

LES SOFT SKILLS POUR IDENTIFIER LA FIN D'UN CYCLE PROFESSIONNEL



**MATHILDE
LAGUÈS (X97)**
executive coach,
psychopraticienne
et auteure



**GUENOLÉE
DE CARMOY
LOPPINOT**
auteure, illustratrice
et directrice de projet
de transition dans
l'enseignement supérieur



**BHADRAKA
HARANG (X10)**
enseignant de yoga,
auteur et directeur France
de l'association The Week

Une difficulté peut être appréhendée soit comme un problème à résoudre, soit comme une situation inédite à valeur d'enseignement, qui mérite d'être rencontrée et approfondie, et dont les tenants et aboutissants sont souvent inaccessibles de prime abord car inconscients. Dans le contexte professionnel, savoir identifier les signaux, souvent inconscients, de la fin d'un cycle professionnel et mener à bien la phase d'introspection qui aboutit à une nouvelle direction sont des compétences clés pour une carrière réussie.

Nous avons souvent été encouragés à cultiver le réflexe de chercher à résoudre une difficulté, lorsqu'elle apparaît. Un problème appelle, automatiquement, une solution. Mais les problèmes, qu'ils touchent à la sphère professionnelle ou à la sphère personnelle, sont comme les maladies. Ce sont parfois les symptômes d'un schéma qui ne convient plus.

Les *soft skills* peuvent nous inviter à aborder les choses différemment. Avant de s'empresser à le résoudre, il peut être utile de regarder le problème comme un signal, un indicateur à valeur d'enseignement. D'où vient cette situation ? Qu'a-t-elle à nous apprendre ? Savoir naviguer une période de questionnement et de repositionnement professionnel est une compétence clé pour mener une carrière durable, épanouissante et utile. Ces phases de transitions mobilisent de nombreuses *soft skills*, tant dans la phase d'introspection que dans la mise en œuvre d'un nouveau projet professionnel. C'est en tout cas l'expérience que nous, auteurs de ce texte, avons faite personnellement et que nous avons documentée en accompagnant et en étudiant ce type de transitions professionnelles. Dans le passé, Mathilde Laguès (X97) a été directrice des affaires scientifiques dans un laboratoire pharmaceutique, Bhadraka Harang (X10) travaillait à la stratégie de BlaBlaCar et Guenolée de Carmoy est passée par HEC (2008) et le secteur bancaire, avant de reconfigurer leurs réalités professionnelles. Pour illustrer et approfondir ce propos, nous vous invitons à suivre avec nous le processus typique qui permet d'identifier la fin d'un cycle professionnel, jusqu'à l'émergence d'une nouvelle direction. →

SITUATION INITIALE

Prenons l'exemple fictif de Marc. Bon élève, studieux, déterminé, Marc a réussi ses études. Il démarre sa vie professionnelle à un poste stimulant, à responsabilités, dans une entreprise reconnue. Marc a été repéré à haut potentiel par les RH de son entreprise. Il aime les défis qui lui sont lancés, sa carrière s'annonce brillante. Il y a bien quelques petits détails qui coïncident, mais Marc n'y prête pas attention. Il n'a pas le droit de se plaindre, beaucoup rêveraient d'être à sa place. Peu à peu, Marc oublie de se demander si sa vie lui convient. Sur le papier, pour sa famille, il coche toutes les cases. Encouragé par ses perspectives professionnelles, la sécurité matérielle, il s'engage dans sa vie personnelle. Il se marie et a des enfants.

INCONFORT INVISIBLE

En réalité, Marc n'est pas tout à fait aligné avec ses valeurs à lui. Il peine à trouver un équilibre avec sa vie personnelle. Il multiplie les angines, y compris en été. Petit à petit, l'inconfort grandit.

