaient pas habitués à voir des turbans, des hijabs ou des kippas. Un Noir employé dans la finance m'a parlé de son combat contre les « casual Fridays¹ », quand il se sentait obligé d'avoir l'air à la fois décontracté aux yeux de ses collègues et professionnel aux yeux de ses clients pour qu'ils le prennent au sérieux – sans être victime de profilage racial en rentrant du travail. Un cadre de startup handicapé a témoigné de sa lutte pour surmonter la perception de ses collègues de sa moindre compétence par rapport à ses pairs. Et, partout dans le monde, des femmes m'ont fait part de toutes les fois où les idées qu'elles avaient pu partager ont été reprises mot pour mot par des hommes qui s'en étaient attribué le mérite.

Ces histoires ne se résument pas à des expériences individuelles. Elles témoignent de schémas étudiés de façon formelle et scientifiquement vérifiés. Aussi décevantes qu'elles soient à entendre, les affirmations suivantes sont pourtant vraies : les femmes doivent souvent marcher sur une corde raide pour tenter d'être à la fois aimables (autrement dit, pas trop « masculines ») et compétentes (donc, pas trop « féminines »). Les Noirs ont tendance à être plus encadrés dans leur travail que les Blancs. Et les individus avec des noms faciles à prononcer ont tendance à être évalués de façon plus positive que les autres³.

Est-ce juste ? Non. Faut-il un meilleur système ? Oui. Peut-on espérer que la situation ait changé d'ici à ce que vous commenciez à travailler ? Si seulement...

Parfois, nous ne pouvons que nous référer à tous ces mots en « isme » tels que « racisme », « sexisme », « hétérosexisme », « jeu-nisme » ou « laidisme » pour expliquer pourquoi certaines personnes ne réussissent pas dans le monde du travail comme elles le méritent. Mais tant que la justice et l'égalité pour tous ne seront que des idéaux, je voudrais que vous puissiez apprendre de ceux qui ont mené bataille avec succès contre le système.

.....
 1 Aux États-Unis, le « casual Friday », littéralement « vendredi décontracté », est une coutume selon laquelle, en anticipation du week-end, le personnel d'une entreprise peut s'habiller de manière décontractée ce jour-là. [NdT]

Aussi difficile que puisse être la gestion des différences, le jeu en vaut la chandelle. Après tout, sans ces différences, vous ne seriez pas unique. Vous ne seriez pas *vous*. Votre unicité n'est pas un handicap, c'est un atout. C'est même un superpouvoir qui ne demande qu'à être pleinement déployé.

L'ingénieure noire que j'ai interviewée a embauché d'autres Noires dans des postes similaires. Le professionnel de la finance transgenre a aidé son entreprise à mettre en place des politiques plus inclusives. La femme musulmane a créé une communauté de professionnels musulmans dans sa ville. Ces individus n'ont pas seulement trouvé leurs superpouvoirs, ils les ont utilisés pour aider d'autres à progresser. Vous pouvez faire de même.

Nous ferons ce voyage ensemble, guidés par le CIC. À la fin de cet ouvrage, vous n'aurez pas seulement le vocabulaire pour poser un diagnostic sur ce qui se passe autour de vous, vous aurez aussi les outils pour devenir le professionnel que vous avez le potentiel d'être.

Allons-y !

À essayer

- Votre défi en tant que petit nouveau est de convaincre vos managers, vos collègues et vos clients de répondre « oui ! » à ces trois questions : êtes-vous performant dans votre travail ? Êtes-vous enthousiaste ? Vous entendez-vous bien avec nous ?
 - Vous convaincrez vos managers et vos collègues grâce à votre CIC : compétence, implication et compatibilité.
 - Faire montre de compétence consiste à prouver que vous êtes capable de pleinement faire votre travail, sans vous tromper et sans délai, sans avoir besoin d'être micromanagé.
 - Faire montre d'implication consiste à signaler que vous êtes pleinement présent et désireux d'aider votre équipe à atteindre ses objectifs.
 - Faire montre de compatibilité consiste à faire en sorte que les autres se sentent à l'aise en votre compagnie et la recherchent.
-

LES CODES SECRETS AU TRAVAIL

Ce qu'on ne vous apprend pas à l'école !

Comment décrypter les usages et la culture de son entreprise ? Comment anticiper les besoins de son manager ? Comment se faire bien voir ou demander de l'aide sans avoir l'air incompetent ? Comment gérer son temps et distinguer l'urgent de l'important ? Comment établir des relations lorsque l'on travaille à distance ? En somme, comment bien faire son travail ?

Personne ne vous apprend comment vous comporter lors de votre premier jour de travail. Personne ne vous donne les règles pour devancer les attentes, avoir une bonne image et progresser. La clé se trouve dans les règles tacites - ces règles que comprennent les plus performants et que les managers attendent sans jamais les formuler.

Gorick Ng a mené une enquête auprès de plus de 500 stagiaires, jeunes professionnels, managers et dirigeants de tous les secteurs et types d'emplois sur les plus grandes erreurs que les gens commettent au travail. Cela s'applique à n'importe quel type de poste dans tous les secteurs, pour un premier emploi, pour un employé expérimenté ou que vous retourniez travailler après une parenthèse. Ce livre vous aidera à naviguer entre les écueils et à réussir dans votre vie professionnelle avec des stratégies concrètes et immédiatement applicables.

Parfait guide pratique des usages et des non-dits, étayé de nombreux exercices, de listes à cocher et de pistes de réflexion, le tout avec une touche d'humour, *Les codes secrets au travail* est le livre dont vous avez besoin pour donner le meilleur de vous-même, adopter un esprit critique, vous démarquer de vos pairs et vous préparer à une carrière épanouissante.



Gorick Ng est conseiller d'orientation professionnelle à Harvard, spécialisé dans les premières générations de diplômés issus des classes populaires. C'est un chercheur du projet « *Managing the Future of Work* » qui aide les entreprises à travailler dans un monde en mouvement constant. Le *Time Magazine* l'a désigné comme l'un des 25 prochains leaders mondiaux. Il est diplômé de Harvard.

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Carla Lavaste et Jérémy Robert

Entreprise/RH/Efficacité professionnelle

www.pearson.fr

ISBN : 978-2-7440-6790-7

