

Frédérique Genicot

# MULTI- POTENTIELS

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Ludivine Le Gall

Couverture : Studio Dunod

Illustrations : Gaëlle Roudaut

Mise en pages : Nord Compo

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.

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

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.

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).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-082462-5

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.

*À mes fils, Matthieu et Paul*



# SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 <b>QU'EST-CE QU'UN MULTIPOTENTIEL ?</b>	15
1. Multipotentiel hier et aujourd'hui	19
2. À quoi reconnaît-on un multipotentiel ?	21
3. Multipotentiel et haut potentiel	26
CHAPITRE 2 <b>ASSUMEZ VOTRE MULTIPOTENTIALITÉ</b>	37
1. Votre identité de multipotentiel	41
2. Faites votre <i>coming out</i> de multipotentiel	54
3. Stop à l'auto-sabordage	57
CHAPITRE 3 <b>PRENEZ VOTRE PLACE DE MULTIPOTENTIEL</b>	63
1. Affirmez-vous comme multipotentiel	67
2. Gérez votre temps, prenez soin de votre concentration	79
3. Gérez votre mental et vos émotions	85

CHAPITRE 4	<b>MULTIPOTENTIEL ET ENTREPRENEUR</b>	91
1.	Choisissez votre profil d'entrepreneur multipotentiel	95
2.	Parlez de vous, créez votre <i>personal branding</i>	100
3.	Un nouveau projet : stop ou encore ?	104
4.	Sachez vous entourer	107
CHAPITRE 5	<b>MULTIPOTENTIEL ET SALARIÉ</b>	115
1.	Recrutez, soyez recruté	119
2.	Gérez les talents, faites évoluer votre carrière	125
3.	Managez, soyez managé	129
4.	Deux expériences particulières	132
CONCLUSION		139

# INTRODUCTION

« **Q**ue faites-vous dans la vie ? », voilà une question qui vous a probablement mis mal à l'aise. Et pour cause, elle vous rappelle qu'il serait préférable d'avoir une vocation, de rentrer dans une case, de faire carrière. Pourtant, votre vie professionnelle est tout sauf un parcours rectiligne, vous avez exercé plusieurs métiers, vous avez plusieurs activités en même temps. Ce que vous faites aujourd'hui, vous savez que ce n'est qu'une étape. Puis, après l'euphorie des débuts, arrive souvent l'ennui. Réorientation, reconversion, peu importe les mots, le changement, c'est votre quotidien et votre singularité. Ce n'est pas toujours facile à vivre. Les questions sont nombreuses, votre entourage vous dit dispersé ; on vous reproche de ne rien terminer. Au fond, vous vous voyez plutôt comme un couteau suisse, un touche-à-tout, un généraliste, un multi-expert. Alors, comment assumer cette vie de multipotential, comment prendre votre place en tant qu'entrepreneur, salarié dans un monde du travail qui change ? C'est l'histoire que raconte ce livre.

J'ai résumé votre vie en quelques lignes, traduit vos questions, vos interrogations. Un travail de recherche, d'investigation ? Non, pas vraiment. Je viens vous décrire ma vie professionnelle, le chemin que j'ai suivi. Alors, avant de vous expliquer pourquoi j'ai eu envie d'écrire cet ouvrage, revenons un moment sur mon parcours.

Je suis née en Belgique il y a plus de cinquante ans. À la fin de mes études secondaires, je choisis une formation universitaire et une matière, l'économie. Pendant mes études, je suis très active au sein d'associations d'étudiants.