ÉVÉNEMENT PERTURBATEUR

Un jour, il se passe quelque chose : un conflit de trop avec son manager au sujet d'une présentation dans laquelle il a mis toute son énergie. Sa conjointe lui reproche de n'avoir pas été présent pour dîner en semaine depuis plus d'un mois, c'est toujours elle qui court pour prendre le relai de la nourrice, qui assure tous les rendez-vous de pédiatre. Marc perd sa voix, il retourne chez le médecin pour traiter une nouvelle angine. Il comprend que ça ne va pas, il faut agir. Mais comment ? Marc prend une semaine de vacances, pour se reposer. Il a guéri, récupéré de l'énergie. Ce n'était pas si grave que ça, après tout. Il reprend sa vie comme avant. Ça va aller. Sauf que ça ne fonctionne plus. Son couple en souffre toujours. Sa femme est furieuse car, même à la maison, il est épuisé et ne contribue pas plus à la vie de la famille. Il tombe de plus en plus souvent malade. Il dort mal. Ses amis, son entourage commencent à s'inquiéter. Marc finit par entendre le message que sa vie lui adresse. Il reconnaît que ça ne va pas.

→ Situation initiale

Nous construisons notre trajectoire en nous appuyant autant sur nos appétences personnelles que sur ce que l'on nous a encouragés à aimer ou à désirer, ce que l'on nous a présenté comme valable, et sur les attentes qui ont été placées en nous. Le « bon élève » est souvent pris par le souhait d'être à la hauteur de ce que l'on attend de lui, d'autant plus qu'il en est capable. Les premiers choix de carrière constituent souvent une réponse à un environnement culturel et familial.

Inconfort invisible

Cette trajectoire construite sur un référentiel majoritairement extérieur présente cependant un coût invisible, car parfois en discordance avec un référentiel intérieur d'abord inaccessible car inconscient. Ce schéma de fonctionnement conduit nombre de *high achievers* à faire passer les attentes du monde extérieur avant leurs propres besoins, y compris corporels, mettant progressivement en péril l'équilibre du corps et donc la santé.

Dans notre exemple, malgré tous ses succès, depuis sa petite enfance Marc manque de confiance en lui : il cherche en permanence la validation de son manager, il lui envoie le signal qu'il est prêt à faire plus ; il augmente ses demandes et son niveau d'exigence ; il travaille trop ; Marc fait passer son besoin de reconnaissance avant ses besoins primaires (sommeil, repas équilibrés, temps en famille...); ses relations de couple se tendent.

Ainsi, c'est souvent par le corps que vont venir les signaux du déséquilibre, comme dans notre exemple les angines à répétition de Marc. Mais le malaise peut aussi se faire sentir par d'autres biais : désinvestissement dans les relations amicales ou familiales, suppression ou surinvestissement dans les loisirs, augmentation des addictions « pour tenir » (tabac, alcool, jeux vidéo, café, boissons énergisantes...), conflits répétés, troubles du sommeil, blessures à répétition, difficultés dans la gestion de la colère ou du stress... Les signaux peuvent être de nature très différente.

RECHERCHE DE SOLUTIONS ALTERNATIVES

Marc est un homme d'action. Un problème se règle avec une solution. Le problème vient du travail ? il se met à chercher du travail. À un autre poste similaire dans une autre entreprise. Avec un autre manager, ça sera réglé. En réalité, il cherche à fuir. Marc envoie 46 candidatures, pas toujours qualifiées, souvent tard dans la nuit. Il répond à tous les chasseurs de têtes qui lui ont écrit sur LinkedIn. Il accepte un nouveau job : le même type de poste chez un concurrent. Il cherche toujours la validation de sa manager. Celle-ci se dit qu'elle a fait le meilleur recrutement de l'année, quel professionnalisme et quel engagement ! Il veut satisfaire son nouvel employeur, justifier la belle augmentation de salaire qu'il a obtenue : nouveau poste veut dire grand investissement, pas de vacances... Marc travaille trop. Il manque le gala de danse de sa fille. Elle est déçue et tente de le cacher, mais il le voit bien. Sa femme ne se réjouit pas de sa promotion. Les angoisses reviennent.

