



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

Archive ouverte UNIGE

<https://archive-ouverte.unige.ch>

Master

2020

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Expériences du coaching. L'accompagnement comme levier du pouvoir d'agir

Fernandes Rodrigues, Sabrina

How to cite

FERNANDES RODRIGUES, Sabrina. Expériences du coaching. L'accompagnement comme levier du pouvoir d'agir. Master, 2020.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:145083>

© This document is protected by copyright. Please refer to copyright holder(s) for terms of use.



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION**

Expériences du coaching. L'accompagnement comme levier du pouvoir d'agir

MÉMOIRE REALISE EN VUE DE L'OBTENTION DE LA

Maîtrise universitaire en Sciences de l'Éducation, Formation des Adultes

PAR

Sabrina Fernandes Rodrigues

DIRECTRICE DU MEMOIRE

Maryvonne Charmillot

JURY

Cécilia Mornata, Jean-Michel Baudouin, Edith Favoreu

Genève, septembre 2020



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION**

RESUME

Cette recherche s'intéresse aux significations de l'expérience vécue de quatre personnes qui se sont faites coacher afin d'améliorer leur qualité de vie. Qu'est-ce qui motive une personne à se faire suivre par un coach ? Quelles sont les significations liées à l'expérience du coaching ? Quelle est la place du pouvoir d'agir dans ces significations ? Pour traiter ces questions de recherche, des entretiens compréhensifs semi-directifs à caractère biographiques ont été réalisés. Les interprétations s'appuient sur quatre concepts – l'accompagnement, le coaching, le sens au/du travail et le pouvoir d'agir- et elles montrent que trois des personnes coachées se sont tournées vers un coach professionnel car elles ne percevaient plus de sens dans leur travail (mais pas uniquement) ; la quatrième voulait être plus performante en équitation. L'analyse thématique a mis en avant les catégories suivantes : la posture du coach, le rôle du coach et la relation coach-coaché. Tous ces éléments ont contribué à développer le pouvoir d'agir de ces quatre personnes interviewées.



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

Déclaration sur l'honneur

Je déclare que les conditions de réalisation de ce travail de mémoire respectent la charte d'éthique et de déontologie de l'Université de Genève. Je suis bien l'auteur-e de ce texte et atteste que toute affirmation qu'il contient et qui n'est pas le fruit de ma réflexion personnelle est attribuée à sa source ; tout passage recopié d'une autre source est en outre placé entre guillemets.

Genève, le 1^{er} septembre 2020.....

Prénom, Nom Sabrina Fernandes Rodrigues.....

Signature Rodrigues.....

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier du fond du cœur plusieurs personnes qui ont contribué par leur aide, leurs encouragements et leur soutien tout au long de mes études mais également dans le cadre de ce travail de recherche.

Je remercie ma directrice de mémoire Maryvonne Charmillot pour toutes ses relectures et bons conseils qui m'ont permis d'améliorer continuellement mon travail de recherche. Elle a toujours su être très encourageante et bienveillante ce qui m'a permis d'être en confiance dans cet accompagnement ainsi que dans les moments d'écriture.

Je remercie Cécilia Mornata et Edith Favoreu d'avoir porté de l'intérêt pour ma recherche et accordé de leur temps en faisant partie du jury.

Je remercie Jean-Michel Baudouin, enseignant retraité de l'Université de Genève qui m'a donné cette « folle » envie de devenir formatrice d'adultes dès ma première année de Bachelor. Initialement je voulais devenir enseignante primaire mais dès son premier cours, il a su me faire découvrir un univers qui m'était inconnu et me donner envie de m'orienter vers cette voie. Merci également d'avoir fait partie des membres du jury car cela me tenait à cœur.

Je remercie les personnes que j'ai interviewées. Elles ont su s'ouvrir à moi pour parler de leur parcours biographique. Les échanges ont été riches et formateur.

Je remercie mes amies Laetitia et Sonia qui ont toujours été présentes dans ma vie et été d'un très grand soutien tout au long de mes études.

Je remercie tous mes collègues universitaires. Ils m'ont permis d'évoluer en tant que formatrice d'adultes suite aux travaux et aux échanges réalisés ensemble.

Je remercie mon compagnon Metin pour tout l'apaisement qu'il m'a procuré dans mes moments de stress lors de ces études ainsi que sa compréhension et son soutien sans failles. Il m'a apporté un équilibre dans ma vie. Merci d'avoir accepté de bon cœur toutes les heures que j'ai dû sacrifier pour notre couple au profit de mes études.

Je remercie ma famille pour leur présence et leur soutien.

Plus particulièrement, je souhaite dédier ce mémoire à ma mère, une femme merveilleuse qui a été mon pilier dans les bons moments mais surtout dans les périodes les plus difficiles de ma vie. Sans elle je n'aurais pas réussi à réaliser mes études avec autant de rigueur que je l'ai fait car elle a toujours cru en moi, su me soutenir et me donner toutes les conditions pour que je puisse y arriver. Je lui suis infiniment reconnaissante. Je t'aime.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
TABLE DES MATIERES	5
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : APPORTS THEORIQUES ET CONCEPTUALISATION	10
1. L'accompagnement	10
1.1 Histoire de l'accompagnement	10
1.2 Définition et théories de l'accompagnement	11
1.3 Les contours de l'accompagnement (les fondamentaux)	12
1.3.1 Comme pratique contextuelle	12
1.3.2 Le projet d'accompagnement	13
1.3.3 La posture d'accompagnateur	14
2. Le coaching	14
2.1 Qu'est-ce que le coaching ?	14
2.2. Histoire du coaching	16
2.3. Le coaching et les autres métiers dans la relation d'aide	17
2.5. Le profil du coaché	19
2.6. La régulation du marché	19
2.7. Deux critiques du coaching	20
3. Le pouvoir d'agir	21
3.1. Contexte historique	21
3.2. L'empowerment, une diversité de définitions	22
3.3. Ancrages disciplinaires	23
3.4. De « l'empowerment » au « pouvoir d'agir »	23
3.5. Trois phases pour le développement du pouvoir d'agir selon la sociologie clinique	25
3.6. Le bien-être et le pouvoir d'agir	26
3.7. Critique du pouvoir d'agir	27
4. Le sens au/du travail	28
4.1. Le contexte du travail aujourd'hui	28
4.2. L'ancrage disciplinaire des auteurs	28
4.3. Souffrance VS santé au travail	29
4.4. Le « sens au travail » et le « sens du travail »	31
4.5. L'apport du sens au/du travail sur la santé	33
4.6. Les conséquences de la perte de sens au/du travail	33
4.7. Comment favoriser un travail qui a du sens ?	33

CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	36
CHAPITRE 3 : CONDUIRE UNE DEMARCHE DE RECHERCHE	38
1. Démarche épistémologique	38
2. Les données empiriques	39
2.1. La production des données : entretiens compréhensifs semi-dirigés.....	39
2.2. Une posture compréhensive	40
2.3. Le guide d’entretien et l’interprétation des données	42
2.4. Les informateurs.....	44
3. Limites de la recherche	44
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNEES	46
Parcours professionnel des interviewées	46
1. Qu’est-ce qui motive une personne à se faire suivre par un coach ?	47
1.1 Volonté d’apporter du sens à sa vie professionnelle	47
1.1.1. Sens attribué au dernier emploi	47
1.1.2. Apporter du sens à sa vie professionnelle et réorientation	53
1.2 Equitation	55
2. Quelles sont les significations attribuées à l’expérience du coaching ? Quelle est la place du pouvoir d’agir dans ces significations ?	58
2.1. L’expérience vécue en lien avec le coach	58
2.1.1. La posture du coach.....	58
2.1.2. Le rôle du coach (dans l’accompagnement).....	62
2.1.3. La relation coach-coaché.....	69
2.1.4. L’accompagnement par un psychologue VS. l’accompagnement par un coach	71
2.2. L’expérience vécue en lien avec le pouvoir d’agir.....	73
2.2.1. Quatre composantes essentielles du pouvoir d’agir selon Le Bossé	73
2.2.1.1. « La définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées » ..	74
2.2.1.2. « L’adoption de l’unité d’analyse acteur en contexte ».....	74
2.2.1.3. « Le développement d’une démarche d’action conscientisante »	79
2.2.1.4. « La prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement ».....	81
2.2.2. L’atteinte de l’objectif du coaching.....	83
SYNTHESE ET CONCLUSION	85
1. Les motivations d’une personne à se faire suivre par un coach	85
2. Les significations liées à l’expérience du coaching	86
3. L’expérience vécue en lien avec le pouvoir d’agir	86
4. Les perspectives de la recherche	88
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89

NB : LES ANNEXES FONT L'OBJET D'UN DOCUMENT SÉPARÉ NON PUBLIÉ.

INTRODUCTION

Justification du choix et intérêt de la recherche

Pour comprendre les raisons qui m'ont poussées à choisir cette thématique de recherche sur le coaching et le développement du pouvoir d'agir, il faut faire un détour par mon récit de vie. Depuis le cycle d'orientation, je passais au degré supérieur de justesse d'année en année malgré toutes les heures de révisions fournies. Je me suis toujours donné les moyens de réussir mes études malgré mes difficultés scolaires car finalement, j'aime l'apprentissage et le monde pédagogique. Mon manque de confiance en moi me faisait sentir que je n'étais jamais à la hauteur et cela avait des répercussions sur mes performances au moment des évaluations. Par ailleurs, en première année du Collège (gymnase), certains enseignants n'ont pas été d'un grand soutien. A plusieurs reprises ils m'ont mentionné que je n'étais pas faite pour faire des études car je n'avais pas le niveau. Cependant je n'ai jamais baissé les bras et j'ai persévéré pour accéder à l'université dans la faculté de Droit. C'est à ce moment-là que ma vie a pris un grand tournant ; mon manque de confiance en moi s'est fait ressentir de manière plus intense car je ne me sentais pas capable de mener à bien cette nouvelle voie. A chaque examen, je faisais une crise d'angoisse, j'avais le syndrome de la page blanche, je n'avais plus d'appétit et j'arrivais à peine à me lever du lit car mon corps était fébrile. Suite à mon manque de gestion de mes émotions, je n'ai pas réussi à passer mon année. Grâce à cette épreuve, j'ai décidé de mettre toutes les chances de mon côté pour que cette problématique ne prenne plus autant d'ampleur dans ma vie. Pour ce faire, au moment de ma nouvelle orientation en Sciences de l'éducation, je me suis faite accompagner par un coach pendant plusieurs mois et je me suis intéressée au développement personnel. J'ai vu à quel point j'ai évolué à partir de ce moment-là. Cet accompagnement m'a permis de développer mon pouvoir d'agir en développant suffisamment de confiance en moi pour m'investir dans de nouvelles études avec engouement, plaisir, motivation et sérénité. En voyant tous les effets positifs sur ma vie, j'ai voulu également m'orienter en tant que coach de vie et scolaire afin d'accompagner les personnes dans leur épanouissement personnel. Avec du recul, je souhaite « redonner ce qui a été reçu » en participant au cycle du don/ contre-don comme le mentionne Marcel Mauss (Dianteill, 2013).

Depuis 2012, je porte un fort intérêt à la façon dont les personnes se développent notamment en modifiant certains schémas mentaux et comportementaux dans le but d'améliorer leur qualité de vie.

Influencée par mon vécu et par mon cursus universitaire en Sciences de l'éducation, je me pose les questions suivantes en tant que formatrice d'adultes et coach : *comment les autres personnes perçoivent leur propre expérience en lien avec le coaching ? Quels sont les rouages qui permettent (ou non) de développer leur pouvoir d'agir ? Qu'est-ce qui pousse une personne à faire recours à ce type d'accompagnement ?* Ces trois questionnements sont la fondation de ma recherche.

Pour tenter de comprendre du mieux possible les significations d'expérience vécue des quatre personnes interviewées, j'ai mobilisé les concepts suivants : l'accompagnement, le coaching, le pouvoir d'agir et le sens au/du travail. Ceux-ci s'inscrivent dans le champ de la formation des adultes dans la mesure où s'intéresser aux contours de l'accompagnement, permet de mieux comprendre les fondements et la posture que tout professionnel de l'accompagnement devrait avoir pour favoriser le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées. Le concept du coaching alimente cette réflexion. Le sens au/du travail soutenu par les théories de la psychodynamique du travail sont des notions importantes que tout formateur d'adultes

devrait avoir en tête lorsqu'une entreprise lui commande une formation. En effet, il arrive que l'entreprise souhaite mettre en place une formation pour les employés dans le but de développer leurs performances et compétences. Cependant, la formation n'est pas toujours la solution la plus adaptée. Il serait parfois plus opportun de recommander des modifications dans l'organisation de travail, dans la mesure où les entreprises ont plutôt tendance à mettre toute la responsabilité des conditions de productivité sur les employés plutôt que sur l'organisation du travail.

Suite à un état des lieux de la littérature, j'ai constaté qu'une multitude d'écrits décrivent ce qu'est le coaching et l'accompagnement en expliquant notamment la posture, les méthodologies, les compétences requises pour tout professionnel, etc. Cependant, je n'ai pas trouvé une approche compréhensive qualitative qui donne la parole à l'expérience vécue des individus concernant leur coaching. C'est en ce point que ma recherche présente une dimension originale.

Structure du travail :

La recherche s'est construite en quatre chapitres :

Le premier chapitre, *Apports théoriques et conceptualisation* est constitué des quatre concepts suivants : l'accompagnement, le coaching, le pouvoir d'agir et le sens au/du travail.

Le deuxième chapitre, *Problématique et questions de recherche* contient une synthèse du cadre théorique ainsi que les questions de recherches qui soutiennent l'analyse des données.

Le troisième chapitre, *Conduire une démarche de recherche* décrit la posture épistémologique adoptée tout au long de cette recherche. La manière dont j'ai produit les données empiriques est mentionnée. On retrouve également les outils et les méthodes d'analyse de ces dernières

Le quatrième chapitre, *Analyse des données* est divisé en trois parties en fonction de mes questions de recherches. J'ai donc commencé à mettre en avant les raisons qui ont motivées les personnes interviewées à vouloir se faire coacher. Ensuite, pour comprendre la signification de leurs expériences vécues, j'ai à nouveau segmenté deux sections en me focalisant sur l'expérience avec leur coach (posture du coach, rôle du coach, relation coach-coaché, l'accompagnement par un psychologue et un coach) et sur l'expérience en lien avec leur pouvoir d'agir.

La conclusion est une synthèse des principaux éléments qui ont été soulevés tout au long de cette recherche ; elle répond à mes trois questions de recherches.

