

**Le coaching
dans la
reconversion professionnelle
volontaire**

Une transition professionnelle et identitaire

Sous la direction de M. DUVAL Didier, superviseur.

Mémoire pour l'obtention de la Certification
Devenir Coach Consultant – RNCP niveau 7
Linkup Coaching

Présenté et soutenu devant un jury professionnel en mars 2021

M. ROGER Rémy – Promotion DCC120

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes qui m'ont suivi et encouragé tout au long de la formation. Plus particulièrement, je tiens à remercier :

- Didier Duval, mon superviseur de promotion, pour son suivi et ses encouragements durant toute la formation.
- Bruno Garnier, pour avoir cru en moi et m'avoir permis d'accéder à la formation.
- Cécile Nogueira, Edouard Fillon, Hafida Elmesbahi, Mohamed Nasraddine Belfali et William Monlouis-Felicite pour m'avoir formé et appris ce formidable métier qu'est le coaching.
- Hafida Elmesbahi, dont j'admire particulièrement la posture, pour m'avoir inspiré notamment avec son approche de l'arbre de vie.
- Les membres de l'équipe pédagogique de Linkup Coaching, pour son accueil et sa bienveillance.
- Mes collègues de promotion, pour les belles personnes qu'elles sont et les échanges enrichissants que l'on a pu partager.
- Marie, ma conjointe, pour avoir partagé avec moi une bonne partie de mes émotions liées à la formation et pour sa relecture.
- Fanny Vernin, tante et auteure du livre *Dans ma poche, une étoile* (le tome 2 ne saurait tarder), pour sa relecture attentive et efficace.
- Moi-même, pour avoir eu le courage et m'être permis de vivre cette nouvelle aventure.

Introduction	5
L'intentionnalité du coach dans l'accompagnement d'une reconversion professionnelle	6
Le champ lexical de la reconversion professionnelle	6
Reconversion professionnelle volontaire	6
Identité	6
Transition professionnelle et identitaire	7
Bifurcations et imprévisibilité	9
Rupture	10
La nécessité de l'accompagnement dans la reconversion professionnelle	11
Les chiffres-clés	11
L'emploi en France : de la carrière linéaire à la mobilité professionnelle	12
Les raisons qui poussent à se reconvertir	14
Les phases de la reconversion professionnelle	15
Les phases de la reconversion professionnelle étudiées par Catherine Négroni	15
La vocation contrée	15
Le désengagement	16
La latence	17
La bifurcation	19
Le réengagement	20
Les phases du deuil élaborée par Elisabeth Kübler-Ross	20
Le choc	23
Le déni	23
La colère	23
La peur	24
La tristesse	24
L'acceptation et le pardon	24
La quête de sens	25
La sérénité	25
Les phases du changement et de l'apprentissage	26
La roue d'Hudson	26
Les courbes de l'apprentissage	30
Les phases d'occupation d'un emploi selon Christian Batal	31
La place de l'entourage : introduction à l'analyse transactionnelle	32
Les outils du coaching pour accompagner la reconversion professionnelle	36
Introduction au coaching professionnel	36
Le PFDO : passage d'une demande initiale à un objectif	37
Le CVBLPE : en quête de congruence et d'alignement	41
Croyances	41
Valeurs	43
Besoins	44

Limites	44
Parasitages	45
Émotions	45
Le métamodèle : questionnement du langage	46
La ligne de vie : exploration des ressources et valorisation des acquis	48
Structuration de la pensée, narration, projection et visualisation en coaching	50
Accompagnement du projet professionnel avec l'arbre de vie	50
Les domaines de conscience : comme si on y était...	52
Les domaines de vie : cap sur ma vie idéale	55
Le SCORE : du présent au futur en passant par les ressources et la métaposition	58
La gestion du stress : déséquilibre de perception	62
Conclusion	67
Bibliographie	70

INTRODUCTION

En 2021, lorsque nous interrogeons les divers parcours professionnels, force est de constater que la plupart d'entre eux sont constitués de plusieurs métiers. La reconversion professionnelle est bien présente et semble devenir un phénomène qui croît proportionnellement aux forts changements qui opèrent dans notre société. Tout d'abord, le monde de l'emploi s'est vu changé de dynamique, notamment en laissant naître différents types de contrats allant du stage au contrat à durée indéterminée, sans oublier l'apparition d'une variété des statuts tels que fonctionnaires, salariés, indépendants, etc. Ensuite, l'évolution de la société amène à de nouveaux métiers afin de répondre à de nouveaux besoins liés, entre autres, à la technologie, à la santé, au développement personnel, à l'industrie, à l'économie, mais aussi à de nouvelles problématiques sociales, sociétales et sanitaires... Enfin, les individus faisant partie intégrante de cet environnement, ne sont pas dispensés, eux non plus, à devoir procéder à des changements dans leur vie, en vue de s'adapter aux nouvelles perspectives qui se présentent. Ces changements sont cette fois-ci internes et propres à chacun : il s'agit de poser une réflexion sur la personne que l'on souhaite être et devenir par rapport à ce monde qui change perpétuellement. Ramenée à la reconversion professionnelle, la question d'identité se pose également et fait le lien entre l'activité que l'on exerce et la personne que l'on souhaite être ou devenir. Afin que ce changement soit vécu plus sereinement, la personne peut faire appel à du coaching qui, appliqué à la reconversion professionnelle, consiste à accompagner les personnes désireuses d'engager une démarche de reconversion que ce soit pour changer de poste, d'entreprise, de métier ou bien même pour établir un projet professionnel et lancer sa propre activité. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur la problématique suivante : en quoi le coaching conduit à une réflexion identitaire profonde permettant de s'engager plus sereinement dans une reconversion professionnelle volontaire ? Pour cela, la première partie de ce mémoire traitera de l'intentionnalité du coach à travers les études menées sur la reconversion professionnelle volontaire. La deuxième partie, quant à elle, présentera l'opérationnalité du coach à travers les outils qu'il utilise pour accompagner une personne en reconversion. Enfin, la conclusion de ce mémoire synthétisera les deux parties explorées et abordera la notion de posture du coach, mais aussi ses limites, ainsi que les bénéfices du coaching pour la personne coachée.

1. L'INTENTIONNALITÉ DU COACH DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE RECONVERSION PROFESSIONNELLE

1.1. Le champ lexical de la reconversion professionnelle

1.1.1. Reconversion professionnelle volontaire

Du latin « *convertere* », le mot convertir signifie « se tourner vers ». Le préfixe « re- » peut se traduire par « une nouvelle fois », l'ensemble donnant « se tourner à nouveau vers ». Nous pouvons donc comprendre que la reconversion professionnelle s'inscrit dans une démarche qui vise à se tourner vers un nouvel emploi ou vers un nouveau poste, au cours de son parcours professionnel.

Le terme « volontaire », quant à lui, vient du latin « *voluntarius* » qui désigne le fait qu'une personne agit librement. En effet, la reconversion professionnelle peut également être subie et détient dans ce cas des spécificités qui ne seront volontairement pas abordées dans ce mémoire afin que celui-ci ne s'approprie pas les volumes d'une thèse. Afin de faciliter la lecture, le terme volontaire ne sera pas cité à chaque fois, mais doit être compris comme implicite par la suite.

Le coach en reconversion professionnelle accompagne la personne, appelée coaché.e, à se tourner vers son nouvel emploi, que cette personne soit sur le point de quitter son entreprise, sur le point d'intégrer sa nouvelle profession ou s'apprête à lancer son activité. Le coach aura pour intention d'amener la personne coachée à élaborer un projet professionnel qui correspond à son identité, notion complexe définie ci-après.

1.1.2. Identité

Jean Guichard et Michel Huteau, professeurs de psychologie et auteurs du livre *Orientation et insertion professionnelle*, définissent l'identité comme « le sentiment que l'on a d'être une personne unique, avec son histoire singulière, distincte des autres. »¹ De son côté, Jean-Claude Kaufmann, sociologue, souligne que l'identité est caractérisée par le fait d'être constamment en mouvement : elle évoluerait jour après jour selon nos actions et nos choix². Il affirme également qu'elle doit être validée par autrui et qu'il n'y a pas d'identité sans quelqu'un pour la reconnaître : l'identité serait le reflet que l'on renvoie à autrui.³ De ce lien

¹ Guichard Jean et Huteau Michel (2007), *Orientation et insertion professionnelle*, Dunod, p. 19

² Kaufmann Jean-Claude (2008), *Quand Je est un autre*, Hachette, p. 13-31

³ Kaufmann Jean-Claude (2004), *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Pluriel, p. 66-68

entre l'évolution de l'identité et nos choix, il peut être déduit que le fait de s'engager volontairement dans une reconversion professionnelle implique, d'une certaine manière, un remaniement et un questionnement sur son identité. Une quête identitaire est alors lancée : chercher qui nous sommes ou qui nous souhaitons devenir afin de trouver l'activité qui nous correspond pleinement. Pour Jean-Claude Kaufmann, la quête identitaire « témoigne du fait que les sujets ont de plus en plus le pouvoir et le devoir de donner du sens à leur propre vie. »⁴

Pierre Tap, docteur d'État en psychologie, est directeur de l'ouvrage collectif *Identité individuelle et personnalisation* qui compte la contribution de 76 auteurs de renommée internationale. Cet ouvrage rassemble 6 ans de travail collectif de 1980 à 1986 dans lequel nous pouvons relever deux définitions de l'identité :

- « Mon identité, c'est donc ce qui me rend semblable à moi-même et différent des autres, c'est ce par quoi je me sens exister en tant que personne et en tant que personnage social (rôles, fonctions), ce par quoi je me définis et me connais, me sens accepté et reconnu comme tel par autrui, mes groupes et ma culture d'appartenance. »⁵
- « Être quelqu'un c'est construire un passé, valoriser le temps présent et organiser des projets. »⁶

Du latin « *Idem* » qui signifie « le même », l'identité, selon Pierre Tap, se définit par le fait que l'individu ait le sentiment d'être le même et de rester le même dans le temps.

Aussi, il semble important de distinguer la personnalité qui définit comment se comporte l'individu, de l'identité qui détermine qui est la personne au plus profond d'elle-même.

Dans le cadre du coaching, le coach choisira de questionner davantage l'identité, car c'est à partir de celle-ci que l'individu peut former un tout cohérent (un alignement) avec ce qui le motive et qui il est. Le coach aura pour intention de solliciter la personne coachée à faire le discours de son histoire afin d'y puiser ses ressources, ses besoins, ses valeurs, ses croyances, ses objectifs et ses limites qui font partie de son identité.

1.1.3. Transition professionnelle et identitaire

Une nouvelle fois, Jean Guichard et Michel Huteau apportent leur contribution et définissent la transition comme un « changement marquant la vie de l'individu, l'affectant, et se traduisant par des transformations de ses conduites, de ses rôles ou de ses représentations.

⁴ Kaufmann Jean-Claude (2004), *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Pluriel, p. 90

⁵ Tap Pierre (1986), *Identité individuelle et personnalisation*, Privat, p. 8

⁶ Tap Pierre (1986), *Identité individuelle et personnalisation*, Privat, p. 8

Ce changement peut être lié à un passage d'une étape à une autre de la vie, à la survenue d'un événement, ou encore à l'évolution des contextes où vit l'individu. »⁷ À cette définition, les deux professeurs ajoutent que « faire face à une transition majeure conduit généralement l'individu qui y est confronté à s'interroger sur ses expériences passées, sur ses objectifs et projets et, plus généralement, sur le sens de son existence »⁸. D'ailleurs, ce rapport au passé a déjà été mis en avant par les deux professeurs dans leur précédent livre *Psychologie de l'orientation* : « Les réactions des individus évoluent positivement ou négativement tout au long du processus. Dans un premier temps, ils semblent dépassés par leur nouveau rôle. Progressivement, ils prennent leurs distances par rapport au passé et envisagent ce nouveau rôle. »⁹ Durant sa reconversion professionnelle, l'individu va parcourir son passé et chercher à anticiper son avenir. Pour cela, il va prendre du recul et sera amené à penser et agir différemment : la transition va l'amener à un changement de point de vue qui remettra en question son identité et la place qu'il occupe dans la société.

André Balleux et Thérèse Perez-Roux, professeurs en science de l'éducation, rassemblent dans leur article *Transitions professionnelles*, deux visions qui mettent en lien la transition professionnelle et l'identité¹⁰ :

- Dans les années 1950, Erik Erikson, psychanalyste et psychologue célèbre, définit la transition comme un passage inévitable dans la construction de l'identité et une composante indissociable du développement humain. Il formule une théorie du concept d'identité en se centrant sur son développement : huit étapes, de l'enfance à la vieillesse, impliquant des crises spécifiques qui doivent être affrontées et résolues avec succès avant de passer à la suivante. La transition apparaît ici comme un passage inévitable dans la construction de l'identité. Dans cette approche, Erikson souligne l'importance du travail comme contexte le plus déterminant du développement tout au long de la vie.
- Carmel Camilleri, professeur de psychologie, consacre ses recherches essentiellement aux questions identitaires. Pour lui, les multiples tensions que vit l'individu dans les périodes de transition professionnelle génèrent des transformations plus ou moins profondes sur le plan identitaire, engageant un

⁷ Guichard Jean et Huteau Michel (2007), *Orientation et insertion professionnelle*, Dunod, p. 427

⁸ Guichard Jean et Huteau Michel (2007), *Orientation et insertion professionnelle*, Dunod, p. 433

⁹ Guichard Jean et Huteau Michel (2001), *Psychologie de l'orientation*, Dunod, p. 214-215

¹⁰ <https://journals.openedition.org/rechercheformation/2150>

processus de déconstruction/reconstruction qui accompagne le remaniement du rapport entre soi et l'environnement. Les déséquilibres, les tensions, les moments de crise dans la trajectoire du sujet seront dépassés si ce dernier a conscience de son unité, de sa continuité et s'il conserve une certaine maîtrise des choix qu'il peut opérer à un moment donné de sa trajectoire.

Durant cette période de transition identitaire, le coach aura pour intention d'interroger le changement de point de vue qui opère. Tel un partenaire de voyage, le coach va accompagner de manière empathique la personne quant à ses interrogations provoquées par la transition. Il développera avec la personne coachée la prise de recul nécessaire pour comprendre la situation actuelle et les expériences passées, et ainsi se projeter dans l'avenir, si imprévisible soit-il.

1.1.4. Bifurcations et imprévisibilité

Dans son livre *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Michel Grossetti, sociologue, définit la bifurcation comme : « un moment d'incertitude débouchant sur des changements de plus ou moins grande ampleur. »¹¹ Il élabore une typologie de l'imprévisibilité des moments et des issues dont le tableau suivant, publié sur *cairn.info*¹², en fait une synthèse :

Issues	Moment	
	Moment prévisible	Moment imprévisible
Issues prévisibles	1. Carrefour Orientation scolaire, concours	3. Risque anticipé Maladie, chômage
Issues imprévisibles	2. Changement d'état programmé Transitions entre cycles de vie	4. Crise Contagion des impré- visibilités entre sphères d'activité

Dans la suite de son ouvrage, Michel Grossetti complète cette définition et met en lien l'imprévisibilité avec l'irréversibilité des actions menées : « une séquence d'action

¹¹ Grossetti Michel, Bidart Claire et Bessin Marc (2010), *Bifurcations: les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, La découverte, p. 11

¹² <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2006-1-page-5.htm>

comportant une part d'imprévisibilité qui produit des irréversibilités qui concernent des séquences ultérieures. »¹³

Irréversibilités	Imprévisibilité	
	faible	forte
faibles	1. Routine	2. Risque sans conséquence, accident « évité de justesse »
fortes	3. Rituel, changement d'état prévisible. Changement graduel	4. Changement « structurel », bifurcation

14

Michel Grossetti insiste sur cette notion d'imprévisibilité propre à la bifurcation et opposée à la notion de transition qui selon lui se définit par le déroulement de changements prévus.

Que l'on utilise le terme transition ou bifurcation, le caractère imprévisible d'une reconversion professionnelle, même volontaire, est à prendre en considération. Ainsi, le coach aura pour intention de questionner la personne coachée sur les stratégies d'adaptation qu'elle pourrait mettre en place. Le tout est de faire prendre conscience au coaché que certaines de ses ressources pourront, dans certains cas, lui permettre de répondre à l'imprévisibilité. Nous en revenons au changement de la manière de penser et d'agir évoqué plus haut : le fait de penser ce que je pense m'amène à agir de quelle manière ? Quelles conséquences prévisibles amènent ces agissements ? Quelle part reste imprévisible ? Quelle position puis-je adopter par rapport à cela ?

1.1.5. Rupture

Le mot « rupture » vient du latin « *rumpere* » qui signifie « briser ». Selon le dictionnaire en ligne Larousse, le mot « rupture » se définit comme « Fait, pour un état, une action, d'être interrompu brusquement. »¹⁵ La reconversion professionnelle marque une rupture dans la vie et le parcours professionnel d'une personne. Cette rupture amène un changement et celle-ci peut être vécue différemment, car perçue différemment par chacun.e.

¹³ Grossetti Michel, Bidart Claire et Bessin Marc (2010), *Bifurcations: les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, La découverte, p. 147

¹⁴ <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2006-1-page-5.htm>

¹⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rupture/70272>

Le caractère brusque que définit la notion de rupture permet d'avancer le fait que l'individu se trouve dans une période inconfortable. Il sera alors nécessaire de surpasser cette rupture en initiant une réflexion sur soi et sur son avenir professionnel.

Afin de répondre à l'aspect brutal qu'entraîne une rupture, le coach aura en contrepartie l'intention d'accorder le temps nécessaire à la personne en reconversion pour exprimer ses ressentis, cela sans jugement et dans la bienveillance. Lors d'une période de rupture, il est appréciable de pouvoir se sentir compris et soutenu. C'est le rôle qu'endossera le coach, mais pas seulement. En effet, dans le but de favoriser l'autonomie, il veillera à ce que la personne en rupture se dirige par elle-même vers les personnes de son entourage qui lui semble bien placées pour l'épauler.

1.2. La nécessité de l'accompagnement dans la reconversion professionnelle

1.2.1. Les chiffres-clés

Dans son sondage en ligne publié en octobre 2019 et mis à jour en mars 2020, le site *nouvelleviepro.fr* sonde près de 2083 actifs français âgés de 18 à 64 ans. De ce sondage ressort que plus de 9 actifs sur 10 souhaitent se reconvertir, sont en train de le faire ou l'ont déjà fait. Parmi eux, 55% en ont envie, mais n'ont pas encore passé le cap, 21% sont en pleine reconversion et 17% ont déjà fait une reconversion. Le sondage précise également que 79% des sondés s'étant engagés dans une reconversion étaient volontaires.¹⁶



¹⁶ <https://www.nouvelleviepro.fr/actualite/839/les-français-et-la-reconversion-professionnelle-en-2019>

Chaque année, l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles mène une enquête sur les évolutions professionnelles des Français sur une période d'un an dont il restitue les résultats publiquement : « L'étude porte sur les différents types de transitions professionnelles auxquels sont confrontés les individus. Une enquête qui a permis d'appréhender les trajectoires professionnelles d'un panel de plus de 1000 personnes, représentatives de la population active française. »¹⁷

En 2018, près de 80% des 18-26 ans ont connu une transition professionnelle alors qu'ils étaient moins de 50% dans ce cas les années précédentes. Selon l'OTP, 1 actif occupé sur 3 a connu une transition professionnelle. Ces chiffres montrent à quel point le coaching de transition professionnelle a toute sa place dans la période actuelle et pour les années à venir.