Combiner l'action et la réflexion m'a toujours plu. Cela me demande surtout une organisation en béton. Mon premier job n'a rien à voir avec ma formation, je commence sur la route, la vente occupe mes journées. Puis j'évolue rapidement vers d'autres fonctions commerciales avant de prendre le virage du marketing et de découvrir le management d'équipe. Durant quinze ans, je travaille dans six entreprises, déménage même en France en 1999, un autre grand changement. Mon terrain de jeu, ce sont des marchés à construire, des organisations où tout est à faire, à refaire. Les débuts de l'informatique grand public, le lancement de la téléphonie mobile, m'offrent cette page blanche. Ma créativité est mise à rude épreuve, je sors régulièrement de ma zone de confort. En 2006, j'en vois les limites. Je suis cadre dirigeante à la tête d'une équipe marketing et, pourtant, l'ennui est de plus en plus présent. Un licenciement est le détonateur. Je choisis l'entrepreneuriat. Pourquoi ? Parce que je peux avoir le même jour une idée et poser une première action pour la réaliser.

Depuis seize ans, je n'ai pas été déçue. Entreprendre, c'est « *open bar* ». Consultante d'abord, je crée ensuite une agence de télémarketing. Cependant, quand le développement s'accélère, je ne passe pas à la vitesse supérieure. À la réflexion, j'ai l'impression de tourner en rond. Alors, la consultante devient aussi coach d'entrepreneurs. Il y a toujours cette petite voix qui raconte qu'une cadre dirigeante, une économiste, doit monter une entreprise, lever des fonds, avoir des salariés. Ce modèle de succès n'est pas le mien, je finis par avoir du mal à mettre des mots sur ce que je vis. Je navigue, désalignée, pas toujours incarnée, entre l'envie de faire ce qui me plaît et des projets qui ne me ressemblent pas vraiment. Les accidents de la vie, d'abord, puis l'écriture de mon premier livre en 2019, vont m'inviter à prendre du recul, à réfléchir à ma définition de la réussite. Je suis sollicitée pour parler de moi, je tisse un lien entre mes expériences, j'y accroche un mot, celui de *slasheuse*, je combine plusieurs activités. Mais je préfère le terme de « multipotentiel » qui traduit tellement mieux le champ des possibles en devenir.



Aujourd'hui, je suis consultante, coach, autrice et depuis cette année, podcasteuse. J'ose un regard différent sur moi et au fil de mes prises de parole, j'affirme ma singularité. Désormais, je choisis de l'écrire, de témoigner. Pourquoi ? Parce que mon histoire est loin d'être unique pour ma génération et pour celles qui suivent. Je vois encore tellement de femmes et d'hommes qui n'osent pas révéler, exprimer leur potentiel. Priver le monde de cette valeur est quelque chose que je ne peux accepter, d'autant plus que j'ai constaté que ces personnes ne trouvent pas toujours du sens dans leur vie professionnelle actuelle.

Vous l'aurez compris, j'aime les gens. Écrire pour montrer que c'est possible, c'est ce qui m'anime quand je prends la plume. Je vous invite donc à un cheminement pour assumer et prendre votre place de multipotentiel entrepreneur et/ou salarié. C'est votre envie, votre priorité. Entre nous, c'est le bon moment ! Le monde vit des changements majeurs, il a aussi besoin d'acteurs, de profils différents pour répondre à ces nouveaux défis et challenges.

## 1. UN MONDE EN QUATRE LETTRES

Les changements que subi notre environnement sont souvent résumés par quatre lettres : « VUCA », une méthode d'analyse créée par l'école de guerre américaine dans les années 1990. La *volatilité* (V) parle de changements plus rapides et plus nombreux que par le passé. Leur nature, vitesse, volume et ampleur sont complètement différents. L'*incertitude* (U) rappelle que la prévision, l'anticipation sont de plus en plus difficiles malgré des sources d'information multiples. La *complexité* (C) renvoie à un monde interconnecté, interdépendant, rendant l'analyse et la recherche de logique de causes à effets difficiles. Enfin, l'*ambiguïté* (A) traduit le fait que l'information elle-même peut être subjective, souffrir de biais, et ne permet pas toujours de tirer des conclusions claires. Aujourd'hui, le monde est global, interdépendant, l'information existe en temps réel.