CHAPITRE 1 : APPORTS THEORIQUES ET CONCEPTUALISATION

Choix des concepts

Dans ce cadre théorique, j'ai choisi de me pencher sur quatre concepts interreliés. Le concept central qui regroupe les trois autres est celui de l'accompagnement. Le coaching (deuxième concept) étant en lui-même un type d'accompagnement. Ces deux concepts ont des similitudes telles que : l'autonomie, le cheminement, la construction de sens, la relation de confiance, l'expertise dans le processus d'accompagnement, l'écoute, etc. Le coaching est par ailleurs, l'un des accompagnements qui permet de développer le pouvoir d'agir des individus (troisième concept). En effet, pour que celui-ci puisse s'effectuer, tout individu devrait être accompagné soit individuellement soit au sein d'un groupe, afin d'avoir une conscientisation sur sa vie pour ensuite trouver des solutions et des ressources pour dépasser les obstacles qui freinent son épanouissement. Pour finir, trois interviews sur quatre ont fait ressortir le quatrième concept : le « sens au/du travail ». Effectivement, la perte de sens dans le travail des personnes interviewées leur a procuré une souffrance car elles ne voyaient plus le but de donner de leur temps dans un domaine de leur vie qui n'avait plus d'intérêt et qui n'était plus aligné avec leurs valeurs ; elles ont alors décidé de se faire suivre par un coach. Il est possible, selon Lhotellier, Arnoux et Bernaud (2016), de prévenir ou de remédier à cette perte de sens au/du travail notamment grâce à des dispositifs d'accompagnement ; en effet, « il s'agit de développer la capacité du sujet à mener une réflexion sur les grandes orientations qu'il souhaite et peut donner à sa vie et à sa carrière » (Lhotellier *et al.*, 2016, p.236) ; ce qui est par ailleurs une pratique similaire au coaching et au développement du pouvoir d'agir.

1. L'accompagnement

1.1 Histoire de l'accompagnement

Certains auteurs rapportent que les premières apparitions du terme « accompagnement » ont fait surface à partir des années nonante (Paul, 2009a, 2009b), dans les domaines suivants : soins de santé (Boutinet, 2007 ; Charlier, 2013 ; Gagnon, Moulin, Eysermann, 2011 ; Paul, 2009b), social (Charlier, 2013 ; Paul, 2009b), et pour finir, dans le domaine de la formation des adultes (Boutinet, 2007). Ce mot « s'impose pour qualifier diverses pratiques de soutien au développement personnel et professionnel des personnes, des équipes et des organisations » dans les secteurs énoncés.

Dans le milieu médical, ce concept est apparu pour délimiter les activités qui ne font pas parties des soins médicaux. Selon Gagnon *et al.* (2011), il s'agit plutôt de soins qui visent le bien-être des patients ; en anglais, le mot employé est le *care* : « l'attention portée à autrui, le soutien moral et psychologique, l'aide aux activités de la vie quotidienne telles que se nourrir, se laver, s'habiller ou se déplacer » (p.95). Gagnon *et al.* (2011) citent Moulin (2000) et Gagnon (2009) qui énoncent que c'est essentiellement dans les soins des personnes en situation de handicap, les personnes âgées et en fin de vie.

Dans le milieu social, Gagnon *et al.* (2011, p.95) relèvent que le mot accompagnement a également fait son apparition dans le milieu social, notamment :

dans les pratiques d'entraide (self-help) et de soutien (groupes de parole) pour les personnes ayant un problème de dépendance, alcoolisme et toxicomanie, ou atteintes d'une maladie grave ou chronique [...] en mettant l'accent sur la connaissance de soi, l'expression de sa souffrance, ainsi que sur le contrôle que la personne doit reconquérir sur sa vie à la suite de ces bouleversements.

Pour finir, en formation des adultes, c'est à partir de 2002, grâce à la sortie du *Dictionnaire des sciences de la formation* que le mot « accompagnement » fait sa première apparition (Boutinet, 2007, p.10). Effectivement, c'est entre autres grâce à la formation des adultes que ce terme a pu être développé, notamment à travers une pluralité de types d'accompagnements comme par exemple : « accompagnement en recherche d'emploi, accompagnement renforcé pour le retour à l'emploi, accompagnement carriéologique, accompagnement dans le bilan de compétences ou dans la validation des acquis de l'expérience » (Boutinet, 2007, p.11). En d'autres termes, les adultes se trouvant dans une situation de précarité et en reconversion professionnelle ont été les premiers à être accompagnés.

En somme, peu importe dans quel domaine de pratiques l'on se trouve, ce qui ressort est « le souci de l'autre » comme par exemple le fait d'être présent pour la personne mourante, être à son écoute, avoir un intérêt pour elle et être attentif à ses besoins (Boutinet, 2007, p.96).

1.2 Définition et théories de l'accompagnement

Pour définir ce concept, je me base sur l'autrice Paul qui a écrit de nombreux travaux à ce sujet. Cette dernière (2009b, p.13), affirme que le terme accompagnement est un concept incontournable depuis le 21^{ème} siècle car notre société fonctionne sur ce mode. Cependant, elle mentionne que cette notion est un « véritable fourre-tout » car elle renvoie à énormément de pratiques comme par exemple « l'accompagnement de fin de vie, à la conduite accompagnée, à la recherche de l'emploi ou au partage d'un moment ». De plus, plusieurs métiers se disent être des métiers d'accompagnement tels que le tutorat, le mentorat, la formation, le coaching et le conseil.

Il est difficile de donner une définition exacte de l'accompagnement ; Paul (2012) affirme qu'il n'existe aucune définition de l'accompagnement à laquelle l'on peut se rapporter. Elle va même jusqu'à dire que « personne ne peut prétendre énoncer ce qu'accompagner veut dire en vérité ». En effet, selon elle

Dès les premiers travaux dédiés à la question, on perçoit qu'on ne saurait réduire l'accompagnement à un mode uniforme, qu'il désigne tant une fonction qu'une posture, renvoyant à une relation et à une démarche qui, pour être spécifiques, n'en sont pas moins vouées à devoir s'adapter à chaque contexte et chaque matrice relationnelle (Paul, 2009b, p.13).

Par conséquent, cette notion n'a pas encore trouvé un équilibre dans ses significations et les frontières concernant ses usages ne sont pas encore entièrement démarquées. Cependant, une définition peut être donnée à l'aide de la sémantique. Pour ce faire, Paul (2009a, p.95) définit l'accompagnement de la manière suivante :

ac-cum-pagnis, *ac* (vers), *cum* (avec), *pagnis* (pain), dotant l'accompagnement d'une double dimension de relation et de cheminement. Ainsi, la définition minimale de toute forme d'accompagnement est : être *avec* et aller *vers*, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage.

Trois principes se dégagent de cette définition (Paul, 2012, p.14) :

Le premier est que la mise en relation dépend de la mise en chemin, le deuxième qu'il s'agit moins d'attendre un résultat que de s'orienter « vers » c'est-à-dire de choisir une direction et le troisième que l'action (la marche, le pas, le cheminement) se règle sur autrui soit aller où « il » va et « en même temps » que lui ce qui suppose s'accorder à celui que l'on accompagne.

Pour aller plus loin, Paul (2012, p.14) mentionne qu'« être avec » nécessite à l'accompagnant d'être réellement présent et attentif auprès de la personne accompagnée ; et « aller avec » suppose que l'accompagné s'appuie sur ses propres ressources, et qu'il est moins dans le comblement des déficiences (même si cela est possible également). Pour finir, toujours selon Paul (2012, p.15), il existe deux sortes d'accompagnement : l'« *accompagnement/ maintien* » qui a une composante plus sociale et relationnelle et qui de ce fait, demande à l'accompagnant d'avoir une présence « dans une situation existentielle » de l'accompagné comme par exemple une assistance en fin de vie ; l'« *accompagnement/ visée* » permet à l'accompagné d'être suivi dans son projet personnel.