1.2.2. L'emploi en France : de la carrière linéaire à la mobilité professionnelle

Constituer son parcours professionnel de plusieurs métiers est pratiquement de l'ordre de l'ordinaire aujourd'hui. Cette pluralité est même amenée à être valorisée par l'employeur la traduisant par la capacité de s'adapter et d'être maître de son parcours, là où la carrière dite linéaire peut alors être perçue comme représentative d'un manque d'ambition et de flexibilité. Telle est la vision quelque peu stéréotypée sur laquelle s'appuie Sophie Denave, sociologue et auteure du livre *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Lors de son congrès à Genève, Catherine Négroni, sociologue pionnière des études menées sur la reconversion professionnelle, relève que « le changement est fortement valorisé, il semble compter maintenant comme une valeur prégnante de nos sociétés postmodernes. »¹⁸ Pour notre part, si nous nous en tenons aux chiffres énumérés dans la partie qui précède, nous pouvons affirmer qu'aujourd'hui, une personne est majoritairement amenée à changer plusieurs fois d'emploi durant son parcours professionnel.

Dans son livre, *Le travail, les raisons de la colère*, Vincent De Gaulejac, sociologue, explique que le travail permet de se réaliser et de satisfaire ses besoins : « Le travail reste une valeur importante, et sa place est centrale dans la vie comme lieu d'épanouissement, comme vecteur de socialisation, comme moyen de subsistance, comme plaisir de la rencontre, comme lieu de développement personnel. »¹⁹ Néanmoins, Vincent De Gaulejac met aussi en exergue les deux visages que portent le travail : « D'un côté, il est un élément de la construction de soi

¹⁷ <https://www.groupe-igs.fr/actualites/observatoire-des-trajectoires-professionnelles-en-france>

¹⁸ Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, dispensé par Thérèse Levené et Catherine Négroni en septembre 2010, p. 1

¹⁹ De Gaulejac Vincent (2011), *Le travail, les raisons de la colère*, Seuil, p. 38

comme sujet, il apporte du plaisir, du sens, des éléments objectifs de bien-être ; de l'autre, il peut générer de la souffrance, de l'incohérence, des éléments subjectifs de mal-être. »²⁰

La philosophe Dominique Méda, dans son livre *Le travail*, constate que « toutes les enquêtes montrent que, d'une part, les Français restent plus que tous les autres européens attachés au travail et, d'autre part, que ce n'est pas pour avoir plus de loisirs que les Français souhaitent ou continuent de souhaiter voir leur temps de travail réduit, mais principalement pour avoir plus de temps avec leur famille, les hommes comme les femmes, la famille venant désormais très loin avant le travail en tant que valeur. »²¹ Ce qui donne une justification supplémentaire à la mobilité des emplois marquée par la volonté des individus à trouver un équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle.

L'exigence du monde du travail d'aujourd'hui est également marquée sous le signe de la mobilité. À l'ère où le CDI régnait, s'est vu apparaître le CDD, l'intérim, les stages et bien d'autres types de contrats flexibles. Bien que le CDI demeure le plus répandu, licenciements, plans de réorganisations, délocalisations font partie du vocabulaire courant utilisé pour définir le marché de l'emploi actuel. Nous retrouvons alors Jean Guichard et Michel Huteau fixant comme constat que « ces changements sociétaux se sont déroulés dans un contexte attribuant une plus grande responsabilité aux individus dans l'organisation de leur vie. »²²

Face à ces constats, nous comprenons bien que le travail occupe une place importante dans la vie d'un individu et de ce fait qu'il constitue un lieu propice au développement personnel de chacun.e. Qui dit développement dit également changement, et ce changement s'étend bien au-delà de celui qui opère chez l'individu : il s'applique également au marché du travail qui se voit de plus en plus mobile. Il s'agit alors de le comprendre, de le conscientiser et de démanteler cette croyance collective archaïque qui promeut encore la linéarité des carrières. Qu'est-ce qui fait croire à l'individu que celui-ci doit garder le même travail à vie ? Quelles seraient les conséquences à penser le contraire ? Quels seraient les effets induits par ce changement ? Que se passe-t-il autour de l'individu ? Par ce questionnement, le coach a pour intention d'accompagner une nouvelle fois un changement de point de vue, il invite la personne en reconversion à être attentive à son environnement, mais il lui permet également de relativiser sur sa démarche de reconversion et d'appréhender le changement sous l'angle des opportunités que celui-ci pourrait amener.

²⁰ De Gaulejac Vincent (2011), *Le travail, les raisons de la colère*, Seuil, p. 40

²¹ Méda Dominique (2010), *Le travail, Que sais-je ?*, p. 109

²² Guichard Jean et Huteau Michel (2001), *Psychologie de l'orientation*, Dunod, p. 180

1.2.3. Les raisons qui poussent à se reconvertir

Plusieurs raisons peuvent amener les personnes à se reconvertir professionnellement et il serait difficile de toutes les énumérer. Parmi elles, nous pouvons citer l'orientation scolaire pouvant être choisie par défaut, en fonction de l'employabilité du secteur choisi, parce que « ça paie bien », ou encore par rapport à la classe sociale. Celle-ci peut également être influencée, voire décidée par les parents. L'orientation s'inscrit dans une période de doutes où il est nécessaire de faire des choix, parfois de manière précipitée. Cette pression scolaire se traduit alors par une précipitation dans le milieu professionnel qui répond au sentiment d'urgence d'entrée dans la vie active plébiscitée par notre société. Ce même sentiment d'urgence, de retour à l'emploi cette fois-ci, peut être ressenti lorsqu'une personne s'engage dans une reconversion professionnelle.

Le manque de reconnaissance peut également constituer une raison de s'engager dans une reconversion. En effet, lorsqu'un trop fort décalage se fait ressentir entre ce que la personne perçoit de ce qu'elle fait et ce qu'elle perçoit de ce qui est reconnu et valorisé, alors peut apparaître l'envie de chercher cette reconnaissance ailleurs. La perception est ici mise en avant, car il s'agit effectivement d'une confrontation de réalités subjectives entre ce que l'employeur et l'employé pensent être valorisé.

D'autres verront dans la reconversion une réponse à leur volonté d'évoluer et d'explorer leur potentiel notamment lorsque ce qu'il jugeait innovant hier dans leur emploi s'est vu transformé en routine ne leur permettant plus de se réaliser comme ils l'entendent. Il peut y avoir ici aussi un besoin de reprendre sa vie en main et d'expérimenter le pouvoir de faire ses propres choix, partir à la recherche de challenges afin de se sentir compétent, développer une image de soi positive, ou encore se sentir valoriser par le métier que l'on occupe.

Une charge mentale trop importante pouvant être due à un manque d'organisation de l'entreprise, ou de façon plus globale une culture d'entreprise qui ne correspond plus aux valeurs défendues par l'individu, constitue à son tour une raison d'entamer une démarche de reconversion.

La démarche de reconversion peut s'inscrire dans la recherche d'un équilibre entre l'activité professionnelle et la vie de famille, comme nous l'avons abordé dans la partie précédente en citant la philosophe Dominique Méda. La réponse à cet équilibre pourra être donnée grâce à l'acquisition d'un emploi stable financièrement et flexible au niveau des horaires, par exemple.

Enfin, nous pouvons citer le besoin de changement existentiel qui préoccupe certaines personnes et qui se caractérise par le fait d'envisager sa vie autrement, en recherchant l'épanouissement à travers son activité, pouvant se traduire par l'exercice de sa véritable vocation.

Quelle que soit la raison qui pousse une personne à s'engager dans une reconversion professionnelle, le coach aura pour intention de l'entendre en considérant l'unicité de la personne. En effet, bien que deux personnes distinctes souhaitent, par exemple, trouver un équilibre entre leur activité et leur vie de famille, ces deux mêmes personnes l'exprimeront sans doute différemment et n'auront pas forcément la même vision de cet équilibre. Il n'existe pas de modèle universel et le coach restera attentif à la singularité de chacun.e. Le coach veillera également à faire taire ses propres représentations et se concentrera davantage sur les définitions exprimées par la personne coachée.

1.3. Les phases de la reconversion professionnelle

1.3.1. Les phases de la reconversion professionnelle étudiées par Catherine Négroni

Catherine Négroni propose un modèle fondé à partir d'une soixantaine de témoignages de personnes qui ont réalisé une reconversion professionnelle volontaire. Elle décrit ce modèle comme un processus dynamique composé de cinq phases : la vocation contrée, le désengagement, la latence, la bifurcation et le réengagement. Par leur caractère non linéaire, ces différentes phases peuvent se superposer.

1.3.1.1. La vocation contrée

Cette phase représente le moment où l'individu fait le point entre sa situation actuelle et sa vocation initiale. Durant cette période, l'individu s'aperçoit qu'il n'a pas pu effectuer le parcours professionnel qui lui correspondait. Différents facteurs peuvent alors justifier ce constat tels que l'appartenance sociale, une orientation mal choisie ou mal conseillée, un choix imposé par les parents, le coût trop important des études, les contraintes du marché du travail, un héritage familial, etc. La personne en reconversion entre dans une phase où elle va s'interroger et verbaliser les raisons qui justifient le fait de ne pas avoir pu réaliser sa vocation, sachant que celle-ci peut très bien avoir changée ou s'être définie avec le temps. Par son propre discours, l'individu cherche également à justifier sa démarche de reconversion et de la légitimer. Selon

Catherine Négroni, « le discours devient un médiateur de la reconversion : il assure une fonction de réassurance et une fonction performative qui contribue à convaincre celui qui se reconvertis. »²³ Au cours de cette phase, la personne cherche donc à se persuader « comme si le pouvoir qu’acquerraient les mots dans l’énonciation leur conférerait une valeur de prédiction, celle de nécessairement faire ad-venir. »²⁴

Ici, l’intention du coach est bien d’entendre, mais également de faire entendre, le discours que tient la personne par la personne elle-même afin que celle-ci puisse conscientiser la manière dont elle exprime sa situation. Le coach pourra également apporter une structure en demandant à la personne coachée de faire la distinction entre les causes et les conséquences, en remplaçant les conséquences par ce qu’elle souhaiterait à la place, ou encore en réfléchissant aux effets induits par l’objectif visé une fois accompli.

1.3.1.2. Le désengagement

Le désengagement se traduit par un désinvestissement de l’individu dans sa profession et fait suite à l’insatisfaction qu’il ressent vis-à-vis de sa situation professionnelle. À ce moment-là, l’individu perd de l’intérêt pour son travail et peut se sentir frustré, voire agacé. Le salaire, les horaires, l’ambiance, la pression, le conflit de valeurs, la routine et la non-reconnaissance peuvent justifier et nourrir cette insatisfaction. Les discours sur le désengagement sont bien souvent négatifs, ils ont pour but de se convaincre et de convaincre son entourage de l’impossibilité de continuer à vivre la situation professionnelle actuelle. Ces discours permettent à l’individu de faire le choix d’améliorer sa situation professionnelle et ainsi de conserver son poste actuel, ou bien de mettre en place une stratégie progressive afin de se sortir de la situation (phase de latence abordée ci-après), ou dans certains cas, de quitter de manière brutale son emploi. Catherine Négroni souligne que si aucune action découle de ces discours, alors « la souffrance se meut en une souffrance psychologique et l’individu risque d’implorer. »²⁵ Par cette affirmation, il semble alors important de veiller à ce que l’individu tire profit de ces discours durant cette phase de désengagement.

²³ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 77

²⁴ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 77

²⁵ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 103

Le coach va alors partir du discours et de la souffrance exprimés pour questionner sur les actions pouvant être mises en place, même intermédiaires dans un premier temps, pour que la personne coachée puisse sortir de cette souffrance. C'est l'occasion de faire le point sur les besoins non satisfaits jusqu'à maintenant et de réfléchir à comment les satisfaire.

1.3.1.3. La latence

Durant la phase de latence, l'individu n'a plus de repères tandis que son insatisfaction, ses doutes et ses questionnements par rapport à son avenir prennent une place importante. Il va donc chercher à s'organiser afin de prendre la décision qui lui convient le mieux. Selon Catherine Négroni, cette phase « rend compte de la construction de la prise de décision »²⁶. Elle la définit comme un « état d'incertitude correspondant au moment où l'individu remet en cause son engagement professionnel. C'est un temps de redéfinition d'une situation professionnelle qui initialement était considérée comme satisfaisante ou tout au moins comme allant de soi. »²⁷ C'est durant cette phase que l'individu reconsidère sa réalité. Cette prise de décision se décompose en trois temps : la tension, l'aspiration et l'explication. Ces trois temps ne se succèdent pas, mais opèrent plutôt simultanément.

La tension

Durant le temps de tension, les sentiments négatifs apparus lors de la phase de désengagement continuent à bouleverser l'individu. Celui-ci ressent une pression considérable en lien avec les choix qu'il doit prendre. Comme durant la phase de désengagement, il continue de partager la souffrance qu'il vit au travail. Grâce à l'énonciation de ces insatisfactions, l'individu commence à se mettre en action pour sortir de cette situation : il prend conscience qu'il est temps que la situation change. L'entourage contribue aussi à ce moment de tension, car l'individu ressent le besoin de légitimer sa démarche alors que celle-ci peut ne pas être comprise, dans le cas où la personne quitte un emploi stable financièrement par exemple.

²⁶ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 105

²⁷ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 105

L'aspiration

Durant le temps de l'aspiration, l'individu se met à rêver et à imaginer les possibilités qui s'offrent à lui : il s'imagine dans une nouvelle profession et toutes les nouvelles interactions et relations qui en découlent. L'individu se situe alors dans une période où tout est possible et rien n'est contraint. C'est le moment pour lui de réaliser le bilan du parcours professionnel réalisé jusqu'à maintenant. C'est aussi le moment où la vocation contrée²⁸ refait surface, mais cette fois-ci elle devient envisageable. Catherine Négroni voit ce moment comme un temps de retour à soi, mais aussi « une tentative d'anticipation de son devenir, de sa biographie. »²⁹

L'explication

C'est le moment pour l'individu de faire le tri parmi les options qu'il a envisagées ultérieurement et de choisir celles qui lui semblent réalisables et cohérentes par rapport à ce qu'il souhaite. Il fait le lien entre les possibilités envisagées, ses envies et les valeurs qu'il souhaite porter. Ce temps est consacré à la concrétisation et à la mise en action des options retenues. L'individu étudie également ce qui est possible de faire selon les opportunités qu'offre le marché du travail ou les besoins de la société auxquels il pourrait répondre. En parallèle, il sent son départ se concrétiser et peut ressentir une nostalgie quant aux bons moments passés au sein de l'activité qu'il s'apprête à quitter.

Le terme allemand « Suchen » qui est abordé par Catherine Négroni pour définir la phase de latence désigne, selon le dictionnaire en ligne Larousse, à la fois le fait que « quelque chose ou quelqu'un n'a rien à faire ici », mais aussi lorsque que l'on « cherche quelqu'un ou quelque chose. »³⁰ Cette traduction-définition est intéressante, car elle est représentative de ce que peut ressentir l'individu qui doit prendre conscience que sa situation actuelle n'est plus possible afin d'envisager la situation future qui lui correspondrait davantage. Ceci rejoint les propos évoqués par Catherine Négroni lorsqu'elle affirme que la phase de latence met en avant « un passé de désirs contrés et un présent-futur où les possibilités de devenir sont ouvertes. »³¹

²⁸ Note personnelle : La vocation peut naître avec le temps et n'est pas forcément présente dès le départ.

²⁹ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 121

³⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/allemand-francais/suchen/311377>

³¹ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 39

En résumé, nous pouvons dire que la phase de latence se matérialise par la verbalisation de la souffrance au travail vécue par l'individu, laissant suite à un retour à soi et à ses rêves qui amène en dernier lieu à la mise en action. Durant la phase de latence, nous pouvons apprécier le spectacle que l'individu nous offre en cherchant à reprendre sa vie en main tout en réalisant des choix assumés directement en lien avec le remaniement d'un parcours professionnel qui ne convient plus, en vue de remettre sur le devant de la scène ses vocations jusqu'à maintenant contrées. En ce qui concerne la prise de risque inhérente à ces choix, l'individu peut avoir le sentiment de s'écarter d'une situation stable et rassurante et, par ce fait, initier une véritable prise de risque qui l'amène vers l'inconnu et l'imprévisible. Cependant, en prenant en compte le mal-être actuellement vécu, l'individu peut juger risqué de rester dans cette situation, l'inaction faisant naître le risque d'« implorer ».

Durant la phase de latence, le coach aura pour intention d'accompagner la prise de décision et d'aider la personne coachée à peser le pour et le contre, à développer les options potentielles en lien avec la vocation contrée qu'elle s'imagine mettre en place.

1.3.1.4. La bifurcation

D'après Catherine Négroni, la bifurcation se caractérise par la décision que prend l'individu de s'engager dans une reconversion professionnelle suite à un événement déclencheur tel qu'une séparation, une rencontre ou bien une naissance. Selon l'auteure, ces événements viennent déstabiliser la personne, et sans cette déstabilisation, il n'est pas dit que celle-ci se serait engagée dans une démarche de reconversion³². Durant la bifurcation, l'entourage occupe une place importante notamment pour ce qui est de soutenir et d'accompagner la personne dans ses choix.

Le coach veillera durant cette phase à ce que la personne trouve les personnes de son entourage pouvant la soutenir dans l'événement qu'elle traverse. Il sera également amené à utiliser des outils de gestion du stress en réponse au stress pouvant être causé par l'événement déclencheur en plus de celui vécu vis-à-vis de la démarche de reconversion.

³² Note personnelle : tout comme il n'est pas dit qu'un événement déclencheur soit nécessaire pour que la personne s'engage dans une reconversion.

1.3.1.5. Le réengagement

Catherine Négroni définit le réengagement comme « le moment de la mise en cohérence des projets dans le réel. »³³ Durant cette phase, la personne en reconversion pense son projet en fonction de ses capacités. Afin de répondre aux exigences de son nouvel environnement, l'individu doit veiller durant la phase de réengagement à accorder ses ressources acquises ou nouvellement apprises avec les perceptions qu'il a de son nouvel environnement. Il est alors question d'adaptation, d'apprentissage et d'équilibre. En coaching, cette phase pourra donner lieu à des séances axées sur la valorisation des ressources et sur la gestion du stress que peut générer le réengagement. En effet, le stress est défini comme un déséquilibre entre les perceptions que l'on peut avoir de ses capacités et celles que l'on peut avoir des exigences de l'environnement dans lequel nous nous trouvons...

En somme, le modèle pensé par Catherine Négroni ne doit pas être considéré comme la seule vérité applicable à la situation de reconversion professionnelle. En effet, il reste indispensable pour un coach de se détacher de tout modèle préconçu afin de se concentrer sur la singularité et le caractère unique de chaque individu. Le modèle peut donner un ordre d'idées sur un scénario type auquel le coach peut se référer afin d'initier une réflexion plus profonde adaptée à la situation du coaché.

1.3.2. Les phases du deuil élaborée par Elisabeth Kübler-Ross

Lors de sa reconversion professionnelle, l'individu peut se sentir submergé par la situation et de ce fait avoir du mal à agir, voire à envisager son futur. C'est alors que la notion de temps semble indispensable. En effet, pour se sortir de cette situation émotionnellement difficile, la personne en reconversion devra se laisser le temps du deuil. Celui-ci est composé de différentes phases allant du choc à la sérénité. Il est à noter que durant cette phase, l'individu s'apprête à apprendre davantage sur lui-même et va s'enrichir de nouveaux apprentissages qui lui permettront d'accomplir sa reconversion. Il semble également important de relever que cette phase de deuil commence à partir du moment où l'insatisfaction au travail se fait ressentir par l'individu. Ainsi, les frustrations cumulées amèneront à une dégradation de l'ambiance de travail amenant ainsi à la réflexion du changement.