Ce monde riche d'innovations et d'instabilités induit des transformations majeures dans le monde des entreprises. La technologie – et Internet en particulier – permet d'échanger encore plus d'informations différentes, plus vite. L'intelligence artificielle prend le relais pour les traiter, les vérifier, les utiliser. Les entreprises doivent faire évoluer leurs modèles économiques, notamment sous la pression des nouveaux entrants et des plateformes. Elles deviennent agiles, réactives, innovantes pour répondre à l'incertitude, aux demandes de leurs clients et à la concurrence.

Ces mutations entraînent aussi une modification du monde du travail. Face à un futur incertain, la sécurité de l'emploi et la prospérité ne sont plus garanties. Le chômage et la pression aux résultats, à la productivité, s'invitent et poussent les individus à s'interroger sur le sens qu'ils trouvent dans leur activité professionnelle, sur leur projet personnel et leur contribution effective dans l'entreprise. Ces changements induisent des modifications dans la gestion des ressources humaines avec en particulier la formation des collaborateurs aux métiers de demain. En effet, une étude publiée en 2017 sur le futur du travail<sup>1</sup> met en avant que 80 % des emplois en 2030 n'existent pas aujourd'hui.

### Du côté des entreprises, des ressources humaines

Les parcours ne seront plus linéaires, les salariés devront apprendre de nouveaux métiers, se former plusieurs fois dans une même vie professionnelle. Les compétences techniques perdent de leur importance. En 1987, leur durée de vie était estimée à 30 ans ; aujourd'hui, selon l'OCDE, elle se situe entre 12 et 18 mois ! Ce qui compte désormais, c'est la capacité à acquérir de nouvelles compétences.

Le monde professionnel a longtemps utilisé le terme « qualifications ». Elles étaient rattachées à un poste de travail. Mais tout

---

1. INSTITUTE FOR THE FUTURE et DELL TECHNOLOGIES, "Emerging Technologies' Impact on Society & Work in 2030", *The Next Era of Human Machine Partnerships*, 2017.

change à la fin des années 1970 avec l'apparition de l'informatique. Les « compétences » prennent le relais, elles sont liées à un individu. Dans ce cas, une personne maîtrise les techniques nécessaires à la réalisation de tâches. On parle aussi d'expertise. Au fil des années, les compétences sont comprises comme un ensemble de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire. Cette association renvoie à l'action ; il ne s'agit plus seulement de disposer de compétences particulières, encore faut-il vouloir et pouvoir agir. La personne est invitée à mobiliser son savoir et à maîtriser son environnement.

Les compétences recouvrent des réalités différentes. Les compétences techniques sont appelées « *hard skills* » ; elles sont acquises par la formation, l'expérience. Les « *soft skills* » recouvrent, elles, l'ensemble des comportements qu'une personne doit mobiliser pour atteindre un objectif en mettant en œuvre ses compétences selon le chercheur William Tate. Parmi elles, les compétences cognitives permettent d'apprendre, de réfléchir, d'interagir. Ainsi, de nos jours, une personne doit pouvoir construire un raisonnement en mettant en cause la fiabilité des informations disponibles, doit faire preuve de créativité, travailler en équipe et donc savoir communiquer clairement. Dans les différents modèles présentant les compétences nécessaires au XIX<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>, on retrouve la créativité, l'esprit critique, la communication et la coopération.

## Et du côté des individus ?

Du côté des salariés, le rapport au travail évolue lui aussi. La priorité à l'accomplissement personnel se traduit dans une activité professionnelle qui fait sens. Dans les entreprises, le mal-être peut se manifester de différentes façons. Certains collaborateurs sont épuisés. Ils sont dévoués, perfectionnistes et s'investissent sans mesure, imperméables aux signes d'épuisement. Cette tendance est renforcée par un environnement où les équipes sont en sous-effectif, les tâches complexes et où la digitalisation rend les sollicitations permanentes.