Pour finir, il est important de préciser que le concept « accompagnement » ne provient pas d'une seule et unique théorie. Comme nous l'avons vu, ce terme est présent dans plusieurs pratiques de métiers son ancrage disciplinaire est pluriel : psychologie, médecine ou formation des adultes (Paul, 2009b).

1.3 Les contours de l'accompagnement (les fondamentaux)

Dans cette partie, il s'agit de définir les contours de l'accompagnement, c'est-à-dire les fondamentaux sans pour autant que cela soit exhaustif. J'ai choisi de traiter les sous-catégories les plus pertinentes au regard de l'une de mes questions de recherche, à savoir : une pratique contextuelle, le projet d'accompagnement, la relation accompagnant-accompagné et pour finir, la posture d'accompagnateur.

1.3.1 Comme pratique contextuelle

Paul (2009b, p.52) mentionne que tout type d'accompagnement se définit « comme une pratique contextuelle ». En effet,

Elle s'adresse à une personne singulière et concrète, inscrite dans une situation précise et qui a recours, à un moment donné de son histoire, à une forme relationnelle d'interlocution pour parler et penser l'évolution de la situation qui est la sienne dans un contexte donné (p.52).

Le fait que l'accompagnement soit contextualisé, signifie également d'être raccordé avec l'histoire immédiate de l'accompagné.

Ce qui fait de l'accompagnement une pratique contextuelle est également lié au fait qu'il est attendu qu'il y ait un « changement objectivable » (et non une transformation de la personne) ; et cela passe notamment par la « (re)construction par la personne concernée de la réalité en jeu » (p.53), autrement dit par la construction de sens, comme nous le verrons plus loin.

1.3.2 Le projet d'accompagnement

Le projet

Dans les types d'accompagnement évoqués (l'« *accompagnement/ maintien* » et l'« *accompagnement/ visée* »), c'est dans le deuxième que l'accompagné est suivi dans son projet personnel. En quoi consiste ce type de projet ?

Premièrement, c'est à la personne accompagnée de déterminer le type de projet qu'elle souhaite mener (Gagnon *et al.*, 2011). Même si cela semble être logique, à aucun moment ce projet doit lui être imposé par une autre personne, car autrement elle ne pourra pas y adhérer et s'investir complètement pour ensuite mener à bien le changement qu'elle souhaite avoir. Ce point sera également vu à travers le concept du coaching et de l'empowerment car c'est également une condition nécessaire pour que ceux-ci puissent se réaliser de la meilleure des manières possibles. Le but de ce projet est de réussir à contourner un problème présent dans la vie personnelle. Pour ce faire, la personne doit prendre du recul, notamment sur « sa situation, ses difficultés, ses besoins, [et sur] son histoire de vie » (Gagnon *et al.*, 2011, p.103). Quant à l'accompagnant, il est comme un guide qui va l'aider à mener ce projet jusqu'au bout en lui donnant une direction et des moyens.

Un travail sur soi

Selon Gagnon *et al.* (2011), autant l'accompagné que l'accompagnant réalisent un travail sur soi pour que l'accompagnement soit mené à bien. L'accompagné doit « parvenir à une certaine tranquillité, exprimer ses besoins et ses désirs pour pouvoir y répondre, parler de ses craintes et de ses douleurs » (p.97). De plus, du côté de l'accompagné, ce travail sur soi se reflète de la manière suivante : « apprendre à s'adapter aux situations, à accepter les personnes telles qu'elles sont, à ne pas les juger, (...) savoir communiquer, (...) à les calmer, (...) parfois à s'effacer » (Gagnon *et al.*, 2011, p.97). Celui-ci doit avoir « une certaine maîtrise de soi » afin de ne pas être envahi par ses émotions mais également, adopter une « certaine distance professionnelle » dans le but de ne pas être totalement submergé par l'éventuelle souffrance de la personne accompagnée (Gagnon *et al.*, 2011, p.97).

Le travail sur soi est également visé dans le coaching. Le coach s'engage à « développer une certaine lucidité au regard de ses intentions, à percevoir les effets que produisent ses paroles ou ses silences » (Paul, 2009b, p.40).

Le cheminement

Comme relevé précédemment, la sémantique du terme accompagnement laisse apparaître une double dimension : la « relation » et le « cheminement ». Le cheminement, qui peut également être dit « la mise en chemin », est un processus temporel dans lequel une série d'étapes sont réalisées pour atteindre le but de l'accompagné (Paul, 2009a, p.96).

La construction de sens

Lors d'un accompagnement, lorsque le projet prévoit de déboucher sur des changements dans la vie de l'accompagné, ce dernier est amené à construire « une connaissance de lui-même en situation », à avoir une réflexion sur sa vie notamment à travers le dialogue et le questionnement par l'accompagnateur. Il s'agit là d'une construction de sens (Paul, 2009a, 2009b) réalisée uniquement par la personne qui se fait accompagner ; l'accompagnement a pour but d'aider la personne dans la quête du sens.

1.3.3 La posture d'accompagnateur

Dans la posture d'accompagnateur, plusieurs caractéristiques en lien avec la problématique ont pu être relevées sans que cela soit exhaustif. Notamment, le professionnel est un expert dans le processus de l'accompagnement. Par conséquent, il endosse une posture réflexive par rapport au processus d'accompagnement et à sa propre posture d'accompagnant ; ceci lui permet de « s'extraire mentalement des situations, les décrire et les analyser » (Donnay et Charlier, 2008, cité par Charlier, 2013, p.18). Ce professionnel détient également une posture éthique ; plus précisément, il s'agit d'un rapport « non-violent » (Paul, 2012, p.16) envers autrui et de collaborer étroitement avec l'accompagné sans prendre le dessus sur ce dernier en pensant et en faisant à sa place. Pour finir, la posture d'écoute est également de mise. Ces trois postures seront détaillées dans l'analyse des données car elles viennent appuyer les propos des personnes interviewées.

2. Le coaching¹

2.1 Qu'est-ce que le coaching ?

En faisant un état des lieux sur la littérature à propos du coaching, le premier élément qui en est ressorti est la multitude des définitions.

Delivré (2002, p.2) définit ce dernier « comme une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre un objectif et réussir sa vie personnelle ou professionnelle ». Barreau (2017, p.31) précise que ce métier est « un processus de changement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne. » Motas (2003, p.136) étoffe cette définition en relevant que :

Le coaching est un accompagnement [...] permettant [au] coaché d'élargir son champ de vision, de clarifier ses aspirations, ses valeurs et ses objectifs, d'identifier des alternatives concourant à dissoudre les obstacles se présentant sur son chemin, de choisir les solutions appropriées et de mobiliser ses ressources et son énergie vers l'atteinte de ses buts. Il constitue une formidable dynamique visant à libérer le potentiel d'une personne ou d'une équipe vers la réalisation de ses objectifs.

Motas (2003) et François Delivré (2002) sont d'accord sur le fait que le coaching a pour « objectif la valorisation du potentiel humain des individus et des organisations » dans une visée de développement global et durable.

Lenhardt et Buratti (2013), mettent en avant le fait que toute personne qui contacte un coach a besoin d'une aide extérieure pour régler un problème. Comme par exemple avoir plus confiance en soi, prendre une décision importante, avoir une difficulté relationnelle ou professionnelle, être plus épanoui dans sa vie personnelle, etc. Pour cela, le professionnel « offre un espace-temps de recul, de confiance et de mise en question ». Quatre auteurs (Lenhardt & Buratti (2013) et Turner & Hévin (2010)) s'accordent pour affirmer qu'une relation « intersubjective »

¹ L'approfondissement de ce concept est inspiré de mon livrable : « Etude de marché du coaching », réalisé dans le cadre du cours « module professionnel », 752503, en Master Formation des adultes, automne 2019.

est créée entre le coach et le coaché, ce qui aide ce dernier à avoir un regard tout nouveau sur son problème, son environnement et sa relation à ces derniers. Le coaché, de son côté, « ose essayer de nouveaux comportements, mobiliser des ressources laissées jusqu'alors inexploitées, adopter de nouvelles façons de voir la réalité plus cohérente avec son identité et porteuses de progrès » (Lenhardt & Buratti, 2013, p.7).