³³ Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin, p. 161

Le coaching dans la reconversion professionnelle volontaire : une transition professionnelle et identitaire.

Nous devons l'approche du processus du deuil à Elisabeth Kubler-Ross, psychiatre et psychologue classée en 1999 parmi les cents plus importants penseurs du 20^e siècle par le magazine *Time*. Elisabeth Kubler-Ross représente son approche par le biais d'une courbe que l'on nommera courbe du deuil. La phase descendante de la courbe correspond à la période où l'on vit des émotions négatives qui provoquent le sentiment d'être enfermé dans la situation. La phase montante, quant à elle, correspond à la période des émotions positives où le futur peut être à nouveau envisagé.



Dans son article paru dans le magazine *Psychologie*³⁴, Sonia Valente, Coach professionnel en transition de carrière nous décrit ce qui peut se passer dans la tête de la personne en reconversion à chacune des phases du deuil :

- Phase descendante :
 - Un choc : « je m'ennuie, ce que je fais n'a plus de sens »
 - Le déni : « non, mais ça va je suis quand même bien dans mon travail »
 - La colère : « c'est mon responsable qui est nul ! »
 - La peur : « Et si je ne retrouvais jamais plus le sourire au travail ? Et si le problème, c'était moi ? »

34

<https://www.psychologies.com/Travail/Reconversion/Articles-et-Dossiers/Reconversion-professionnelle-faire-le-deuil-de-son-job>

- La tristesse : « Je dois ouvrir les yeux. Ce job ne me convient pas. Je ne suis pas heureux. »
- Phase montante :
 - L'acceptation : « Il est temps de me reconvertir pour enfin me donner la chance d'avoir une vie professionnelle épanouissante. »
 - Le pardon : « ce n'est pas la faute des autres, je me pardonne d'avoir mis tout ce temps pour passer à l'action »
 - La quête de sens : « je me lance dans les recherches, je me fais accompagner »
 - La sérénité : « j'ai trouvé ce que je veux faire et je construis mon projet »

Les phases peuvent durer plus ou moins longtemps et se dérouler différemment selon l'individu. Sonia Valente nous donne l'exemple de différents scénarios possibles :

- L'individu qui ne passe pas par toutes les phases et qui ne rencontre pas la phase de déni, par exemple.
- À l'inverse, l'individu qui reste dans le déni et qui se dit que sa situation pourrait être pire.
- La peur de l'inconnu qui bloque l'individu et qui l'empêche de se rendre au niveau de la phase montante de la courbe.
- Celui pour qui la phase descendante du deuil n'est qu'une formalité atteignant ainsi la phase montante de la courbe avec une rapidité déconcertante.
- La personne qui fait des allers-retours entre la phase montante et descendante : alors qu'elle est en train de mettre en place son projet, elle prend conscience du nombre d'étapes considérables à franchir pour réaliser son projet et replonge dans la peur de ne pas être à la hauteur.

Durant la période de deuil, le coach va tout d'abord chercher à identifier à quelle étape se situe la personne coachée afin de considérer le temps nécessaire qu'il faut lui laisser, afin d'orienter son questionnement en cohérence avec la phase traversée.

1.3.2.1. Le choc

Lors de la phase de choc, la personne se trouve comme figée et ne comprend pas ce qui se passe, le coach devra donc prendre en compte cet état et explorer avec la personne coachée ce qui est en train de se passer à ses yeux. Il s'agit de se concentrer sur ce que la personne voit et ressent : nous sommes dans l'exploration contextuelle du présent.

1.3.2.2. Le déni

Lors de la phase de déni, la personne refuse le changement et cherche à se convaincre que sortir de sa situation n'est pas une solution envisageable, elle conforte alors la situation actuelle. À ce moment-là, le coach peut orienter son questionnement de sorte à déceler les potentiels mensonges que la personne coachée destine à elle-même. Il s'agit de vérifier si la personne dit vrai et se respecte dans ses (non) décisions. Les conséquences engendrées par le fait de rester dans la situation actuelle seront également étudiées. Le coach va donc amener la personne à entrer en introspection et à faire le bilan des événements passés qui l'ont amené à ressentir l'insatisfaction actuelle, puis à imaginer son futur dans le cas où elle resterait dans la même situation.

1.3.2.3. La colère

Lors de la phase de colère, la personne en veut à son organisation ou à elle-même et refuse de voir la réalité. Le coach pourra accueillir cette colère et entendre ce que la personne a besoin d'évacuer. À partir de cette colère, le coach pourrait par exemple demander ce que la personne aimerait ressentir à la place, comment pourrait-elle s'y prendre pour ressentir cela ? Ou encore, ce qui est en son pouvoir (à la personne) pour sortir de cette colère ? Ainsi, l'intention du coach sera d'amener une réflexion sur comment sortir de cet état figé en se servant des informations transmises durant l'expression de cette colère. Le coach pourra également interroger sur ce qui se passe lorsque cette colère se manifeste, quels sont les agissements de la personne et à quoi mènent-ils, est-ce le résultat escompté ? Le même questionnement pourrait être appliqué pour relever les croyances qui se cachent derrière cette colère : finalement, est-ce que la personne est en colère auprès de son organisation ou auprès d'elle-même ? A-t-elle le moyen de changer cela ?

1.3.2.4. La peur

Lors de la phase de la peur, la personne réalise la situation dans laquelle elle se trouve et s'inquiète des conséquences futures ainsi que des réponses qu'elle va y donner : l'inconnu est là et il fait peur. Mais quid de cette peur ? À quoi ressemble-t-elle ? Comment se manifeste-t-elle ? Se base-t-elle sur des faits objectifs ? Existe-t-il une autre manière de percevoir ces faits ? Quel message cette peur délivre-t-elle ? Quelles sont les ressources internes et externes auxquelles l'individu peut faire appel pour répondre à ce message ? Tel est le questionnement que pourra amener le coach durant cette phase. L'accueil empathique de la peur est primordial, elle doit dans tous les cas être considérée comme légitime, car réellement vécue par la personne en reconversion. Le coach cherchera ici à comprendre comment celle-ci est vécue et à identifier les actions possibles pour l'apaiser et laisser place à un futur envisageable. La peur peut avoir pour cible un passé qui ne veut pas être reproduit, un présent qui bouleverse, fige et enferme et un futur inconnu et imprévisible. Le coach aura donc pour intention de voyager dans le temps avec la personne coachée pour mieux comprendre et découvrir avec elle des façons de penser et d'agir adaptées à la situation et à elle-même.

1.3.2.5. La tristesse

Lors de la phase de tristesse, la personne se rend compte que le changement est nécessaire et qu'il implique, par la même occasion, de quitter quelque chose que l'on connaît pour un avenir où tout est à construire. La peur laisse donc place à une tristesse de quitter les points positifs de la situation actuelle (belles relations, stabilité, proximité, etc.). La personne peut aussi avoir la sensation de se trouver dans une impasse qui la rend triste. Le coach va favoriser l'expression de l'émotion : mettre des mots sur ce que l'on ressent permet une prise de recul et facilite ainsi l'acceptation. Le coach se voudra rassurant également en valorisant les ressources de la personne sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour construire son futur.

1.3.2.6. L'acceptation et le pardon

Lors de la phase d'acceptation, la personne se sent prête à envisager son avenir. Il est temps pour le coach et le coaché de capitaliser sur ce que la personne a appris d'elle-même, sur sa situation et sur ce qui s'est dit durant les séances et mûri pendant le temps de réflexion qui sépare chacune d'elles. Pour le coach, il sera important de bien reformuler et de faire le résumé chronologique de ce que la personne exprime en retraçant le parcours réalisé afin de

renforcer la prise de conscience. Par la suite, le coach pourra introduire la mise en action, notamment en demandant à la personne coachée ce que serait selon elle la prochaine étape.

1.3.2.7. La quête de sens

Lors de la quête de sens, le coach va questionner la personne en reconversion sur différents aspects qui, assemblés, laisseront place à la congruence, c'est-à-dire à un alignement entre ce que la personne pense, souhaite et fait. Il est temps de concevoir un projet professionnel qui lui corresponde et de déterminer, puis de réaliser les étapes pour l'accomplir. Croyances, Valeurs, Besoins, Limites, Parasitages, Émotions, le CVBLPE est le jargon du coach pour définir les différentes zones à explorer chez l'individu, afin de former un tout cohérent qui se traduit par la formulation d'un objectif qui l'amènera à être ou devenir une personne se sentant profondément elle-même. Les ressources sont aussi explorées et pourront apparaître dans la constitution de l'arbre de vie qui donnera une image réaliste du projet professionnel de la personne. (Voir la partie dédiée à l'arbre de vie)

1.3.2.8. La sérénité

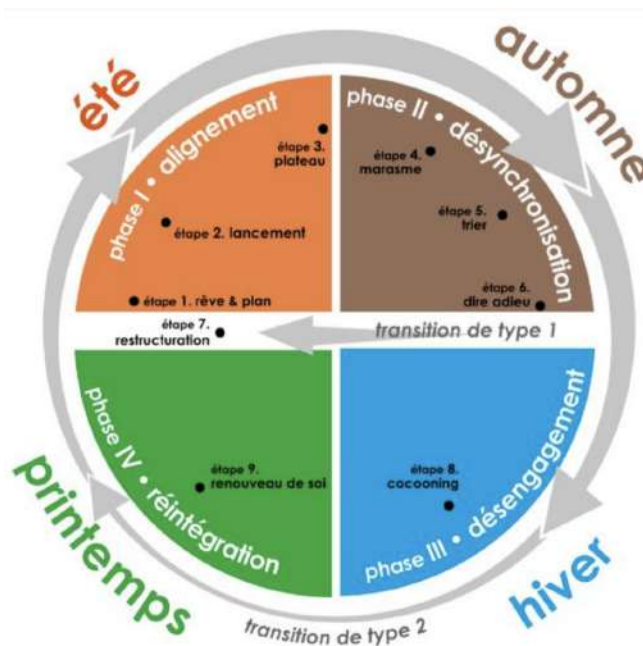
Lors de la phase de sérénité, le changement opère et les actions se succèdent. Le coach va soutenir ces actions, les valoriser et renforcer la prise de conscience du chemin parcouru, le tout par le biais du questionnement. La personne se dirige vers une autonomie et se sent responsable des actions menées, le coach lui, est spectateur et agit comme un miroir pour refléter la sérénité dans laquelle la personne se trouve.

Pour finir, nous pouvons émettre l'hypothèse de l'existence d'une nouvelle phase entre la phase de colère et la phase de peur que l'on pourrait nommer « phase de marchandage ». Cette phase se définit par le fait que la personne en deuil souhaite, à tout prix, négocier, de sorte à éviter le changement. Dans le contexte d'une personne qui ressent le besoin de quitter son entreprise, mais qui n'ose pas franchir le cap, celle-ci pourrait marchander avec son employeur pour obtenir le poste, le salaire ou bien la reconnaissance qu'elle souhaite. Elle pourrait demander à ce qu'on lui libère du temps ou bien négocier afin d'obtenir l'emplacement géographique qui l'intéresse. Elle pourrait aussi demander à ses collègues de lui déléguer des tâches qui l'attire davantage, etc. La phase de marchandage peut alors prendre l'aspect d'une résistance au changement : la personne cherche à négocier, de sorte à éviter de faire face à la situation inconnue qui lui fait peur.

1.3.3. Les phases du changement et de l'apprentissage

1.3.3.1. *La roue d'Hudson*

Frederic Hudson est philosophe, éducateur, écrivain et penseur américain dans le domaine du développement des adultes et du coaching exécutif. Parmi ses différentes contributions, il met en place un modèle qui prend la forme d'une roue, d'où son nom « roue d'Hudson ». Cette roue met en avant, à travers l'image des saisons, les différentes phases de changement qui opèrent dans la vie d'une personne. Pour Hudson, le changement dans la vie d'une personne est perpétuel, inévitable et cyclique. Quel que soit le changement, le modèle mis en place par Hudson reste applicable et il l'est également dans le cadre d'une reconversion professionnelle. Cette roue peut être utilisée par le coach comme outil d'analyse lui permettant de mieux comprendre la situation dans laquelle se trouve la personne en reconversion afin d'établir une stratégie adaptée. Cette roue se présente donc ainsi :



35

Tout d'abord, chacune des quatre saisons représente une phase traversée par l'individu :

- L'été : phase d'alignement où la personne se lance et y croit
- L'automne : phase de désynchronisation où la personne a des déceptions et doutes
- L'hiver : phase de désengagement où la personne ne sait plus où elle en est
- Le printemps : phase de réintégration où la personne perçoit ce qu'elle veut

³⁵ Schéma issu du cours Linkup Coaching

Ensuite, nous pouvons constater quatre hémisphères :

- Nord (Été / Automne) : La personne a des frustrations issues d'éléments qui ne lui conviennent plus dans sa vie. Ces frustrations peuvent être liées à des comportements qui ne lui vont plus, à des capacités insuffisantes ou insatisfaisantes, ou encore à l'environnement dans lequel elle se trouve. Pour répondre à cela, l'individu va procéder à des ajustements, des changements de point de vue et des manières différentes de se comporter pour passer l'automne et revenir directement en été. C'est ce que l'on appelle un changement de type 1, c'est-à-dire un changement avant tout comportemental qui amène la personne à voir les choses d'une autre manière et d'agir différemment. Le coaching peut intervenir pour accompagner cette transition : c'est ce que l'on préférera nommer « coaching de performance ». Il reste à noter que les ajustements comportementaux effectués peuvent ne pas être suffisants pour repasser directement en été : un tour de roue complet peut donc être nécessaire (changement de type 2 abordé ci-après).
- Est (Automne / Hiver) : La personne entre dans une phase de désapprentissage qui se manifeste par une perte de repères amenant à un repli sur soi (cocooning). L'individu entre dans la phase descendante du deuil et ne sait plus trop où il se trouve, ni même qui il est, c'est l'identité qui vacille. À ce moment, l'introspection et le temps de la prise de recul est nécessaire. Le coach va accueillir les émotions de la personne et la laisser s'exprimer pour faire le point sur ce qu'elle attribue au passé afin d'accepter son présent et entrevoir son futur. Ce changement est dit de type 2, le passage par le printemps sera nécessaire pour que la personne intègre sa nouvelle version d'elle-même.
- Sud (Hiver / Printemps) : il s'agit d'une transition de type 2 où l'identité de la personne est amenée à être repensée. L'introspection et la prise de recul vécues en hiver permettent d'accepter le passé et le présent et d'entrer dans la phase montante du deuil. L'individu expérimente de nouvelles façons d'être et d'agir, puis conçoit un plan d'action qui lui permettra d'atteindre ses nouveaux objectifs. En bref, la personne se redécouvre. Ce type d'accompagnement en coaching, centré sur l'identité profonde de la personne, peut être appelé « coaching de transition ».

- Ouest (Printemps / Été) : La personne entre dans la phase d'apprentissage, elle se tourne vers le futur, s'engage dans de nouveaux projets et acquiert tous les apprentissages nécessaires pour y parvenir.

Notons qu'il est possible de faire le rapprochement entre les deux cycles mis en évidence par la roue d'Hudson et les types de changement :

- Changement de type 1 (changement comportemental) : été - automne - été
- Changement de type 2 (changement identitaire) : été - automne - hiver - printemps - été

Impossible de parler de types de changement sans parler du type 0 qui correspond au changement naturel qui se réalise avec le temps, sans même que nous nous en rendions compte. Nous pouvons alors imaginer cet employé du bâtiment à qui l'intérêt pour sa profession perd avec le temps de son panache, amenant ainsi à la réflexion du changement.

À présent, nous pouvons parler des neuf étapes réparties dans les différentes saisons de la roue. Pour ce faire, nous pouvons les ordonner en imaginant un scénario (parmi tant d'autres) de reconversion professionnelle volontaire :

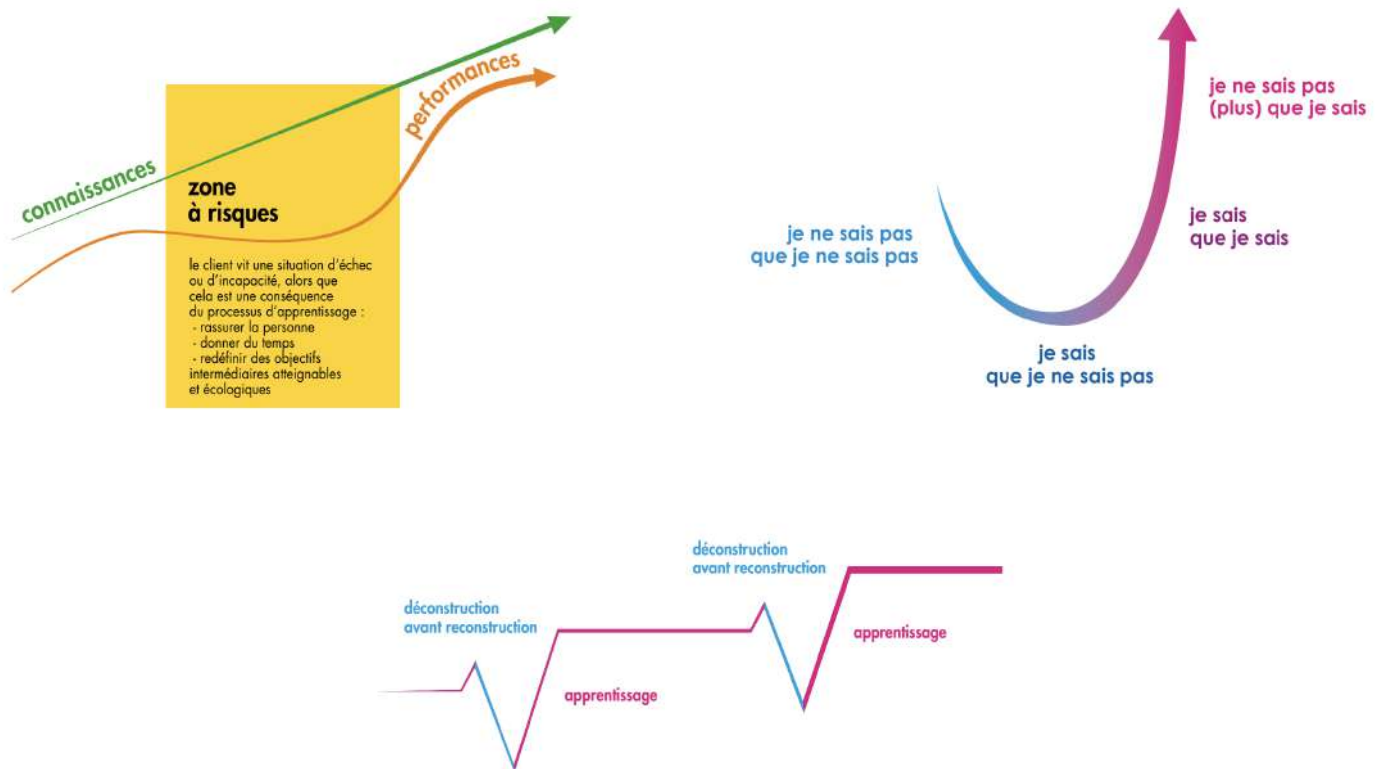
- 4 - Marasme (automne) : « Je me lasse de mon emploi actuel, la situation ne me convient plus, je me sens en rupture avec mon employeur et moi-même, je me désengage psychologiquement »
- 5 - Trier (automne) : « Dois-je partir ou rester ? Est-ce à mon employeur ou à moi-même que j'en veux ? Quels sont mes comportements actuels ? Quels effets ont-ils sur ma situation ? Quelles options puis-je envisager ? »
- 6 - Dire adieu (automne) : « Je dois dire adieu à ce qui ne va plus, cela peut être mes comportements qui sont inappropriés, mon point de vue qui est inadapté ou bien l'environnement dans lequel je me trouve, le métier que j'exerce qui ne me correspond plus »
- 7 - Restructuration (été - dans le cadre d'un changement de type 1) : « Je me sens mieux, j'ai répondu à la situation qui ne me convenait plus en ayant mis en place des ajustements de comportements et de points de vue. Je reste dans mon emploi actuel, mais j'innove, casse la routine et règle mes différends avec mon employeur... »

