



# Du projet professionnel au projet de vie

Les ingrédients du succès durable

Sanaa Choubai

SANAA CHOUBAI

---

**DU PROJET  
PROFESSIONNEL AU  
PROJET DE VIE**  
LES INGRÉDIENTS DU  
SUCCÈS DURABLE

Du projet professionnel au projet de vie: Les ingrédients du succès durable

1e édition

© 2016 Sanaa CHOUBAI & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1536-3

# CONTENU

	<b>A propos de l'auteure</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>L'entreprise actuelle : « faire et défaire... c'est toujours travailler » ?</b>	<b>12</b>
2.1	Tous « social-network addict » ? La révolution digitale	13
2.2	La Qualité de Vie au Travail ou l'injonction du « Happy »	16
2.3	Les générations Y et Z	18
2.4	« Du client roi au client intelligent » : vers une fin de la société de consommation et de l'hyper-croissance ?	20
<b>3</b>	<b>Projet professionnel : les bases d'une mise en mouvement</b>	<b>24</b>
3.1	Un projet professionnel viable : une histoire de triptyque fondamental	26
3.2	Mon projet professionnel : Mais qu'est ce qui peut me freiner ?	37
3.3	Du projet professionnel au projet de vie : donner de la puissance à ses actions ?	42



<b>4</b>	<b>Projet de vie : Les ingrédients du succès durable</b>	<b>50</b>
4.1	Définir mon projet de vie : comment pratiquer la « simplicité » ?	52
4.2	Mon projet de vie et le monde de l'entreprise	53
<b>5</b>	<b>Conclusion</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>65</b>
	<b>Notes de fin</b>	<b>66</b>
	<b>Annexe 1</b>	<b>68</b>

## A PROPOS DE L'AUTEURE



Sanaa CHOUBAI est Consultante Ressources Humaines et Coach professionnel Certifié, elle est aussi dirigeante du cabinet Arc En Ciel ([www.aec-coaching.com](http://www.aec-coaching.com)) où elle déploie sa méthode HORIZONS\* et sa propre approche de l'accompagnement Carrières et développement de soi.

Sanaa s'est depuis toujours intéressée aux ressorts du comportement humain. En 2004 elle en fait son mémoire de Maîtrise avec le thème « les ressorts inconscients de la motivation », ce qui lui vaut une maîtrise avec mention et le titre de maître ingénieur en sciences du management.

En 2005, elle effectue son stage de Master au sein de la cellule de mobilité externe de France Telecom ; entité créée pour accompagner les fonctionnaires ne se reconnaissant plus dans la politique du groupe en profonde transformation à l'époque. Cette expérience fut le réel déclic de sa passion pour l'accompagnement des projets professionnels.

Son premier terrain d'exploration était son propre projet professionnel. En effet son Master2 en poche elle se trouve dans un flou total sur la spécialité RH qui l'intéresserait le plus. Ainsi, elle entreprend un bilan professionnel. Ce bilan marque un avant et un après dans son parcours. Un bilan qui consolide sa perception d'elle-même et de ses compétences et marque clairement sa vocation : l'accompagnement.

La suite de son parcours est ponctuée par des allers retours entre le monde de l'entreprise d'une part où elle occupe des postes de Responsable RH et anime et déploie des chantiers stratégiques, et le monde des cabinets RH d'autre part où elle occupe des postes de Consultante et Chef de projet et anime des cellules emploi et des équipes de consultants juniors.

La créativité et le sens du service ont toujours été des moteurs dans son parcours, entourée d'entrepreneurs, l'idée de l'indépendance fait progressivement son chemin. Une certification en coaching en poche et un accompagnement sur son projet plus tard, et la voilà qui décroche sa première mission auprès d'un cabinet reconnu de la région.

L'entrepreneuriat est pour elle l'opportunité de porter haut et fort ses valeurs en accompagnement : respect de l'individualité de chacun, sens du service, orientation résultat.

Elle se spécialise ainsi en accompagnement de cadres et managers en transition personnelle et/ou professionnelle, tout en intervenant en parallèle au sein d'universités de la région Hauts de France sur les thèmes du projet professionnel et la stratégie de recherche d'emploi.

Elle anime ponctuellement des ateliers de développement de soi dans le cadre d'événements lillois et est membre de groupes de travail régionaux sur l'emploi et l'insertion professionnelle.

Elle continue à se former régulièrement et sa dernière certification obtenue en 2015 est en Conseil en Image, afin d'apporter à ses coaché(es) un éclairage supplémentaire, du lien entre Identité professionnelle et Image de soi.

Au-delà de ses diplômes et/ou compétences techniques, ce sont tout d'abord sa sensibilité et son souci de l'autre qui contribuent à la réussite de ses accompagnements. Elle dit ne jamais cesser de s'émerveiller de l'être humain et de sa capacité de résilience. Car au-delà d'un CV, c'est avant tout la capacité à avoir confiance et à percevoir les leçons de la vie qui peuvent faire la différence.

Elle est convaincue qu'en la matière humaine, il ne peut y avoir de certitudes ou de leçons définitives et qu'il s'agit du terrain d'exploration le plus passionnant, et qu'il n'y a pas plus gratifiant que de voir une personne cheminer vers les projets qui lui tiennent le plus à cœur.

*\*programme inspiré de ses travaux de recherche et en partenariat avec un laboratoire universitaire.*

# 1 INTRODUCTION

« Je veux me sentir utile à l'humanité... je veux faire un métier qui a du sens... je veux servir une cause... je veux être dans des réseaux d'entrepreneurs éthiques. »

Voilà des extraits de discours d'étudiants de Master 2 RH, que j'accompagne dans la finalisation de leur projet professionnel. Depuis quatre années, j'interviens dans ce Master. J'étais particulièrement surprise d'entendre ce nouveau discours, pour cette session 2016 dans l'univers de l'Institut d'Administration des Entreprises où les débouchés et vocations sont bien prédéterminés.

Jamais la quête de sens au travail n'a été autant d'actualité. Regardez votre fil d'actualité Facebook ou d'autres réseaux sociaux qui pullulent de citations sur le bonheur. Le « Oser sortir de sa zone de confort », avec son lot d'injonctions, que personnellement je trouve culpabilisantes, comme si le « bonheur et sens au travail » était un « prêt à consommer » que chacun doit se procurer à tout prix.

Dans le monde de l'entreprise, cette quête de sens s'exprime différemment, de par un contexte incertain du marché de l'emploi. Et sauf à avoir gagné au loto, à l'instar de cette pub où le salarié nargue son directeur en pleine réunion « au revoir président ! », tout le monde n'a pas la chance de tout quitter du jour au lendemain pour un tour du monde !

De ce que j'ai pu observer dans mes propres accompagnements de salariés en entreprise, quand un salarié ne se reconnaît plus dans son métier, sa mission ou dans le projet de l'entreprise, souvent pour des raisons de « sécurité de l'emploi » : il reste !

Il peut d'abord passer par un stade d'expression et d'alerte sur son état d'esprit en attendant une prise en charge de sa demande de la part du manager ou du RRH. Si aucun retour n'est fait de la part de l'entreprise, il va d'abord être déçu et – en l'exprimant ou pas selon son profil-, pour cheminer vers des stades supérieurs de désengagement, ou des choses beaucoup plus coûteuses pour l'entreprise comme le conflit ouvert ou l'absentéisme. Bien entendu, il peut y avoir plusieurs cas de figures et types de réponses et certains salariés trouvent résonance à leur demande ou osent la chercher à l'extérieur de l'entreprise, mais le désengagement reste une grande réaction qui peut être à terme coûteuse, et pour l'entreprise et pour le salarié.



En 2014, le cabinet CAPGEMINI Consulting a publié cinq portraits robots des Français selon leur relation au travail. En voici une description synthétique :

<b>Les désenchantés (24 %)</b>	Ce sont les plus nombreux. Ils vont chaque matin au boulot par contrainte ou par routine. Ils expriment une certaine lassitude vis-à-vis de leur entreprise, considèrent les changements trop rapides.
<b>Les distanciés tranquilles (19 %)</b>	Ils voient leur emploi comme un gagne-pain sécurisant, sont plutôt optimistes quant à l'avenir mais s'avèrent souvent critiques envers leur manager.
<b>Les engagés (19 %)</b>	Ils sont prêts à faire des sacrifices pour leur vie professionnelle, adhèrent aux orientations stratégiques de l'entreprise.
<b>Les angoissés (17 %)</b>	Souvent déçus et méfiants vis-à-vis de leur entreprise, ils sont très pessimistes même s'ils apprécient les contacts humains noués au bureau.
<b>Les épanouis (17 %)</b>	Ils se sentent utiles à la société, vivent leur travail comme une vocation.

Donc, si nous faisons les comptes (désenchantés + angoissés + distanciés tranquilles), la démotivation et le désengagement concerneraient 60 % des salariés français !

Comment les dirigeants peuvent-ils amener leurs collaborateurs vers une relation de travail équilibrée gagnant/gagnant, où l'épanouissement du collaborateur permettrait plus de mobilisation et donc de l'engagement pour le projet d'entreprise ?

Tout autant que la stratégie commerciale, le modèle organisationnel, le marché économique, ou d'autres facteurs, et si le point d'entrée était le projet professionnel du salarié au service du projet de l'entreprise ?

Et si une vision de son projet de vie, de ses besoins, de ses qualités personnelles et de ses valeurs, très claire et assez mobilisante, était indispensable ? Elle permettrait au salarié : soit de s'inscrire dans le projet de l'entreprise, soit trouver un autre espace de travail qui permettrait une meilleure mise en œuvre de ce qui nous tient le plus à cœur : un épanouissement professionnel et personnel !

« Tu peux tout accomplir dans la vie, si tu as le courage de le rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste, et la volonté de voir ce projet mené à bout »

Sidney A. Friedman

Voilà une citation qui a guidé ma première réflexion sur mon propre projet professionnel, j'ai affiché cette phrase sur le document de synthèse de mon premier bilan de compétences réalisé sur mon lieu d'alternance en master 2, comme un leitmotiv, un mantra que je me répétais, pour me rappeler qu'avec ces quatre ingrédients : « Courage, Rêve, Intelligence, Volonté », je pourrai relever tous les défis.

Démarrant un parcours universitaire, orienté vers le commerce, j'étais loin de soupçonner que je m'éloignais de l'essence de ce que j'aime faire : « le relationnel dans une finalité d'aide » et surtout pas « le relationnel dans une finalité de vente ». Rien que cette distinction est une clé dans le discernement de beaucoup de domaines de motivations et la formulation juste de quantité de projets professionnels.

Et si vous me demandez aujourd'hui où j'en suis vis-à-vis de cette citation, je vous dirai très loin, car j'ai pu remarquer auprès des personnes que j'accompagne, à quel point, même avec ces ingrédients, il pouvait y avoir du chemin à parcourir pour réussir son projet professionnel. D'ailleurs je n'arrive plus à nommer cela « projet professionnel » ayant observé toutes les imbrications avec l'histoire personnelle, l'équilibre de vie, les proches, la vie de famille. Car peut-on réellement scinder une personne en deux ? Un personnage qui agit professionnellement d'un côté, et celui qui vit, ressent, interagit à l'extérieur de son travail de l'autre côté ?

La thématique du « projet professionnel », est un vaste sujet passionnant et qui fait appel à plusieurs parties de soi (identité, expériences, vécu professionnel). Je suis heureuse de pouvoir partager des bribes de : mes connaissances, compétences, découvertes, prises de conscience à ce sujet.

Et comme nous le savons, tout sujet peut être abordé de plusieurs angles de vue, différents et/ou complémentaires. Ainsi, j'aborderai le thème du présent e-book, depuis mon propre angle de vue, avec ma casquette de : « Consultante en Ressources Humaines/Coach professionnel et Formatrice », spécialisée en navigation professionnelle et parcours durables.

Mes observations, questionnements, conclusions, sont le résultat de 10 ans d'expérience en accompagnement à la mise en œuvre de projets professionnels que ce soit dans le cadre de contextes de restructurations, de plans sociaux ou de chantiers de développement RH, durant lesquels, j'ai pu côtoyer les secteurs de l'industrie de la grande distribution, de la distribution spécialisée, du transport et de la logistique.

Avec un style volontairement simple et décalé, car l'objectif ici est (que vous soyez salarié, manager dirigeant ou étudiant, que vous ayez un projet défini ou que vous soyez en cours de questionnement sur une reconversion) de vous donner un maximum de clés, vous permettant une navigation professionnelle sereine et heureuse, vous aidant à repérer les bonnes opportunités pour vous et d'aller chaque jour vers la pleine expansion de vos talents et ainsi mieux repérer les talents et projets de vos collaborateurs.

Comment allons-nous explorer ce sujet ? Pouvons-nous nous passer d'étudier le thème du projet professionnel en dehors de son contexte de mise en œuvre L'ENTREPRISE. Ainsi, nous ferons le tour des sujets majeurs qui occupent le monde de l'entreprise actuellement, et les principaux défis auxquels elle fait face. Dans un second chapitre, nous illustrerons les fondements d'un projet professionnel réaliste, réalisable et qui a toutes les chances de réussir, pour conclure sur nos recommandations pour permettre une meilleure fluidité entre un projet professionnel individuel et un projet professionnel collectif.

Je vous souhaite une bonne lecture et vous invite surtout à interagir sur le présent thème et ce que cela a suscité en vous à travers les réseaux sociaux.

## 2 L'ENTREPRISE ACTUELLE : « FAIRE ET DÉFAIRE... C'EST TOUJOURS TRAVAILLER » ?



Je n'ai jamais autant entendu autour de moi, ou par les salariés que j'accompagne, les propos suivants : *« ça change tout le temps », « à peine on maîtrise un nouvel outil, il faut en apprendre un autre », « il ne faut pas se leurrer ce n'est pas à mon âge que je vais pouvoir tout réapprendre, je le vois, les jeunes y arrivent mieux », « je ne m'y retrouve plus, je ne reconnais plus l'entreprise que j'ai intégré pour y faire toute ma carrière »*<sup>1</sup>.

Un seul mot d'ordre dans la majorité de groupes et d'entreprises « Accélération » : accélération des nouvelles technologies, accélération des rythmes de travail. Les projets de transformation se succèdent et ne se ressemblent pas.

Le mot « accompagnement du changement » n'a jamais autant été utilisé par les consultants, les codir et comités RH, tel le remède miracle de toutes les résistances et les blocages pouvant entraver des chantiers de transformation.

Mais, comment en est-on arrivé là ? En quoi cette injonction de transformation est-elle une réelle nécessité ? Quel est son impact sur le devenir professionnel des salariés ?

D'où nous vient cette urgence à vouloir transformer l'organisation ? Les uns veulent la libérer, les autres veulent la rendre agile et apprenante, là où d'autres ne jurent que par l'ère du collaboratif.

Que cachent ces tendances, comme symptômes et phénomènes auxquels l'entreprise est confrontée ?

## 2.1 TOUS « SOCIAL-NETWORK ADDICT » ? LA RÉVOLUTION DIGITALE

*« Si un de nos produits obtient une note inférieure à 3 sur 5, nous nous engageons à le retirer des rayons »,* la pub montre une femme en pleine course à pied avec un smartphone à la main et qui met une note pour ses baskets, voilà la dernière promesse de ce distributeur d'articles de sport, une invitation à engager le client et à le rendre acteur de son expérience d'achat.

Révolution digitale, expérience virtuelle, digitalisation, social network, chaque entreprise reprend ce phénomène dans ses propres termes pour tenter d'ajuster ses systèmes, ses process et ses équipes à ce nouveau phénomène.

Cette entreprise de télécommunications avait verrouillé d'abord l'accès de ses collaborateurs à Facebook sur leur lieu de travail, avant d'en ouvrir l'usage à tous, voir promouvoir l'inscription et l'interaction, prenant conscience que des milliers de collaborateurs c'est aussi des milliers de clients qui peuvent interagir et liker la page de l'entreprise et en faire la promotion.

Quand j'arrive dans cette entreprise de VAD<sup>2</sup>, je constate des affiches encourageant les collaborateurs à poster leurs selfies sur un réseau interne, ou à participer à des jeux autour d'une nouvelle collection sur la page du réseau social interne de l'entreprise.

Buzz, selfie, groofie, timeline, voilà quelques mots de ce vocabulaire émergeant des réseaux sociaux et de la culture du digital.