Pour que tout ceci puisse avoir lieu, il est également important de mettre en avant le fait que le coach n'a pas le rôle d'un conseiller qui vient apporter des solutions et des conseils pour résoudre la problématique du client. Effectivement, c'est grâce à cette relation « intersubjective » que le coaché va trouver de lui-même le chemin qu'il doit prendre pour atteindre ses objectifs. Le coach sert à outiller et à provoquer des prises de conscience au coaché et de ce fait, c'est au coaché de trouver les réponses qui sont en accord avec lui-même.

Ainsi, le coaching professionnel fonde ses pratiques sur huit caractéristiques principales (Motas, 2003, p.136) :

1. Une demande explicite de la part du client d'être accompagné ;
2. Une volonté de la part du coaché d'être dans une démarche de changement ;
3. La question de la confiance dans le sens où le coaché va tout faire pour réussir, pas dans le fait qu'il va réussir.
4. Une disponibilité du coach pour être totalement centré sur son coaché ;
5. L'art du questionnement par le coach afin que le client trouve la solution à son développement par lui-même ;
6. Volonté d'autonomisation du client ;
7. Prise en considération du vécu du coaché dans le moment présent et non dans son passé ;
8. La confidentialité.

Outre ces huit aspects qui créent la force du coaching, d'autres éléments viennent s'y greffer comme par exemple le fait que le coach doit respecter les codes déontologiques élaborés par diverses associations de coaching tel que le secret professionnel. Le coach doit par ailleurs avoir fait un travail profond sur lui-même (en termes de développement personnel) avant d'accompagner des clients.

Pour finir, il est important de mettre en avant le fait que les effets du coaching sont difficilement mesurables. Effectivement, « il y a l'immatérialité du résultat qui rentre en ligne de compte et que celui-ci s'apprécie au cours du temps. En effet, les effets du coaching continuent à perdurer après la fin de la prestation » (Cloët & Vernazobres, 2011). De plus, il n'est pas aisé d'isoler l'impact des séances de coaching sur la vie du client. Véritablement, d'autres facteurs de son environnement peuvent également y avoir des répercussions.

Tout comme Barreau (2017), plusieurs auteurs tels que Paul (2009), Motas (2003), Turner et Hévin (2010) sont d'accord sur le fait que le coaching mène à un processus de changement² auprès du coaché, ce qui ressort également dans le concept de l'accompagnement. On pourrait même affirmer que s'il n'y a pas de changement, il n'y a pas de coaching. La notion de changement revient fréquemment dans la littérature, c'est pourquoi, pour mieux comprendre ce

² Pour aller plus loin, Tonnelé, (2016), énonce trois angles de vue sur le changement qui sont utilisés dans le coaching : les 5 stades de changement de Vincent Lenhardt, Les changements de type 1 et de type 2 de Palo Alto et les 3 leviers identifiés par Bruno Jarrosson.

qu'est le coaching, il est important d'expliquer ce processus. Le coaché commence la première séance d'accompagnement avec une demande plus ou moins précise, souvent exprimée sous forme de plainte. C'est à partir de cette dernière que le coaching va se construire : l'objectif, le contrat, le cadre et le processus du changement (Blanc-Sahnoun, 2014). De ce fait, l'accompagné est réellement inscrit dans une recherche d'amélioration. Afin que ce changement puisse se réaliser « dans le respect de l'écologie du coaché, trois paramètres doivent être réunis [...] » selon Barreau (2017, p.31) :

- La confiance : c'est sur elle que repose l'alliance pure et la sécurité absolue. Elle permet l'instauration d'une entente faite de connivence ;
- La complicité : les complices nouent leur destin à celui de l'autre. Ils s'émeuvent, se passionnent pour l'autre. Au fil de leurs rencontres, ils tissent une histoire dans laquelle, réussites et échecs, joies et peines n'appartiennent qu'à eux. La complicité pourrait vite se révéler aliénante sans la concrescence ;
- La concrescence : la concrescence est le dynamisme implicite de l'échange. Les personnes qui se côtoient se rassemblent et finissent par se ressembler jusqu'à partager une même vision du monde. Pour autant ils n'en oublient pas leurs caractéristiques identitaires. Cela veut dire qu'ils ne se perdent pas l'un dans l'autre.

Cependant, il arrive que le changement n'ait pas lieu pour plusieurs raisons. Par exemple, lorsqu'on a imposé un coaching au coaché (notamment dans le cadre de l'entreprise) ; ou bien lorsque celui-ci n'est pas prêt à voir sous un angle différent son environnement et des situations qui lui posent problème ou bien encore, ne pas parvenir à appliquer le plan d'action établi pendant les séances.

2.2. Histoire du coaching

Le mot « coach » vient de l'anglais, signifiant « l'acte de coacher ». Le terme « coach » a la même origine que le mot en français « coche ». Effectivement selon Turner et Hévin (2010), au XVI^e siècle, le « coche » désignait un grand véhicule tiré par des chevaux. Ce moyen de transport était conduit par un « cocher ». Ce dernier, transportait et accompagnait les voyageurs d'un endroit à un autre. De ce fait, il servait de passeur et de guide.

Selon Turner et Hévin (2010), le coaching pourrait remonter jusqu'au Ve siècle avant Jésus-Christ ; le père fondateur du coaching serait Socrate. Ce dernier prônait la maïeutique. Barreau (2017, p.30) affirme que

La maïeutique est le fondement d'une pratique orientée vers le dialogue réflexif et le raisonnement sur les affaires humaines. Ses caractères se déclinent dans la pratique du coaching en plusieurs axes :

- Le questionnement suggéré par le coach,
- La découverte autonome des réponses et des solutions par le coaché,
- Le coach n'est pas forcément expert dans les problèmes personnels ou professionnels donc il accompagne la résolution
- [...]
- L'attitude de bienveillance et d'écoute inconditionnelle
- Etc.

La maxime de Socrate qui est l'un des prototypes du coaching est la suivante : « Connais-toi toi-même ». Cette règle met en avant le fait que « si la prise de conscience mène à une prise de

décision et à un engagement d'action, elle devient un moteur pour le changement » (Turner et Hévin, 2010, p.12). De ce fait, la devise du coaching pourrait être comme suit : « mieux se connaître pour mieux se comprendre et mieux décider de son parcours de sa vie » (Turner et Hévin, 2010, p.12).

Aux Etats-Unis dans les années 1950-1960, le coaching fait son apparition dans le monde sportif. « Le coaching est lié au domaine de l'action en termes de performance ou d'efficacité » (Paul, 2009, p.93).

C'est vers le milieu des années 1980 et début 1990 que ce type d'accompagnement s'est installé dans l'entrepreneuriat. Selon Barreau (2017, p.30) « le coaching répond à une double évolution, celle de la performance et celle du développement personnel de l'individu au travail ». Vu le succès dans le monde sportif, entrepreneurs et chefs d'entreprise ont repris ce type d'accompagnement pour augmenter le chiffre d'affaires de leurs firmes et la performance de leurs employés.