- 8 - Cocooning (hiver - dans le cadre d'un changement de type 2) : « La situation ne m'allait vraiment plus, j'ai quitté mon travail ! Je ne sais vraiment plus où j'en suis, qui je suis... Dois-je changer ? Qu'est-ce qui ne va pas chez moi ? Où est ma place ? »
- 9 - Renouveau de soi (printemps - changement de type 2) : « J'ai pardonné le passé, j'ai compris ce qui n'allait pas, je n'avais pas conscience de mon système de valeurs et de mes besoins insatisfaits. À présent je sais ce que je veux, je sais qui je veux être »
- 1 - Rêve et plan (été - changement de type 1 ou 2 (précédé du point 7 ou 9)) : « Je vais bâtir un projet professionnel qui correspond à qui je suis. Je m'autorise à rêver et j'imagine les actions à mettre en place des actions pour m'approcher de mes rêves »
- 2 - Lancement (été) : « Allez ! C'est parti ! Il n'y a plus qu'à, comme on dit. Je me lance et mets en place des actions concrètes pour atteindre les objectifs que je me fixe. Je lance ma nouvelle activité, je me forme ou bien je cherche à me faire embaucher dans cette activité qui je sens est ma réelle vocation. »
- 3 - Plateau (été) : « Ça y est, j'y suis ! Je me régale dans ma nouvelle vie avec mon nouveau moi. »
- 4 - Marasme... (automne)

Quand on y pense, il est possible de faire le lien entre le passage à l'automne et la phase de désengagement du modèle Négroni que nous avons étudié plus haut. En effet, les conclusions tirées du tri effectué durant l'automne semblent intimement liées aux insatisfactions ressenties par l'individu durant cette période, amenant ce dernier à se désengager. Enfin et afin de conclure cette présentation sur la roue d'Hudson, voici une citation de son créateur : « Ceux qui seront capables de résister dans ce contexte de changement sont ceux qui pourront s'appuyer sur des valeurs essentielles solides et sur un sens de la vie sain. »³⁶

³⁶ Citation relevée et traduite du livre *The Handbook of Coaching : A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals* (Hudson, 1999)

1.3.3.2. Les courbes de l'apprentissage



37

Comme nous venons de le voir avec la roue d'Hudson, le changement implique également des moments d'apprentissage et de désapprentissage. La courbe en haut à gauche met en évidence l'écart qui peut se présenter lorsque l'individu apprend à penser et à agir différemment pour répondre à la situation et les fruits qu'il peut tirer de cet apprentissage. Dès lors, cet écart constitue une zone à risques pour l'individu et peut être vécu comme un sentiment d'échec ou d'incapacité, alors qu'il s'agit d'une conséquence du processus d'apprentissage et qu'à ce niveau, l'échec est une information qui donne l'opportunité de s'améliorer.

La courbe en haut à droite présente les différents niveaux de connaissances étudiés en analyse transactionnelle. L'intention du coach réside dans le fait de faire prendre conscience à l'individu de ses connaissances (je sais que je sais) et de rendre inconscient la pratique de ces apprentissages (je ne sais pas (plus) que je sais).

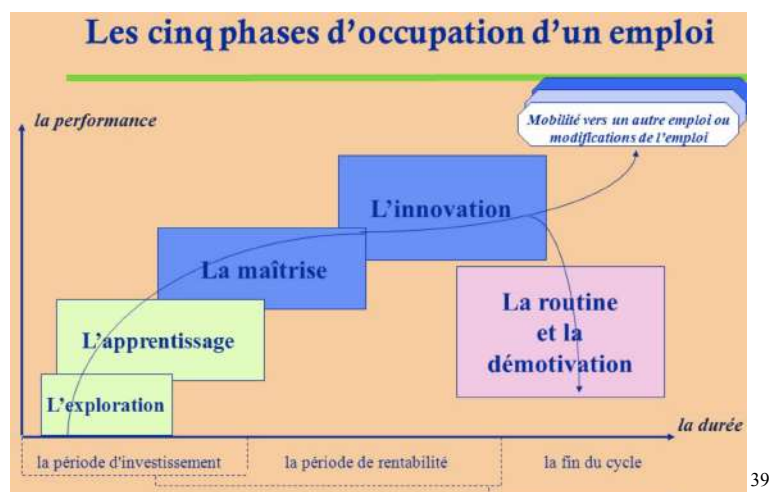
La courbe du bas nous montre, tel un électrocardiogramme, comment l'individu apprend en passant ainsi par des phases de déconstruction (désapprentissage) et de reconstruction. Les moments de déconstruction sont délicats, car il peut s'agir de la

³⁷ Courbes issues du cours Linkup Coaching

destruction de schémas anciens et profonds de la personne : la bienveillance, l'empathie et l'accueil du coach durant cette période sont primordiales. Nous noterons également les parties plates de la courbe qui représente les moments où la personne peut jouir de ses nouvelles connaissances.

1.3.4. Les phases d'occupation d'un emploi selon Christian Batal

Christian Batal est enseignant diplômé en gestion des ressources humaines et en psychologie du travail. Il est également auteur du livre *La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public : analyse des métiers, des emplois et des compétences*.³⁸ Dans son ouvrage, il nous présente un cycle qui met en évidence l'investissement et la démotivation au travail. L'auteur a développé cette théorie en analysant les comportements d'agents du secteur public. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai trouvé intéressant de vous présenter son travail qui, à mon sens, ne se limite pas seulement à la cible choisie par l'auteur.



39

- L'exploration : découverte de l'emploi, de ses missions et du contexte dans lequel la profession s'inscrit.
- L'apprentissage : acquisition des compétences essentielles et nécessaires à l'occupation de l'emploi.
- La maîtrise : travail en autonomie et cumul d'une certaine expérience permettant de répondre à toutes sortes de problématiques.

³⁸ Batal Christian (1997), *La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public : analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Éditions d'Organisation

³⁹ Source de l'image : https://images.slideplayer.fr/33/10198804/slides/slide_35.jpg

- L'innovation : prise d'initiative et participation à l'évolution de l'entreprise ou de l'activité, apport de nouveautés.
- La routine : caractère monotone et répétitif de l'activité. Sentiment d'avoir fait le tour. Absence de nouvelles perspectives stimulantes amenant à la démotivation si aucune action n'est menée.

Nous remarquons que tout se joue à l'entrée dans la phase d'innovation : soit le travailleur a de quoi assouvir régulièrement son besoin d'innovation par le biais de tâches nouvelles au sein même de la profession, soit ce dernier plonge dans une routine qui s'apparente à la phase de désengagement décrite par Catherine Négroni. Ici, l'intention du coach sera d'interroger la personne coachée pour comprendre où elle se situe. Souhaite-t-elle réellement s'engager dans une reconversion professionnelle ou serait-elle plutôt en attente d'innovation dans son emploi actuel ? Dans le second cas, quels seraient les ajustements possibles à mettre en place ? Nous pouvons faire le lien entre ce questionnement et le type de changement que traverse l'individu : type 1 ou 2 ?

1.4. La place de l'entourage : introduction à l'analyse transactionnelle

Que ce soit la famille, les amis, les collègues de travail, l'entourage influence et peut avoir un impact sur la situation de la personne en reconversion.

Dans certains cas, l'entourage peut renforcer les doutes de la personne en reconversion : « Est-ce que la situation professionnelle actuelle est vraiment si difficile ? » ou encore « Est-ce que ce changement d'orientation sera véritablement bénéfique ? ». En réponse à ces doutes, la personne peut faire le choix de se convaincre en se disant que sa situation n'est finalement pas si terrible : dans ce cas, soit l'individu réussit à changer son point de vue et améliore sa situation, soit il continue de subir jusqu'à atteindre l'épuisement. Ou alors, l'entourage peut aussi renforcer ses doutes en rendant ainsi légitime l'idée de s'engager dans une reconversion professionnelle : à ce moment-là, la personne se sent légitime et soutenue dans sa démarche et l'entourage se positionne comme un levier motivationnel. Les doutes vont se transformer en évidence : la souffrance générée par la situation professionnelle est confirmée, l'individu ne veut / peut plus se trouver confronté à une telle situation, il souhaite s'en dégager au plus vite, nous sommes dans la concrétisation

du processus de changement. De ce soutien, nous pouvons également retenir les parents qui tentent de soulager un maximum leurs enfants en leur proposant une aide financière ou logistique ; les enfants qui peuvent témoigner de l'encouragement pour le parent ; puis les collègues qui accompagnent l'individu en le soulageant dans ces tâches professionnelles, etc.

La famille proche (conjoint.e, enfants) peut aussi se sentir impactée par la reconversion professionnelle, notamment en termes d'organisation et de niveau de vie. Le coach en reconversion peut être amené à aborder ce sujet avec la personne en reconversion.

Un autre scénario, celui où la reconversion est envisagée afin de satisfaire l'entourage... Bien que le choix puisse être tout à fait consenti, la question de cohérence et d'alignement avec la personne peut se poser.

Quel que soit le cas de figure, force est de constater que l'entourage joue un rôle important dans la reconversion professionnelle d'une personne.

La frustration peut aussi avoir son mot à dire dans une reconversion. En effet, elle peut être présente lorsque notre entourage désapprouve la démarche et nous est alors d'aucun soutien. Dans le premier cas de figure, les doutes sont renforcés et la situation finit par être acceptée ou subie. À l'inverse, la frustration générée peut également pousser à l'action. Dès lors, la personne poursuit sa reconversion pour prouver à son entourage qu'elle a fait le bon choix ou bien pour marquer le désaccord qui les lie. En analyse transactionnelle, cette situation pourrait nous faire penser à la relation entre un enfant rebelle et des parents persécuteurs. Nous allons nous appuyer sur cet exemple pour introduire le concept d'analyse transactionnelle, théorie créée en 1958 par le médecin psychiatre et psychanalyste Eric Berne.

L'Analyse Transactionnelle s'appuie sur le principe que chaque individu est en recherche constante de reconnaissance, ce que l'on nomme « Stroke ». L'idée développée par Eric Berne va plus loin et précise qu'une personne préférera une attention méprisante à son égard (stroke négatif), que l'absence de reconnaissance. Partant de ce principe, chaque individu va adopter des stratégies comportementales afin d'obtenir ces strokes. Pour ce faire, l'individu va chercher à interagir avec l'autre, ce que l'on nommera en analyse transactionnelle « transaction », en jouant inconsciemment un rôle, une position, que l'on nommera « position transactionnelle ». Elles sont au nombre de trois :

- Le Parent : moralisateur, aidant, protecteur, critique, l'ensemble de nos « il faut » et « tu dois »
- L'Adulte : réfléchi, factuel et déconnecté des émotions, logique et cohérent, autonome et indépendant

- L'enfant : spontané, créatif, pense et agit avec émotions

Aucune des positions est meilleure que l'autre : l'essentiel réside dans le fait d'identifier qu'elle est la position adoptée lors de nos interactions et de déterminer les conséquences que cela amène et si ces conséquences sont voulues.

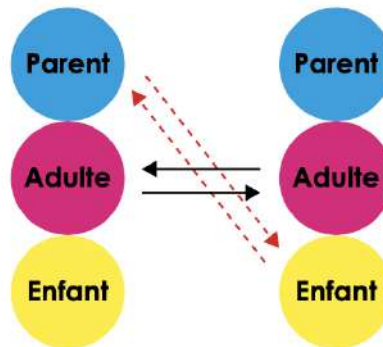
Le coach peut se servir de cette théorie pour déceler les relations qu'entretient son client avec son entourage, mais également pour garder un œil sur sa propre relation avec son client. En effet, l'intention du coach réside essentiellement dans le fait d'aller chercher l'adulte chez le client et devra pour ce faire tenir un discours, un questionnement compatible avec ce rôle. Pour favoriser l'imagination, la création et l'amusement, le coach peut aussi aller chercher l'enfant libre ou bien encore le parent nourricier lorsque le client se trouve en position méta, c'est-à-dire au moment où la question suivante peut être posée : « Comment prenez-vous soin de vous ? », ou encore « Quel conseil auriez-vous envie de donner à la personne que vous venez d'entendre ? »

En ce qui concerne la place de l'entourage durant la période de reconversion de l'individu, celle-ci demeure importante notamment pour ce qui est du soutien que cet entourage peut apporter. Cependant, le coach veillera à ce que la personne coachée reste attentive aux décisions et réflexions qu'elle prend en veillant notamment à ce que celles-ci proviennent bien d'elle et restent cohérente vis-à-vis de la personne qu'elle souhaite devenir et des objectifs qui lui tiennent à cœur d'accomplir, en opposition à des décisions et réflexions qui ne seraient que réponses réactionnelles. À ce moment-là, l'individu prendrait ses décisions en fonction de son entourage et non en fonction de lui, au risque qu'elles ne lui conviennent pas... L'analyse des interactions peut être à ce moment-là d'une aide appréciable.

Afin de montrer à quel point l'analyse transactionnelle ne s'arrête pas là et peut s'avérer complexe ou du moins à l'image du système dynamique de l'humain, voici un exemple de transaction cachée issue du cours Linkup Coaching :

La transaction cachée dissimule un message sous une apparence simple et claire...

- Une partie visible et explicite du dialogue + une partie implicite et cachée
- La partie cachée est aussi importante ... et souvent plus importante que le message explicite



- ⌋ J'ai l'impression que vous allez mettre du temps à finir ce mail, peut-on vous aider ?
 - ⌋ J'aurais fini demain sans problème, je vous remercie
- ⌋ Il est incapable de faire dans le délai imparti, une vraie tortue
 - ⌋ Pour qui se prend-il, besoin de personne pour faire ce que j'ai à faire

Sans entrer davantage dans les détails, nous pouvons voir que l'analyse transactionnelle est un modèle sur lequel peut s'appuyer le coach tout le long du processus de coaching et qu'il est un outil puissant pour comprendre les interactions vécues par l'individu et son entourage, mais aussi celles vécues entre le coach et le coaché durant les séances.

2. LES OUTILS DU COACHING POUR ACCOMPAGNER LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE

2.1. Introduction au coaching professionnel

La définition du coaching qui a été reconnue et adoptée par le Comité d'Éthique du Coaching (CEC) et le SFAPEC (Syndicat Français des Acteurs Professionnels du Coaching) est la suivante : « Le coaching en tant que métier des sciences humaines et sociales consiste à accompagner des individus, des équipes et des organisations dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs d'évolution, de développement, de décision, de transformation et de réalisation dans le respect des principes éthiques du « Comité d'Éthique du Coaching » et notamment le respect des droits des individus. »⁴⁰ Le Conseil Européen du Coaching, du Mentorat et de la Supervision (EMCC), définit le coach comme « un professionnel de l'accompagnement qui a suivi une formation spécifique au coaching, formation qui respecte un référentiel de compétences précis, défini en collaboration avec les fédérations professionnelles. Le coach respecte le Code de Déontologie de la fédération professionnelle à laquelle il est rattaché. Son rôle est d'aider le coaché, avec des processus d'accompagnement adaptés, à bâtir ses propres solutions. Contrairement au consultant, il n'est pas d'abord là pour apporter du contenu et il ne connaît pas forcément les aspects techniques du métier du coaché. Il est là pour mettre en œuvre des processus qui aident le coaché, à dépasser ses obstacles, croître et gagner en efficacité. »⁴¹ Plus succinctement, le coaching « consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs, au bénéfice de la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle. »⁴²

À travers ces définitions, nous retrouvons communément la notion d'objectif qui marque le lien entre le coach et la personne coachée et qui donne naissance au processus de coaching. En effet, les premières séances d'un processus de coaching vont s'articuler autour de la formulation d'une demande initiale, sans laquelle le processus ne peut exister, puis suite à une exploration détaillée, cette demande se verra transformée en un objectif clairement défini mettant en évidence ce qui est le plus important d'accomplir pour la personne au vu de sa situation actuelle. Cet objectif constitue le fil conducteur du processus. Pour autant, l'objectif n'est pas la finalité pour le coach : celle-ci est plutôt tangible lorsque la personne coachée affirme avoir en sa possession tous les moyens nécessaires à l'atteinte de son objectif.

⁴⁰ <https://www.linkup-coaching.com/fr/16-definition-du-coaching-linkup-coaching.html/>

⁴¹ <https://www.emccfrance.org/types-daccompagnement/>

⁴² <https://www.linkup-coaching.com/fr/16-definition-du-coaching-linkup-coaching.html/>

Nous pouvons dire que le coach ne s'engage donc pas sur des résultats, mais bien sur des moyens. Quant à la durée d'un processus, il est à noter qu'un accompagnement en coaching s'étend en moyenne sur 3 à 4 mois. Par cette durée relativement courte, nous comprenons donc l'importance accordée à la définition d'un objectif clair et à la mise en action favorisant son atteinte.

2.2. Le PFDO : passage d'une demande initiale à un objectif

Comme nous venons de le voir, l'objectif est au cœur du processus de coaching. Lors de la première séance avec le coach, la personne coachée va formuler une demande initiale qui aura pour but principal de donner un cap à l'accompagnement. À ce stade, l'exploration profonde de la situation n'a pas encore été effectuée, c'est pour cela que la demande peut prendre plusieurs formes constituant ainsi une typologie de demandes à laquelle le coach peut se référer afin d'adapter son intentionnalité. Voici quelques exemples de types de demande en lien avec la reconversion professionnelle :

- Anti-demande : l'individu souhaite l'échec du coaching pour préserver son identité, la réussite du coaching donnant raison au coach et tort au coaché. Exemple : « Confirmez-moi, en tant que coach, que je mérite d'être dans cette situation professionnelle insatisfaisante. »
- Non-demande : absence de motivation, demande juste pour voir ce que le coaching donne. Exemple : « Je souhaiterais voir avec vous si un autre métier pourrait potentiellement me convenir. »
- Demande confuse : demande floue provenant d'une personne qui se sent perdue. Exemple : « Je voudrais trouver un métier qui me corresponde. »
- Demande latente : demande non-formulée qui tarde à venir. « ... »
- Contre demande : demande en réaction à la parole de l'autre. Exemple : « Je souhaite élaborer un projet professionnel puisque vous dites qu'il fait partie d'une reconversion. »
- Demande paradoxale : l'aide du coach est à la fois sollicitée et refusée. Exemple : « Aidez-moi à quitter mon entreprise sans solliciter l'accompagnement de qui que ce soit. »

- Demande ambiguë : demande non détaillée comportant des généralités. Exemple : « Je voudrais plus d'épanouissement dans ma profession. »
- Demande explicite : demande clairement exprimée pouvant déterminer l'objectif. Exemple : « Je souhaite trouver en moi le courage nécessaire, faire confiance en mes capacités et affronter ma peur de l'inconnu afin de quitter mon entreprise. »

La demande donnant une idée globale de la problématique du coaché, le coach pourra partir de celle-ci pour explorer plus en détails le ressenti de l'individu et sa situation actuelle.