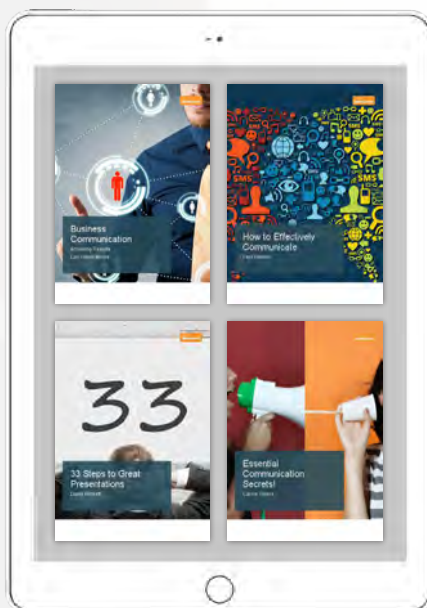
Quand j'ai posé la question lors d'une conférence à ce président d'un groupement d'employeurs, lui-même dirigeant d'une moyenne entreprise, sur ces nouveaux phénomènes, j'étais loin d'imaginer sa réponse, que je vais vous résumer : « il ne faut pas se perdre dans les phénomènes de mode, et il faut rester centré sur les basiques, les 3C : Client, Coût, Collaborateur. »

Mais s'agit-il réellement d'un effet de mode ? D'une tendance qui ne saura tarder à faire place à une autre ?

A mon sens, face aux différentes révolutions, il est humain et naturel de s'ancrer autour des basiques, comme nous le suggère cet entrepreneur aguerri mais peut-on s'enfouir la tête dans le sable et se dire « ça ne me concerne pas » ? Peut-on négliger les données suivantes :

- 3,025 milliards d'internautes, 2,060 actifs sur les réseaux sociaux
- 68 % des internautes
- 28 % de la population mondiale
- Temps passé sur les réseaux en France : 1 heure par jour
- Temps passé sur les réseaux sociaux dans le monde : 2 heures par jour

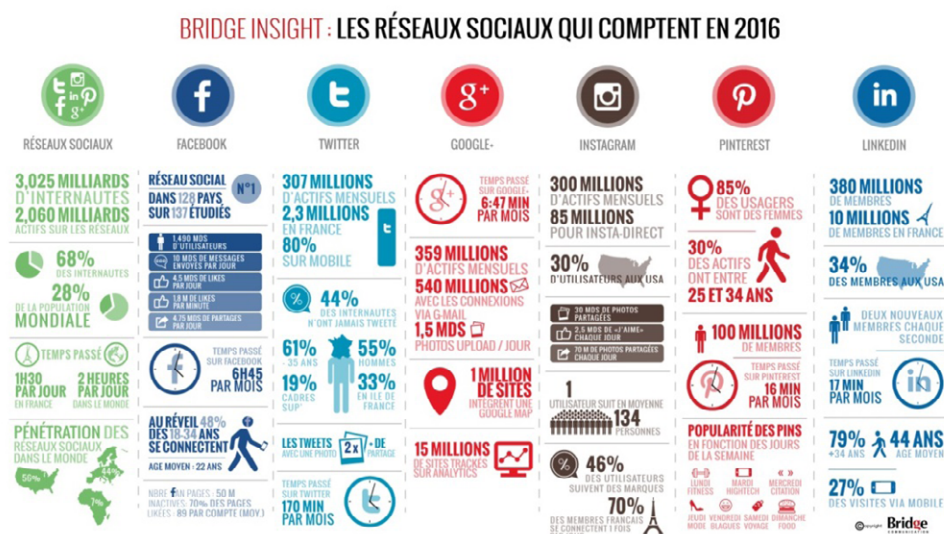
*« Le leadership digital de start-up dites de nouvelle génération (années 2010) a généré plus de capitalisation boursière que des entreprises traditionnelles. Et leur croissance est encore plus rapide que celles des start-up de première génération. Pourquoi ? Parce qu'elles jouent sur des leviers puissants de transformation de l'économie de l'information et donc, de nos emplois et de nos environnements de travail. Elles font de la **désintermédiation** (Amazon, AirBnB, Uber, Eventbrite, Ebay), de la **démonétisation** (PayPal, Square, BitCoins), de la disruption (Shazam, Deezer, Google Adwords, Tesla) et de la **digitalisation** (eCommerce, eSanté, EduTech, FinTech, HRTech, etc.). »*



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**



Donc, oui repositionner autour des basiques peut être un parti pris ! Mais peut-on se passer d'être curieux à ce phénomène, car qu'on le veuille ou non : ce jeune collaborateur à recruter a souvent un smartphone greffé à sa main, ce quadra qui intervient depuis cinq ans au sein de cette entreprise a regardé sur YouTube la dernière conférence TEDX<sup>3</sup> sur la plus grande étude jamais réalisée sur le bonheur et se pose de réelles questions sur le sens de son métier tel qu'il l'exerce au sein de son entreprise, et ce jeune senior se familiarise bien avec Skype et souhaite vivre son poste actuel comme une transition heureuse vers une retraite équilibrante !

Qu'il soit impactant ou non, selon les modèles organisationnels et les secteurs d'activité, le Digital est néanmoins un phénomène bien présent et qui vaut le coup de s'y intéresser pour voir dans quelle mesure il amène d'autres notions et d'autres phénomènes.

Les organisations RH sont directement impactées, car dans le règne du marketing digital, la notion de marque employeur est plus que jamais un facteur d'attraction des talents et de fidélisation des ressources. D'autres me diront, mais que racontez-vous ? Avez-vous vu les chiffres du chômage, encore plus chez les jeunes et seniors ?

Paradoxalement, l'évolution des chiffres du chômage sur les dernières années et la crise économique changent profondément le rapport au travail et le rapport au terme « chômeur », encore plus chez les jeunes : nous croiserons de plus en plus, des périodes de chômage choisies, revendiquées pour mieux servir un projet de vie plus parlant !



Dans ce contexte, nous assisterons progressivement à un marché de l'emploi à deux vitesses, une élite d'employeurs qui aura su construire sa marque employeur attractive et paraître régulièrement dans le Top du « great place to work », et une élite de demandeurs d'emploi qui savent travailler leur « personal branding », en s'attirant les bonnes opportunités pour eux et en naviguant professionnellement à leur guise.

Peut-on admettre que ces notions soient l'apanage d'une élite d'un côté ou de l'autre ? Peut-on accepter de laisser des personnes sur le bord de la route, dans cette accélération ? Personnellement, je ne peux l'admettre, car derrière des grands mots qui sonnent bien, il y a des concepts simples et des clés accessibles pour une navigation professionnelle sereine. Car chacun a droit à ce concept – très malmené et fourre-tout – du « bonheur au travail ».

## 2.2 LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL OU L'INJONCTION DU « HAPPY »

*« Nathalie Forestier, responsable du bonheur chez Allo Resto – Je fais en sorte que les salariés aient le sourire le matin en arrivant au bureau. Je suis à la fois responsable de leur bien-être et de la culture d'entreprise. Ils doivent vivre et travailler dans un environnement qui leur plaît et c'est ce que j'essaie de construire. Mon but est de casser la routine et la norme pour que les salariés travaillent mieux. Je dois répondre à leurs besoins. »<sup>4</sup>*

Le Figaro-24/03/2016

Alors que Orange fait installer des salles de pause plus que confortables avec des beaux écrans télé, ADEO organise la « Healthy Week » où plusieurs professionnels du bien-être (masseurs, coachs, conseillers en image, voyants, arts-thérapeutes) viennent prodiguer pendant une semaine des soins aux salariés du groupe, lors de la pause déjeuner. Le marché du coaching regorge de spécialistes en « Bonheur au travail ». Bref, un seul mot d'ordre : le Collaborateur doit être Bien et Heureux !

Loin de vouloir analyser et comprendre les fondements sociologiques de tels phénomènes, ma volonté ici est d'observer ces symptômes et formuler à partir de mon expérience de Consultante RH ce qu'ils viennent nous dire, sur l'évolution du monde de l'entreprise et de l'approche de la valeur Travail.

Souvenons-nous, il y a 7 ans, l'urgence était d'organiser dans la majorité des entreprises, des études des risques psychosociaux !



En effet, suite à la crise financière de 2008, et toute l'incertitude qu'elle a engendrée économiquement, bon nombre d'entreprises ont estimé bon de « se serrer la ceinture » tout en focalisant leur politique autour de la performance économique et de l'optimisation au-delà de toute autre perspective pouvant donner plus de sens, c'est à cette même période que nous avons assisté à des plans sociaux d'envergure : « Continental » – fermeture de l'usine de Clairoix : 1100 salariés et « Alcatel » : 900 suppressions d'emplois.

Six ans après commence à émerger cette notion de bonheur comme le remède miracle, la baguette magique, comme si le produit de sortie d'une entreprise était le sourire sur les lèvres des salariés.

Comme dans un jeu de balancier, ou un tour de manège de montagnes russes, ça y est nous avons trouvé : on ne parle plus de « souffrance au travail », on va trouver le mot opposé « bonheur au travail », voilà c'est cela !

Je ne sais pas vous, mais personnellement, je trouve cela tyrannique cette injonction du « Be Happy ». Comme s'il fallait à tout prix, à tout moment, dans toutes conditions se montrer joyeux et heureux ! Est-ce humainement possible ? Ne passe-t-on pas à une autre forme de souffrance au travail, que de venir imposer la joie même à ceux qui en sont incapables temporairement ? Ne s'agit-il pas là d'une expression de toute puissance de l'entreprise que de se croire responsable du Bonheur de ses salariés ?

Et si le véritable enjeu était d'accueillir chaque individu dans sa globalité et dans la richesse de ses émotions, de l'accompagner à naviguer professionnellement de manière sereine, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ?

Et si au lieu de configurer des espaces conviviaux et de renommer la fonction RH « responsable du bonheur », les dirigeants formulaient leur projet d'entreprise à un niveau assez symbolique pour qu'il soit parlant et qu'il résonne auprès des salariés, les amenant à formuler le leur ?

Et si le défi des entreprises se résumait en trois mots clés : « Authenticité, Congruence, Résilience » ?

Et qu'on le veuille ou non, c'est ce que nous demanderons les générations Y et Z.

## 2.3 LES GÉNÉRATIONS Y ET Z

**«Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante.»**

**George Orwell**

*« On n'arrive pas à les fidéliser, on arrive à les attirer et les recruter, mais ils veulent évoluer vite, ils ne comprennent pas qu'ils puissent y avoir des règles pour évoluer ou un minimum de nombre d'années, s'ils n'ont pas d'opportunités chez nous, ils iront voir ailleurs, on se rend compte qu'on a du mal à fidéliser la génération Y »*

Ma cliente, Responsable d'accompagnement du changement dans un groupe de Distribution me décrit, la difficulté de son entreprise à retenir les jeunes générations. Je croise ce même discours auprès d'autres interlocuteurs qu'ils soient intervenants RH ou Coachs formateurs auprès de cette génération.

X, Y et Z ! Mais à quoi correspondent ces lettres qui tendent à catégoriser des générations, telles des gammes d'individus avec des notices d'utilisation pour chaque catégorie, afin de savoir les gérer et les manager !

La documentation est foisonnante à ce sujet, avec des informations différentes parfois contradictoires sur les tranches d'années correspondant aux caractéristiques de chaque génération. Mais tentons de défricher le sujet et de nous faire une idée juste et simplifiée de ces différences générationnelles.

Loin de vouloir approfondir, un sujet purement sociologique ou relevant du domaine du marketing, nous tenterons ici de nous faire une idée globale sur ces trois générations :

	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
<b>Années de naissance</b>	<b>Entre 1960 et 1980</b>	<b>Entre 1980 et 1995</b>	<b>Personnes nées en 1995</b>
<b>Rapport au travail</b>	Trouver un poste et tenter de gravir les échelons Attachement à l'entreprise, respect de la hiérarchie	Travail et plaisir vont de pair. L'entreprise est un passage et le CDI n'est plus synonyme de sécurité	S'imaginer être son propre patron ou, du moins, privilégier le travail à domicile pour conserver sa liberté
<b>Leitmotiv</b>	Sécurité	Bonheur, épanouissement, Carpe diem	Communication, collaboration, attrait pour le numérique et créativité

Ce tableau nous donne des grandes tendances et nous pouvons trouver pour chaque génération un contre-exemple. Un de mes collègues consultant, âgé de 50 ans, a des aspirations et une approche du monde de l'entreprise très proche de la génération Z.

Beaucoup de formations existent afin d'apprendre aux managers à s'adapter à ces générations, et beaucoup de théories tendent à opposer ces générations et à prédire une difficulté à les faire travailler ensemble, et si justement le défi était de les fédérer en leur trouvant des points communs sous l'aire du Co : Collaboration, co-construction, co-développement...

Bien entendu, ces nouvelles générations bousculent les politiques RH et managériales, telles qu'elles sont configurées ce jour. Nous parlons de plus en plus de management intergénérationnel d'attraction et de fidélisation des talents.

Mais si le challenge serait plutôt de cultiver ces différences, de les revendiquer d'en faire un facteur de force en cultivant ainsi la diversité générationnelle, en mettant en place des outils RH très simples et assez flexibles pour s'adapter à l'individualité de chacun et de sa propre approche de projet de vie. Car aujourd'hui encore plus qu'avant dans notre monde d'image et de buzz, chaque collaborateur est aussi un ambassadeur de l'entreprise, un client communiquant à l'extérieur auprès de son propre réseau, un client avec des nouvelles habitudes et attentes.

## 2.4 « DU CLIENT ROI AU CLIENT INTELLIGENT » : VERS UNE FIN DE LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION ET DE L'HYPER-CROISSANCE ?

*« Dirigeant de PME : Oui, tous les vendredis, chacun de mes salariés a droit à un panier de fruits, car c'est le jour du marché et que notre PME n'en n'est pas loin.*

*Consultant : Mais comment vous allez faire quand votre entreprise va grandir et que vous aurez beaucoup plus de salariés ?*

*Dirigeant de PME : Si grandir est synonyme de ne plus offrir un panier de fruits à mes salariés, bah je ne veux pas grandir ! »*

Voilà un échange auquel j'ai assisté lors d'une soirée réseau entre acteurs RH et entrepreneurs. J'ai trouvé cela symptomatique d'un état d'esprit plus général et de plus en plus prégnant dans notre société : l'émergence d'un début de conscience des effets dévastateurs de la course à la croissance à tout prix !

Ma cliente « Chargée de projets RH » de ce grand groupe de distribution de la région, m'indique avoir projeté à tous les collaborateurs le film « En quête de sens » !

Le documentaire « Demain », retraçant les découvertes de deux cinéastes de toutes les initiatives éducatives, écologiques et économiques qui fonctionnent dans le monde, frôle le million d'entrées.

Manger sain, choisir un produit ayant la moindre empreinte écologique, consommer local, voilà les tendances émergentes de la consommation et caractéristiques de l'économie collaborative.

De nouvelles valeurs sociétales sont en émergence et impactent directement les habitudes de consommation et la posture du client. Prenons la grille de lecture de « la spirale dynamique » pour tenter de comprendre ce qui se joue.

*« Au cours du développement d'un individu, d'une organisation ou d'une société, des modèles du monde nouveau apparaissent, se rajoutant aux anciens dans une spirale évolutive sans fin. Ces paradigmes, la Spirale Dynamique les appelle des niveaux d'existence ou des Mêmes. Même s'ils permettent de gérer un monde de plus en plus complexe, aucun d'entre eux n'est meilleur que les autres. Un niveau d'existence est approprié dès lors qu'il est adapté à nos conditions de vie. Dans l'état actuel de l'évolution de l'espèce humaine, on en distingue huit, alternant priorité donnée à l'expression du soi individuel et priorité donnée à son sacrifice. Chaque niveau d'existence est désigné soit par une paire de lettres, soit par une couleur »<sup>5</sup>*

Résultat de vingt-cinq années de recherches menées par le professeur Clare W. Graves (1914–1986) à Union College dans l'Etat de New York, « La spirale dynamique » nous fournit une grille de lecture du monde actuel et nous aide à identifier les valeurs en jeu.