Dans le début des années 2000, le coaching s'est ouvert à tout type de particuliers comme par exemple : « des étudiants, des chômeurs, (...) des personnes ayant un faible niveau de qualification ainsi que des personnes surqualifiées » (Turner et Hévin, 2010).

2.3. Le coaching et les autres métiers dans la relation d'aide

Aujourd'hui, il existe une très grande variété de professions se situant dans la relation d'aide. Le développement personnel et professionnel y occupent une place importante. Au premier abord, le coaching ressemble à la psychothérapie, la formation et le conseil. Cependant, il y a « davantage d'écart que de rapprochements dans leurs méthodes, dispositifs, modes d'intervention, (...) finalités et moyens d'évaluation » (Turner et Hévin, 2010, p.16).

Selon Turner et Hévin (2010, p.17), « la formation apporte informations, connaissances, savoir, savoir-faire, voire savoir-être à l'apprenant. » Elle permet de « combler des lacunes, de parfaire un apprentissage, et plus généralement, d'accroître le « capital connaissances » de la personne formée » (Buratti & Lehnardt, 2013, p.48). Le formateur doit par ailleurs mesurer et valider les connaissances. A l'inverse, le coach se focalise uniquement sur les ressources et les connaissances du coaché afin que ce dernier puisse les mobiliser. Ce professionnel se contente de poser des questions et d'écouter car il sait que sa parole est bien moindre que celle du coaché.

Un conseil est une personne experte dans un domaine précis comme par exemple dans le management, l'information, l'ingénierie, etc. « Lorsqu'une entreprise fait appel à un conseil, elle obtient un diagnostic de la situation alors problématique ou insatisfaisante, suivi d'informations, de recommandations, d'indications d'actions à entreprendre pour y remédier » Le coach lui, n'est pas du tout censé donner des conseils. Généralement le coaché en sait beaucoup plus dans son domaine d'expertise que le professionnel, donc ce dernier serait mal placé pour le conseiller. Ce dernier utilise notamment des outils de coaching pour acheminer le coaché à la réalisation de ses objectifs. Pour ce faire, à l'aide de questionnements, le coach provoque des prises de conscience chez le coaché, ce qui amène ce dernier à « changer son regard sur une situation connue, à reconsidérer les interrelations entre les éléments d'[une] situation » (Buratti & Lenhardt, 2013, p.48).

2.4. Le profil du coach

Il existe plusieurs types de coaching : le coaching d'équipes, de carrière, scolaire, d'affaires et de vie selon l'International Coach Federation (ICF)³. Chacun d'entre eux a une approche, des techniques et des aptitudes spécifiques. De fait, les méthodes varient mais la philosophie de fond reste la même.

Il est très difficile d'établir un portrait type d'un coach, cependant, quelques critères reviennent de manière récurrente dans son profil. Selon Turner et Hévin (2010), ces accompagnateurs ont tous une expérience professionnelle antérieure et une connaissance du monde de l'entreprise car généralement, ils se convertissent en tant que coach à l'âge de la quarantaine. La plupart d'entre eux ont suivi des formations dans le domaine des relations humaines et continuent à se former. Ils exercent généralement en indépendants. Il est très rare de rencontrer des coaches qui viennent d'avoir leur diplôme.

Les coaches ont des compétences spécifiques quant à leur pratique du coaching surtout si ces professionnels ont été certifiés par l'association ICF, qui a créé une liste de compétences afin de mieux définir les marges de manœuvre des coaches. Nous verrons plus tard comment l'ICF régule le marché avec d'autres associations. Voici donc la liste des compétences développées par les deux associations ICF et SFCoach (des références pour les formations professionnelles de coaching) :

ICF	SFCoach ¹³
<p>Établir les fondations</p> <p>1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles</p> <p>2. Établir le contrat de coaching : comprendre ce qui est exigé et se mettre d'accord avec le nouveau client sur les procédures et la relation de coaching.</p> <p>Co-créer la relation avec le client</p> <p>3. Construire un climat fondé sur la confiance et le respect</p> <p>4. Créer une relation spontanée avec le client par une communication ouverte, souple et rassurante.</p> <p>Communiquer avec efficacité</p> <p>5. Écouter avec attention les dits comme les non-dits et favoriser l'expression personnelle du client.</p> <p>6. Poser des questions pertinentes qui permettent de révéler les informations nécessaires.</p> <p>7. Pratiquer une communication directe et indirecte.</p> <p>Apprendre à apprendre à « réussir »</p> <p>8. Être capable d'intégrer et d'évaluer avec précision les sources multiples d'informations et présenter des suggestions qui aident le client à atteindre les objectifs fixés.</p> <p>9. Co-créer des opportunités d'apprentissage continu, pendant les séances de coaching et les situations quotidiennes, afin d'entreprendre de nouvelles actions qui généreront le plus efficacement possible les résultats souhaités.</p> <p>10. Planifier et établir des objectifs.</p> <p>11. Être capable de centrer son attention sur ce qui est important pour le client et le laisser assumer la responsabilité de ses actions.</p>	<p>1. Savoirs et références</p> <p>-Connaître et maîtriser des repères théoriques sur les organisations, les individus et les groupes.</p> <p>-Choisir de manière pertinente les outils à utiliser.</p> <p>-Témoigner d'un esprit critique et d'une volonté de progresser en permanence.</p> <p>2. Travail sur soi et expérience</p> <p>-Se connaître soi-même (besoins, valeurs et croyances, limites).</p> <p>-Faire preuve de qualité d'être dans la relation.</p> <p>3. Élaborer une offre professionnelle de services</p> <p>-Développer son réseau et l'étendre par une démarche de prospection structurée et pédagogique.</p> <p>-Travailler sa relation à l'organisation, être conscient des tensions internes au système dans lequel s'intègre le coaché et/ou avec ses propres références et valeurs.</p> <p>4. Travailler la demande</p> <p>-Vérifier la pertinence et la faisabilité de l'intervention de coaching pour son bénéficiaire.</p> <p>-Formaliser en conséquence un contrat de coaching.</p> <p>5. Structurer la relation et construire son intervention</p> <p>-Construire une alliance de travail dans un cadre contractuel clair.</p> <p>-Adapter son intervention à la progression du coaché.</p> <p>-Évaluer sa pratique et se prendre pour objet d'apprentissage.</p> <p>6. Utiliser les modalités de communication</p> <p>-Varier ses modalités en intelligence de situation : informer, écouter, décoder, questionner, faire des apports, donner du feedback, confronter.</p> <p>7. Accompagner le coaché dans son changement</p> <p>-Respecter le rythme et les limites du coaché.</p> <p>-Reconnaître et nommer si besoin les effets de l'intervention sur le coaché et soi-même.</p> <p>-Travailler les interactions entre le coaché et son environnement.</p>

Source : Cloët & Vernazobres (2011, p.55)

³ http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/types_coaching.pdf vu le 22.01.19

Selon Cloët & Vernazobres (2011, p.55), « les compétences recensées ne sont pas exhaustives et sont à appréhender dans leur globalité et interdépendance. Elles concernent des savoir-faire et des savoir-être et renvoient à des systèmes de valeurs et à une déontologie ».

2.5. Le profil du coaché

Turner et Hévin (2010, p.52) ont constaté dans leur pratique que « 60% des coachés sollicitent une aide eux-mêmes, soit directement auprès d'un coach, soit, en entreprise, au travers de leur hiérarchie ». Il arrive assez régulièrement que les employés qui ont suivi un coaching financé par leur employeur, souhaitent le poursuivre en dehors de l'entreprise et par conséquent, ils le financent eux-mêmes. Tout individu peut demander à avoir un coaching selon ses envies, besoins et objectifs.