Une fois la demande et la situation explorées dans les détails, le coach pourra se servir du protocole de formulation et de détermination de l'objectif (PFDO) pour accompagner la personne coachée dans la formulation de son objectif. Il repose sur 15 principes fondamentaux. Reprenons la demande explicite formulée ci-dessus permettant de démontrer une application concrète du protocole :

« Je souhaite trouver en moi le courage nécessaire, faire confiance en mes capacités et affronter ma peur de l'inconnu afin de quitter mon entreprise. »

1. Logique de sens : « Les conséquences positives et négatives provoquées par mon départ de l'entreprise font sens pour moi. Je me sentirai mieux malgré la peur concernant la suite. Je sais que je ne peux plus continuer ainsi dans ma situation professionnelle actuelle, il est donc logique pour moi de changer d'environnement. »
2. Cohérence par rapport aux valeurs de l'individu : « J'ai à cœur de retrouver un équilibre familial, ce que ne me permet pas mon emploi actuel. En plus de cela, il est important pour moi de ressentir de la cohésion dans mon travail, ce que je ne trouve plus aujourd'hui. Je dois quitter mon entreprise et trouver cette cohésion ailleurs. »
3. Cohérence par rapport à l'identité profonde de l'individu : « Le partage, l'harmonie et le fait de me sentir stimulé font partie de moi-même : j'ai besoin de ça. J'ai beau le tourner dans tous les sens, je ne me reconnais plus dans ce que je fais actuellement. Il faut que je reprenne les choses en main et la première étape est de quitter mon entreprise. »

4. Formulation affirmative : « L'objectif est clair pour moi. Je dois trouver en moi le courage nécessaire, faire confiance en mes capacités et affronter ma peur de l'inconnu afin de quitter mon entreprise. »
5. Sous le contrôle de l'individu : « Je sais que tout dépend de moi, c'est de mon ressort de trouver les clés qui sont en moi pour changer de situation. »
6. Écologique : « Je ne suis plus bien dans ma situation actuelle, je n'en peux plus, je me sentirai forcément mieux ensuite. C'est dur, mais c'est pour mon bien. »
7. Challengeant : « Ah ça oui ! Il s'agit d'un véritable défi pour moi, j'ai tellement peur de la suite. Que va-t-il se passer si je quitte mon travail stable ? Je crains le pire... »
8. Atteignable compte tenu des capacités de l'individu : « Si les autres l'ont fait, pourquoi pas moi ? Puis, après tout, je suis loin d'être né de la dernière pluie. Par le passé, j'ai su montrer que je savais retomber sur mes pattes. Mes capacités sont enfouies, mais sont bien là. Aidez-moi à dépoussiérer tout ça. »
9. Mesurable en termes d'accomplissement : « Alors je sais que j'aurai accompli mon objectif lorsque j'aurai quitté mon entreprise, mais pas que ! Avoir le courage de formuler la demande auprès de mon employeur, y voir plus clair et rechercher ce que je peux faire par la suite, avoir des exemples concrets de l'application de mes capacités : tout cela constitue pour moi des preuves d'accomplissement de mon objectif. »
10. Spécifique : « Quoi de plus spécifique que de quitter son entreprise et se donner les moyens d'y arriver ? »
11. Précis et clairement exprimé : « Je pense avoir été clair. »
12. Réaliste : « Il n'y a qu'à regarder autour de moi pour voir que quitter son entreprise est bien quelque chose de réalisable. »
13. Contextualisé : « J'ai exposé les raisons qui justifient mon insatisfaction au travail. Elles ne sont plus tolérables. Je dois passer à autre chose. »
14. Motivé : « Et comment ! »

15. Planifié : « Dans les 6 mois qui viennent. »

Pour arriver à ces réponses, voici une liste non exhaustive du questionnement pouvant être amené par le coach (partant du principe que lien entre le coach et la personne coachée est bien établi, le tutoiement est ici employé) :

- Quel est ton objectif ?
- Qu'est-ce que cet objectif t'apportera une fois atteint ?
- Existe-t-il un inconvénient à atteindre cet objectif, pour toi, pour ton entourage ?
- Dans quel contexte souhaites-tu atteindre ton objectif ? Où, quand, avec qui ?
- Existe-t-il un ou des obstacles qui pourraient t'empêcher d'atteindre ton objectif ? Si oui, pouvons-nous faire de ces obstacles des étapes intermédiaires ?
- Est-ce que cet objectif et les effets obtenus suite à son accomplissement font sens pour toi ?
- Est-ce que cet objectif est cohérent par rapport aux valeurs que tu portes et défends ?
- Est-ce que cet objectif est sous ton contrôle et ne dépend que de toi ?
- Est-ce que cet objectif est challengeant ? Est-ce qu'il te motive ?
- Penses-tu pouvoir acquérir les capacités nécessaires pour atteindre ton objectif ? Cet objectif te semble-t-il atteignable ?
- De quel délai as-tu besoin pour atteindre ton objectif ?
- Lorsque ton objectif sera atteint, à quoi le verra-t-on ?
- Que remarquera concrètement ton entourage ?
- Et toi, que verras-tu ?
- Que penseras-tu à ce moment-là ?
- Que ressentiras-tu à ce moment-là ?
- En t'appuyant sur ce que tu viens de me dire, peux-tu me donner une liste de critères précis permettant de mesurer l'accomplissement de ton objectif ?
- De quoi as-tu besoin pour atteindre ton objectif ?
- Quels moyens vas-tu te donner pour l'atteindre ?
- Où et comment vas-tu trouver ces moyens ?
- De quelles ressources disposes-tu aujourd'hui ?
- De quelles autres ressources aurais-tu besoin ?
- De quelle manière (où et comment) vas-tu les trouver ?
- Qu'est-ce que l'on va changer dans ta vie aujourd'hui pour répondre à ce désir ?

- Imagine que tu as atteint ton objectif, retourne-toi et détermine quelles étapes ont été nécessaires pour y arriver.
- Par quoi souhaites-tu commencer ? Quel est ton premier pas ?
- Existe-t-il plus d'une façon d'atteindre ton objectif ?
- Par quelles étapes intermédiaires pourrais-tu passer ? Quel délai pour chaque étape ?

Ce questionnement donne un ordre d'idées sur les interrogations pouvant être proposées durant la séance. Le coach restera tout de même vigilant à ne pas transformer les séances en interrogatoire et continuera à réserver son attention aux réponses données afin d'y saisir les éléments qu'il jugera importants d'approfondir durant l'échange au bénéfice du coaché.

2.3. Le CVBLPE : en quête de congruence et d'alignement

Le CVBLPE est l'acronyme des mots croyances, valeurs, besoins, limites, parasitages, émotions. Pour le coach, ces mots représentent les zones à explorer chez l'individu qui, mises bout à bout, constituent un tout cohérent, congruent et aligné que l'on peut nommer « identité ». La lettre R de « ressources » pourrait également venir compléter l'acronyme : une partie serait dédiée à cette zone d'exploration. Il est vraiment important de percevoir le CVBLPE comme un modèle dynamique et homogène, toutes les zones sont liées entre elles.

2.3.1. Croyances

Partons de cette image, que j'ai particulièrement appréciée : « Nous sommes un peu comme le poisson rouge dans son aquarium. Il regarde autour de lui et ce qu'il est le moins susceptible de remarquer... c'est l'eau. »⁴³ Cette image nous donne un bel aperçu de ce qui peut se passer lorsque l'on regarde exclusivement à travers le prisme de nos croyances, on arriverait même à en dire que si nous voyons ceci, c'est parce qu'avant tout nous y croyons. D'ailleurs, les études menées en sciences cognitives apportent des éléments allant dans ce sens : il semblerait que lorsque nous voyons un objet, 80% des informations que nous traitons proviennent de l'intérieur du cerveau et non de l'environnement. Je m'amuse donc à reprendre cette phrase : « Je vois ce que je vois parce que je pense que je vois ce que je vois... »⁴⁴ Vous l'avez compris, notre manière de penser et ce à quoi nous croyons façonne, d'une certaine manière, la réalité où devrais-je dire notre réalité. En ce sens, le fait de croire

⁴³ Citation issue du cours Linkup Coaching

⁴⁴ *Idem*

en quelque chose qui s'avère bénéfique vis-à-vis de l'objectif que nous souhaitons atteindre est ce que l'on appellera une croyance aidante. Le coach valorisera les croyances aidantes qui émergent de l'individu pour en faire des leviers motivationnels. En contrepartie, les croyances dites limitantes peuvent mettre des barrières à l'atteinte de l'objectif. Ce sera au coach de les identifier dans le discours de la personne coachée et de lui en faire prendre conscience, de sorte à pouvoir agir dessus, sans pour autant chercher à les supprimer. Voici un questionnement que j'aime apporter pour favoriser la prise de conscience des impacts provoquées par une croyance :

- Quelles sont tes convictions ? À quoi crois-tu profondément, notamment par rapport à ce qu'il t'arrive ?
- Quels raisonnements en fais-tu ? À quoi penses-tu en disant ça ?
- Le fait de croire et de penser ce que tu viens de me dire te fait ressentir quoi ? Comment tu te sens en pensant cela ?
- En réponse à ça, que fais-tu ? Qu'as-tu tendance à faire ?
- Quel résultat cela provoque-t-il ? S'agit-il du résultat escompté ?

Le cheminement de ce questionnement est le suivant : le fait de croire cela me fait penser ceci et lorsque je pense ainsi, je ressens cela, ce qui me pousse à agir de telle manière, amenant ainsi tel résultat. La question qui peut alors se poser pour tout remettre en jeu est « si tu croyais autrement, qu'est-ce que cela donnerait ? ». Un exemple appliqué au thème de la reconversion professionnelle :

« Je crois dur comme fer que si je suis dans cette situation professionnelle insatisfaisante, c'est que je le mérite : le karma comme on dit ! »

« Je pense que c'est dur de vivre ainsi et que je ne serai jamais heureux.euse. »

« Je suis triste et épuisé.e. »

« De ce fait, je m'isole et me réfugie dans l'alcool le soir. »

« Résultat, je reste dans la même situation et jour après jour, il devient de plus en plus difficile de me rendre au travail et je deviens dépendant.e. »

V.S

« Je crois que tout le monde mérite d'exercer une activité dans laquelle l'on s'épanouit ! »

« Pourquoi pas moi ? Je suis sans doute en partie responsable de la situation dans laquelle je me trouve, mais je suis aussi responsable d'en sortir. »

« Je me sens motivé.e. Je suis enthousiaste à l'idée de me sortir de là. »

« De ce fait, je réfléchis et commence à mettre en place des actions qui me permettront de changer de situation. »

« Résultat : je commence à voir la lumière au bout du tunnel et à récolter les fruits des actions que j'entreprends. »

2.3.2. Valeurs

Nos valeurs nous appartiennent autant qu'elles nous définissent. En reconnaissant mes valeurs, je me reconnais moi-même. En nourrissant mes valeurs, je nourris mon équilibre et ma « force ». Partant de nos valeurs, nous pouvons explorer et qualifier nos croyances : en quoi je nourris ma valeur à travers ce que je crois ? Identifier ses valeurs, c'est se donner la permission d'exister.⁴⁵ Les valeurs que nous portons répondent à la question « Qu'est-ce qui est le plus important pour moi ? » Elles guident l'individu vers son objectif. De plus, il y a un besoin derrière chaque valeur que l'on cherche ou défend. Le coach peut partir du besoin pour interroger les valeurs qui s'y cachent : « Qu'est-ce que ce besoin nourrit en toi ? Imagine que tu l'as ? » En effet, les besoins que nous ressentons ont pour but de nourrir les valeurs qui nous animent. Ainsi, une personne en reconversion professionnelle à la recherche d'un travail qui répondra à son besoin de reconnaissance, peut chercher à nourrir des valeurs comme l'attention, la bienveillance et l'image de soi, par exemple. Le coach cherchera à ce que la personne coachée reconnaisse ses valeurs, les définisse et les priorise. Ainsi, elle pourra faire le lien avec ses besoins insatisfaits, ses agissements et ce que lui apporte cette valeur (registre du ressenti et de l'émotion) : « Qu'est-ce que signifie pour toi l'image de soi ? Quelle définition donnes-tu à cette valeur ? En quoi est-ce important pour toi ? Qu'est-ce que cela t'apporte ? Pourquoi agis-tu de la sorte et quel lien fais-tu avec cette valeur ? »

⁴⁵ Réflexion apportée par le cours de Linkup Coaching

2.3.3. Besoins

La reconnaissance et la satisfaction de nos besoins permettent d'enrichir notre capacité à développer des croyances aidantes et à nourrir nos valeurs. Nos besoins sont une source d'énergie constructive. En ne respectant pas nos besoins, nous nous contraignons à développer tout un système de compensations, sans cesse en demande, dont le coût est conséquent.⁴⁶ Par compensation, il faut entendre remplacer une chose par une autre, sans pour autant répondre au besoin initial. La problématique se situe dans le fait que tant que le besoin n'est pas satisfait, il exerce une contrainte forte. Comme nous venons de le voir, les besoins sont intimement liés à nos valeurs. Le coach pourra alors proposer à la personne coachée de s'interroger sur ce qu'elle met en œuvre pour satisfaire ses besoins, d'identifier les besoins jusqu'à présent insatisfaits et ainsi amener à la question plus globale cherchant à comprendre comme la personne se respecte, s'estime et prend soin d'elle.

2.3.4. Limites

Lorsque l'on parle de limites, il peut y avoir celles que l'on s'impose inconsciemment et qui nous freinent ou à l'inverse celles que l'on impose volontairement aux autres et à soi-même pour se respecter. Comme les croyances, les limites peuvent donc être aidantes ou limitantes. Dans le premier cas, les limites déterminent le seuil à ne pas franchir pour maintenir le respect que l'on s'attribue : savoir dire non, s'affirmer, s'écouter, se permettre des moments de détente, se faire plaisir. Dans le contexte professionnel, il peut s'agir de ne pas se laisser surmener ou encore d'accepter qu'un nombre défini de tâches routinières sous réserve d'avoir la possibilité de participer à des projets innovants. Le coach questionnera en ce sens la personne coachée dans le but que celle-ci réfléchisse aux limites à mettre en place pour se respecter. Dans le second cas, les limites sont les barrières que nous nous mettons et qui nous empêchent d'avancer, elles sont directement liées à nos croyances limitantes : « ce n'est pas pour moi », « je n'en serai jamais capable », « je mérite que ça de toute manière ». Il s'agit alors de les identifier afin de prendre du recul et réfléchir à d'autres manières de penser. Ainsi le coach pourra demander à la personne coachée de réfléchir aux avantages que cela aurait de continuer ainsi. Quel est le coût (en énergie notamment) de ces limites ? Est-il préférable de changer ou de continuer ?

⁴⁶ *Idem*

2.3.5. Parasitages

De prime abord de faible importance, les parasitages sont les petites gênes du quotidien qui viennent polluer l'environnement d'une personne. Les laisser perdurer fait courir le risque que ces derniers s'amplifient et nous paralysent. Pour éviter cela, le coach traitera avec son coaché des parasitages, annexes à sa situation, qui l'encombrent au quotidien dans le but de libérer l'énergie dont il a tant besoin pour mener à bien sa reconversion. Comme parasitage, nous pouvons citer un bureau placé dans le hall d'entrée, là où il y a sans cesse du passage, alors que la personne peine à lancer son activité. Plus anodin encore, il peut s'agir d'un besoin d'aller chez le coiffeur qui tourne au point de ne penser qu'à ça. Alors vous me direz : quel rapport avec la reconversion professionnelle ? La réponse se situe plus au niveau de l'effet néfaste que cela procure chez la personne que le parasitage lui-même. Il est donc important que le coach ne sous-estime pas ces parasitages exprimés de manière récurrente par le coaché durant les séances.

2.3.6. Émotions

Les émotions peuvent être interrogées à tout moment et donnent du sens à chacun de nos agissements. Elles sont le liant de toutes les zones explorées du CVBLPE : lorsque je crois cela, qu'est-ce que je ressens ? À quoi dois-je croire pour ressentir cela ? Quelles émotions je ressens lorsque mes valeurs sont nourries et mes besoins satisfaits ? De quoi ai-je besoin, quelle valeur dois-je nourrir pour ressentir cela ? Quel sentiment j'éprouve lorsque je pose mes propres limites et me libère de mes parasitages ?

Vous l'avez compris, l'émotion est partout. Elle est un facteur de motivation puissant puisque l'on peut s'y référer afin de ne pas reproduire une situation qui a suscité des émotions que l'on ne souhaite plus ressentir, ou bien afin de se projeter dans l'avenir et définir un objectif à atteindre au vu de ressentir telle ou telle émotion. Tout le long du processus, le coach permettra au coaché de se brancher à ses émotions qui lui serviront à déterminer ce qu'il souhaite ressentir, ce qu'il ne veut plus ressentir et ce qu'il souhaite atteindre. Il interrogera également l'importance qu'attribue l'individu à chaque émotion. Enfin, voici un questionnement introduisant bien l'exploration de cette zone : Que veux-tu ressentir aujourd'hui, demain et dans ta vie ? Comment y parvenir ?

2.4. Le métamodèle : questionnement du langage



Ce n'est pas une pipe ? Mais qu'est-ce que c'est alors ? Une image d'une pipe peut-être ? Un ensemble de pixels regroupés sur votre écran ? (si vous lisez ce mémoire en version numérique) Ou bien de l'encre sur du papier ? D'ailleurs, qu'est-ce qu'une pipe pour vous ?

René Magritte, peintre du XXe Siècle, a été le premier à représenter la pensée abstraite dans ses peintures. Son tableau « La trahison des images », plus communément connu sous le nom de « ceci n'est pas une pipe », a été peint dans le but d'interroger le rapport entre l'objet, sa représentation et le langage. Il introduit avec brio le métamodèle.