Niveau de la spirale	En résumé	Valeurs en jeu
Beige – Survie	Le monde est un milieu naturel L'être humain assure sa survie en suivant ses instincts et en satisfaisant ses besoins biologiques	pas de système de valeurs conscient
Violet – Sécurité	Le monde est un endroit effrayant rempli de pouvoirs mystérieux et d'esprits L'être humain obtient la sécurité en conciliant les puissances spirituelles et en respectant les anciens et les ancêtres.	traditionalisme, sécurité
Rouge – Pouvoir	Le monde est une jungle et la nature doit être conquise L'être humain assure sa domination et son plaisir sensoriel immédiat en étant le plus fort et le plus malin La pensée est égocentrique	exploitation, pouvoir
Bleu – Ordre	Le monde est contrôlé par une Vérité Ultime L'être humain obtiendra une récompense future en contrôlant ses impulsions et vivant selon les lois de cette Vérité Ultime	sacrifice, salut
Orange – Succès	Le monde est plein de ressources et d'occasions de se créer une vie meilleure L'être humain assure sa réussite personnelle matérielle en saisissant chacune de ces possibilités	scientisme, matérialisme

Vert – Harmonie	Le monde est l'habitat commun de toute l'humanité L'être humain trouve l'amour, la paix et le sens de la vie par l'appartenance, l'égalité et le partage La pensée est relativiste	sociocentrisme, communauté
Jaune –Fonctionnalité	Le monde est un ensemble de systèmes complexes marqué par le changement et l'incertitude L'être humain est fonctionnel dans ce monde par l'indépendance et le savoir La pensée est systémique	acceptation, existence
Turquoise – Globalité	Le monde est un réseau de composants interdépendants formant un seul grand organisme L'être humain participe à la survie de toute vie sur terre par une vision et une action globales La pensée est holistique	expérimentation, communion

Le modèle de Don Beck, s'applique au niveau d'un individu, d'une entreprise, d'un pays voire du monde.

Partant de ce principe, dans quel niveau d'existence serions-nous actuellement dans la société française actuelle ? Rouge avec sa conquête individualiste, Bleu en recherche d'ordre et de règles ? Ou vivons-nous une crise de changement de niveau, une tentative de passage après plusieurs années d'un monde Orange avec une course à la réussite matérielle et professionnelle, vers un monde Vert où les mots clés sont : appartenance, égalité, partage, communauté ?

Une chose est sûre, de nouvelles valeurs de : sens, de partage, de solidarité, s'expriment au sein de plusieurs communautés et font émerger de nouveaux modèles économiques : Bla Bla Car, Le Bon Coin, Air B&B, jusqu'à faire émerger le terme : Uberisation

*« L'uberisation (ou ubérisation), du nom de l'entreprise Uber, est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant à l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi-instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. La mutualisation de la gestion administrative et des infrastructures lourdes permet notamment de réduire le coût de revient de ce type de service ainsi que les poids des formalités pour les usagers. Les moyens technologiques permettant l'« uberisation » sont la généralisation du haut débit, de l'internet mobile, des smartphones et de la géolocalisation. L'uberisation s'inscrit de manière plus large dans le cadre de l'économie collaborative. »<sup>6</sup>*

De grands groupes tentent de surfer sur ces nouvelles valeurs en affichant une nouvelle identité graphique, McDonald's passe d'un logo avec fond rouge à un logo vert, et coca-cola, crée le soda « Coca life », avec une publicité retraçant des moments de partage en groupe.

Mais au-delà de peindre sa façade et de refaire la vitrine, comment les grands groupes peuvent-ils s'adapter sans trop de dégâts, là où des PME arrivent plus rapidement à s'ajuster voire à se créer de nouvelles opportunités ?

Comment aborder ce nouveau client/collaborateur ambassadeur de marque employeur, en quête d'aventure humaine, de partage en communauté, de collaboration et de sens ?

Comment résoudre l'équation complexe d'un projet d'entreprise collectif parlant à chacun dans son individualité ?

➔ Donc, résumons : un dirigeant, un entrepreneur, doit composer aujourd'hui avec un client en transformation à apprivoiser, avec un collaborateur qui veut être heureux au travail, avec des jeunes qui n'ont plus la valeur travail, sans oublier de se mettre au diapason des nouvelles technologies pour ne pas se priver de nouveaux marchés... Que de chantiers !

Bien entendu l'impact est plus ou moins différent selon la taille d'entreprise, le secteur d'activités, le marché, le positionnement. Et dans ce sens, chaque entreprise saura se repositionner sur ses basiques comme me le disait ce patron de fédération.

Mais concrètement, quelles sont les ressources des dirigeants dans cette démarche, sur quoi peuvent-ils s'appuyer pour mener le changement, pour s'adapter sereinement ?

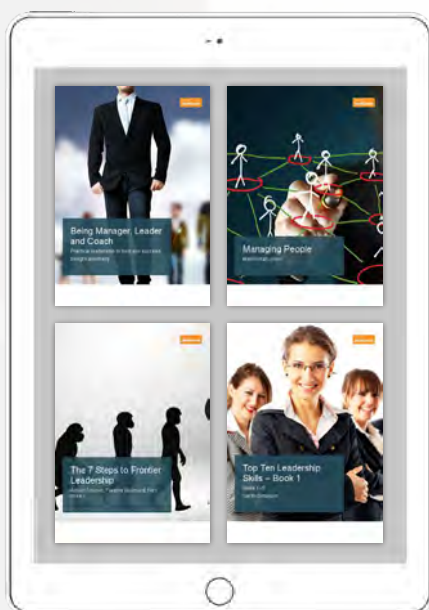
Comment voir dans tous ces défis, des opportunités de succès prospères ?

Comment les talents divers, dont regorge l'entreprise, peuvent être détectés, fidélisés et engagés pleinement pour assurer les projets d'avenir de l'entreprise ?

*Car devant les ajustements et transformations nécessaires, nul ne peut voir dans la fonction sociale de l'entreprise le seul bras armé des restructurations douloureuses. La fonction sociale consiste plutôt à honorer le présent et préparer l'avenir.<sup>7</sup>*

### 3 PROJET PROFESSIONNEL : LES BASES D'UNE MISE EN MOUVEMENT

*« Je suis chargée de relation client au service avant-vente, j'aimais intervenir sur les demandes clients en amont, les renseigner, répondre à leurs questions. Depuis la réorganisation du service, on m'a mis au service après-vente. Et depuis, je gère les réclamations des clients à longueur de journée, c'est invivable pour moi ! Je me fais gronder toute la journée par des clients insatisfaits, c'est très dur à supporter. Le matin j'ai des montées d'angoisse, avant de venir au travail. Je vais bientôt me mettre en arrêt, je ne peux pas continuer comme ça ! »*



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**





Cette salariée d'une entreprise de Distribution est un exemple parmi tant d'autres de l'impact des restructurations sur le vécu quotidien de son travail. Elle s'adressait à moi afin de préparer un projet de reconversion et quitter son entreprise. Mais avant d'entamer la réflexion sur son projet, il a fallu d'abord l'accompagner à un retour à la sérénité et l'énergie nécessaires à la réflexion sur un projet professionnel.

Beaucoup d'événements peuvent provoquer une volonté/nécessité de réflexion sur son projet professionnel : sentiment de lassitude, changement de manager, restructuration, événement familial, fin d'études.

Par ailleurs, ce que j'ai souvent constaté, c'est que le lancement d'actions dans le sens de son projet est souvent le fait d'événements extérieurs, et dans la plupart des cas en lien avec l'organisation du travail.

Nous pouvons constater autour de nous, les impacts de tous les changements d'organisation sur la viabilité d'un projet professionnel. Et pourtant, l'entreprise a-t-elle d'autres choix que de s'adapter aux nouveaux défis ? Les changements se feront d'une manière ou d'une autre.

Ainsi, l'objectif est de vous donner vous : salariés vivant un contexte de changement organisationnel, en transition, jeunes diplômés intégrant le marché de l'emploi, ou seniors souhaitant se repositionner professionnellement, des clés et repères pour préparer un projet professionnel viable.

Je décrirai d'abord la notion de : viabilité de projet professionnel avant d'en décliner les composantes fondamentales, pour terminer sur les nouveaux concepts qui facilitent la navigation professionnelle et permettent de construire une carrière durable.

### **3.1 UN PROJET PROFESSIONNEL VIABLE : UNE HISTOIRE DE TRIPTYQUE FONDAMENTAL**

Démarrons par la définition de Larousse du mot « Viable » :

*« Se dit d'un nouveau-né apte à vivre : Enfant (né) viable. Qui est susceptible de durer, de continuer d'exister : L'entreprise est viable moyennant quelques restructurations. Qu'on peut mener à bien, qui peut aboutir : Projet viable. »*

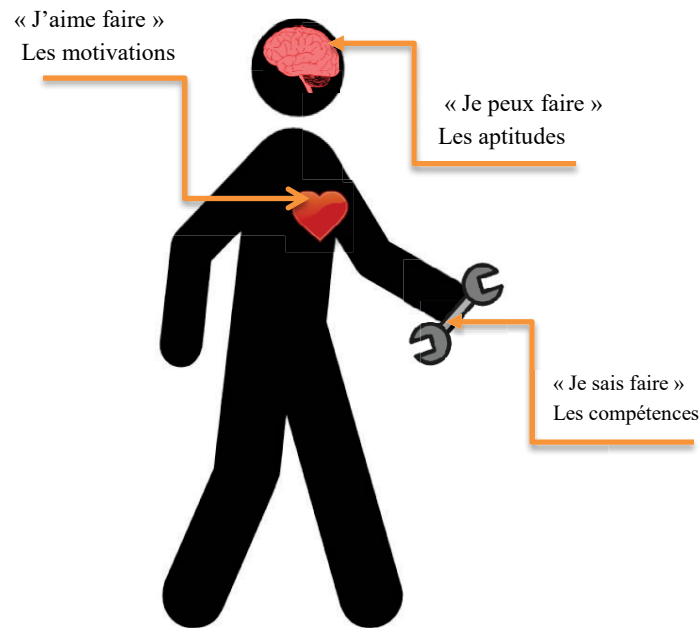
Si nous appliquons cette définition à la notion de projet professionnel, ma définition serait la suivante:

Un projet professionnel viable, est un projet :

- ⇒ Qui a toutes les chances d'aboutir
- ⇒ Qui continue à vivre de manière durable quels que soient les changements d'environnements
- ⇒ Qui permet à son porteur un équilibre et épanouissement personnels

Ainsi, dans cette première sous-partie nous verrons les trois composants fondamentaux qui constituent d'abord le socle d'un projet professionnel, je les aborderai de manière simple tel que je le fais depuis 10 ans dans mes RDV de bilans de compétences. Et pour faciliter l'appropriation, nous nous inspirons la grille de lecture PNL : l'index de computation.<sup>8</sup> (voir schéma)

Nous poserons les bases, les fondements, avant d'aller plus loin dans une deuxième partie approfondir les concepts complémentaires.



**i. Les motivations : qu'est ce qui me pousse à me mettre en action ?**

La motivation est semblable à cet élan qui nous pousse à agir, dans le cas d'un projet professionnel il s'agira d'identifier ce qui nous pousse à aller vers telle ou telle mission. Dans d'autres termes, il s'agira de répondre à la question suivante « qu'est ce qui nous fait lever le matin ». Cette notion existe, mais elle agit souvent de manière inconsciente sans un travail sur soi ou de bilan de compétences.

Dans mon cas personnel, c'était un réel déclic, le moment où j'ai identifié le projet qui me correspond totalement, j'ai réellement pu ressentir cet élan vers l'action et cette énergie qui me porte, et clairement c'était en lien avec le domaine de « l'aide aux autres ».

Ce qui me fait lever le matin, ce sont les personnes que j'accompagne, mes RDV de la journée à honorer avec des personnes en changement, en transition et/ou en questionnement, c'est toute cette richesse de rencontres et d'apprentissages inépuisable, dû au caractère unique de chaque projet.

Être dans cette zone de « motivation /élan naturel enthousiaste vers l'action », c'est être dans une sorte de cercle vertueux, où vous apportez à votre travail, mais en retour, il vous apporte encore plus, en énergie, en apprentissage, voire en vitalité.

« Rien n'est plus insondable que le système de motivations derrière nos actions. »

Georg Christoph Lichtenberg, *Le Miroir de l'âme*, Corti, 1997

Plusieurs concepts permettent d'avoir une approche du principe de « la motivation », et aident à aborder le sujet d'un angle de vue spécifique. Plusieurs grands courants de recherche ont permis des apports pour cerner ce qui fonde et oriente notre énergie. Nous en citerons quelques-uns à titre d'exemple :

- *La théorie de la hiérarchie des besoins : la pyramide de Maslow*

Cette théorie hiérarchise les besoins humains, les premiers étant les besoins physiologiques et le dernier celui de l'accomplissement de soi.

Ce modèle nous indique que plus on « monte » de niveaux dans la pyramide, plus la motivation est importante. Selon Maslow, on ne peut atteindre les niveaux supérieurs que si les besoins plus primaires sont satisfaits.

Les besoins se déclinent ainsi dans l'ordre hiérarchique suivant :

- Besoins physiologiques
- Besoins de sécurité
- Besoin d'appartenance
- Besoin d'estime
- Besoin de s'accomplir



Ce modèle très critiqué aujourd'hui, permet toutefois d'avoir une vision de besoins humains qui vont pousser à l'action. Beaucoup de chercheurs parlent de nos jours de pyramide inversée où le premier besoin à satisfaire serait celui de l'accomplissement.

Personnellement dans ce que j'ai pu observer dans mes accompagnements, ces besoins ne peuvent en aucun cas être hiérarchisés, ils cohabitent ensemble chez un même individu avec des degrés d'intensité différents.

- **La Théorie des deux facteurs d'Herzberg**

Cette théorie nous indique que la motivation peut être influencée par des facteurs externes, appelés extrinsèques, et varie selon des facteurs internes ; intrinsèques.

Les conclusions des travaux d'Herzberg<sup>9</sup> établissent que seuls les facteurs intrinsèques (accomplissement de soi, travail en lui-même, responsabilités) contribuent à la satisfaction.

Les facteurs extrinsèques (rémunération, qualités du hiérarchique...) diminueraient l'insatisfaction, mais n'influenceraient pas ou peu la satisfaction.

- *La théorie des caractéristiques de la tâche*

Pour les chercheurs à l'initiative de cette théorie (Hackman et Oldham), on trouve cinq facteurs influençant la motivation :

- La variété des tâches
- Les tâches pouvant être réalisées entièrement (Suivi de A à Z de la tâche à accomplir)
- La signification des tâches (sens du contenu)
- L'autonomie individuelle
- Un retour sur ses activités

Cette théorie a eu, pour effet historique, un enrichissement du travail, elle apporte un nouvel éclairage qui peut être très utile pour les managers, pour remobiliser les collaborateurs autour de missions motivantes.

➔ Plusieurs autres courants conceptuels ont apporté leur pierre à l'édifice de la compréhension de la motivation, avec récemment l'apport des neurosciences qui décrivent les bases biologiques impliquées dans la motivation, dont les hormones et les différentes parties du système nerveux central.

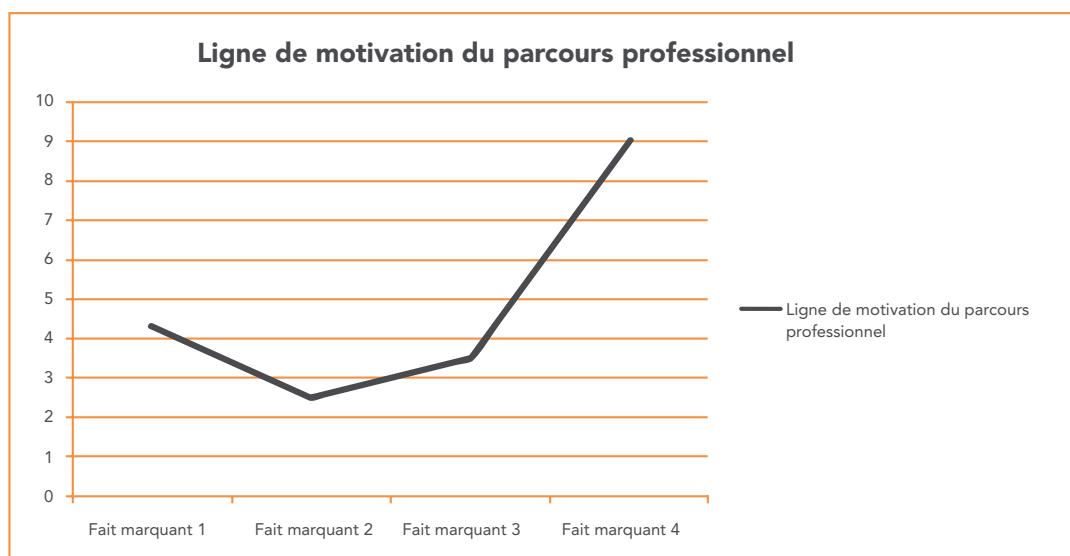
Existe-t-il une théorie meilleure ou plus pertinente qu'une autre, la découverte ou l'apprentissage peuvent-ils s'arrêter là ? Peut-on se contenter d'un modèle unique pour contenir tout l'infini des sources de motivation ? Personnellement : je réponds non à toutes ces questions ! De manière générale, les théories et concepts sont complémentaires, dans ce sens où ils ont des angles d'attaque différents du sujet.