Toutes les populations de tout âge peuvent avoir des séances de coaching. Que ce soit des enfants, des personnes qui exercent une profession libérale, des sportifs professionnels et amateurs, des commerçants, directeurs, des personnes en reconversion professionnelle, des futurs retraités, etc.

Le coaché choisi son coach en fonction de l'image de ce dernier, « le contenu des services, les méthodologies, les locaux du cabinet, le prix et les références clients » (Cloët et Vernazobres, 2011, p.47). Ces critères fondent la notoriété et la réputation du coach et de son cabinet.

2.6. La régulation du marché

Cloët et Vernazobres (2011) affirment que même si le coaching a fait son apparition en France depuis la fin des années 80, il reste encore à l'heure actuelle non réglementé car toute personne peut s'autoproclamer coach. Toutefois, cette profession s'est beaucoup professionnalisée et a su développer un véritable marché.

Face à ce vide juridique, plusieurs associations ont vu le jour grâce à une mobilisation de coaches afin de promouvoir le coaching « mais aussi et surtout [pour] organiser et structurer son développement et (...) devenir des références pour les entreprises, les institutions, les médias et les pouvoirs publics » (p.45). Il s'agit principalement de :

- la Société Française de Coaching ;
- l'International Coaching Federation et de sa branche France (ICF)
- la branche Evolution professionnelle du Syntec
- l'Association Européenne de Coaching (AEC)
- la Fédération Francophones de Coachs Professionnels.

Chaque association a créé ses procédures d'accréditation des coaches, son code de déontologie et des « labels de qualité ». Certaines d'entre elles comme ICF, ont « aussi élaboré un référentiel de compétences personnelles du coach. Autrement dit, chacune cherche à instaurer et à institutionnaliser des conventions de qualité, c'est-à-dire des critères partagés permettant d'objectiver la qualité professionnelle des coaches » (Cloët et Vernazobres, 2011, p.46). Par ailleurs, « ces conventions de qualité visent à rassurer les personnes souhaitant se former au coaching mais également aux futurs coachés de par une 'assurance qualité' » (Cloët et Vernazobres, 2011, p.60). Celles-ci sont d'autant plus « nécessaire[s] du fait que les coachings [ont] un prix élevé et que les clients souhaitent savoir pourquoi ils payent » (p.60).

2.7. Deux critiques du coaching

A présent, je souhaite mettre en avant une critique personnelle en tant que formatrice d'adultes et coach. Le coaching n'est pas un métier réglementé et par conséquent, tout individu peut du jour au lendemain se proclamer coach et accompagner des personnes sans même qu'il soit passé par une formation qui lui permettrait d'acquérir les bases et les compétences nécessaires. Il ne faut pas oublier que les coachs travaillent directement avec de « l'humain » et que cela implique de prendre en considération : l'histoire de vie, les émotions, les peurs, le caractère, la vision de la vie de la personne accompagnée. Je me questionne par conséquent quant à la qualité d'une prestation de coaching venant d'un coach n'ayant ni suivi une formation de coaching, ni une formation en psychologie. Le fait d'avoir réalisé une formation de six mois dans une école de coaching, cela m'a appris à acquérir une posture de coach, de savoir quelles sont les limites de mon activité (comme par exemple le fait que je ne puisse pas travailler sur des troubles psychiatriques), comment mener un accompagnement sur plusieurs mois avec une méthode, à développer des compétences (tel que le dialogue par le questionnement afin que le coaché puisse trouver ses propres solutions quant à sa problématique). J'ai pu réaliser plusieurs coachings au sein des différents séminaires lors de ma formation sous les yeux de mes pairs et du formateur, ce qui m'a valu d'avoir leur feedback et par conséquent, j'ai pu réguler ma pratique. De plus, j'ai eu l'opportunité de coacher sur plusieurs mois des personnes (en dehors des séminaires de formation) en ayant une fois de plus un suivi de la part de l'un des coachs. J'ai vu ma professionnalité croître au fur et à mesure de la durée de la formation et forcément, elle continuera de s'accroître avec l'expérience. Cela m'a donc non seulement permis d'acquérir de la théorie mais surtout, de la pratique sous des yeux expérimentés (mes formateurs en coaching). Je me questionne donc sur les vertus de l'auto-formation à travers des livres et éventuellement des vidéos sur internet : est-ce réellement suffisant pour mener à bien des séances de coaching ?

Ma deuxième critique est cette fois-ci réalisée à partir de plusieurs auteurs et se focalise sur le coaching en entreprise, qui peut être défini ainsi : « l'ambition du coaching est de développer le potentiel et les compétences des hommes de l'organisation » (Persson et Rappin, 2013, p.42). Lorsqu'une entreprise fait appel à un coach, c'est pour une question de rentabilité. Elle souhaite « maximiser ses profits tout en diminuant ses coûts de production ; pour y arriver, elle 'mise' sur son capital humain considéré par ailleurs comme un investissement » (Yao, 2010, p.257). C'est pourquoi, dans la plupart des cas, le coaching est imposé aux employés (notamment aux managers) sans qu'ils aient leur mot à dire. « Ils sont obligés d'adhérer à une démarche d'accompagnement pour répondre aux exigences de l'entreprise » (Yao, 2010, p.257). Toutefois, l'entreprise est-elle réellement légitimée à obliger ses employés à se développer, à changer en acquérant par exemple plus de leadership, plus de charisme, plus de confiance en eux, etc ? Car après-tout, les personnes qui se font accompagner n'ont rien demandé. Il faut être au clair sur le fait que lorsque l'entreprise offre un coaching, il ne s'agit pas de charité, « elle attend des choses précises en retour, dont elle tirera bénéfice » (Moryoussef et Klein, 2011, p.87) ; de plus, ce n'est pas le bien-être de ses employés qu'elle recherche dans l'absolu. Une critique qui peut également être mise en avant est que les entreprises ferment les yeux sur leurs problèmes organisationnels qui procurent un mal-être et une souffrance à leurs employés. L'employé « est considéré comme le seul acteur et responsable de sa réussite ou de son échec

professionnel » (Yao, 2010, p.258). Par conséquent, les directions des ressources humaines (DRH) ou les managers préfèrent faire appel à un coach⁴.

Pour finir, un dernier point est à soulever. Il arrive qu'un manager n'ait pas le temps de former et de faire évoluer son équipe car « il est absorbé par d'autres priorités. Parfois, aussi, il[s] ne dispose[nt] pas des connaissances requises » (Yao, 2010, p.258). Que fait l'entreprise dans ce type de cas ? Elle engage un coach pour coacher les employés. Mais ce professionnel ne devrait-il pas plutôt coacher ces managers pour développer leurs compétences managériales ?

A présent, il s'agit de se pencher sur le concept du pouvoir d'agir (empowerment), pour au moins deux raisons. Premièrement, le coaching est un accompagnement qui développe en principe le pouvoir d'agir des individus. Deuxièmement, les quatre personnes interviewées ont mis en avant tout au long de leur discours leurs significations en lien avec ce concept.

3. Le pouvoir d'agir

3.1. Contexte historique

Le concept « pouvoir d'agir » a été traduit d'un mot venant des pays anglo-saxons : « empowerment ». Ce terme anglais a fait son apparition lors de la colonisation du continent américain (Le Bossé, 2008, p.138). Cependant, Jacques Rhéaume (2019a, p.127) souligne que son usage est entré dans les mœurs à partir des années 1960-1970 aux Etats-Unis « dans le cadre de l'action de mobilisations collectives et des mouvements sociaux [...], en particulier dans les luttes, fondées sur des revendications citoyennes, contre la discrimination raciale et pour les droits des femmes. »

Dès les années 50, toujours aux Etats-Unis, Saul Alinsky (1976) met en place des « rassemblements populaires du type assemblée générale » (Rhéaume, 2019b, p.514). Rhéaume (2019b) précise que la plupart du temps il s'agit de populations minoritaires et/ou marginalisées, ou de groupes revendiquant des droits et de ce fait, qui se battent contre la discrimination ou des abus. Ces personnes adoptent une posture militante. Par conséquent, cette approche d'empowerment est fréquemment présente en travail social, dans le monde associatif et en éducation populaire.