Le métamodèle est un ensemble de techniques de communication qui s'attache essentiellement à la forme d'un discours plutôt qu'à son contenu. Il permet de faire la distinction entre l'expérience et les mots utilisés pour la décrire. Son but est de permettre la détection des imprécisions dans le langage, lui-même pouvant être constitué de généralisations, de manque de précision, de raccourcis ou encore de déductions abusives. Il est un formidable outil pour le coach sous réserve que celui-ci l'utilise avec modération. En effet, questionner à tout va le langage de son interlocuteur peut facilement susciter un certain agacement non souhaité dans le rapport entre le coach et le coaché. En revanche, il est peut-être intéressant pour le coach, à certains moments, de permettre à la personne coachée de remettre en question ce qu'il vient de dire, notamment pour envisager de nouveaux points de vue et lever des croyances limitantes par exemple. Pour ce faire, le coach pourra utiliser ces deux techniques (parmi tant d'autres) :

⁴⁷ <https://www.museumtv.art/artnews/articles/rene-magritte-cesti-nest-pas-une-pipe/>

- Le questionnement naïf : consiste à ne pas comprendre et à ne pas connaître volontairement certains mots employés par l'individu en vue d'obtenir des précisions et surtout le sens qu'il donne au mot utilisé. Par exemple, un.e coaché.e avançant le fait de vouloir davantage d'« épanouissement » dans sa vie professionnelle pourra être questionné.e par le coach sur la définition et le sens qu'il ou elle donne à ce mot : « C'est quoi l'épanouissement pour toi ? Quel sens donnes-tu à ce mot ? » Sur dix personnes, rares sont celles donnant exactement la même réponse, et ce, pour un même mot. Il est donc important que le coach fasse taire les propres représentations qu'il a de ce mot afin de laisser toute la place aux représentations de la personne coachée.
- La caricature : avec humour ou provocation, le coach peut tourner à la caricature les propos du coaché pour lui faire prendre conscience que ce qui vient de dire peut être discutable, soit parce que c'est sujet à interprétation, incomplet ou encore détourné de la réalité. Par exemple, les propos d'une personne disant « C'est toujours la même chose, quoi que j'entreprenne, l'échec n'est jamais très loin et c'est ce qui va certainement se passer pour ma reconversion », peuvent amener le coach à répondre de la sorte : « Oui d'ailleurs, les études que vous avez soi-disant obtenues doivent très certainement n'être qu'un leurre, tout comme les compétences qui vous ont permis d'exercer vos différentes activités. Qui sait ? Peut-être arriveriez-vous aussi à bluffer le futur échec de votre démarche de reconversion, qu'en pensez-vous ? » Concernant les généralisations « toujours » et « jamais » employées, le coach pourra les interroger le plus naïvement qu'il soit : « Toujours ? Vraiment toujours ? [...] Jamais ? Vraiment Jamais ? »

Vous l'aurez compris, plus que le discours lui-même, le sens que l'on donne aux mots qui le compose est essentiel. Autrement dit, les mots ne veulent rien dire sans le sens que nous leur donnons. Adeptes de cet adage, le coach sera attentif et veillera à ce que ses propres représentations n'emboîtent pas le pas sur celles de la personne coachée. La position méta, qui pour rappel consiste à mettre le coaché dans une posture où il évalue et partage ce qu'il pense de ce qu'il vient de dire, sera privilégiée. Ainsi, l'individu pourra faire le lien entre ce qu'il dit et ce dont il a besoin.

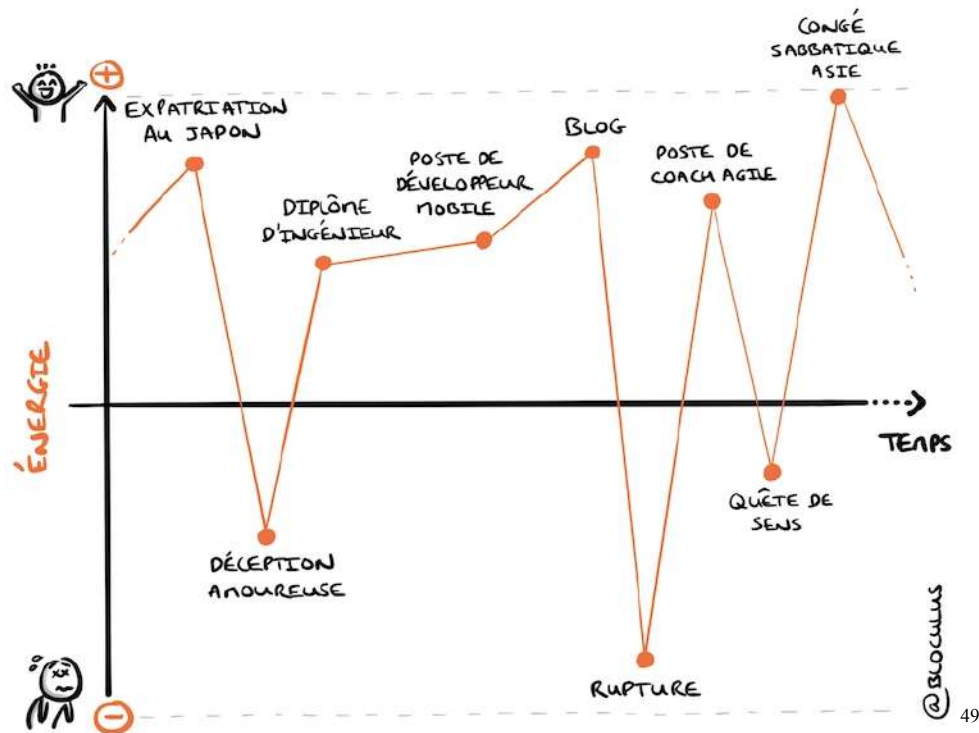
Aussi nommé « modèle de précision », le métamodèle permet de retrouver la précision qui s'est perdue entre l'idée réelle, profonde et non verbale de notre esprit et ce que nous disons réellement.⁴⁸

2.5. La ligne de vie : exploration des ressources et valorisation des acquis



La ligne de vie, présentée en image ci-dessus, est un outil que peut proposer le coach à son coaché, sous forme d'atelier, afin que celui-ci puisse retracer son parcours effectué jusqu'à maintenant dans le but d'identifier ses moments de réussite (les sommets), mais aussi ses périodes de repli et de doutes (vallées). Les sommets permettent au coaché de prendre conscience de quoi il a été capable et de ce qu'il est potentiellement toujours capable, tandis que les vallées permettent de s'interroger sur les ressources auxquelles il a fait appel pour remonter la pente. Bien que le coach s'attarde essentiellement sur le présent et le futur, c'est l'un des seuls outils explorant le passé qu'il utilise, et ce, dans l'unique but de valoriser les acquis, redonner confiance et de l'estime et trouver des sources de motivation. Ainsi, la ligne de vie permet de mettre en évidence les ressources de l'individu, mais aussi de faire le point sur où il en est aujourd'hui, ce qui lui sera fortement utile dans sa démarche de reconversion professionnelle. En effet, il pourra se projeter dans l'avenir tout en étant sensible à son parcours. Voici à quoi peut ressembler le traçage d'une ligne de vie :

⁴⁸ Phrase inspirée de l'article *Le métamodèle ou l'art de poser de bonnes questions* : <https://pnlarticles.com/le-meta-modele-ou-lart-de-poser-de-bonnes-questions/>



Il se peut que cet exercice ait pour effet chez certains.es de se concentrer davantage sur les vallées plutôt que sur les sommets. Dans ce cas, le coach pourra demander à la personne coachée s'il existe des récurrences, des agissements reproduits, des manières de penser similaires dans ses périodes basses. Avec dérision, il peut demander au coaché s'il échoue toujours de la même façon et si c'est le cas, comment la personne va-t-elle s'y prendre pour échouer aujourd'hui ? Ce questionnement quelque peu provocateur peut faire prendre conscience à la personne que le vice peut s'entretenir aisément et qu'il lui appartient de le rompre. Le coach peut également utiliser le CVBLPE lors de l'exploration de chaque sommet et remettre en condition réelle la personne coachée dans ses phases ascendantes : Comment as-tu réussi ? De quoi étais-tu capable ? Quelles étaient tes valeurs à ce moment-là ? Tes croyances positives ? Qu'est-ce qui te motivait ? Quels besoins satisfaisais-tu ? Qu'est-ce que tu ressentais ? Aussi, le coach pourra demander à son coaché si parmi les ressources et compétences qui auront été relevées, certaines peuvent servir dans sa transition actuelle. Enfin, cette ligne de vie peut permettre à l'individu de découvrir le fil conducteur de son parcours et ce qui finalement lui plaît profondément. Transposée à la situation de reconversion professionnelle, la ligne de vie peut aussi permettre à l'individu de réaliser son projet professionnel en fonction des ressources identifiées et de ses expériences vécues. Mais pour

⁴⁹ Merci à Maxence Walbrou pour sa créativité et ses jolis dessins : <https://bloculus.com/forces-star-wars/>

cela, le coach pourra proposer un tout autre outil puissant et efficace dans ce domaine et que nous allons découvrir ci-après : l'arbre de vie.

2.6. Structuration de la pensée, narration, projection et visualisation en coaching

2.6.1. Accompagnement du projet professionnel avec l'arbre de vie

Lorsque la reconversion professionnelle s'inscrit dans le choix d'un nouveau métier, la mise en place d'un projet professionnel peut s'avérer nécessaire. Durant cette période, l'identité de la personne peut être chamboulée et c'est pour cette raison qu'un projet professionnel ne pourrait être vu qu'à travers le prisme des compétences acquises ou pouvant être acquises par la personne. Dès lors, il semble important d'intégrer à ce projet, les valeurs et l'identité qui caractérise la singularité de l'individu afin que celui-ci puisse pleinement se découvrir, se connaître et exercer l'activité qui lui correspond. C'est d'ailleurs ce que soutient Catherine Négroni lorsqu'elle dit que « la réorientation professionnelle ne se résume pas à la construction d'un projet professionnel qui consisterait en la simple adaptation d'un individu à un nouvel emploi ; pour que la translation soit réussie, le projet doit être entendu comme projection de soi dans le futur. »⁵⁰

Mettons l'image d'un arbre :



51

⁵⁰ <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2005-2-page-311.htm>

⁵¹ <https://www.mon-talisman.com/arbre-de-vie-origines-significations-et-symboles/>

En coaching, il y a différentes manières d'accompagner un individu à partir de la métaphore de l'arbre de vie. Une des manières serait d'amener la personne en reconversion à envisager les racines comme ses valeurs, c'est-à-dire ce qui est le plus important pour elle. Pour que l'arbre prenne vie et soit stable, les racines doivent être bien ancrées dans le sol, lui-même, symbolisant les ressources, les compétences et le potentiel de l'individu. Le tronc correspond à l'identité de la personne, son profil, son style, ce qui fait sa différence. Au bout de ce tronc, les branches définissent ce que l'individu peut offrir, l'activité qu'il souhaite exercer en cohérence avec le bas de l'arbre. Par la suite, ces branches donnent des feuilles qui représentent les évolutions possibles inhérentes au projet : comment la personne se voit à moyen-long terme ? Quant aux fruits, ils correspondent aux bénéfices pouvant être récoltés : ils répondent aux questions « Pourquoi je fais tout ça ? », « Quels bénéfices je recherche ? » Enfin, l'environnement constitue l'endroit où l'arbre grandit : dans quel environnement l'arbre de la personne en reconversion est susceptible de pousser ? Donner naissance à son arbre nécessite de se connaître et de savoir créer une synergie, un tout cohérent avec les différents aspects de son identité. L'intention du coach sera de permettre à l'individu de trouver en lui-même et prendre conscience de tout ce dont il a besoin pour réaliser son arbre. Par la suite, la personne devra l'arroser et vivre au gré des saisons, en référence aux changements cycliques de la vie mis en avant par Hudson et sa roue. Aussi, la personne pourra perpétuellement se demander ce qu'il reste à découvrir, à chercher et apprendre, tout en n'omettant pas de récolter les fruits que son arbre procure. De cet arbre ressort une cohérence infaillible. En effet, à l'image de la maison ne pouvant être construite sur des fondations fragiles, l'arbre devra se reposer sur l'authenticité et la singularité de son auteur pour perdurer.

L'image de l'arbre ne s'arrête pas là : une fois élaboré, il peut être bénéfique pour la personne l'ayant conçu, de le raconter. C'est ce que l'on appelle l'approche narrative. La personne va, à travers la narration de son arbre, partager ce qu'elle connaît d'elle, ce qu'elle connaît de ses compétences, le lien qu'elle fait avec l'activité qu'elle souhaite exercer et ce qu'elle connaît de son environnement... Et c'est à ce moment-là que réside toute la puissance de cet exercice, car la personne pourra alors demander à son interlocuteur ce qui l'a marqué dans la narration, ce qu'elle lui a laissé en tête. Tel un enquêteur, l'individu va pouvoir toucher du doigt ce qui ressort de lui. Aussi, s'il n'est pas satisfait de ce qui prédomine dans son discours selon ses interlocuteurs, il pourra alors l'adapter de sorte à rester maître de l'image qu'il souhaite renvoyer.

L'oxygène que donne l'arbre va permettre également à son auteur d'enrichir sa réflexion autour de son projet professionnel. S'il souhaite lancer son activité, il pourra trouver à partir de son arbre, la réponse aux questions : « Pourquoi moi ? », « Qu'est-ce qui me caractérise ? Me différencie ? », « Pourquoi j'entreprends cette reconversion ? », « Qu'est-ce qui me motive et m'anime ? » Nous percevons bien le lien fort qu'il y a entre l'identité et le projet professionnel qui ne se résume pas aux compétences de la personne. L'arbre de vie cherche à répondre à la question « Comment je peux être moi dans telle ou telle activité ? », autrement dit, « Quelle activité pourrait pleinement me correspondre ? » La réponse à ces questions ne peut être apportée sans préalablement chercher à répondre à celle du « Qui suis-je ? »

2.6.2. Les domaines de conscience : comme si on y était...

appartenance	Quel rôle jouez-vous alors ? A quoi vous sentez-vous appartenir ?
identité	Qui êtes-vous quand... ?
valeurs / croyances	En quoi cela est-il important pour vous ? Qu'est-ce que cela vous apporte et qui est plus important encore ? Que croyez-vous au sujet de ses capacités ?
capacités	Quand vous faites cela, de quoi êtes-vous capable ?
comportements	Que faites-vous ?
environnement	Où êtes-vous ? Que ressentez-vous dans cet endroit ?

Les domaines de consciences sont issus des travaux de Gregory Bateson, anthropologue, psychologue et épistémologue américain comptant parmi les fondateurs de la célèbre école de Palo Alto. Pour le coach, il s'agit d'un outil pouvant être proposé au coaché, sous forme d'atelier, en vue de lui permettre de visualiser son objectif atteint, dans un contexte qu'il aura choisi. Pour favoriser l'immersion dans sa situation future, le coach peut demander au coaché de répondre aux multiples questions en utilisant le temps du présent. Ainsi, la personne se trouve comme projetée dans l'image qu'elle se fait de son objectif accompli, comme si elle y était. L'atelier peut se dérouler avec le dessin de la pyramide sur une feuille simple en positionnant à chaque fois le doigt sur la cible questionnée, ou bien en utilisant plusieurs feuilles sur lesquelles seront marquées les différentes cibles de questionnement allant de l'environnement à l'appartenance (voir image ci-dessus) : ces

feuilles seront alors positionnées l'une en face de l'autre sur le sol de la pièce, le but étant de gravir chaque feuille tout en racontant le déroulé de sa projection. En utilisant l'espace, l'individu a la possibilité de marquer la distinction entre ses différents niveaux de conscience. Dès lors, le coach commencera par interroger la personne coachée sur l'environnement dans lequel elle se trouve, afin de bien se représenter le contexte, puis il l'invitera à se déplacer sur la feuille « comportements » afin de l'interroger sur ce qu'elle fait, et ainsi de suite jusqu'à la feuille « appartenance ». À la fin du récit, le coach demande à la personne coachée de se retourner pour avoir une vision d'ensemble des différents niveaux parcourus, puis reformule le récit complet qu'il vient d'entendre en veillant à utiliser mot pour mot le vocabulaire qui a été utilisé. À ce moment-là, l'effet procuré peut être riche en émotion, notamment lorsque la personne réalise la pertinence et l'importance de l'objectif qu'elle se fixe. En l'imaginant, elle se rend également compte que celui-ci peut être réalisable. C'est l'occasion pour le coach et le coaché de vérifier la cohérence de l'objectif : est-ce que ce que la personne fait à tel endroit en usant telles capacités correspond aux valeurs qu'elle souhaite porter et à son identité profonde ? Cela a-t-il du sens et contribue-t-il à quelque chose de plus grand auquel la personne souhaite appartenir ? Si ce n'est pas le cas, l'outil aura alors permis d'orienter la recherche sur ce qui manque ou ce qui bloque afin que l'ensemble des niveaux forme une congruence. Sorti de cet exercice, l'individu peut se sentir davantage motivé à atteindre son objectif, car il vient de se représenter une situation concrète qu'il souhaite vivre prochainement : il est boosté par l'envie de s'y trouver. L'image que garde en tête la personne coachée devient un puissant levier motivationnel qui favorise la mise en action vers l'objectif fixé. Pour s'en assurer, le coach pourra alors apporter le questionnement suivant : « que penses-tu de ce qui vient de se passer ? Que penses-tu de ton objectif et de ce qu'il t'apporte une fois atteint ? Est-il toujours aussi cohérent avec la personne que tu souhaites être ? Te motive-t-il ? S'agit-il du futur réellement souhaité ? »

Dans le cadre de la reconversion professionnelle, la personne peut s'imaginer dans sa future activité. Voici l'exemple d'un développeur web souhaitant quitter son entreprise et son domaine d'activité afin de se reconvertir comme coach professionnel :

- Environnement : « Je suis au Portugal, dans l'Airbnb que j'ai loué au mois. Je suis confortablement assis sur le siège de bureau situé à côté d'une fenêtre offrant une vue imprenable sur l'une des plus belles plages du monde. Je me sens bien, inspiré, libre et fier d'être où je suis. Je me sens également fier de m'être permis de vivre ce que je vis

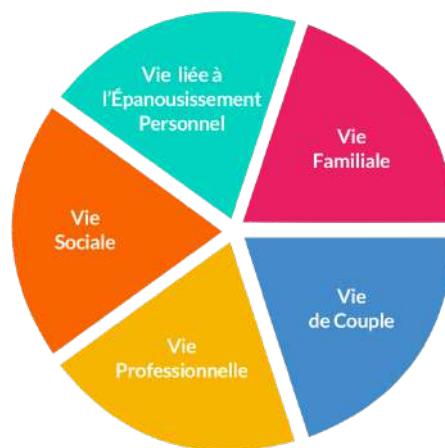
actuellement, notamment en ayant eu le courage de quitter mon entreprise, d'entreprendre une reconversion et d'oser faire partie du monde de l'entrepreneuriat. »

- Comportements : « Je m'apprête à accueillir un.e de mes coaché.e.s, vivant en France. Je prépare la séance qui se déroulera à distance, en visioconférence. »
- Capacités : « À cet instant, je suis capable et j'ai les compétences nécessaires pour coacher. Je sais mettre en place tous les outils nécessaires qui permettront d'offrir un accompagnement à distance de qualité. Je suis capable de maintenir un équilibre pro / perso et de me donner tous les moyens nécessaires pour me sentir épanoui personnellement et professionnellement. »
- Valeurs : « Cela est important pour moi, car je me sens utile. J'exerce une activité qui a du sens pour moi et qui me tient à cœur. Je me sens libre de pouvoir exercer mon métier indépendamment d'un lieu géographique. Je peux travailler d'où je veux, et c'est important pour moi, qui souhaite m'enrichir de différents lieux. Je suis ravi de pouvoir m'ouvrir à différents horizons, mais aussi à différentes façons de penser, d'être et d'agir. Je suis ravi de pouvoir amener les personnes à devenir ce qu'elles ont envie d'être et à réaliser leurs objectifs. En étant là où je suis, je me prouve que je sais faire face à l'inconnu et que j'ai su me relever des différents obstacles que j'ai rencontrés pour arriver jusqu'ici. Comme j'ai pu l'identifier en coaching, mes trois valeurs principales sont la liberté, l'ouverture d'esprit et la résilience : celles-ci sont à présent nourries. »
- Identité : « Je suis un coach compétent, une personne libre, responsable, autonome et maître de sa vie. Je suis ouvert au monde et aux autres. Je suis quelqu'un en quête de sagesse, d'humilité et qui apprend perpétuellement à faire taire ses propres représentations afin d'accueillir sans jugement celles des autres. Je suis une personne qui se respecte et qui fait des choix en cohérence avec la vie qu'elle souhaite mener. J'ose et vis pleinement sa vie. »
- Appartenance : « D'une certaine manière, en accompagnant les personnes à devenir pleinement elles-mêmes et conscientes de l'importance de la satisfaction de leurs besoins, je contribue à faire jaillir un peu plus de paix dans notre monde et ça me plaît ! Paraît-il que la violence est en partie liée à la conséquence tragique de besoins insatisfaits. »

Aussi, le temps du présent étant employé, il peut être intéressant pour le coach d'aller plus loin dans son questionnement en demandant alors au coaché quelles ont été les étapes pour arriver jusqu'à la situation qu'il vient de décrire : il s'agit d'une stratégie de questionnement plébiscitée par les coachs, connue sous le nom de méthode rétrograde (le futur devient présent, puis le présent devient passé). La méthode antérograde, elle, part du présent pour parler du futur : le temps du futur est alors utilisé.