SORTIE DU DÉNI

Un jour, c'est dans son couple que la dispute éclate. Ça ne va plus. Il faut que ça change. Il comprend qu'il a besoin d'aide. Des amis, de la famille, un coach, un thérapeute. Marc trouve des oreilles bienveillantes et commence à se poser les bonnes questions. De quoi s'agit-il, en réalité ? Qu'est-ce qui est souffrant, dans cette situation. Quels sont ces besoins, pourtant vitaux, qu'il a si longtemps ignorés ? Et pourquoi ? Qu'est-ce qu'il aime, dans le fond ? Qu'est-ce qui est vraiment important pour lui, au-delà de ce qu'on lui a appris à aimer, de ce qu'on l'a conduit à désirer ?

Recherche de solutions alternatives : volonté d'agir immédiatement

Notre mouvement naturel est en général de chercher l'origine du problème dans ce que nous voyons : principalement, le monde autour de nous. Ce qui n'est en général pas perceptible, à ce stade, ce sont les racines intérieures du problème : nos schémas de fonctionnement, nos modalités habituelles de réaction au monde extérieur, nos loyautés inconscientes, nos croyances limitantes. Une fois le problème identifié, alors nous avons appris à le résoudre. En changeant, là aussi, les paramètres extérieurs : le lieu de travail, les horaires, le contexte. Une difficulté est souvent associée à une évaluation péjorative. Elle doit être résolue, rapidement.

Dans notre exemple, Marc n'a pas encore décodé le message que son corps lui envoie. Il continue à ne pas questionner ses valeurs, ses besoins propres. Sans les prendre en compte, l'épanouissement ne sera pas possible. Marc est imprégné de croyances héritées de sa famille : le travail et le plaisir, ce sont deux choses incompatibles ; il faut travailler dans une grande entreprise pour garantir la sécurité matérielle de sa famille ; le monde du travail est sans pitié, il faut savoir faire des sacrifices ; les émotions sont signes de faiblesse, un homme n'est pas censé avoir des faiblesses – tant qu'il sera agi par ce type de schéma interne, Marc ne pourra que reproduire un schéma similaire, dans un contexte un peu différent.

Sortie du déni

Reconnaître que ça ne va pas est la première étape vers la résolution de la situation. C'est pourtant souvent la plus difficile. Surtout quand on est animé par des moteurs internes aussi puissants que « tu dois être fort », « il faut gagner », qui interdisent à toute forme de difficulté ou de faiblesse de se manifester. Marc, qui a l'habitude de réussir dans sa vie, prend conscience que quelque chose lui échappe. Il n'arrive pas à résoudre cette équation-là. En tout cas, pas tout seul. C'est ce qui le conduit à aller chercher ailleurs. D'autres façons de réfléchir, d'autres outils de transformation. Avant de résoudre, il y a quelque chose à comprendre, quelque chose d'encore invisible à faire apparaître. C'est là qu'interviennent les *soft skills*, dans le processus de transformation : ce sont les outils pour aborder la dimension du problème qui n'est pas objectivable, qui ne se met pas en équation. Car nous ne pouvons pas aborder certaines difficultés sans prendre en compte notre propre subjectivité (et rien n'est moins naturel pour un ingénieur !). Paradoxalement, ce qui va être le plus utile, dans ce type de situation, c'est d'abord de rester avec le problème, aussi inconfortable soit-il. Ainsi, les enseignements vont pouvoir émerger et les changements utiles pouvoir s'opérer. Nous allons voir cela dans la suite du processus. Poursuivons notre chemin avec Marc. →