La motivation humaine est ce que j'ai croisé de plus complexe (et non compliqué), car elle fait appel à plusieurs causes et sources de compréhension et est vraiment propre à chaque individu et par conséquent elle est unique, elle diffère et évolue en fonction de : l'histoire familiale et personnelle, le parcours de vie, les expériences professionnelles déjà effectuées, les rencontres, le milieu social etc.

Face à « la complexité » j'oppose l'arme de « la simplicité ». En effet, au lieu de vouloir contrôler totalement un concept, il s'agit, dans un contexte de réflexion sur son projet professionnel de faire appel à des outils simples (et non simplistes), qui permettent d'avoir des premières conclusions à enrichir avec le feed-back de votre consultant, de vos ami(es), de vos proches, d'une personne référente.

L'objectif étant de vous mettre en mouvement, la découverte même des fondements de votre motivation est assez mobilisatrice pour orienter au mieux votre action et vous donner envie d'accélérer vos pas vers votre projet.

Un outil que j'affectionne particulièrement et que j'utilise en démarche de bilan est : la ligne de motivation du parcours professionnel.



L'exercice est le suivant :

1. Notez sur l'axe horizontal du diagramme les faits marquants de votre parcours professionnel (attention : les faits marquants ne sont pas que les changements de postes ou les différentes expériences professionnelles. En effet, il s'agit de tous les événements qui ont eu un impact sur votre parcours, par exemple certaines personnes évoquent : un changement de manager, une réorganisation du service, arrivée d'un 2ème enfant etc.)
2. Sur l'axe vertical, vous allez attribuer une note de 0 à 10 à chaque fait marquant de votre parcours professionnel.  
(0 : pas du tout motivant- 10 : très motivant)  
Dans la notion de motivation, nous entendons ici le niveau : enthousiasme, énergie, élan vers l'action au quotidien.

3. Pour chaque note attribuée : notez sur un papier libre des éléments complémentaires d'explication de cette note, qu'est ce qui faisait que vous étiez motivé lors de ce fait marquant : contenu du poste, ambiance du travail, qualité de vie...ou autres.
4. Après l'étape 3, laissez tout ce que vous avez noté sur papier libre de côté, et revenez-y quelques jours après avec plus de hauteur et de recul. Qu'est-ce que vous remarquez de manière générale à l'observation de votre ligne de motivation ? est-elle ascendante, ou descendante ? quels sont les éléments récurrents de motivation ? Quels sont les éléments récurrents de non-motivation ?

J'insiste beaucoup sur l'importance du débriefing de ce type d'exercices avec une personne extérieure. Quand nous nous enfermons dans notre propre lecture des événements, nous pouvons passer à côté d'une vision plus large et plus enrichissante. Il s'agira ainsi de relativiser certains faits pour en valoriser d'autres passés inaperçus par votre unique regard.

Mais au-delà d'être motivé par une perspective professionnelle, encore faut-il détenir les prédispositions nécessaires à sa mise en œuvre ?

## ii. Les aptitudes et les qualités : je peux faire.

A la différence des compétences, qui elles peuvent être acquises ou développées, je désigne par les aptitudes et qualités, toutes les ressources intrinsèques, propres et naturelles pour un individu. Il s'agira d'identifier une sorte de zone de facilité qui regroupe toutes les qualités et aptitudes qui s'expriment spontanément.

*« Ce ne sont pas à proprement parler des savoirs et des savoir-faire mais des caractéristiques de la personnalité : rigueur, force de conviction, curiosité d'esprit, initiative... »<sup>10</sup>*

Ce deuxième pilier du projet professionnel est généralement provocateur de réactions ou de débats. Mes étudiants en université me rétorquent : « Mais Madame, je ne suis pas d'accord, on peut tout faire, on est capable de tout », et je ne peux qu'être totalement d'accord avec cette vision des choses.

Et ma réponse est la suivante : « Oui, on peut tout faire ! Mais va-t-on se sentir bien partout et dans toutes les tâches ? Va-t-on y puiser du plaisir ou de la satisfaction ? Saurons-nous être facilement épanouis et performants dans tous les domaines ? Je n'en suis pas si sûre. »

Identifier cette zone de facilité revient à délimiter ses facultés naturelles, non pas pour s'y enfermer, mais pour y puiser de l'énergie et de la connaissance de soi, avant d'aller expérimenter confortablement de nouvelles aires de potentialités.



Elisabeth Lecoeur fait la différence entre 3 types d'aptitudes<sup>11</sup> :

- Aptitudes affectives : exemple esprit d'équipe, maîtrise et contrôle de soi
- Aptitudes cognitives : exemple capacité d'abstraction, esprit critique, esprit de synthèse
- Aptitudes psychomotrices : exemple Orientation spatiale, dextérité manuelle

Plusieurs tests de personnalité permettent de sonder ce volet, et ils ont tous leur valeur ajoutée. Selon moi, au-delà du test psychotechnique en lui-même, c'est la capacité du consultant à en débriefer le contenu, à en restituer l'essentiel et à mettre en perspective les éléments sondés en lien avec la vision du soi de l'individu en accompagnement, c'est cette capacité qui reste primordiale.

Internet pullulent de tests d'orientation et de connaissance de soi gratuits. Sauf si vous voulez le faire pour le fun ou vous amuser, personnellement je vous déconseille tous ces tests quand vous êtes en réel questionnement sur votre projet. D'autant plus que ces phases de questionnement sont génératrices d'anxiété et de doutes, et les résultats de ces tests, restitués par un écran de PC sont dénués de sens.

L'idéal étant d'en échanger autour de vous, avec votre manager, votre RRH, votre conjoint, pour prendre du recul sur votre situation et identifier vos besoins. Les outils les plus reconnus et pertinents sont entre autres : 16PF, IRMR, le SOSI.

Personnellement, celui que j'affectionne particulièrement est le MBTI<sup>12</sup> qui reste un puissant outil de connaissance de soi et de l'autre. Cet outil est la propriété d'OPP, et vous pouvez le passer auprès d'un consultant certifié et formé par ces derniers (<https://www.opp.com/fr-FR/tools/MBTI>).

Par ailleurs, pour ceux qui n'ont pas le besoin ou le moyen de se lancer dans une approche approfondie de tests de personnalité reconnus. Et toujours dans une optique de première approche simplifiée, je vous propose le questionnement ci-dessous.

- ⇒ Je recense 3 choses dont je suis très fier(e) dans ma vie ? (du domaine personnel ou professionnel).
- ⇒ J'identifie 3 actions que j'accomplis spontanément sans hésitation, ni procrastination et que j'ai plaisir à réaliser.
- ⇒ Quelles sont les cinq qualités que je me reconnais ?
- ⇒ Quelles sont les cinq qualités que les autres me reconnaissent ?

*L'exercice est le suivant :*

1. Vous répondez de votre côté à ces questions
2. Vous sollicitez des personnes de votre entourage pour répondre aux mêmes questions :  
(pairs, n+1, collègues, collaborateurs, ami(es), proches...)

L'objectif de cet exercice est d'ouvrir votre champ de vision de vos aptitudes et qualités, en complétant votre propre représentation et en enrichissant l'inventaire de vos aptitudes et qualités.

Une fois identifié ce capital de ressources innées et naturelles, quel est le processus qui permet de le faire fructifier ?

### iii. Les compétences

Agir avec compétence, se sentir compétent, atteindre son niveau d'incompétence ? Voilà un vocabulaire courant dans le monde de l'entreprise parmi les managers et RH, sans une réelle délimitation du concept ou de son contenu.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

La notion de compétence est indissociable de la notion de résultat. En effet, ce mot a émergé en même temps que l'avènement du marketing. On est bien loin de l'époque du taylorisme, majoritairement industrielle où il suffisait de diviser les tâches pour que chaque salarié les exécute.

Dans un contexte concurrentiel, avec un client à conquérir et à satisfaire, la notion de compétence est là pour tirer le maximum des prédispositions des salariés en les évaluant et en positionnant ainsi leur niveau d'acquisition et de maîtrise des compétences requises dans leurs postes.

Dans mon expérience d'accompagnements de salariés en bilan de compétence, le plus grand facteur que j'ai souvent rencontré qui sape les compétences c'est : l'ancienneté sur un même poste de travail, sans renouvellement des activités. J'ai reçu des personnes persuadées d'être incompetentes et comme dans une sorte de prophétie auto-réalisatrice, elles le devenaient.

*« Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, ressources émotionnelles...) et ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise etc.) »<sup>13</sup>*

Ainsi, dans un processus d'identification de ses compétences, 3 concepts sont indispensables :

- **Les activités réalisées** : qu'elles soient dans le contexte d'une mission professionnelle ou Extra-professionnelle, il s'agira d'identifier toutes les actions réalisées.
- **La façon dont les activités ont été réalisées** : quel a été le chemin parcouru entre la mise en place des actions et le résultat atteint, à quelles ressources avez-vous fait appel.
- **Les résultats atteints** : qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, la notion de résultat permet de nuancer et ajuster les ressources mobilisées et de tirer des leçons de ses réalisations : quelles compétences aurais-je besoin de développer pour améliorer mes résultats ? quelles ressources dois-je mobiliser ?

Ainsi, pour inventorier vos propres compétences, vous pouvez utiliser la combinaison de ces 3 éléments : les activités confiées (contexte, mission, actions), les actions réellement mises en place (moyens et ressources mobilisées), et les résultats atteints (qualitatifs ou quantitatifs), pour formuler vos : savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Dans cette démarche vous pouvez vous inspirer pour la formulation de vos récits, de fiches métiers ou de référentiels de compétence existants. Je vous suggère le site référent pour les professionnels de l'accompagnement et de l'insertion professionnelle : le ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois)

<http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jsp?id=681>

Le ROME est une bonne base mais malheureusement pas exhaustive en terme de métiers et de compétences. Ainsi une recherche sur la base ROME reste à compléter par une exploration du domaine d'activité concerné.

➔ Voilà le socle regroupant les trois fondements à identifier clairement et consciemment : Les motivations (j'aime faire), les compétences (je sais faire), les aptitudes et qualités (je peux faire).

Les réponses à ces trois questions ne sont pas figées, elles évoluent et s'enrichissent en fonction de nos différentes expériences et rencontres, modifiant aussi notre vision de nous-même et de notre horizon professionnel.

Dans une telle démarche, le regard de l'autre est intéressant ! Ne vous en privez pas ! Un professionnel qui a du crédit à vos yeux, qui a le mieux cerné votre questionnement et avec lequel vous vous sentez en totale confiance pour exposer tout votre cheminement.

Ne négligez aucune de ces 3 questions car :

- ⇒ un projet qui ne prend pas en compte les motivations est un projet générateur de frustration dans l'immédiat, de déprime à moyen terme et de souffrance à long terme.
- ⇒ Un projet qui ne prend pas en compte les aptitudes est un projet rêvé, idéalisé et voué à l'échec.
- ⇒ Un projet qui ne prend pas en compte les compétences, est difficile à mettre en œuvre, à condition de concevoir un parcours de reconversion béton et des séquences adaptées d'acquisition de nouvelles compétences.

La découverte des réponses à ces trois questions et l'identification du projet professionnel idéal pour soi est déjà une très bonne étape de faite, mais qu'en est-il de la mise en œuvre du projet professionnel identifié ?

### 3.2 MON PROJET PROFESSIONNEL : MAIS QU'EST CE QUI PEUT ME FREINER ?

Nous pouvons nous interroger sur l'intérêt de cette question : ce qui peut freiner ? Comment peut-il y avoir des freins si nous avons tout fait correctement ?

Prenons l'exemple classique que je rencontre souvent :

*« Bernard<sup>14</sup> exerce au sein de cette industrie de renom depuis 10 ans. Depuis quelques temps, ce sentiment de tourner en rond le guette, cela commence à se sentir au niveau de son travail et de son entrain matinal ! Il hésite à passer à l'action et consulte les offres d'emploi de temps en temps, jusqu'au jour où son entreprise annonce des grandes restructurations. Là il se dit il y a urgence de passer à l'action. Il contacte le meilleur cabinet de la place, et réussit à se faire financer son bilan de compétences par son employeur. Huit RDV plus tard (en cabinet RH avec son consultant), il a sa synthèse de bilan qui lui résume ses deux projets cibles réalistes et réalisables. Super ! Mais comment se fait-il qu'il n'arrive pas à enclencher l'action dans le sens de ces projets. Le temps du bilan, il était très enthousiaste, mais une fois l'accompagnement terminé, il a beaucoup de difficultés à engager le plan d'actions défini ».*

Cette situation peut avoir plusieurs explications et n'est bien entendue pas fatale ou définitive, le but ici est de vous fournir les causes que j'identifie personnellement.

Dans tous les cabinets RH où je suis intervenue, j'ai pu mesurer la qualité des méthodologies déployées, et qui restent très complètes au niveau technique : un travail exploratoire de fond est effectué au niveau du contenu du parcours professionnel, et des tests de personnalité de pointe sont restitués par des consultants expérimentés. Bref, l'artillerie complète pour extraire le portrait-robot du parfait projet professionnel. Tous ces éléments contribuent à remettre la confiance à flot, à un niveau correct de croyance en soi, mais est-ce suffisant pour entamer une reconversion pour aborder un grand virage professionnel ? J'en suis moins sûre.

Entreprendre un changement professionnel exige généralement de changer de posture, d'aller au-delà de la représentation classique de soi-même, et au-delà d'avoir son projet écrit quelque part dans une synthèse, il s'agit de s'en imprégner totalement et le faire vivre au quotidien.

De ce que j'ai pu observer dans mes accompagnements en bilan, que ce soit pour aller vers une nouvelle entreprise ou pour une reconversion le chemin du changement professionnel est un chemin parsemé de doutes et d'obstacles.

Pour donner de la puissance à un premier travail d'identification de projet professionnel, l'accompagnement par le coaching prend tout son sens pour enclencher efficacement toutes les actions menant à la mise en œuvre du projet, il s'agira ainsi d'identifier ses ressources et ses freins dans son rapport à l'action.

Je vous décris ci-dessous, les deux freins les plus récurrents que j'ai pu croiser dans mes accompagnements :

- **Frein 1 : les croyances limitantes ou limitatives : « non c'est trop beau pour être vrai »**

*« Les croyances limitatives sont toutes affirmations ou convictions qui empêchent un individu d'atteindre son plein potentiel. Elles incluent également les idées fixes où une pensée qui fonctionne comme une vérité et qui fait agir la personne de manière automatique. »<sup>15</sup>*

Les croyances, c'est la conclusion / compréhension que je vais retenir, sur moi-même ou sur les autres suite à plusieurs expériences répétées, ou suite à une seule expérience mais qui a eu un fort impact.

Prenons un exemple : une femme qui se lance en quête du « prince charmant » et qui vit plusieurs expériences d'échec et décevantes (trahison, rejet, abandon) avec des hommes et qui en vient à développer plusieurs types de croyances

- sur l'autre : « il ne faut jamais faire confiance aux hommes »
- Sur elle-même : « je n'ai pas de chance / je ne mérite pas d'être aimée »

Malheureusement, les croyances selon leur intensité sont auto-réalisatrices, car cette femme en développant cette croyance risque de répéter le même schéma : ne pas accorder sa confiance, être dans le contrôle de l'autre, et donc forcément provoquer un besoin chez son partenaire d'aller voir ailleurs.