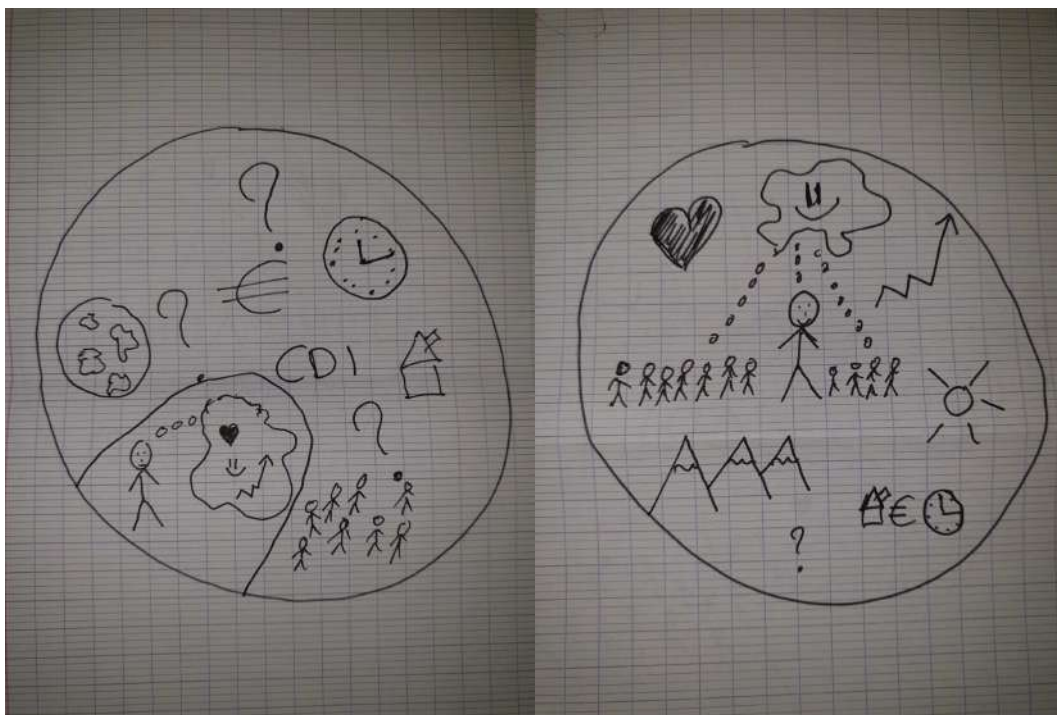
À travers l'usage des domaines de conscience, l'individu réalise l'un des premiers pas vers l'atteinte de son objectif : l'imaginer.

2.6.3. Les domaines de vie : cap sur ma vie idéale



En plus de la roue saisonnière des transitions, Frédéric Hudson propose le modèle des domaines de vie qui consiste à représenter respectivement dans deux cercles initialement vides, la perception que l'on a de sa vie actuelle, puis celle que l'on a de sa vie idéalement souhaitée. Les différents domaines de vie peuvent être représentés par des camemberts de plus ou moins grande taille selon la place que ces derniers occupent dans la vie de la personne. Aussi, il est intéressant de se demander si la place occupée par chaque domaine est positive et souhaitée, ou à l'inverse négative et subie. Nous retrouvons sur l'image ci-dessus, l'exemple d'une vie équilibrée, mais pas forcément positive et souhaitée, sur la base de domaines courants tels que la vie sociale, la vie professionnelle, la vie de couple, la vie de famille et la vie liée à l'épanouissement personnel. Dès lors, la comparaison des deux cercles permet de mesurer l'écart présent entre la vie actuelle et la vie rêvée, ce qui aura pour avantage de déterminer l'objectif qui semble le plus important à cet instant pour la personne afin de passer du premier cercle au second. Pour une personne en reconversion professionnelle, ces deux

cercles lui permettent de visualiser sa transition au-delà du spectre professionnel : elle pourra porter une attention particulière à ce qui se passe autour de sa vie professionnelle et pourra s'interroger sur l'équilibre souhaité entre les différents domaines. Ainsi, la personne pourra dans certains cas s'apercevoir que l'insatisfaction vécue actuellement dans sa vie professionnelle n'est pas une cause, mais la conséquence d'un déséquilibre entre ses différents domaines et ce qui l'importe dans sa vie. Elle va ainsi considérer l'ensemble et détecter les axes sur lesquels elle souhaite procéder à un changement. En réalisant cet exercice, la personne pourra gagner en confiance grâce au sentiment de prendre sa vie en main qui s'en dégage, mais aussi en s'apercevant qu'il y a des axes de sa vie totalement satisfaisants à ce jour. Elle pourra avoir une idée claire de ce qu'elle souhaite et ne souhaite plus et ainsi transformer l'écart entre les deux cercles en un objectif concret, ce qui aura également pour effet d'augmenter la motivation. Il en va de l'adaptabilité du coach à favoriser l'expression singulière de la personne en lui laissant notamment le choix de représenter ses domaines de vie comme bon lui semble. En effet, la créativité et l'imagination peuvent s'avérer très efficaces lorsqu'il s'agit de se projeter. C'est alors que nous allons découvrir ci-après des domaines de vie prenant la forme de symboles au lieu de camemberts :



vie actuelle

vie souhaitée

Les cercles mettent en avant plusieurs symboles de différentes tailles selon la place qu'ils occupent. Voici le récit qui concerne la vie actuelle du dessinateur :

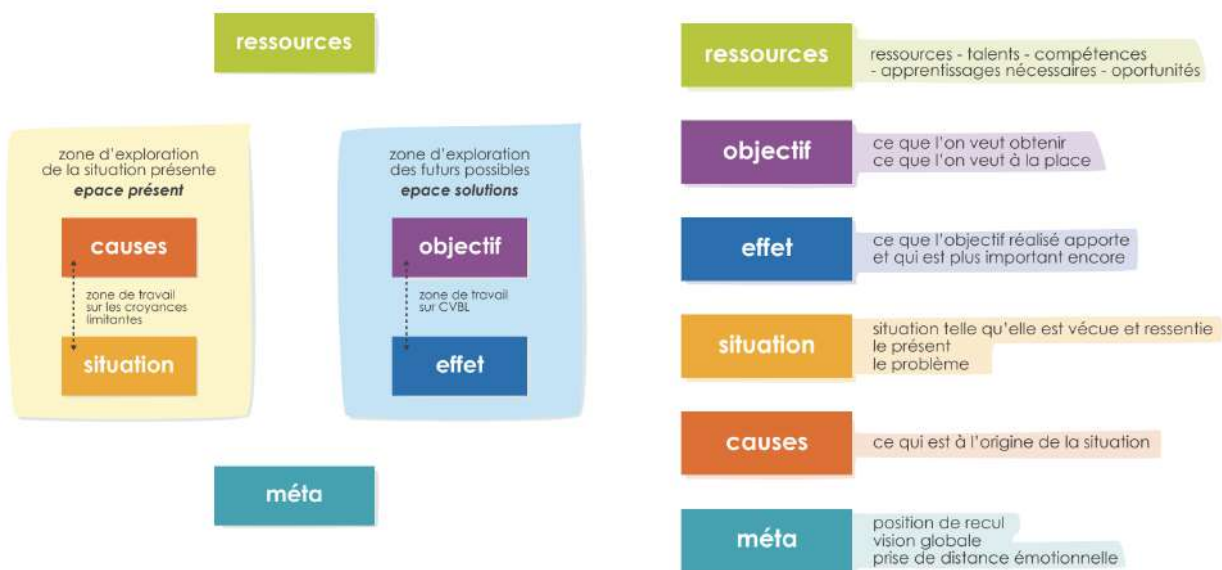
« Les points d'interrogation représentent toutes les questions que je me pose sur le sens de ma vie. Je ressens comme une perte de sens, je suis dans la confusion et ne suis pas satisfait de la place que j'occupe dans le monde (la planète), je ne me sens pas utile comme je voudrais l'être. J'ai l'impression que tout tourne autour de l'argent (l'euro) et du travail (CDI). J'ai le fâcheux sentiment de me trouver dans un cercle vicieux : devoir consacrer trop de temps (l'horloge) à mon travail en vue de gagner de l'argent, lui-même permettant de payer le loyer du logement que j'occupe (maison) dans une ville chère à proximité de mon travail. Je réside en ville pour être à proximité de mon travail alors que je préfère la nature. Je ne m'épanouis plus vraiment dans mon entreprise actuelle, je ressens comme une routine terne, je trouve que mon domaine d'activité ne prend pas assez en considération la valeur de l'humain et les richesses de chacun. Le CDI, symbole de stabilité, représente quant à lui le type de contrat de travail tant valorisé par notre société que l'on m'a recommandé de prendre pour cible depuis mon enfance jusqu'à la fin de mes études. Le petit bonhomme, c'est moi, il est sur le côté et aspire à une vie plus chaleureuse (le cœur), dans laquelle il se sent évoluer (flèche) et où il s'épanouit (smiley). Je me sens dans ma bulle et à l'écart des autres (groupe de bonhommes) : seul parmi les autres. »

À présent, voici le récit concernant la vie idéale souhaitée du dessinateur :

« Le bonhomme (moi) prend plus de place et se situe au centre de sa vie. Je suis maître de mes choix et je me sens quotidiennement évoluer (flèche plus grande). Je me sens en harmonie avec les autres (cœur) et partage avec eux des pensées inspirantes qui font grandir (smiley commun). Je ne me sens plus à l'écart. Les montagnes symbolisent pour moi la liberté, l'aventure et la résilience. Elles symbolisent également mon besoin de proximité avec la nature. Le logement, le travail et le temps prennent moins de place : je me contente d'un logement modeste et moins cher, quitte à gagner moins d'argent, mais en m'accordant plus de temps à développer mes multiples potentiels. Le CDI a disparu, j'ai changé ma conception du travail et je privilégie dorénavant l'épanouissement à la stabilité, tout en gardant en tête que les deux peuvent être conciliables. D'ailleurs, je veille à ce que mon temps soit dorénavant consacré à un métier qui me correspond davantage et où je retrouve la valorisation de l'humain. Les points d'interrogation sont moins présents, cependant il en reste tout de même un qui symbolise la part d'inconnu que je souhaite garder dans ma vie et la remise en question perpétuelle que je considère comme une valeur. Ma vie a plus de sens ainsi. »

Ces deux récits donnent matière à approfondir la réflexion de sorte à formuler un objectif et à réfléchir sur comment l'atteindre. Pour cela, le questionnement du langage avec le métamodèle et l'exploration des différentes zones CVBLPE seront deux outils très utiles au coach.

2.6.4. *Le SCORE : du présent au futur en passant par les ressources et la métaposition*



SCORE est l'acronyme des mots Situation, Causes, Objectif, Ressources, Effet. C'est un outil qui va permettre à la personne coachée de structurer sa pensée afin d'y voir plus clair sur l'objectif qu'elle se fixe par rapport à la situation qu'elle vit actuellement. À gauche, les positions « situation » et « causes » concernent le contexte présent dans lequel se trouve la personne, tandis que la partie de droite qui comprend les positions « objectif » et « effet » concerne le futur qu'elle souhaite atteindre. Entre les deux, les ressources et la position méta vont permettre de passer de cette situation actuelle à la situation souhaitée. Pour ce faire, le coach interroge la personne en lui demandant de se déplacer sur la position concernée, tout en répondant aux questions posées, soit grâce à des feuilles positionnées sur le sol, soit en plaçant le doigt, comme l'exercice des domaines de consciences de Gregory Bateson. Ce déplacement permet d'amplifier la distinction entre les différentes parties du discours de l'individu. Ainsi, il pourra structurer sa pensée et faire la distinction entre ce qui est de l'ordre de la situation vécue et les causes qui ont amenées cette situation, mais aussi de l'objectif fixé

par rapport aux effets que celui-ci procura une fois atteint. Le coach interrompra volontairement la personne pour l'inviter à se déplacer dans la case concernée de sorte à bien ancrer les différents axes du discours. Celle-ci pourra aussi prendre conscience par elle-même qu'elle doit se déplacer pour continuer le cheminement de son récit. La position « méta », quant à elle, permet de prendre du recul sur ce qui vient d'être dit : c'est l'endroit où le coach demande au coaché de partager ce qu'il pense vis-à-vis de ce qui vient d'être exprimé. Cette position peut créer des déclics et renforcer la prise de conscience : c'est à cet instant que la personne peut se rendre compte que les solutions sont en elle. Voici l'exemple du scénario d'une personne s'étant fixée comme objectif le fait de trouver le courage nécessaire pour quitter l'entreprise dans laquelle elle travaille. Mais avant de vous le présenter, je voudrais vous partager un propos tenu par Jean-Claude Kaufmann (rencontré dans la première partie de ce mémoire), qui retranscrit parfaitement mon appel à votre tolérance vis-à-vis du scénario présenté :

« Tout entretien est d'une richesse sans fond et d'une complexité infinie dont il est strictement impensable de pouvoir rendre compte totalement. Quelle que soit la technique, l'analyse de contenu est une réduction et une interprétation et non une restitution de son intégralité ou de sa vérité cachée. »⁵²

Ceci étant partagé, ledit scénario :

- Le coach : « Tu es sur la case situation. Peux-tu m'expliquer ta situation actuelle, que ressens-tu à ce jour ? »
- La personne coachée : « Cela fait maintenant 4 ans que je travaille au sein d'une entreprise en tant que développeur web. J'ai le sentiment de ne plus m'épanouir dans mon travail, je ne trouve pas de sens à ce que je fais et ne me sens pas utile comme je voudrais l'être. »
- Le coach : « Peux-tu m'en dire plus sur ce manque de sens que tu ressens ? »
- La personne coachée : « Eh bien, j'ai l'impression que tout tourne autour de l'argent et de la performance. J'ai le sentiment que la considération et l'épanouissement des salariés passe au second plan : on les considère davantage pour leurs compétences techniques et moins pour qui ils sont et ce qu'ils peuvent apporter (leurs aptitudes). »

⁵² Kaufmann Jean-Claude (2004), *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Pluriel, p. 18

- Le coach : « Toi aussi tu as l'impression d'être considéré davantage pour tes compétences techniques que pour qui tu es et pour ce que tu peux apporter ? » (ici l'intention du coach est de ramener le coaché à lui lorsque qu'il a tendance à parler des autres)
- La personne coachée : « Oui absolument, je ressens cela. »
- Le coach : « Et qui es-tu ? Que peux-tu apporter justement ? » (Déplacement vers la case ressources)
- La personne coachée : « Je suis quelqu'un qui a un bon sens du relationnel, je sais être empathique avec les gens, je peux leur apporter une écoute et les aider à mettre en avant leurs multiples qualités et potentiels. Mais aujourd'hui, je ne peux pas mettre ça en place, ni dans mon entreprise, ni dans mon domaine d'activité. Ce qui intéresse mon employeur, c'est que je produise. »
- Le coach : « Déplaçons-nous à présent sur la case « causes ». Tu me dis que ce qui intéresse ton employeur, c'est que tu produises et par conséquent tu ne peux pas mettre en place ton bon sens du relationnel. As-tu une idée de l'origine de cela ? »
- La personne coachée : « Je pense que je ne suis pas à ma place aujourd'hui. Je n'exerce pas l'activité qui me correspond. J'ai découvert le métier de coach et j'ai été séduit par son approche humaniste et surtout le fait que le coaching parte du principe que les solutions sont en la personne. J'apprécie fortement le fait d'accompagner une personne sans la conseiller, mais plutôt en l'aidant à mûrir sa propre réflexion. »
- Le coach : « Ce serait ça ton objectif : devenir coach ? » (déplacement sur la case objectif)
- La personne coachée : « Eh bien oui... Mais avant cela je voudrais avoir le courage nécessaire pour quitter mon entreprise... J'ai peur de la suite, financièrement parlant également. Je crains que ma demande de rupture conventionnelle me soit refusée et ainsi ne pas avoir les moyens de me former et d'avoir le temps nécessaire pour lancer mon activité. »
- Le coach : « J'entends ce que tu viens de me dire sur ta peur concernant la suite, nous aurons l'occasion d'y revenir. Mais avant cela, à partir de ce que tu viens de me dire,

serait-il envisageable de formuler un objectif ? » (demande d'affirmation de l'objectif par le coaché (réf. PFDO))

- La personne coachée : « Oui, c'est possible. Je dirais que mon objectif serait d'avoir le courage nécessaire de faire une demande de rupture conventionnelle à mon entreprise en vue de me reconverter, me former et lancer mon activité en tant que coach, le tout en conservant une certaine stabilité financière. »
- Le coach : « En quoi est-ce important pour toi d'atteindre cet objectif ? Qu'est-ce que celui-ci t'apportera une fois atteint ? » (déplacement vers la case effet)
- La personne coachée : « C'est important pour moi, car ça fait sens. Tout d'abord, avoir le courage d'engager une telle démarche me permettra de me prouver que je suis capable, j'ai envie d'être maître de mes choix et de me sentir responsable de la vie que je mène. Si je continue dans ma situation actuelle, j'aurais l'impression de passer à côté de ma vie. Ensuite, je sais qu'une fois l'objectif atteint, je me sentirai utile comme je voudrais l'être, c'est-à-dire socialement et humainement parlant. Je me sentirai à ma place et cela satisfera également mon besoin d'évolution, car le coaching est un métier où l'on doit sans cesse se remettre en question et viser un équilibre de vie de sorte à proposer le meilleur accompagnement possible : c'est challengeant et ça me plaît. » (plusieurs indicateurs du PFDO et du CVBLPE sont présents).
- Le coach : « Et si nous nous déplaçons cette fois-ci sur la case « Méta » : que penses-tu de ce que tu viens de me dire ? »
- La personne coachée : « Je prends conscience qu'en me focalisant exclusivement sur ce que ne permet pas mon entreprise, j'omets l'idée de pouvoir me responsabiliser. Ma peur d'engager la démarche de reconversion est bien présente, elle est intimement liée à ma peur de l'inconnu, mais lorsque je m'entends citer les effets que cela me procurera, je trouve que le jeu en vaut la chandelle. De plus, j'ai toujours admiré comme capacité la résilience, c'est une valeur que j'aimerais avoir, mais pour ça il faut se jeter à l'eau. Je me sens motivé pour atteindre mon objectif, cependant j'ai besoin de votre accompagnement coach, pour renforcer mon courage et me sentir capable et résilient. » (quelques croyances aidantes, leviers motivationnels activés, prises de conscience...)
- Le coach : « Très bien. Nous en avons fini avec l'atelier. Comment te sens-tu ? »

- La personne coachée : « J'ai hâte ! »

À travers ce scénario simplifié et quelque peu raccourci, nous avons pu constater ensemble la structuration de la pensée permise par l'outil. Nous constatons également que l'outil donne un cadre, cependant il ne peut être efficace que grâce à la qualité du questionnement proposé par le coach. Ainsi, nous avons pu voir entre parenthèses l'intentionnalité du coach au travers de l'usage du SCORE. La chronologie suivante a été adoptée : situation - ressources - cause - objectif - effets - méta. Il s'agit d'un cheminement parmi tant d'autres : tout comme notre système de pensées, le passage d'une position à une autre se veut dynamique et ne doit en aucun cas être imposé au risque d'omettre des informations indispensables à la détermination de l'objectif.