REMISE EN QUESTION, CHAOS : ACCEPTER DE RECEVOIR DE L'AIDE

Avec toutes ces questions, la solution devrait commencer à se dessiner. Pourtant c'est le contraire qui se passe. Chaque question amène des questions supplémentaires. Il n'a plus envie de vivre sa vie professionnelle à ce rythme effréné. Il a envie de passer plus de temps avec sa famille. Mais il a peur de ne plus pouvoir assumer le loyer de leur grand appartement. Et puis, pour faire quoi ? Il aime les maths. Un métier plus technique ? Non, il en a marre de devoir convaincre, faire des présentations, être constamment challengé. Marc a constamment mal à la gorge, il dort mal. Il ne se sent pas à la hauteur. Pour y arriver, il faut être un gagnant, il faut avoir l'esprit de compétition. Il ne l'a pas. Ça ne marchera pas pour lui. Découragé, il commence à partager ses doutes avec sa femme. Elle l'écoute, lui conseille d'en parler avec ses amis. Lui qui avait jusqu'alors toujours tout brillamment réussi tout seul, il n'a pas d'autre issue que de s'appuyer sur son entourage, de recevoir de l'aide, de s'autoriser à être soutenu.

LÂCHER-PRISE

Marc finit par lâcher ses questions, qui n'amènent que des questions et des maux de tête. Il n'y arrive plus, de toute façon. Il est en arrêt maladie pour un mois. Il s'occupe de lui, de façon beaucoup plus pragmatique. Son corps l'a rappelé à l'ordre, il n'a pas le choix. Dormir suffisamment. Stimuler son système immunitaire. Chercher des solutions naturelles pour apaiser la brûlure permanente de sa gorge. Il lâche du lest sur son travail. Il ne sera pas à la hauteur, tant pis ! Il va chercher sa fille à son cours de danse, aide ses enfants dans leurs devoirs, lit l'histoire du soir. Il va courir toutes les semaines avec un ami. Il n'a aucune idée de là où il va. Puisque l'heure n'est pas à construire de grands projets de carrière, autant laisser entrer un peu de plaisir.

DÉCLIC

Marc récupère. Marc s'amuse. Il ne sait toujours pas où il va, mais le sourire revient. La joie revient. Il construit des maquettes en carton avec ses enfants pour leur expliquer la géométrie. Marc se souvient : ce qui l'animait, quand il était enfant. Quand il jouait à faire la classe... Et c'est là, au moment où il ne l'attend plus, que commence à venir la première réponse. Être en compagnie d'enfants, expliquer, donner à comprendre, manier les notions mathématiques. Prof de maths, voilà ce qu'il a toujours voulu faire, en réalité.

Remise en question, chaos

Lorsque l'on commence à regarder au bon endroit, ce qui apparaît en premier, ce n'est pas la solution. C'est l'étendue du problème. Avant de pouvoir résoudre, il faut prendre la pleine mesure de la complexité de la situation à laquelle on s'adresse. Le nœud est constitué de nos croyances profondes et de tout ce qui nous a empêchés de faire autrement jusqu'alors : nos freins, nos limites acquises, nos peurs inconscientes. La peur de décevoir notre famille, de ne pas être à la hauteur... Tout ce sur quoi nous nous sommes construits. C'est pourquoi, quand on commence à y regarder, en général c'est vertigineux. C'est un processus de levée d'anesthésie : quand on accepte de commencer à sentir la douleur, alors on va pouvoir mettre en œuvre les soins appropriés. Le chemin passe par la redécouverte de nos besoins primaires : rééquilibrer notre sommeil, notre alimentation, notre besoin de mouvement, de détente. De la même façon, on n'attend pas d'un enfant qu'il aille à l'école lorsqu'il a de la fièvre : d'abord on le soigne, ensuite reviendra le temps de l'apprentissage. Ainsi que le besoin de plaisir : c'est par le jeu que l'enfant apprend, se développe. Sans plaisir, il ne peut plus y avoir de progression.