Autrement dit, identifier les croyances limitantes sur soi, c'est identifier l'histoire que je suis en train de me raconter sur moi-même et qui va des fois jusqu'à polluer la fluidité de mes actions. Ai-je conscience de la représentation que j'ai de moi-même ? Suis-je dans le perpétuel auto-jugement, ou dans la bienveillance envers moi ? Quel est mon niveau d'acceptation / rejet de moi-même ?

Je me souviens de cette salariée qu'on va prénommer Cécile, que j'ai accompagnée dans le cadre d'entraînement pour des entretiens de recrutement en vue d'une promotion interne. Cécile avait un parcours structuré et cohérent, elle transmettait une belle énergie en RDV, et disposait de toutes les compétences techniques en lien avec le poste qu'elle vise. Cécile m'indique que face à ses futurs recruteurs, elle perd tous ses moyens, gros blanc dans ses idées et hésitation qui se voyait forcément de l'extérieur.

Plusieurs échanges ont permis de révéler à quel point Cécile est convaincue du scénario interne suivant : « si je réussis, ce n'est pas grâce à moi, c'est le fruit du hasard des circonstances du saint esprit mais pas moi », ou autrement dit Cécile présentait un syndrome de l'imposteur<sup>16</sup>, qui devenait forcément très handicapant en situation d'entretiens de recrutement là où justement, il faut valoriser ses réussites et démontrer le lien entre ses réalisations et sa valeur ajoutée.

*« Il est plus difficile de casser une croyance que de briser un atome »*

*Albert Einstein*

La citation d'Einstein vient nous illustrer le degré d'ancrage de certaines croyances et à quel point il serait difficile de les détricoter. Pourtant je ne peux que ne pas être en phase avec cette citation. Einstein nous dit que c'est difficile, mais ce n'est certainement pas impossible !

Le processus peut être long et douloureux mais son point de départ et d'abord LA PRISE DE CONSCIENCE des croyances qui nous limitent, et ensuite l'ENGAGEMENT vis-à-vis de soi, de vouloir se démontrer que l'histoire qu'on se raconte est erronée, et que nous pouvons nous découvrir et nous surprendre à chaque instant.

L'idéal ne serait-il pas de cesser de détricoter ses croyances et d'être dans une éternelle neutralité bienveillante vis-à-vis de soi et des autres, pour une perception élargie de soi et du monde et un apprentissage continu ?

Un outil que j'affectionne particulièrement pour détecter une éventuelle dissonance entre ses croyances et son projet et pour remettre de l'ordre et de l'harmonie dans ses actions est : la pyramide de Dilts.

Un des papes de la PNL<sup>17</sup>, Robert Dilts crée à partir des années 1980 le modèle des niveaux logiques. La pyramide de Dilts va permettre non seulement d'élargir une vue plus globale et systémique d'une situation ou problématique, mais aussi d'organiser les techniques en fonction du niveau où elles interviennent.



Une déclinaison de la pyramide de Dilts, en lien avec son projet professionnel va permettre de révéler à quel niveau je dois agir, par exemple : si j'exprime des croyances et valeurs en lien avec : « le dévouement à une cause » et « le service aux autres » et que j'interviens dans un environnement compétitif où la valeur Performance est le maître mot, il y a forcément conflit intérieur et fort risque de souffrance au travail à terme. Donc, un travail d'exploration des environnements professionnels en cohérence avec ses valeurs reste à mettre en place.

Ainsi, même en ayant bâti son projet professionnel de manière rationnelle en respectant le trio gagnant « aptitudes, compétences, motivations », il reste tout le travail de « connaissance de soi », de ses ressources et freins, de ses croyances, mais aussi de sonder sa prédisposition à quitter une sécurité présente vers un niveau supérieur de liberté.



- **Frein 2 : l'éternel combat entre « le besoin de sécurité » et « le désir de liberté »**

Pour avoir accompagné plusieurs personnes en processus de changement ou de transition professionnelle, voilà le mécanisme que j'ai le plus souvent observé : la peur du changement qui peut se manifester de plusieurs manières.

La peur que j'ai le plus souvent croisée est celle de quitter sa sécurité présente vers une liberté incertaine.

*« Laurent avait mis au point tout son dossier de création d'entreprise, il avait son associé idéal, son business plan était terminé et les partenaires financiers identifiés, mais à la veille de déposer sa demande de départ volontaire auprès de son entreprise, il recule ! Tétanisé par la peur de l'inconnu et surtout celle d'embarquer famille et enfants dans une aventure entrepreneuriale risquée. »*

Que peut-on faire face à cette peur ? Tout, sauf tenter de la nier ou de se juger soi-même vis-à-vis de cette peur par des croyances fatalistes : « j'ai toujours hésité, j'ai toujours eu peur du changement » ; chaque émotion est légitime et a son message à nous transmettre sur la compréhension des événements et de ce qui se joue pour nous.

Deux cas de figure sont généralement présents :

- Soit l'émotion présente est réellement disproportionnée et présente un caractère très irrationnel et très inhibant face à l'action. Dans ce cas de figure, un travail exploratoire des expériences passées de changement ou des croyances permettra de prendre de la hauteur et de remettre la peur à sa juste place.
- Soit l'émotion de la peur est très justement proportionnée, indicatrice de risques réels à prendre en compte et de paramètres à ajuster du projet, auquel cas il faut savoir traduire la peur en risque objectif à prendre en charge et à résoudre par l'analyse et l'action.

Dans tous les cas de figure, le défi est de savoir « fraterniser » avec sa peur, en faire un allié, et non un ennemi, la regarder en face et écouter ce qu'elle vient nous raconter sur nous et sur nos expériences passées.

Tenter d'éviter sa peur, de la nier, c'est comme laisser une pièce fermée s'encombrer de détritus et de saletés, c'est comme nourrir un monstre, qui plus on le nie, plus son message se fait fort et puissant.

Nos peurs son très bienveillantes avec nous, elles sont le principe même de la survie et de la protection de l'espèce, tout le défi sera de savoir pacter avec la peur et avancer main dans la main avec l'énergie de toutes ses émotions.

Et il est question souvent d'un tout premier pas, de ce petit premier pas nouveau différent vers ce projet qui vous tient à cœur. C'est ce que beaucoup de mes collègues appelleront « sortir de sa zone de confort », de cet espace du connu pour tenter de nouveau sentiers.

Et encore une fois, ne vous laissez pas piéger par toutes ces injonctions vendant ce bonheur nécessaire et absolu à avoir au quotidien, il est bon de savoir écouter son rythme, et s'il n'est pas encore temps pour vous d'aller explorer ce projet cher à votre cœur, c'est aussi bien, c'est bon ! Il n'y a pas de règles ou de formules préétablies, il n'y a que votre rythme et votre chemin et il est unique, car c'est le vôtre.

Face aux choix à faire, nous sommes souvent confrontés à des paradoxes, des polarités qui se déchirent en nous, et entre lesquelles nous sommes incapables de trancher :

Travailler ou élever mes enfants ? Vivre libre ou marié ? Être salarié d'une entreprise ou devenir mon propre patron ?

Et si nous apprenions à cesser cette guerre intérieure ? Comme le formule si bien, Martine Payot, Coach Thérapeute Gestaltiste dans ses conférences<sup>18</sup>, et si nous apprenions à faire danser nos polarités au lieu de nous sentir déchirés entre des voies qui paraissent opposées ? Et si nous apprenions à faire rayonner toutes les facettes de notre être dans un projet de vie harmonieux et épanouissant ?

### **3.3 DU PROJET PROFESSIONNEL AU PROJET DE VIE : DONNER DE LA PUISSANCE À SES ACTIONS ?**

Nous avons vu la base essentielle qui aide à poser les fondations d'un projet professionnel, le triptyque : compétences-aptitudes-motivations, nous avons abordé les obstacles et freins qui peuvent faire vaciller ces fondements.

Dans cette dernière partie de ce deuxième chapitre, j'ai le désir de vous faire partager mes dernières découvertes et les éléments qui me paraissent intéressants à explorer pour le thème du projet professionnel.

Comment donner plus d'élan à votre projet ? Selon la place qu'occupe le travail dans votre vie, selon votre niveau d'avancement vis-à-vis de votre projet professionnel, vous pouvez piocher dans cette partie des ressources et approches complémentaires qui permettent d'aborder le sujet de manière plus globale.

- **Une approche globale : le projet de vie**

*« Sandra menait une carrière dans un groupe de distribution spécialisé, une jeune femme pleine d'énergie et de vie. Professionnellement, elle a un souhait d'évolution de poste qui fut encore un fois refusé sans explications par sa hiérarchie. Au niveau personnel elle vit une rupture et sa confiance en elle-même progressivement touchée de plein fouet, elle décide de concrétiser ce projet de grand voyage et de six mois sabbatiques, une démission et quelques jours plus tard, la voilà en Nouvelle-Zélande pour répondre à cette question : quelle est la vie que j'ai envie de mener ? »*

Sandra a eu l'amabilité de nous faire part de son témoignage sur les motivations de son expérience et ce qu'elle en tire comme apprentissage, je vous livre son récit ci-dessous :

**Quel est ton parcours professionnel ?**

Je finis mon école d'ingénieur (ISA) par un stage de fin d'études chez Bonduelle au service marketing. Je poursuis quelques mois chez eux en CDD mais cela n'est pas fait pour moi. Je postule chez Décathlon, et m'embarque dans l'aventure en tant que chef de rayon. Je change d'univers, ce qui constitue en soi une évolution. L'expérience durera 4ans et demi.

**Quel a été le déclic pour cette coupure ?**

L'évolution sur d'autres métiers ne se fait pas, je ne suis plus épanouie dans mon métier et finalement est ce que c'est vraiment ce que je veux plus de responsabilités ? Je me voile la face, c'est une amie qui me permet cette prise de conscience car moi j'ai la tête dans le guidon.

Par contre, quitter, pour quoi ? C'est plus que flou, j'ai vraiment besoin de prendre du recul face à cette situation que je vis comme un échec.

Un voyage, l'aventure, voilà qui va me donner du temps pour penser à moi et réfléchir.

**Qu'est-ce que cette expérience apporte à ton projet professionnel ?**

J'ai eu le temps de me poser les bonnes questions. Qu'est-ce que j'aime faire ? Quels sont mes rêves ? De quoi j'ai besoin pour être heureuse ? J'avais besoin de cette coupure pour trouver mes réponses.

J'ai aussi progressé dans la confiance en moi grâce à cette aventure et cela m'aidera pour la réalisation de mon projet, c'est évident.

**Quels bénéfices tu en tires ? Et quelles difficultés ?**

Je me sens tellement mieux ! J'ai mis du temps à accepter ma décision, quitter une belle entreprise, une situation stable, financièrement satisfaisante, la pression parentale jouait aussi. Cela m'a demandé beaucoup de courage et aujourd'hui je suis fière de moi et du choix que j'ai fait. J'ai enfin fait quelque chose pour moi !

En Nouvelle-Zélande, je n'ai pas travaillé, j'ai épuisé mes économies donc pas de lignes supplémentaires sur le CV. Par contre, personnellement je me suis tellement enrichie. Je me connais davantage et aussi je sais ce que je veux faire de ma vie, ce qui est plutôt important !

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD  
ManageMentor®**

**Atos**

Une citation de l'alpiniste néo-zélandais Sir Edmund Hillary :

«Ce n'est pas la montagne que nous conquérons mais nous même». Je me retrouve complètement dans ces mots.

**Comment vois-tu ton avenir professionnel à la suite de ce voyage ?**

Je suis pleine d'énergie après tous ces mois de voyages. Heureusement car je repars de zéro et change complètement d'orientation. Il va falloir accepter cette situation instable et affronter les difficultés. Je dois aussi garder en tête qu'avant d'atteindre mon objectif, il y a des étapes à passer pas forcément évidentes.

**Quels conseils donnerais tu aux personnes se sentant bloqués ou tournant en rond professionnellement ?**

Ecoutez-vous !!! C'est tellement plus simple sur l'instant de se contenter de sa situation...

Ainsi, au-delà du contenu de sa décision : « entreprendre un voyage en Nouvelle-Zélande », ce que je trouve intéressant dans la démarche de Sandra c'est :

- Sa capacité à poser un choix : ouvrir une parenthèse pour se poser les bonnes questions
- La formulation de ses questions : de quoi ai-je-besoin pour être heureuse ? on dépasse le registre du travail pour aborder une forme de question existentielle globale où peut-être le projet professionnel occupera une partie.
- Sa conscience de son cheminement, de ce que cela lui apporte, mais surtout du chemin restant à parcourir pour concrétiser ses aspirations.

Car, ne s'agit-il pas au fond de la vie que nous voulons mener ? Un projet professionnel ne fait-il pas partie de ce TOUT plus global qui est notre projet de vie ? Ne passons-nous pas plus que la moitié de notre vie au travail ? Alors que souhaitons-nous ? 8 heures de bureaux 5 jours par semaine suivi de quelques moments de partages en famille ? Un travail sédentaire ou bouger d'un lieu à l'autre ?

Personnellement plus j'avance dans ma pratique, plus je suis incapable d'aborder le projet professionnel ou le poste de la personne comme quelque chose à part de dissocié (et pourtant c'est ce que souhaite certains candidats). Se cantonner à une réflexion sur son métier, sa vocation dans une approche technique c'est se priver de sa richesse identitaire, de la diversité de ses potentialités.

- **L'intelligence émotionnelle : je vais là où la joie m'emmène ?**

Pierre Giorgini parlait lors de sa conférence « la fulgurante recreation », avec son ton provocateur d'hypertrophie de l'hémisphère gauche pour nous décrire tous ces chercheurs et ingénieurs en quête de rationalisation de tous les phénomènes observés.

Malheureusement que ce soit dans le modèle éducatif familial, à l'école, ou dans le monde de l'entreprise : la tendance est au rationnel et au contrôle de ses émotions.

Et même quand on a décidé de parler d'émotions, on y a mêlé de l'intelligence pour parler de QE quotient émotionnel ! Il ne s'agira pas juste d'aller à la découverte de ses émotions, il faut bien y mêler une notion de performance !

Sur ma carrière, je n'ai pas croisé beaucoup de managers sensibilisés à la gestion des émotions : que ce soit ses propres émotions ou celles de ses collaborateurs.

Dans mes séances de coaching, beaucoup de cadres ne savent pas mettre des mots sur ce qu'ils ressentent, sur cette ressource inépuisable d'informations. Ils ont beaucoup de facultés pour exprimer leurs réflexions, pensées, réalisations, mais le vocabulaire s'appauvrit dès qu'il s'agit d'exprimer leurs ressentis. Et pourtant, je reste convaincue que nous éviterons beaucoup de souffrance au travail en sensibilisant les managers à l'importance de l'accueil de leurs émotions et de celles des autres.

« L'émotion est à la décision, ce que la posture est à l'action »

Alain BERTHOZ

Mais que signifie l'émotion ? Avant d'en définir le contenu, allons regarder l'étymologie du mot :

*« Dérivé de émouvoir formé d'après l'ancien français et moyen français motion « mouvement », emprunté au latin motio, action de mouvoir, mouvement, trouble, frisson (de fièvre) ».*

L'émotion serait ce signal qui nous prépare à l'action qui nous indique la direction à prendre, qui nous prépare à nous mettre en mouvement.

Aujourd'hui dans l'inconscient collectif, nous confondons encore émotion avec faiblesse ou fragilité, et dans le monde des entreprises, nous voulons encore des soldats forts dénués mais en même temps innovants et créatifs ? N'y a-t-il pas là un non-sens ou une injonction contradictoire ?

Pire, nous assistons récemment à une survalorisation de l'émotion de la joie, de l'injonction au bonheur et positivisme à tout prix, au détriment de toute la palette des autres émotions qui sont aussi de très bons indicateurs. Dans ce sens, le dernier film Pixar<sup>19</sup> est une très belle illustration ludique et vivante de la richesse de nos émotions et de l'utilité de chacun d'elle, notamment la tristesse.

Plus concrètement, comment pouvez-vous contacter vos émotions ? Et quels liens peut-il être fait avec votre projet professionnel ?

L'Analyse Transactionnelle<sup>20</sup> et les travaux d'Eric Berne, nous fournissent une grille de lecture des émotions. Un volet de cette vaste boîte à outils décline les quatre émotions de base : la joie, la peur, la tristesse, la colère, en un vocabulaire spécifique qui nous permet de mettre des mots sur nos ressentis.