2.7. La gestion du stress : déséquilibre de perception

Initialement un mécanisme de survie, le stress est devenu un mal du siècle, difficilement gérable, que l'être humain cherche à éradiquer. Il fait maintenant partie intégrante des risques psychosociaux. Par ailleurs, les études menées par Hans Selye, médecin pionnier dans le domaine, ont fait entrer le stress dans le registre de la maladie. Or, en enlevant les perceptions négatives du phénomène, le stress peut s'avérer utile : il s'agit alors de prendre conscience des niveaux de stress acceptable.

Richard Lazarus, psychologue des années 60, connu pour ses travaux menés sur les émotions, avance que le stress correspond à la capacité de l'individu à interpréter les situations et à évaluer ses propres ressources pour y faire face. Cette dimension va permettre au coach de proposer des outils à la personne coachée, sous forme d'atelier, afin qu'elle puisse évaluer et apprécier les impacts de ses sources de stress que l'on nommera stressseurs. Mais avant de vous présenter ces différents outils, il est intéressant d'introduire les différentes formes que peut prendre le stress :

- stress externe : qui ne dépend pas de l'individu (environnement)
- stress interne : totalement intégré chez l'individu (capacités)
- stress positif : source de motivation productive (équilibre)
- stress négatif : néfaste et contre-productif (déséquilibre)

Ainsi, afin d'identifier le type de stress vécu, l'individu évaluera l'objectif qu'il se fixe ou ce qu'on lui demande (du moins la perception qu'il en a) par rapport aux capacités qu'il pense

avoir pour y répondre. Dès lors, l'individu évalue les demandes de son environnement par rapport à ses propres attentes et à ses propres ressources disponibles (selon lui). S'il y a un déséquilibre entre ces deux perceptions, l'individu percevra la situation comme menaçante et donc stressante négativement. Le rôle du coach sera de faire conscientiser l'individu sur les croyances limitantes se cachant derrière ces perceptions.

Une personne en transition professionnelle peut se sentir stressée jusqu'à être bloquée dans ses réflexions et ses actions. Par exemple, une personne qui s'apprête à monter son activité peut se sentir illégitime, pensant manquer d'expertise. Dès lors, elle a du mal à présenter son activité à ses prospects, alors que du peu qu'ils ont entendu, ces derniers trouvent nécessaires et utiles les connaissances qu'elle peut leur apporter.

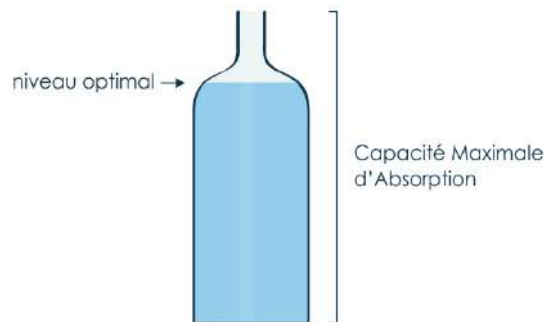
À présent, voici les outils d'analyse, d'évaluation et de gestion du stress pouvant être proposés sous forme d'atelier, durant le processus de coaching :

- La balance du stress



La balance du stress permet de mettre en image le déséquilibre existant entre les perceptions qu'a l'individu de ses capacités et les perceptions qu'il a des exigences demandées par son environnement. Grâce à cette balance, le coach pourra demander au coaché de lister l'ensemble des capacités qu'il pense avoir, ainsi que la liste des exigences de son environnement qu'il identifie. Ceci étant, si la balance bascule plus d'un côté que d'un autre, le coach pourra interroger la personne coachée sur les moyens et le plan d'action pouvant être mis en place pour équilibrer la balance. Il cherchera, par la même occasion, à identifier les croyances limitantes se cachant derrière chaque perception et amènera alors le coaché à envisager d'autres manières de percevoir les choses.

- La CMA : le stress mis en bouteille



La CMA correspond à la capacité maximale d'absorption du stress par l'individu. Elle part du principe qu'il est possible pour chacun de trouver un seuil tolérable de stress. Trois variables entrent alors en jeu : l'intensité, la durée et l'absorption. Le volume de la bouteille détermine la capacité d'absorption. Cette bouteille est remplie par plusieurs volumes d'eau (les stresseurs) dont leurs tailles déterminent l'intensité et la place qu'occupe chaque stressueur dans la vie du coaché. La durée de ses stresseurs pourra être questionnée de cette manière : « Durant combien de temps ce stressueur va durer et peut durer ? » Aussi, une fois les couches (volumes) établies, l'individu peut s'interroger sur les couches pouvant être diminuées ou supprimées pour arriver au niveau optimal de stress qu'il aura représenté sous forme de jauge sur la bouteille. En effet, la présence de la jauge repose sur le fait que certains stresseurs d'intensité raisonnable peuvent être conservés pour maintenir la motivation. Pour cela, les stresseurs vont être évalués un à un, notamment grâce à l'échelle du stress ou les zones impacts / hors impacts que nous allons voir ci-après.

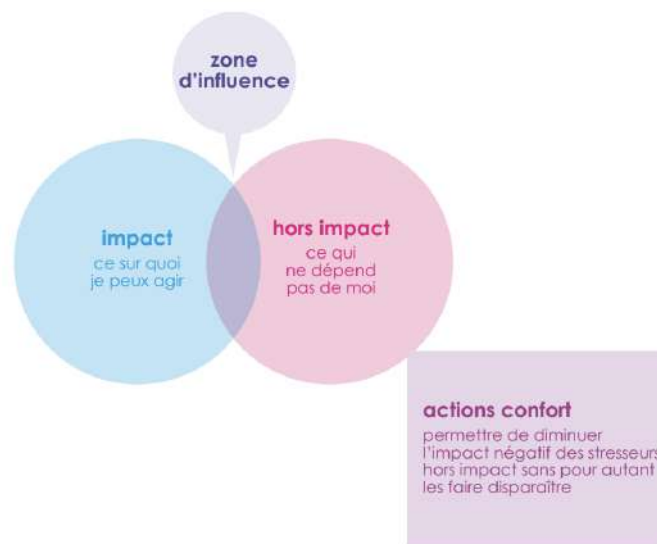
Dans le cadre d'une reconversion professionnelle, les stresseurs d'une personne peuvent être en rapport avec la stabilité financière, la capacité à engager la démarche auprès de son employeur, le jugement porté par l'entourage, la crainte de ne rien trouver ensuite, etc.

- L'échelle du stress



L'échelle du stress permet à l'individu de mettre un chiffre sur le stress qu'il est en train de vivre de sorte à s'en détacher inconsciemment. Évaluer son stress va lui permettre de rationaliser et de prendre du recul par rapport à sa situation. Ainsi, une fois le niveau de stress évalué, il pourra établir un ordre de comparaison avec le niveau de stress qu'il souhaiterait avoir. Par exemple, une personne qui évalue son stress à 8/10 lié au fait de demander une rupture conventionnelle à son employeur pourra souhaiter que cette notation descende à 5/10. À partir de cet écart, elle pourra mettre en place un plan d'action pour arriver au niveau souhaité. Pour cela, le coach pourra lui demander de se souvenir d'expériences où le stress était à 8/10 pour que celle-ci se remémore comment elle a fait pour s'en sortir.

- Les zones impacts / hors impacts



Parfois, nous ne pensons pas à faire la distinction entre les situations stressantes sur lesquelles nous pouvons agir et celles qui ne dépendent pas de nous. Les zones impacts / hors impacts permettent justement de distinguer cela, permettant ainsi d'agir en conséquence. Plusieurs réflexions peuvent alors être amenées :

- Je suis dans une zone d'impact et je peux agir pour rendre la situation moins stressante ou du moins rendre le stress positif. Exemple : « Plutôt que de penser d'office que je n'ai pas les capacités nécessaires pour monter mon activité, je peux identifier les nouvelles connaissances à apprendre, m'entourer des personnes qui pourront me conseiller et m'imaginer en train de réussir dans ma nouvelle activité pour me motiver et avoir de nouveaux points de vue qui me permettront de procéder par étape pour atteindre le résultat imaginé. »

- Je suis dans une zone hors impact et la situation ne dépend pas de moi. Exemple : « Une crise sanitaire mondiale frappe et entrave le lancement de mon activité. Je peux réfléchir à transformer, de manière innovante, mon activité de sorte à la rendre compatible avec la situation actuelle, par la digitalisation des services que je propose par exemple. »
- Je suis dans la zone d'influence et je ne peux pas agir seul : « L'activité que je m'apprête à lancer n'est pas reconnue. Je peux construire un réseau de professionnels exerçant dans le même domaine pour tenter de la faire reconnaître. »

Enfin, nous pouvons parler des limites de l'application de ces outils, notamment en introduisant la notion de syndrome général d'adaptation (SGA), théorisée par Hans Selye, qui met en avant les trois phases d'adaptation aux situations stressantes :

- La phase d'alerte : c'est la phase où l'individu est très attentif à tout ce qui l'entoure et aux mobilisations corporelles qu'il ressent.
- La phase de résistance : le corps émet des réactions afin de résister à la situation et se donner le temps de trouver des solutions pour y répondre.
- La phase d'épuisement : la résistance à la situation est à court de souffle, l'individu ne parvient pas à résoudre le déséquilibre de perception en place et s'épuise jusqu'à en devenir malade. Le burn-out peut être cité parmi ces maladies.

Éthiquement parlant, le coach ne peut pas intervenir dans une phase d'épuisement trop prononcée, la gestion de ce genre de situation n'étant pas dans son registre d'activité. Par conséquent, il informera la personne coachée qu'il ne se sent pas en mesure de l'accompagner et lui proposera de trouver un autre professionnel qui pourrait le faire. Il peut s'agir d'un professionnel de la santé.

CONCLUSION

Ne pouvant être considéré comme une simple transition professionnelle, la reconversion implique également une transition identitaire par laquelle l'individu est amené à repenser sa manière d'être et d'agir. Cette transition est marquée par une rupture avec son environnement, mais aussi avec ses habitudes qui constituaient jusque-là sa zone de confort. C'est alors que dans un processus de changement, il doit composer, s'adapter et quelque part accepter le caractère imprévisible de la situation à venir. Fort de ce constat et vis-à-vis des statistiques qui ne cessent de croître, nous avons pu voir en quoi un accompagnement peut s'avérer nécessaire, ce qui est d'autant plus valable à l'ère de la mobilité professionnelle dans laquelle nous nous trouvons actuellement. Aussi, nous avons arpenté les différentes phases de la reconversion, passant du modèle étudié par Catherine Négroni, aux phases du changement et de l'apprentissage évoquées par Hudson, en passant par les phases du deuil élaborée par Elisabeth Kubler-Ross, ainsi que les phases d'occupation d'un emploi théorisées par Christian Batal. De ces phases, en ressort une dynamique qui se caractérise par le fait que chacune de ces phases est vécue et perçue différemment en fonction de la personne qui les traverse. C'est d'ailleurs pour cela que le coach restera vigilant et questionnera prioritairement l'expression de la personne plutôt que de se référer à un modèle préconçu qui ne peut avoir pour prétention de représenter sa singularité et son unicité. Finalement, l'intentionnalité du coach pourrait se résumer à la pensée socratique « tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien », en tempérant tout de même sur le fait que le coach sait comment questionner et utiliser ses outils, mais ne sait rien de la personne qu'il accompagne. Aussi, en introduisant l'analyse transactionnelle, nous avons pu découvrir les rôles qui pouvaient se jouer dans l'interaction entre le coaché et son entourage, mais aussi entre le coach et le coaché.

Tout le long de l'accompagnement, le coach adopte une posture qui ne laisse rien au hasard. Par exemple, la pratique de l'écoute active par le coach constitue un élément essentiel de sa posture, en plus de l'attention qu'il porte au maintien d'une relation empathique, authentique et chaleureuse avec la personne qu'il accompagne. D'ailleurs, il s'agit des trois parmi les quatre composantes qui définissent la qualité du rapport collaboratif entre le coach et le coaché. La quatrième composante concerne le professionnalisme qui se définit par le fait que le coach veille à rester dans une relation professionnelle, en mettant régulièrement à jour ses connaissances et compétences, en s'autoévaluant et en remettant constamment en question sa pratique et lui-même de sorte à proposer le meilleur accompagnement possible. Brièvement, l'écoute active consiste, pour le coach, à être attentif à l'expression verbale et

non-verbale de son interlocuteur et à utiliser des techniques d'observation, de synchronisation, de reformulation et de calibration de sorte à renforcer le lien avec la personne qu'il accompagne, également pour comprendre au mieux sa situation. Par relation chaleureuse, est entendu le fait d'accueillir la personne de manière chaleureuse et sans jugement et de lui offrir un climat où elle se sent bien, qui favorise son expression. Intimement liés, l'écologie et la sécurité ontologique sont deux éléments majeurs auxquels le coach porte une attention particulière tout le long du processus : il s'agit de veiller à ce que l'intégrité morale et le bien-être de la personne ne se trouvent pas affectés par les échanges, les pensées ou les actions mises en place durant le coaching. L'empathie, quant à elle, est cette faculté à comprendre ce que vit et ressent la personne sans pour autant se laisser submerger par les émotions qui lui appartiennent. L'authenticité concerne le climat dans lequel se déroule l'accompagnement : est-ce que le coaché et le coach sont ok avec eux-mêmes et dans la relation ? Se sentent-ils à l'aise et pleinement eux-mêmes ?

En deuxième partie de ce mémoire, nous avons pu définir ce qu'était le coaching et observer le coach en action, dans son opérationnalité, notamment à travers l'usage d'outils utiles à l'accompagnement. Ainsi, nous avons pu voir comment formuler un objectif clair grâce au PFDO, comment explorer les différentes zones CVBLPE en vue d'y déceler l'alignement de l'individu. Nous sommes entrés dans le monde des croyances et des représentations en abordant le métamodèle. Nous sommes également partis explorer les ressources avec la ligne de vie, puis nous nous sommes autorisés à rêver grâce à la visualisation, la narration et la projection par le biais d'outils comme les domaines de consciences et les domaines de vie. Nous avons vu comment structurer la pensée via le SCORE, en vue de passer d'un état présent à l'état futur souhaité. L'arbre de vie nous a plongés dans l'imagination et l'originalité et nous a donné des éléments utiles à l'élaboration d'un projet professionnel et identitaire. Enfin, nous avons découvert l'usage d'outils de gestion du stress permettant de réduire l'écart de perception que l'on a des exigences attendues par notre environnement vis-à-vis de nos capacités pour y répondre.

En parcourant ces différents points, nous avons pu identifier des limites par rapport aux modèles étudiés, l'usage des outils, mais aussi par rapport à l'état psychologique dans lequel se trouve la personne demandeuse de coaching. Parmi ces limites, nous pouvons rappeler que le coach en reconversion professionnelle n'est ni un conseiller, ni un thérapeute. Il s'engage sur des moyens et non sur des résultats. De ce fait, il n'accompagnera pas une personne à trouver un nouvel emploi, tout comme il n'accompagnera pas une personne qui a besoin davantage de temps pour vivre les phases descendantes de son deuil et qui nécessite

potentiellement un accompagnement par un professionnel de la santé. En effet, nous pouvons rappeler que le coaching s'inscrit dans un cycle court d'accompagnement : imaginer un coaching qui excède sept ou huit mois d'accompagnement n'est plus du coaching. Comme limite, nous pouvons également citer qu'il peut exister un écart entre la réalité imaginée et idéalisée par la personne et la réalité objective obtenue. C'est en partie pour cela que l'adaptabilité aux changements, la responsabilisation et l'autonomie font parties intégrantes des ressources valorisées durant un coaching.

La personne en reconversion professionnelle pourra tirer plusieurs bénéfices d'un coaching, à commencer par le fait de pouvoir s'accorder un moment de prise de recul sur sa situation. Par la posture neutre du coach, la personne se voit offrir un espace d'expression qui lui est totalement dédiée, ce qui n'est, en général, pas évident d'accès, même auprès de notre entourage qui a tendance à vouloir donner son avis et des conseils agrémentés de leurs propres représentations. Grâce à l'implication qu'elle donnera durant le processus de coaching, la personne pourra mieux se connaître, comprendre ce qui est important pour elle et se connecter à ses besoins. Elle pourra également identifier ses croyances limitantes et aidantes. Elle pourra partir à la conquête de ce qui la motive au plus profond d'elle-même et s'entraîner à se projeter, ce qui lui permettra de passer d'un rêve à un plan d'action réaliste et réalisable. Elle apprendra à valoriser ses ressources et identifiera celles qui sont à acquérir pour atteindre l'objectif fixé. Elle apprendra également à rendre congruent ce qu'elle pense, dit et fait et saura confectionner un tout cohérent entre son projet professionnel et son identité. Elle développera une meilleure estime d'elle-même et sera davantage attentive à ses perceptions. Elle saura se fier à elle-même, de façon responsable et autonome, pour réaliser ses objectifs actuels et futurs. Elle deviendra maître de ses choix en ce qui concerne sa vie professionnelle, mais aussi personnelle. Elle comprendra mieux les phases qu'elle traverse et aura une manière plus positive d'appréhender le changement.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Tap Pierre (1986), *Identité individuelle et personnalisation*, Privat
- Batal Christian (1997), *La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public : analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Éditions d'Organisation
- Frederic Hudson (1999), *The Handbook of Coaching : A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals*
- Guichard Jean et Huteau Michel (2001), *Psychologie de l'orientation*, Dunod
- Guichard Jean et Huteau Michel (2007), *Orientation et insertion professionnelle*, Dunod
- Kaufmann Jean-Claude (2004), *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Pluriel
- Kaufmann Jean-Claude (2008), *Quand Je est un autre*, Hachette
- Négroni Catherine (2007), *La reconversion professionnelle volontaire*, Armand Colin
- Grossetti Michel, Bidart Claire et Bessin Marc (2010), *Bifurcations: les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, La découverte
- Méda Dominique (2010), *Le travail, Que sais-je ?*
- De Gaulejac Vincent (2011), *Le travail, les raisons de la colère*, Seuil

Sites internet

- <https://www.linkup-coaching.com/fr/16-definition-du-coaching-linkup-coaching.html/>
- <https://www.emccfrance.org/types-daccompagnement/>
- <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2005-2-page-311.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2006-1-page-5.htm>
- <https://journals.openedition.org/rechercheformation/2150>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/allemand-francais/suchen/311377>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rupture/70272>
- <https://www.psychologies.com/Travail/Reconversion/Articles-et-Dossiers/Reconversion-professionnelle-faire-le-deuil-de-son-job>
- <https://www.groupe-igs.fr/actualites/observatoire-des-trajectoires-professionnelles-en-france>
- <https://pnlarticles.com/le-meta-modele-ou-l-art-de-poser-de-bonnes-questions/>
- <https://bloculus.com/forces-star-wars/>
- <https://www.nouvelleviepro.fr/actualite/839/les-francais-et-la-reconversion-professionnelle-en-2019>