---

1. LAMRI J., *Les Compétences du XXI<sup>e</sup> siècle*, Dunod, 2018.

Ces situations sont encore accentuées par une ambiance souvent délétère avec les dérives d'un management par la terreur et le harcèlement moral. La remise en question arrive aussi quand les valeurs personnelles ne sont plus alignées avec celles prônées par l'entreprise. Les salariés ne voient plus la valeur ajoutée de leurs actions et leur engagement est au plus bas. Certains s'ennuient, on parle de « *bore-out* », et d'autres souffrent de « *brown-out* » : ils ne sont plus motivés, sont écartelés entre qui ils sont et ce qu'ils font, leur activité professionnelle n'a plus de sens pour eux. L'anthropologue David Graber parle, lui, en 2013, de « *bullshit jobs* », ces jobs « à la con » qui rassemblent des tâches inutiles, superficielles et vides de sens.

La définition d'une vie professionnelle réussie revêt un caractère très personnel et singulier. Les parcours professionnels ne sont plus linéaires. Les changements de vie, les reconversions sont plus qu'un effet de mode, elles ne sont plus seulement liées à la période charnière du milieu de vie. Les erreurs d'orientation existent, malheureusement encore, mais rien n'est irréversible. Choisir une voie qui vous correspond vraiment est aussi facilité, aujourd'hui, par l'existence de nombreuses offres d'accompagnement, de coachings. Enfin, l'entrepreneuriat séduit aussi de plus en plus de salariés, les plus jeunes mais également les séniors. Ce changement n'est pas toujours définitif, certains retrouvent le salariat, les entreprises recherchent ces profils formés aux dernières innovations pour faire face aux nouveaux défis, tout particulièrement dans la transformation numérique.

## 2. LES MULTIPOTENTIELS : L'AVENIR DU MONDE DU TRAVAIL LEUR APPARTIENT

Les multipotentiels ont existé de tout temps. Mais c'est seulement aujourd'hui que leurs parcours multiples sont valorisés. Car dans ce monde en mutation, ils cochent beaucoup de cases. Les multipotentiels ont des expériences différentes, sont curieux, aiment apprendre.

Ils ont exercé plusieurs métiers, ont plusieurs jobs en même temps, leur vie ressemble déjà étrangement à celle que chacun sera appelé à vivre. Leurs compétences ressemblent étrangement à celles recherchées par les entreprises, par le monde économique. Et c'est le parti pris de ce livre.

Le premier chapitre vous propose ainsi de définir plus précisément les traits de personnalité de ces profils atypiques. Car être multipotentiel, c'est assumer cette singularité. C'est le sujet du second chapitre qui vous invite à une forme d'introspection pour bien identifier les projets, les activités, les métiers qui vous plaisent aujourd'hui et vous plairont demain. La variété, la nouveauté et la recherche de sens ne se traduisent pas de la même façon pour chacun. Puis, il sera temps d'affirmer votre différence. Votre objectif professionnel est déterminé : place à l'action, à vos réalisations ! Et même si les multipotentiels peuvent parfois rencontrer des obstacles particuliers, vous apprendrez comment les surmonter. Cet ouvrage s'intéresse ensuite plus spécifiquement à la situation des entrepreneurs et à ce qui peut les freiner dans le développement de leurs activités. C'est le sujet du quatrième chapitre. Enfin, les multipotentiels se trouvent aussi dans les entreprises. Recrutement, évolution, management : ces trois sujets sont abordés dans le cinquième et dernier chapitre.

J'aime rendre les choses simples et évidentes, c'est mon fil rouge quand j'écris. Pour vous inviter à passer à l'action, des modes d'emploi sont proposés tout au long du livre. J'ai aussi tenu à vous transmettre mes propres façons de réagir, de vivre certaines situations, des trucs et astuces plus personnels. Pour compléter et enrichir ma propre expérience, j'ai fait appel aux témoignages d'autres multipotentiels qui illustrent et partagent avec vous leurs propres expériences. Enfin, chaque chapitre se termine par un sketchnote, un résumé visuel qui parlera beaucoup aux multipotentiels !

Je vous souhaite ainsi une bonne lecture et j'espère que vous aurez autant de plaisir à découvrir ce livre que j'ai eu à l'écrire.



Qu'est-ce  
qu'un multi-  
potentiel ?

1