*« Éric Berne s'est aperçu qu'il y a une corrélation entre le comportement d'une personne, ce qu'elle dit, et l'émotion qu'elle transmet à un moment donné. Et que bien souvent ce même ensemble de manifestations se reproduit de la même façon face une situation identique. Il a ainsi fait le lien entre émotion, pensée et comportement. »*

Ainsi, les émotions seraient une sorte de boussole intérieure qui va nous permettre d'ajuster nos actions et poser les bons choix pour nous en cohérence avec nos besoins.

Une application très simple, pour le cas d'un bilan professionnel est l'analyse du parcours professionnel, sous l'angle des émotions.

Dans la phase d'inventaire de vos différentes expériences professionnelles, vous pouvez sur la base d'une liste d'émotions, mettre en face de chaque expérience des mots clés d'émotions ressenties et débriefer avec une personne neutre ou un accompagnateur sur ce que pouvait indiquer ces émotions comme besoins qui vous sont spécifiques.

Et si l'expression de ses émotions était le meilleur moyen de communiquer avec celles des autres et entrer en lien avec eux ? Et si l'expression de sa vulnérabilité ne faisait que renforcer son leadership ? Et si la prise en compte de ses émotions fait de nous cet être complet plein de ressources ?



Je vous laisse trouver votre propre réponse à toutes ces questions en observant l'engouement rencontré par la [vidéo du PDG de Danone](#).

- **La spiritualité : une voie inépuisable de sens ?**

Spiritualité?! Voilà un mot qui a encore une très forte connotation religieuse dans l'esprit de beaucoup et pourtant la méditation (pratique bouddhiste à la base) se démocratise peu à peu et fait son entrée dans le monde de l'entreprise.

La convention annuelle de ce très grand club de dirigeants d'entreprises<sup>21</sup> est introduite par une méditation animée par Christophe André, et les publications de ce dernier rencontrent un succès fulgurant que ce soit celles démystifiant la pratique ou celles démontrant ses bienfaits sur tous les niveaux du bien-être.

*« Défier la crise c'est chercher à retrouver le goût des choses, du travail et de la vie, c'est choisir de prendre un chemin différent et remettre en question le pourquoi de nos actions et activités. Quand le sens a été perdu ou oublié, notre nature profonde nous le rappelle par instinct de survie. Beaucoup parlent aujourd'hui d'un retour de la spiritualité dans le monde de l'entreprise. Y aurait-il un lien entre la quête de sens et cette soif de spiritualité? »<sup>22</sup>*

L'essence d'une quête spirituelle est la recherche à la réponse à cette question du « Pourquoi ? » et c'est ici où nous trouvons le niveau ultime d'une construction de projet de vie, c'est au-delà de la question : quelle vie ai-je envie de mener ? Mais quelle est ma mission sur Terre ?

A cette dernière question, beaucoup me répondraient : VIVRE et dans ce domaine, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, car il s'agit d'un cheminement individuel unique et propre à chacun.



Mais pour ceux qui se sentent en résonnance avec l'approche spirituelle et sa pratique, cette dernière peut être ressource à plusieurs niveaux, selon mon observation :

- *La stabilité émotionnelle et la capacité à prendre de la hauteur* : on ne compte plus le nombre d'études qui démontrent les bienfaits de la méditation et son effet visible sur le cerveau. Cet état d'« awareness<sup>23</sup> » permettrait de disposer au mieux de ses ressources, face aux différents imprévus professionnels ou de la vie de manière générale.
- *Relativiser, aborder l'effet impermanent des choses, quitter la matérialité* : être dans une démarche de réflexion spirituelle, c'est aussi rester conscient de l'effet impermanent des choses et de notre passage sur terre, c'est ce que les japonais appellent le ZEN : « ça aussi, ça passera ».

Découvrir l'effet impermanent des choses et des événements n'est pas une raison de ne pas s'y impliquer (comme beaucoup d'effets pervers de la spiritualité), mais au contraire, de s'y investir intensément, car chaque expérience à une fin qui nous emmène vers un début pour toujours servir au mieux notre croissance personnelle.

➔ Rester dans une approche rationnelle de son projet professionnel, c'est avoir accès à 5 % de ses ressources, là où vous pouvez les multiplier en ayant une approche complexe et multi-angles de vue.

Motivation, compétence, aptitude, émotion, spiritualité, voilà des angles d'attaque complémentaires, dans lesquels vous pouvez piocher des outils et pratiques pouvant ouvrir au mieux vos horizons.

Au-delà, d'un intitulé de projet consigné dans une synthèse de bilan ou d'idées d'orientation soufflées par votre entourage, il s'agit d'abord et avant tout de vous, de la vie que vous souhaitez, de votre posture vis-à-vis de votre projet, des croyances que vous nourrissez et de l'épanouissement que vous vous autorisez dans votre quotidien.

Il est temps pour nous de boucler la boucle ! Nous avons abordé dans le premier chapitre le monde de l'entreprise et les sujets qui l'occupent, nous avons évoqué dans le deuxième chapitre les fondements d'un projet professionnel et sa mutation vers un projet de vie, en dernier chapitre, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : comment faire rencontre les deux Entreprise et Projet individuel ? Comment un projet de vie peut-il s'épanouir au mieux dans un contexte professionnel ? Quels sont les ingrédients du succès durable de sa trajectoire personnelle ?

## 4 PROJET DE VIE : LES INGRÉDIENTS DU SUCCÈS DURABLE



Si je dois résumer en une seule phrase ce que j'ai appris de mes accompagnements, je dirai que « chaque projet est unique et il y a autant de projets que de personnes même quand les intitulés des métiers ciblés sont les mêmes d'une personne à l'autre », et c'est dans ce sens où mon métier me passionne, car chaque accompagnement est un nouveau départ vers de nouvelles découvertes.

Ainsi, peut-il y avoir une recette miracle applicable à tous ou un projet de vie parfait ? Ma réponse est NON ! D'ailleurs cette perspective m'angoisserait et c'est ce contre quoi je lutte : les chemins pré-tracés où la tentation est grande de mettre des profils dans des impasses juste car ils sont issus de tel parcours scolaire ou tel milieu social !

Ma devise est : Tout est possible. Tous les projets sont bons à creuser et à étudier du moment où ils font vibrer votre cœur et vous font sentir plus vivants que jamais.

Ainsi, je ne peux vous promettre pour cette dernière partie de cet ebook : la recette miracle, je ne fournis pas en supplément : la baguette magique. Car, le miracle c'est vous et la baguette magique c'est vous qui l'avez !

Le miracle est ce que vous allez faire de toutes les choses mises sur votre chemin, dont entre autres cet ebook que vous êtes en train de lire.

Pour ce dernier chapitre, il me tenait à cœur de vous faire découvrir ma propre méthodologie, issue de mon parcours universitaire et professionnel et de ma pratique de l'accompagnement. Elle se veut une proposition pour vous éclairer sur ce qui me paraît être les des thèmes fondamentaux de la réflexion sur un projet de vie. Et comme toute méthodologie, elle n'a de sens que par ce que vous allez en faire et comment elle s'enrichira de vos utilisations. Elle n'est certainement pas meilleure que les autres, elle apporte juste une approche différente et complémentaire.

Cette méthodologie inverse le processus classique de la définition de projet professionnel, elle reste modulable et adaptable à chacun dans un souci d'efficacité, dans le sens où elle commence par un diagnostic de votre situation et de votre niveau d'avancement vis-à-vis de votre projet.

En première partie, vous découvrirez ma méthodologie, son origine et son contenu. Mais une méthodologie reste indissociable de son environnement de mise en œuvre et des acteurs qui vont la porter, ainsi en deuxième partie vous verrez les conditions de réussite à destination des acteurs aidant à la mise en œuvre des projets professionnels en entreprise.

Mais avant d'entamer cette partie que j'ai nommée « les ingrédients du succès durable », je tiens à expliciter les termes « succès » et « durabilité » :

- *Succès* : dans le dictionnaire le succès correspond à : « *Résultat heureux obtenu dans une entreprise, un travail, une épreuve sportive, etc. : Ses efforts ont été couronnés de succès.* »  
Mon propos n'est surtout pas d'aborder la notion de succès dans une optique de performance ou d'objectifs fixés par les autres à atteindre. Le succès est ce que vous aurez défini vous pour vous, le succès dont je parle ici est d'arriver à construire et à pérenniser le cadre de vie où votre plein potentiel est déployé et où votre croissance personnelle est sans cesse renouvelée
- *Durable* : la définition de ce mot est « *De nature à durer longtemps, qui présente une certaine stabilité, une certaine résistance* ».

Dans mes accompagnements, j'ai pu souvent constater à quel point mes coachés sont dans des schémas de répétition (même type de conflit managérial répété, licenciements successifs, plusieurs expériences de harcèlement au travail).

Cibler un succès durable, ce n'est pas juste intervenir en pompier pour remettre une situation à flot, c'est comprendre les ressorts et fondements de ce qui s'est passé pour le transcender et le dépasser durablement.

La finalité de ces deux concepts mixés : Succès et durabilité est de faciliter votre navigation professionnelle. A l'image d'un chemin à parcourir, c'est de vous aider à être dans la posture qui vous permette de mieux profiter du paysage, de repérer les belles opportunités servant votre croissance en toute sérénité.

#### **4.1 DÉFINIR MON PROJET DE VIE : COMMENT PRATIQUER LA « SIMPLICITÉ » ?**

Quelle belle aventure que de vouloir se lancer dans la réflexion sur son projet de vie, nous y passons par plusieurs stades : des phases d'anxiété avant d'engager de l'action, des périodes de mobilisation qui permettent d'avancer, des stades de doute, c'est le propre même d'un travail de réflexion sur soi.

Nous avons vu dans le deuxième chapitre à quel point un projet de vie fait appel à plusieurs composantes, attachés à des domaines variés, peut-on commencer l'inventaire de ces fondements d'office ? Un travail de diagnostic préalable n'aurait-il pas un peu de sens ?

J'ai souvent remarqué que dans le dispositif classique du « Bilan de compétences », les trames sont prévues pour être exhaustives et les candidats se plient aux consignes en effectuant les différents travaux à faire. Ma devise a toujours été : « l'outil au service de l'Homme est non l'inverse », pourquoi faire subir à un candidat une trame complète du bilan, là où un travail ciblé sur ses points de progrès serait plus efficace et pertinent.

A titre d'exemple, quel intérêt de passer des heures à inventorier vos compétences, là où vous avez plus besoin de faire le point sur vos valeurs et sur votre représentation de vous-même ?

Mon approche est la suivante : chaque questionnement sur son projet démarrerait par une phase de diagnostic. L'idée est de repérer vos points de force (par exemple : certains ont une faculté à mobiliser un réseau, mais beaucoup de difficultés pour faire des recherches documentaires sur les perspectives de leur secteur d'activités), et vos axes de progrès. La finalité de ce diagnostic serait d'entamer un travail d'accompagnement ciblé qui consistera à s'appuyer sur vos points de force pour transcender vos axes de progrès.

J'ai conçu cet outil de diagnostic sous la forme d'un test appelé : « Autodiagnostic de la maturité de mon projet de vie ».

Ce questionnaire s'inspire de la vision intégrale de Ken Wilber<sup>24</sup>, afin d'assurer une approche à la fois simple mais qui tient compte de la complexité, c'est ce que les adeptes de Ken Wilber appelle une approche simplexe. Celle-ci tend à tenir en compte tous les aspects en lien avec votre projet, la finalité étant que le résultat du questionnaire puisse vous indiquer les aspects sur lesquels vous devez focaliser pour consolider votre projet.

Un débriefing avec un référent extérieur reste pertinent afin de prendre de la hauteur sur les résultats et réfléchir sur les actions que vous pouvez mettre en place.

Je vous laisse découvrir le questionnaire et/ou le réaliser si besoin, en annexe 1.

Belle découverte à vous, n'hésitez pas à entrer en contact avec moi par le biais des réseaux sociaux pour échanger sur vos résultats.

## **4.2 MON PROJET DE VIE ET LE MONDE DE L'ENTREPRISE**

Nous avons vu en première partie de cet ebook à quel point le monde de l'entreprise est en transformation avec l'arrivée de nouveaux phénomènes : uberisation, révolution digitale et renouvellement générationnel provoquant de nouvelles organisations du travail.

Chaque organisation, aura elle-même à son niveau à préparer « son projet de vie », comment envisage-t-elle son évolution ? Sa stratégie ? La pérennisation de ses marchés ? Comment souhaite-t-elle se positionner sur un marché mondial de moins en moins prévisible ?

Ces entreprises pourraient même emprunter des outils exposés ici, pour faire cogiter leurs comités de direction sur l'avenir de leur organisation. (Pyramide de Dilts, Index de Computation)

Dans la majorité des grands groupes, ce travail est effectué. Les CODIR font appel à des cabinets de renom pour élaborer leur plan triennal ou leur vision stratégique sur les cinq futures années.

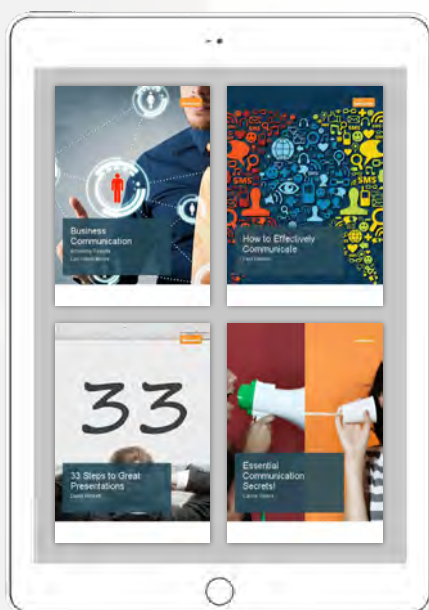
Plusieurs réunions et travaux débouchent sur des beaux projets d'entreprise, bien présentés dans des très beaux rapports, et exposés lors des conventions cadres avec des cérémonies en grands pompes.

A titre d'exemple, Orange construit son projet stratégique « Essentiels 2020 » autour de l'expérience client avec comme ambition pour le volet humain : « *Construire un modèle d'employeur digital et humain : Orange souhaite être une entreprise, à laquelle les femmes et les hommes sont fiers d'appartenir. Le Groupe veut construire un nouveau modèle d'employeur digital et humain, qui reposera sur une expérience salarié de qualité, socle d'une expérience client Orange réussie. A l'issue du plan, l'ambition est que 9 salariés sur 10 recommandent Orange comme employeur.* »<sup>25</sup>

A l'image d'une rencontre amoureuse, celle entre un projet de vie individuel et un projet d'entreprise ne relèverait-elle pas d'une capacité à dépasser la phase de séduction et de coup de foudre pour aller vers de l'engagement durable ?

D'un côté, déclarer son engagement envers l'entreprise serait l'expression d'un intérêt régulier à ses projets stratégiques, à son évolution et prospérité. D'un autre côté, manifester de l'engagement envers le salarié prendrait la forme d'un partage et communication sur les projets et d'un intérêt régulier et concret porté envers son épanouissement et sa croissance personnelle.

Et comme dans toute relation réussie, chacun assume sa juste part de responsabilité, pour une relation prospère pour le meilleur et pour le pire.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

Oui vous êtes déjà en train de me dire : arrête de rêver, c'est trop beau pour être vrai ! Je vous répondrai non : c'est possible.

Dans tous mes coachings d'entraînement aux entretiens de recrutements, je sensibilisais mes coaché(es) sur l'importance de bien se positionner dans cette « phase de séduction », savoir passer d'une posture de « quémandeur d'emplois » à « offreur de solutions ».

Oui les choses peuvent être simples, mais dans la réalité elles se heurtent à des enjeux contradictoires, malheureusement sans pouvoir créer des espaces de rencontre où ces contradictions peuvent être dépassées par une réelle volonté de collaboration.

Le RRH veut qu'il y ait plus de mobilités internes sans toucher à un process lourd d'étapes et d'autorisations. Le manager veut du sang neuf mais sans faire promouvoir ses meilleurs commerciaux, le salarié veut être épanoui au travail mais sans faire le moindre pas vers la découverte et compréhension du projet d'entreprise.

Bref les projets des uns se heurtent aux prérogatives des autres et je reste convaincue que par le partage, la collaboration, le dialogue et une réelle volonté de réussite collective, tous ces obstacles peuvent être surmontés.

Ainsi, j'ai tenté de recenser dans cette dernière partie, ce qui pourrait être des garde-fous, des points de vigilance pour chaque acteur de l'entreprise, impacté ou impactant un projet de vie.