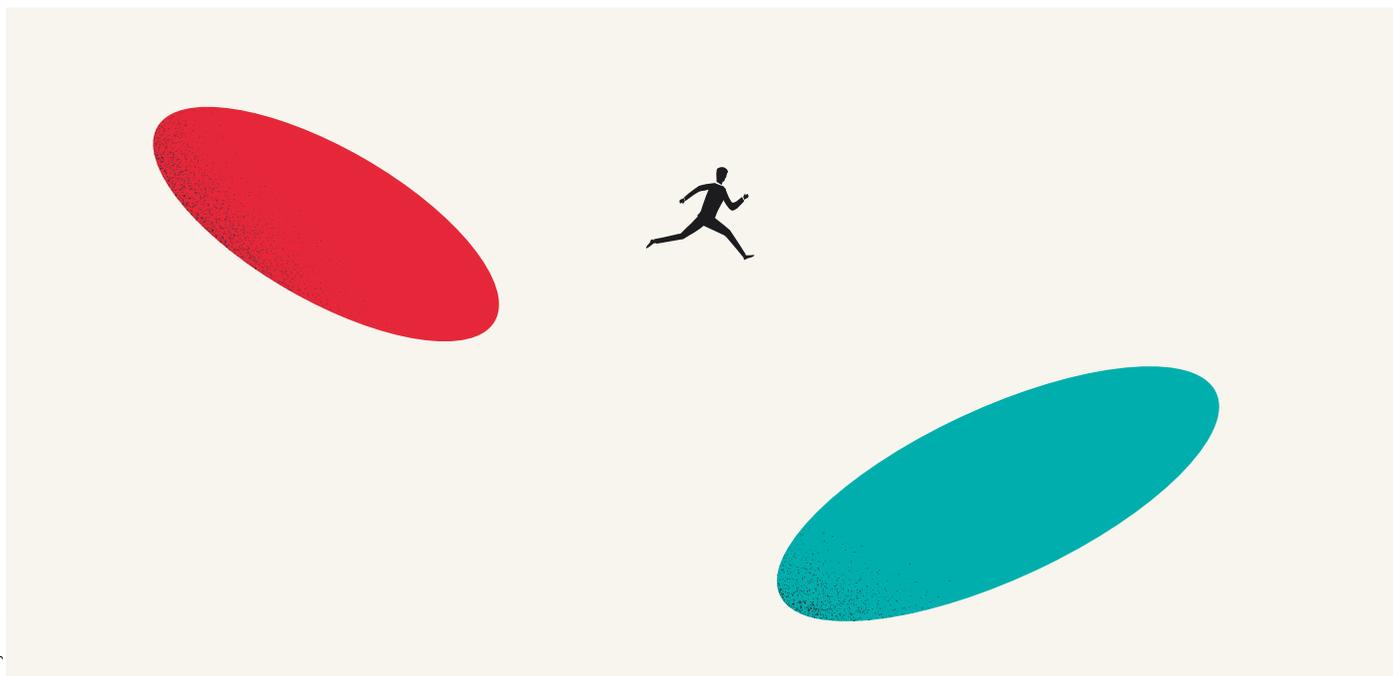
Lâcher-prise

Paradoxalement, c'est lorsqu'on lâche l'objectif – et par conséquent le futur – des yeux, pour revenir à la réalité des besoins de l'instant présent, que nous commençons à avancer vers la suite, sans s'en rendre compte.

Dans notre exemple, Marc reprend contact avec ses besoins fondamentaux : il se libère de ses injonctions à être toujours au top, il accepte son état actuel ; il soigne son corps (sommeil, gorge) et retrouve la santé ; il soigne ses relations qui sont le pilier de son bien-être, le lien à sa famille, ses enfants, ses amis ; il s'autorise à vivre du plaisir et de la détente.