Chaque rubrique est formulée sous forme de commandements : des recommandations fortes et insistantes mais qui laissent chacun libre de ses actes.

#### **4.2.1 POUR LE SALARIÉ : ÉPANOUISSEMENT ET ENGAGEMENT DURABLES**

- **Tu lâcheras ton CV et tes diplômes et tu t'intéresseras à ton « Individualité », à ce qui te rend unique**

Benoît « Comptable », Sylvie « Comptable », David « Comptable », voilà trois candidats à une même fonction, issus de la même formation avec des parcours très ressemblants, qu'est ce qui va les différencier dans un entretien de recrutement ? Qu'est ce qui fera la différence dans leur trajectoire professionnelle : certainement pas les notes obtenues à leur formation, ni la connaissance par cœur du déroulé de leur parcours.

A mon sens, c'est leur individualité, le caractère unique de leur façon de faire, leur « personal touch », leur valeur ajoutée. Il s'agira d'identifier sa différence : qu'est ce qui constitue ma spécificité ?

La capacité à avoir identifié cela, l'avoir décelé et savoir en avoir conscience et le restituer est ce qui fait la différence sur toute la ligne, et c'est ce qui facilite un meilleur positionnement en interne ou à l'externe de l'entreprise.

- **L'attentisme est destructeur pour ton énergie et la posture « Victime » est ton meilleur ennemi**

Non, ton entreprise n'est pas forcément « ton persécuteur », tu n'es pas « une victime », et les syndicats ne sont pas « les saveurs ». Rentrer dans cette triangulation, c'est rentrer dans un combat sans fin où ton énergie sera épuisée, une énergie que tu pourrais mobiliser au service de ton projet.

N'en attends pas trop de ton entreprise ! je n'ai pas vu une posture aussi destructrice que celle de « l'attentisme » :

*« Tu te rends compte ! J'ai appris par les collègues d'un autre service qu'il y aurait une réorganisation dans le mien, personne ne m'a rien dit ! »*

*« Ils sont graves. J'ai dit il y a deux ans que je voulais ce poste et j'ai appris hier qu'ils recrutaient en externe ! – Franchement j'en ai marre qu'on ne me propose rien comme évolution »*

Alors, je vais t'apprendre une mauvaise nouvelle, tu n'es pas le centre du monde de l'entreprise, mais tu en es un maillon aussi indispensable que les autres.

Sois une sorte de radar, qui capte toutes les opportunités et qui sait se promouvoir et valoriser ses réussites dans un esprit de partage et de communication et sans forcément attendre un retour immédiat, et si tu ne te sens plus bien sur ton poste, parles-en autour de toi. Ne t'enferme dans un mal-être qui pourrait se transformer à terme en souffrance.

Apprends à accueillir tous les événements pour en faire des possibilités d'apprentissages et de croissance.



- **L'épanouissement professionnel n'est pas un luxe accordé à une minorité**

Si tu nourris la croyance que « être épanoui au travail ce n'est pas simple, ce n'est pas donné à tout le monde », et que tu disposes de plein d'arguments et d'exemples pour me confirmer que c'est mission impossible, il sera bien difficile de te convaincre de l'inverse.

Par ailleurs, je te suggère de te répéter la phrase suivante : « je mérite d'exercer un métier épanouissant », et d'être attentif à ce qui se passe en toi : quelles émotions ? Quelles sensations ? Et quelles pensées ?

Encore une fois, il ne peut y avoir de formule magique ou d'imposer un postulat à tout le monde, mais la conviction qui est la mienne est que : « chaque individu a droit au bonheur ».

- **Ton employabilité tu préserveras**

Je n'ai cessé de le répéter à tous les salariés ou chercheurs d'emploi que j'accompagne, il est indispensable d'accorder une grande attention à son employabilité. Suis-je sur un métier en tension, recherché sur le marché ou en déclinaison ? Devrais-je entamer une reconversion vers un nouveau métier ? Mon niveau de formation initiale est-il suffisant au vu de mes ambitions d'évolution de carrière ?

Voilà des vraies questions à se poser sur votre projet professionnel et sur la nécessité de se former. Dans ce sens, la connaissance des dispositifs et réglementations de prise en charge est plus que nécessaire.

En France, les processus de recrutement accordent encore une très grande importance à la formation initiale et à la cohérence des parcours professionnels, même si on constate une fine émergence d'employeurs qui s'intéressent à des profils atypiques (multi-expériences, multi-postes, multi-secteurs...), mais cela reste très à la marge.

- **Le réseau n'est pas ton nombre de contacts sur LinkedIn**

Qui douterait encore de la puissance de réseau comme démarche contribuant à faciliter la mise en œuvre des projets, que ce soit à l'interne même d'une entreprise ou sur plusieurs secteurs d'activités.

70 % des offres d'emploi correspondent au Marché Caché de l'emploi, c'est-à-dire au pourcentage de postes pourvus sans qu'aucune offre d'emploi n'ait été publiée, car le poste à pourvoir a été dans la majorité des cas comblée grâce au bouche à oreille : qui connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un qui... !

Quand j'évoque le Réseau avec mes étudiants en Master2 RH, je rencontre souvent des préjugés confondant le réseau avec le piston ou le fait de devoir quémander un service à ses contacts.

Encore, une histoire de croyances et de postures ! En pensant cela ils reculent à aller vers leurs contacts et se contentent d'en accumuler un certain nombre par le biais des réseaux sociaux, sans aller au-delà du virtuel et provoquer un RDV professionnel.

Le Réseau reste à aborder dans une notion de partage, de solidarité, de mise en commun de collaboration. Tu ne vas rien demander, tu vas partager ! Avant de vouloir entrer dans un réseau, il n'est pas question de s'interroger sur « comment je vais leur demander », mais plutôt sur « qu'ai-je à leur faire partager ou à offrir ? »

La priorité étant de maintenir le contact et de faire connaître son actualité professionnelle, de savoir provoquer des espaces de rencontre et de partage dès que possible. Bref, de savoir demander/recevoir et de savoir donner en retour.

#### **4.2.2 POUR LE MANAGER : DU COURAGE MANAGÉRIAL À L'ASSERTIVITÉ**

- **Travailler ton propre projet t'aide à mieux accompagner tes collaborateurs**

Tel collaborateur te dit qu'il veut évoluer mais ne sait pas comment faire ? L'autre souhaite découvrir un autre métier de ton service et tu dois confirmer sa prédisposition au préalable ? Tu es confronté à des questions en lien avec la construction et validation d'un projet professionnel et si tu ne le fais pas à ton niveau le service RH ou Carrières te posera la question.

Travailler ton propre projet professionnel te donnera énormément de repères pour guider au mieux tes collaborateurs, au-delà du fait de leur partager ta propre expérience de construction de projet, tu pourras leur poser les premières questions qui peuvent défricher le terrain.

- **Tu t'interdiras de casser des vocations naissantes**

Sans jugement aucun, qu'est-ce qu'il peut y avoir comme dégâts de fait dans un feed-back managérial non préparé et non constructif ! Je suis la partisane de la transparence et de l'honnêteté mais en y mettant les formes tout de même.

Peut-on dire à un collaborateur qu'il ne pourra pas postuler sur cette offre interne, car il n'a pas le profil, sans lui donner d'explications supplémentaires et s'étonner le lendemain de son désengagement ?

Attention, ici je ne prône pas le discours de l'assistanat, ou celui qui fait porter toute la responsabilité sur le manager. Mais le temps du feedback reste un temps fort où la pédagogie est de rigueur et où l'accueil et l'écoute des émotions du salarié restent des compétences managériales indispensables.

Nous avons beaucoup parlé récemment du courage managérial, mais quel courage au vu de tout le poids qui pèse sur le manager : premier interlocuteur RH, commerçant, gestionnaire de business unit.

J'oppose au courage managérial l'intelligence émotionnelle et la capacité à être assertif avec le salarié en explicitant la situation et en confrontant les enjeux de chacun.

- **Ton enthousiasme lié au projet d'entreprise, tu communiqueras**

Dans cette rencontre amoureuse entre le projet d'entreprise et le projet individuel du salarié, tu es l'équivalent de l'agence matrimoniale, tu es le provocateur de belles unions, car tu es le mieux à connaître les compétences et aspirations de tes collaborateurs et la stratégie et enjeux de ton entreprise.

Et même si tu entends de la dissonance entre les deux, il ne faut pas hésiter à la poser, l'évoquer et en échanger. Cette dissonance peut-elle être dépassée où s'agirait-il de prémices de chemins qui vont devoir se séparer ?

L'assertivité managériale c'est aussi savoir évoquer les situations telles qu'elles sont, et aborder toutes autres issues possibles à la pleine expression des projets des salariés même à l'extérieur de l'entreprise.

Tu le sais, le désengagement d'un salarié te coûtera cher à terme, en productivité ou en conflit latent ou ouvert, le prévenir en pensant en amont à toutes les autres issues t'épargnera du temps et de l'argent.

- **Ton assertivité tu développeras**

Passer d'une relation de pouvoir et d'autorité à une relation de collaboration de manager coach n'est pas une chose aisée. Car disons-le, il ne s'agit pas d'un terme à la mode, toutes les révolutions que connaissent le monde de l'entreprise exigeront un positionnement managérial différent, et la nécessité d'attirer et fidéliser les talents l'exige.

Bien entendu, cette posture est certainement inapplicable dans certains contextes et situations. Mais viser une position affirmée et rechercher la relation gagnant-gagnant dans la majorité des cas est un bon gage de développement de la fierté d'appartenance de tes collaborateurs et ainsi leur fidélisation.

- **Révéler ta vulnérabilité te rend humain et non faible**

Quel est le manager qui t'a le plus marqué positivement par son professionnalisme ? Quel était son style managérial ? Comment il s'y prenait avec ses collaborateurs ?

As-tu besoin d'un manager robot, avec une image forte et indestructible ? Ou d'un manager humain ?

Quelle que soit ta réponse, sache que ta vulnérabilité est ce qui te rend humain. Montrer ta vulnérabilité ne te rend pas faible mais te rapproche des autres, il ne s'agit pas de faire un étalage de faits privés mais d'être dans une démarche authentique de qui tu es ? Une permanente congruence entre ce que tu vis intérieurement et ce que tu communique aux autres, dans la limite de tes possibilités et de ce qui est acceptable dans ton environnement. Tu serais surpris de la réaction de ton équipe et de leur reconnaissance de cette ouverture à eux.

Sache que tu as plus de chances de capter l'attention de ton interlocuteur et de rentrer en lien avec lui quand tu parles avec « tes tripes », le discours d'Emmanuel Faber PDG de Danone à la remise des diplômes de HEC nous fournit un bel exemple à ce propos.

#### **4.2.3 POUR L'ACTEUR RH : PROXIMITÉ POUR UN ENGAGEMENT RENOUVELÉ**

- **La tentation du « bonheur au travail » tu abandonneras**

Voilà une belle tendance bien emballée et présentée, qui laisse croire à un remède miracle qui ferait sauter toutes les frustrations des salariés et contribuerait à leur épanouissement.

Le concept est attractif, et tout est bon pour développer la marque employeur et contribuer à l'attractivité des talents.

Mais, clairement parmi les entreprises qui paraissent dans le top10 des sociétés où il fait bon vivre (Great Place To Work), rares sont celles qui utilisent le mot : « bonheur au travail ».

Que tu contribues à une qualité de vie au travail des collaborateurs, en créant des conditions idéales de travail et en luttant contre les nuisances : OUI, que tu t'intéresses régulièrement au climat social : OUI, mais de là à se laisser aspirer par la mouvance du « Happy », je n'approuve pas.

Et comme dirait David Cordani DRH de Saint Maclou : *« le risque de cette tendance et de ces nouveaux intitulés (responsable du bonheur/Happiness Officer) est de pervertir la fonction RH pour petit à petit la vider de son essence, pour enfin dire qu'on pourrait s'en passer »*

A la place des chantiers Happy (locaux, pratique bien-être, sport), je te suggère une mesure régulière du taux d'engagement des salariés, une mine d'or d'information qui te donnera des pistes de chantiers à lancer en phase avec les attentes de tes collaborateurs.

*« L'engagement des salariés est une notion sur laquelle se penchent aujourd'hui de très grandes entreprises françaises (Axa, BNP Paribas, Crédit agricole). Un concept qui va au-delà de la simple prise de température sur la motivation au travail ou la loyauté du personnel envers son employeur. Il s'agit de mesurer la force du lien qui unit les salariés à leur entreprise. Ce taux d'engagement est prédictif des performances de l'entreprise. »<sup>26</sup>*

- **Ton organisation, tu simplifieras**

Dans beaucoup d'entreprises, dans lesquels je suis intervenue récemment, les salariés ne connaissent pas leur RRH, est-ce la faute au RRH ou au salarié ? Ou plutôt d'une configuration organisationnelle où le RRH gère des centaines et des centaines de salariés, et que lui-même ne les connaît pas forcément.

Dans la mesure des pouvoirs qui te sont attribués, tu veilleras à privilégier une organisation simplifiée qui te permettra d'être efficace, d'éviter le burn-out et de rester au plus près de tes salariés : tes clients internes.

- **Le projet d'entreprise tu démocratiseras**

Tu es souvent face à des salariés qui sont dans l'incompréhension de telles ou telles réorganisations ayant impacté leur poste, ou ne comprenant pas forcément les nouveaux chantiers à déployer. Dans la mesure du possible, tu contribueras à démocratiser le projet d'entreprise, à le rendre intelligible par tous, afin de lever les idées préconçues et lutter contre les bruits de couloir anxiogènes.

- **La légitimité de ta fonction, tu défendras becs et ongles**

Lors des coups durs et comme tous les services transverses, le tien sera parmi les premiers menacés. Beaucoup remettront en question la plus-value de ta contribution et ta valeur ajoutée.

Souviens-toi, ce sera à toi d'explicitier ta contribution, de valoriser tes résultats et de démontrer leur participation à la réussite des résultats économiques.

- **Les process sont au service de l'Homme et non l'inverse**

Dès que tu le peux, essaye de simplifier les processus, et ne te laisse pas aspirer par la spirale bureaucratique, ta quête sera de supprimer des démarches au lieu d'en créer d'autres. Et si la tentation d'en créer est grande, tu t'interrogeras sur le système de manière globale.

Les outils ne doivent pas se substituer aux échanges et dialogues avec le salarié, mais seront là au service de ces opportunités de communication.

➔ A l'aube des transformations profondes du monde du travail, l'enjeu est assez similaire du côté entreprise et salarié. Pour ce dernier, il sera de préserver son employabilité dans un marché de l'emploi incertain, et pour l'entreprise c'est de s'attirer les meilleurs profils nécessaires à son développement.

Il est de la responsabilité de chaque partie de faire un pas vers l'autre, en faisant rencontrer un projet de vie au niveau de l'individu et un projet d'entreprise au niveau collectif, pour vivre une aventure humaine qui permettra et contribuera à la croissance et prospérité de chaque partie.

## 5 CONCLUSION

« La résilience c'est l'art de naviguer dans les torrents »

Boris Cyrulnik

*« L'engagement est devenu un actif stratégique. L'engagement des employés est une source sous-exploitée de santé économique et de bénéfices sociaux. Alors que les RH doivent intégrer le langage des affaires pour gagner leurs galons de partenaire stratégique, voici un levier bien plus puissant que les programmes de réduction budgétaire ou de révision de processus. Ces derniers sont nécessaires mais leur impact récurrent demeure limité. »<sup>27</sup>*

J'ai introduit cet e-book en indiquant à quel point le désengagement peut être coûteux pour l'entreprise, j'ai envie de conclure en disant que l'engagement peut rapporter beaucoup.

Imaginez une entreprise où les salariés se comportent comme si c'était la leur, ils sont attentifs à l'image de leur boîte à l'extérieur, ils en font la promotion dès qu'ils le peuvent, leur enthousiasme est communicatif, ils ne regardent pas leur montre en espérant la fin de journée, le w-e, la retraite... Ils sont motivés, investis, impliqués, engagés et font remonter systématiquement les incidents et tout ce qui pourrait contribuer à sa prospérité.

Oui ce type d'entreprises existe et ce type de collaborateurs aussi. Dans une belle relation de collaboration où la croissance de l'un permet celle de l'autre.