Déclic

L'enfant, quand il est épuisé, tombe de sommeil. Le matin, il sort de son lit reposé, en pleine forme, plein de joie et d'élan vers les découvertes de la journée. De la même façon, lorsque la récupération a eu lieu, le mouvement reprend de façon naturelle. L'élan premier est toujours là, notre travail n'est pas de le faire naître, mais de retirer les obstacles qui en entravent l'apparition. De la même façon qu'on ne fait pas réciter ses leçons à un enfant au milieu de la nuit, il est inutile et même contre-productif de forcer la mise en mouvement pendant une période de récupération. Le corps, et le psychisme, sauront reconnaître le moment où l'énergie est de nouveau suffisante pour aller sur un nouveau chemin. Pour un ingénieur, il est en général frustrant, voire inacceptable, d'envisager que cette mise en route ne puisse ni se prévoir, ni se construire. En vérité, elle se prépare en acceptant de traverser toutes



© jozefmicic

les étapes que nous avons décrites plus haut. Et, de la même façon que le soleil se lève après chaque nuit, elle aura inévitablement lieu. Le signal de ce déclic est souvent l'envie. C'est l'envie de jouer (ou celle de manger) qui sort l'enfant du lit. Dans notre exemple, c'est l'envie d'enseigner qui va permettre à Marc de reconnecter son énergie et d'aller explorer la suite.

Mise en route

L'envie ne suffit pas. Il faut ensuite la confronter avec le réel : reprendre le chemin de l'école, financer les étapes, trouver la confiance, s'ajuster face à l'imprévu, bâtir pas à pas les bases d'un nouveau fonctionnement (ce processus est détaillé dans l'ouvrage très documenté *Tout plaquer avec succès*). C'est un processus progressif pour lequel il est bon de continuer à recevoir du soutien. Il existe aussi le piège de croire que la « nouvelle vie » à laquelle nous sommes parvenus est un point d'arrivée, une situation finale dépourvue des difficultés que nous pouvions rencontrer auparavant. En vérité, c'est une nouvelle étape qui se construit sur les apprentissages précédents et porte de nouveaux défis.

Enfin, Marc démarre une nouvelle vie professionnelle, dans laquelle il est toujours très engagé, il travaille beaucoup, parfois trop. Il lui arrive d'avoir des angines, d'être moins disponible pour sa famille. C'est pareil qu'auparavant, en fin de compte, pourrait penser son entourage, depuis l'extérieur. Mais Marc, lui, sait que tout a changé. À l'intérieur. Avec tout ce chemin, il a appris à sentir, à s'écouter, à se questionner, à parler de lui. Il s'est rencontré. Sa relation avec lui-même s'est considérablement développée. Et sa relation avec son entourage est forcément profondément transformée, elle aussi, même si ce n'est pas perceptible

**“Les soft skills
sont les ressources
les plus précieuses
dont nous
disposons.”**

de l'extérieur. Marc s'était abandonné, il s'est retrouvé et il se promet qu'il ne se laissera plus tomber.

Il est indispensable, à chaque étape du processus, de garder un œil sur son mode de fonctionnement : nos habitudes comportementales, nos croyances profondes sont des chaussons confortables qu'il est facile d'enfiler à nouveau sans s'en rendre compte.

Nécessité des soft skills

Ce cheminement de la reconversion professionnelle que nous venons de décrire est en réalité un cycle de transformation que nous allons parcourir sous différentes formes à toutes les étapes de notre vie. Il s'applique à différents domaines : notre posture professionnelle comme nos relations, notre créativité... Certains cheminements durent des années, certains quelques jours. De la même façon que pour marcher il faut remettre en jeu l'équilibre à chaque pas en soulevant un pied, chaque étape de notre développement passe par une remise en question, toujours inconfortable, d'une forme d'équilibre chèrement acquise. Ce qui permet de garder la stabilité, même dans une période d'instabilité, c'est l'invariable du système : nous-mêmes. C'est pour cette raison que les soft skills et toute la connaissance de soi que nous pouvons développer par leur biais sont les ressources les plus précieuses dont nous disposons pour traverser nos inconforts et les transformer en progrès. ✕

Références

- > Guenolée DE CARMOY et Bhadraka HARANG, *Tout plaquer avec succès. Les 100 actions pour oser se reconvertir et dire non à une carrière toute tracée*, Éditions Alisio, mars 2023.
- > Mathilde LAGUÉS, *Apprivoiser l'iceberg émotionnel, voyage au cœur de la psyché*, MA éditions, 2021.