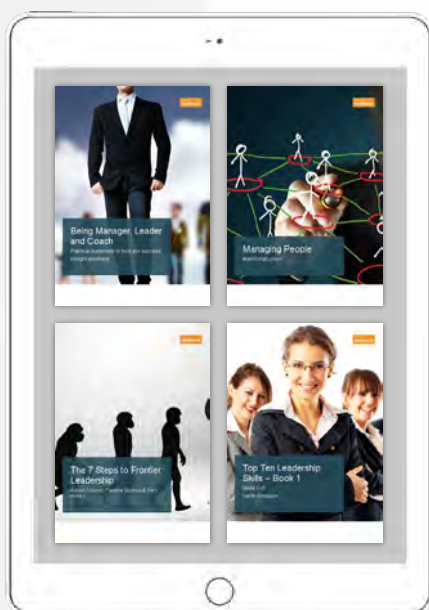
Aujourd'hui, dans ce processus de développer l'engagement des collaborateurs, une clé me paraît essentielle : l'authenticité. Que ce soit du côté du Salarié ou du côté de l'entreprise, ces deux protagonistes veilleront à une congruence entre : ce qu'ils disent, ce qu'ils pensent, et ce qu'ils font, tout en assumant leur part de paradoxe et en travaillant à la transcender.

A un niveau individuel, passer d'une logique de projet professionnel à une logique de projet de vie, demande une attention particulière portée à ce qui nous rend unique, et ainsi à nos besoins à nourrir qui permettront la croissance de notre individualité.

La tâche peut paraître abstraite ou insurmontable, il n'y a pas de chemins pré-tracés ou de formule magique, il n'y a que votre intention suivie de ce premier pas que vous allez engager aussi infime soit-il : oser évoquer avec un proche vos difficultés, contacter un organisme de formation, tenir un journal... apprenez à cheminer à votre rythme de manière juste sans vous épuiser mais sans gâcher votre potentiel car il n'y a pas pire que l'inaction pour cela.

Je suis convaincue que nous sommes à l'aube d'une très belle aïre pleine de possibilités et d'opportunités. Où nous laissons à nouveau place à l'humain, aux émotions, au sens et à l'intuition. Il reste du chemin à parcourir, mais il a le mérite d'être enclenché. Préparez-vous, le meilleur est à venir.

Je vous souhaite du fond du cœur, un projet de vie qui vous fera rayonner.



Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**



## 6 BIBLIOGRAPHIE

### Livres

- « Gestion des talents » C. Dejoux, M.Thevenot
- « Projet professionnel gagnant » S.Engrand
- « Donner du sens à sa vie professionnelle- bilan de compétences et projet professionnel » Patrick Korenblit
- « l'ingénierie des compétences » Guy Lo Boterf
- « Coachez votre intuition, et provoquez le hasard » Vanessa Mielczarek
- « Le Travail et la Nature de l'homme » [Frédéric Herzberg](#) et Charles Voraz, Entreprise moderne d'édition, Paris.
- « Gestion des compétences – Le guide pratique » E. Lecoœur, Les éditions DE BOECK, juin 2008

### Articles en ligne

- <http://futurstalents.com/talents-futur/leadership/6-indicateurs-que-votre-carriere-sera-durable/>
- <http://www.bridge-communication.com/2016/03/07/reseaux-sociaux-quelle-est-votre-plateforme/>
- <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/03/24/20005-20160324ARTFIG00004-responsable-du-bonheur-ce-poste-atypique-qui-emerge-dans-les-entreprises.php>
- <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-134421-quand-le-changement-des-habitudes-de-consommation-oblige-les-pme-a-repenser-leur-modele-economique-1133552.php>
- <http://www.capital.fr/carriere-management/actualites/desenchantes-engages-ou-epanouis-dans-quel-etat-d-esprit-sont-les-salaries-francais-943472>
- <http://blog-fr.coaching-go.com/2013/01/cycle-de-la-dependance-et-acces-a-lautonomi/>
- <http://www.blog-emploi.com/pays-salaries-heureux/?platform=hootsuite>

# NOTES DE FIN

1. Extraits de discours lors d'entretiens d'accompagnements avec des salariés en transition professionnelle
2. Vente à Distance
3. Wikipédia : Les conférences TED (Technology, Entertainment and Design) sont une série internationale de conférences organisées par la fondation à but non lucratif The Sapling foundation. Cette fondation a été créée pour diffuser des « idées qui valent la peine d'être diffusées » (en anglais : « ideas worth spreading »).
4. <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/03/24/20005-20160324ARTFIG00004-responsable-du-bonheur-ce-poste-atypique-qui-emerge-dans-les-entreprises.php>
5. <http://www.spiraledynamique.com/Theorie/>
6. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uberisation>
7. « La gestion des talents », Cécile Dejoux, Maurice Thévenet
8. Grille « Programmation neurolinguistique » (La PNL est un ensemble de modèles et de techniques destinés à améliorer la communication entre individus et à s'améliorer personnellement), qui nous permet de classer ce qui est du domaine de la pensée : processus mentaux, du ressenti: les états internes, des comportements :Ce que je pense, ressens, fais.
9. [Frédéric Herzberg](#) et Charles Voraz, Le Travail et la Nature de l'homme, Entreprise moderne d'édition, Paris.
10. « L'ingénierie des compétences »- Guy Le Boterf
11. Gestion des compétences – Le guide pratique-E. Lecoer, Les éditions DE BOECK, juin 2008
12. La théorie des types psychologiques a été initiée dans les années 1910 par Carl Gustav Jung (1875–1961), psychiatre suisse disciple de Freud. Il l'a formalisée dans son livre Types psychologiques en 1921. Ses travaux ont ensuite été poursuivis aux États-Unis pendant plus de 40 ans par Isabel Briggs Myers (1897–1979) et sa mère, Katherine Cook Briggs ; ils ont alors abouti au Myers Briggs Type Indicator ou MBTI.
13. « L'ingénierie des compétences »- Guy Le Boterf
14. Les prénoms ont été volontairement modifiés
15. <http://www.psycho-travail.com/psycho-def/croyances-limitantes-ou-limitatives.html>
16. Le terme est inventé par les [psychologues cliniques](#) Pauline Rose Clance et Suzanne A. Imes en 1978 : Les personnes atteintes du **syndrome de l'imposteur**, appelé aussi *syndrome de l'autodidacte*, expriment une forme de doute maladif qui consiste essentiellement à nier la propriété de tout accomplissement personnel
17. Programmation neurolinguistique
18. <https://www.youtube.com/watch?v=q5epnaNkK-I>
19. <http://www.disney Pixar.fr/films/193-vice-versa.html>
20. En psychologie, l'analyse transactionnelle, appelée aussi AT, est une théorie de la personnalité, des rapports sociaux<sup>1</sup> et de la communication. Créée dans les années 1950 par le médecin psychiatre et psychanalyste Éric Berne<sup>2</sup>, elle postule des « états du Moi » (Parent, Adulte, Enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels de deux personnes ou plus, appelés « transactions ».
21. <https://convention-apm.com/blog/23/jour-2-mediter-pour-se-changer-et-changer-l-entreprise>

22. [http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/la-spiritualite-est-une-reponse-a-la-quete-de-sens-au-travail\\_1205897.html](http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/la-spiritualite-est-une-reponse-a-la-quete-de-sens-au-travail_1205897.html)
23. Conscience
24. La vision intégrale permet d'élargir la perspective dans laquelle un individu ou une entreprise évolue, en prenant simultanément en compte leurs dimensions intérieures, extérieures, individuelles et collectives, pour mieux « transcender et inclure » les antagonismes et la complexité du monde. <http://www.integralvision.fr/vision-integrale/perspective-integrale/perspective-integrale.html>
25. <http://www.orange-business.com/fr/presse/essentiels2020-le-nouveau-plan-strategique-d-orange>
26. [http://www.lepoint.fr/immobilier/des-outils-pour-mesurer-l-engagement-des-salaries-27-05-2010-1203818\\_31.php](http://www.lepoint.fr/immobilier/des-outils-pour-mesurer-l-engagement-des-salaries-27-05-2010-1203818_31.php)
27. <http://futuraTalents.com/talents-futur/leadership/augmenter-21-pourcent-profitabilite-engagement-des-employes/>

# ANNEXE 1

Autodiagnostic de maturité de mon projet- 1/3

## AUTODIAGNOSTIC DE MATURETE DE MON PROJET

Le questionnaire qui va suivre a pour visée de vous aider à débusquer le degré de maturité de votre projet. Il n'y a pas de bon ou de mauvais projet, il y a autant de projets que de personnes. Ainsi, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Soyez spontané(es), cochez ce qui vous vient immédiatement sans beaucoup réfléchir.

En répondant aux questions qui vont suivre, pensez, avant tout, à votre état d'esprit « ici et maintenant » vis-à-vis de votre projet.

L'échelle d'évaluation suivante est conçue pour vous aider à mettre à jour l'état de maturité de votre projet qui prend racine dans plusieurs éléments: état d'esprit, posture, actions concrètement mises en oeuvre, visions, conscience de ses croyances.

Considérez ces questions du point de vue du projet que vous jugez pour vous "idéal". Celui que vous mettriez en oeuvre si vous pouviez choisir librement, sans contrainte, dans l'absolu. Essayez de vous laisser aller au plus profond de vos désirs et de vos aspirations.

**Vous le savez il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, il n'y a que vos propres réponses qui comptent.**

Pour chaque définition entourez la note qui évalue le mieux le facteur considéré. Chaque fois, demandez vous : « Suis je prêt à l'abandonner ? ou suis-je prêt à tout faire pour le conserver »

Et n'oublions pas, un test est une photo à l'instant "T" et il n'a d'autre intérêt que l'utilisation que vous allez en faire ou l'échange qu'il va susciter avec un accompagnateur, donc interdit de s'auto-juger suite aux résultats!

Bonne découverte!

	Pas du tout d'accord											Tout à fait d'accord										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
1 Je me fie à mon propre ressenti pour prendre des décisions, je n'ai besoin de l'avis des autres pour confirmer mes choix.																						
2 Quand je suis face à une difficulté, je demande facilement de l'aide autour de moi.																						
3 Je connais les principaux sites emplois (jobboards) les plus utilisés par les employeurs en lien avec mon projet.																						
4 Je m'intéresse aux évolutions des secteurs d'activités.																						
5 J'ai une bonne vision de mes compétences et réalisations et sait les valoriser en entretien de recrutement ou de réseau.																						
6 Je délègue mon travail à chaque fois que cela est possible.																						
7 Je connais les sites où il est possible de consulter des fiches et des vidéos-métiers.																						
8 Je connais les secteurs d'activités qui recrutent le plus.																						
9 L'échec fait partie de la réussite.																						
10 Je parle aisément et naturellement de mes ressentis et émotions.																						
11 J'ai déjà repéré les différentes formations que je pourrai faire pour continuer à développer mon employabilité.																						
12 Je sais faire des recherches documentaires sur un secteur d'activités et ainsi prédire sa santé économique.																						
13 La perspective de réfléchir sur mon projet me remplit d'enthousiasme, je suis pleinement engagé(e) dans les démarches nécessaires.																						
14 Quand j'intègre une nouvelle équipe, je vais facilement vers mes nouveaux collègues pour me présenter.																						
15 Je sais comment faire financer un projet de formation.																						
16 Je suis avec curiosité tous les événements pouvant impacter mon métier ou mon projet.																						
17 Je me sens pleinement à ma place.																						
18 Je n'hésite pas à dire "Non" quand une demande va à l'encontre de mes possibilités.																						
19 Je sais à qui m'adresser pour être accompagné(e) et soutenu(e) dans mon projet.																						
20 Je sais où trouver les informations sur la santé économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activités.																						
21 Je parle facilement de moi et de mes projets même à des personnes nouvellement rencontrées.																						
22 Je sais gérer mon énergie et je connais mes limites.																						
23 J'ai pris connaissance des réformes de la formation professionnelle et je sais comment cela impacte mes droits à la formation.																						
24 J'ai conscience de toutes les interdépendances entre les événements mondiaux et l'évolution de mon secteur d'activités.																						
25 Quoi qu'il arrive, je m'approuve et me donne le droit à l'erreur.																						
26 J'apprécie de recevoir des compliments des autres, et cela ne me met pas du tout mal à l'aise.																						
27 Je connais les différentes appellations de mon métier (ou des métiers que j'ai déjà occupés), dans d'autres entreprises et secteurs.																						
28 J'ai conscience des différences culturelles pouvant exister entre plusieurs entreprises et secteurs d'activités.																						
29 Je n'accorde aucune importance au retour des autres, sur ma façon d'être.																						
30 Seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin.																						
31 J'ai connaissance des différentes possibilités d'évolution depuis mon poste actuel (ou depuis ceux que j'ai déjà occupés).																						
32 J'ai connaissance de la situation du marché de l'emploi actuel et je sais comment m'y positionner.																						

Autodiagnostic de maturité de mon projet- 2/3

## AUTO-DIAGNOSTIC : Tableau de dépouillement

### GRILLE DE REPORT DES SCORES ATTRIBUES A CHAQUE QUESTION

question 1	question 2	question 3	question 4
question 5	question 6	question 7	question 8
question 9	question 10	question 11	question 12
question 13	question 14	question 15	question 16
question 17	question 18	question 19	question 20
question 21	question 22	question 23	question 24
question 25	question 26	question 27	question 28
question 29	question 30	question 31	question 32

**Totaux**

<b>Ma confiance en moi</b>	<b>Ma relation à l'Autre</b>	<b>Mes outils et techniques</b>	<b>Mon environnement</b>

Autodiagnostic de maturité de mon projet- 3/3

## LES QUATRE FONDEMENTS DE VOTRE PROJET

	Subjectif	Objectif
Individuel	Ma confiance en moi	Mes outils et techniques
Collectif	Ma relation à l'Autre	Mon environnement

*\*La rubrique qui a obtenu le plus bas score, représente le domaine que vous avez à prioriser afin de mettre en mouvement votre énergie.*

<b>Ma confiance en moi</b>	<p>Ce fondement représente votre relation à vous-même, à 4 niveaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'Estime de soi</b>: comment je m'évalue? Suis-je dans le perpétuel auto-jugement ou dans la bievillance? Quelle est la valeur que je m'accorde? Me provient-elle de mon regard sur moi ou du regard des autres sur moi?</li> <li>- <b>La confiance en soi</b>: quel est mon rapport à l'action? suis je confiant en mes ressources et ma capacité à réussir? ou suis-je happé(e) par le doute dès qu'il s'agit d'un nouveau défi?</li> <li>- <b>L'affirmation de soi (posture)</b>: ai-je de la facilité à exprimer "qui je suis" à dire "non", à incarner au quotidien mes valeurs?</li> <li>- <b>L'amour de soi</b>: Suis en mesure de m'accepter et de m'approuver en toutes circonstances et de manière inconditionnelle?</li> </ul>
<b>Ma relation à l'Autre</b>	<p>Ce fondement représente votre relation aux autres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suis en mesure de créer des relations équilibrantes et ressourçantes pour moi? Ou fais-je passer les priorités des autres avant les miennes?</li> <li>- Quel est mon niveau de confiance en l'autre?</li> <li>- Comment je me situe sur les quatre niveaux des transactions relationnelles*: Demander, Refuser, Donner, Recevoir, suis dans l'excès dans l'une ou l'autre de ces transactions?</li> </ul>
<b>Mes outils, techniques et actions</b>	<p>Ce fondement représente votre niveau d'équipement en "outils et techniques", mais aussi votre niveau de cheminement vers votre projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissez-vous les outils à mettre en place? les personnes à contacter? les sites et organismes à consulter?</li> <li>- Avez-vous lancé des actions concrètes dans le sens de votre projet? ou êtes-vous en hésitation face à une mise en mouvement?</li> </ul>
<b>Mon environnement</b>	<p>Ce fondement représente votre niveau de connaissance et d'intérêt à votre environnement (entreprise, secteurs d'activités, marché de l'emploi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissez vous les perspectives d'évolution de votre secteur d'activités? La situation du marché de l'emploi ?</li> <li>- Savez-vous comment vous positionner et faire la différence vis à vis de profils similaires au vôtre?</li> <li>- Savez-vous vous inspirer des fluctuations de l'économie et du marché de l'emploi pour vous inspirer dans votre navigation professionnelle?</li> </ul>

\* Inspiré des travaux de l'auteur: Jacques Salomé