Dans son écrit, Rhéaume (2019a) met en avant un célèbre pédagogue brésilien qui a lutté toute sa vie contre l'oppression des populations : Paulo Freire. Ce dernier a notamment contribué à réaliser des travaux dans les années 1960 sur le concept d'empowerment. Selon lui,

l'idée centrale de ces pratiques collectives est de favoriser pour les personnes et les collectifs une « réappropriation de son pouvoir », autre façon de définir l'empowerment. En effet, il ne s'agit pas que la société ou ses dirigeants « donnent du pouvoir » à la population, mais que celle-ci puisse prendre et affirmer celui qu'elle a. L'intervention vise alors à favoriser un travail de conscientisation, de réflexivité critique des groupes et collectifs sur leur place actuelle et possible dans une société [et] de débusquer les sources des rapports d'inégalités sociales et de domination. (Rhéaume, 2019, p.127)

⁴ La question de la responsabilisation de l'employé quant à sa souffrance au travail est traitée de manière plus approfondie dans le concept « sens au/du travail » (p.27).

3.2. L'empowerment, une diversité de définitions

Gouédard et Rabardel (2012) mentionnent que « le pouvoir d'agir est un concept en devenir, et les méthodes pour l'approcher et en saisir les caractéristiques restent tout autant à inventer » (p.1). Par ailleurs selon certains auteurs (Le Bossé, 2003 ; Rhéaume, 2019b), la littérature à ce sujet est abondante ce qui procure une pluralité de points de vue. Les chercheurs francophones sont alors confrontés à deux problèmes pour définir ce concept. Le premier réside dans la difficulté de traduire l'essence même du terme « empowerment » en langue française. Le second est le défi d'une définition consensuelle en regard des points de vue divergents entre des auteurs, aux ancrages disciplinaires variés. Cette absence de convergence fait obstacle à la construction « d'un cadre de référence commun et systématique » (Le Bossé, 2003, p.32).

Plusieurs auteurs affirment que le terme « empowerment » est un mot à la mode sans aucun potentiel « réformateur dans le domaine des pratiques sociales » (Le Bossé, 2003, p.32). Selon Le Bossé (2003) néanmoins, « l'observation systématique des réalités associées à ce concept conduit à constater qu'il existe effectivement un noyau dur de phénomènes qui témoignent d'un processus commun et d'impacts comparables » (p.32).

Etant donné que le concept « pouvoir d'agir » est la traduction du terme « empowerment », il s'agit à présent de se pencher sur l'analyse sémantique de ce mot anglais. Celui-ci peut être décomposé en trois parties distinctes. Le Bossé (2008, p.138) énonce les propos de Rodwell (1996) en soulignant que

le préfixe « em » qui, en anglais, traduit souvent l'idée d'un mouvement. Vient ensuite le radical « power » qui correspond au terme « pouvoir » en français et précise l'objet du mouvement introduit dans le préfixe. Enfin, le suffixe « ment » qui rend l'idée d'un résultat tangible.

En mettant bout à bout cette décomposition, l'empowerment « renvoie globalement à un mouvement d'acquisition de pouvoir qui débouche sur un résultat tangible » (Le bossé, 2008, p.138).

Dans ce cadre théorique, c'est le terme francophone « pouvoir d'agir » qui sera retenu, en référence aux recherches réalisées par Le Bossé.

Selon Bertrand Quentin (2018, p.138), l'empowerment est un processus

permettant aux individus, aux populations en retrait de retrouver des marges d'action, la capacité à signifier des désirs et à rendre possible une prise en compte objective de ces désirs ». (...) Les [personnes] sont dites « empowered » quand (elles) résolvent des problèmes en utilisant leurs ressources psychologiques, sociales, émotionnelles, spirituelles. (...) L'individu dispose des conditions qui lui permettent d'exercer lui-même une action en vue d'accroître son bien-être. Il y a l'idée d'un renforcement personnel.

Le Bossé (2003, p.31-32), ajoute également que l'empowerment est « la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent ». Nous verrons plus tard que la notion du changement est au cœur de ce concept.

3.3. Ancrages disciplinaires

Le concept de pouvoir d'agir connaît divers ancrages disciplinaires.

Gouédard et Rabardel (2012) s'appuient sur plusieurs écrits pour affirmer qu'il est apparu récemment dans le champ de la psychologie du travail et de l'ergonomie ; par ailleurs, il sera peaufiné encore pendant plusieurs années. Yves Clot (2011, p.13), clinicien du travail, a établi que

le concept de pouvoir d'agir concerne l'activité. La tâche seule n'en décide pas. Même sous contrainte externe, c'est dans la « boîte noire » de l'activité de travail qui se développe ou s'atrophie. Il mesure le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel, ce qu'on peut aussi appeler le rayonnement de l'activité, son pouvoir de récréation. (...) Ce qui l'éloigne structurellement du pouvoir de contraindre à quoi on réduit si souvent le pouvoir.

L'approche instrumentale s'appuie sur les théories de l'activité (tout comme la clinique de l'activité). Cependant, elle s'articule « dans les psychologies développementales (notamment la lignée piagétienne) ainsi que les disciplines d'action au travail (l'ergonomie) et en formation (les didactiques) » (Gouédard et Rabardel, 2012, p.2). Cette approche fait la distinction entre la capacité d'agir et le pouvoir d'agir à l'inverse de la clinique de l'activité. En effet, Gouédard et Rabardel (2012, p.2) mentionnent que l'homme est un « sujet capable », ayant des ressources qui constituent ses capacités d'agir

(ce qu'il est capable de faire dans ses différents domaines d'activité) et de son pouvoir d'agir (ce qu'il lui est possible effectivement de faire compte tenu des caractéristiques concrètes et singulières des situations dans lesquelles il réalise son travail et déploie son activité).

Pour finir, le concept d'empowerment a été élaboré à travers les travaux dans le domaine des pratiques sociales au Québec.

Les pratiques sociales « renvoient (...) à une idéologie globale d'initiatives concrètes (mises en acte) qui ont pour fonction de réguler les relations entre les membres d'une collectivité. Cette régulation peut être de nature *morale* (principes et règles de vie collective), *structurelle* (modalités de gestion et d'application des règles de vie collective) ou *individuelle* (modalités d'harmonisation des aspirations individuelles avec les règles de vie collective) (Le Bossé, 2008, p.140).

Le Bossé, enseignant universitaire à Québec, est l'un des auteurs qui a le plus contribué à développer ce concept. Il a traduit le terme empowerment en langue française de la manière suivante : le développement du pouvoir d'agir ; selon lui, cette formulation étaye « un processus visant à 'contribuer à l'émergence des conditions nécessaires à la manifestation d'un pouvoir d'agir' (Le Bossé, 2003, p.46) » (Le Bossé, 2008, p.3).

3.4. De « l'empowerment » au « pouvoir d'agir »

Avant d'explicitier pourquoi le terme « pouvoir d'agir » est la traduction la plus pertinente pour traduire le mot anglophone empowerment, il est pertinent de définir en premier lieu ce qu'est le pouvoir afin qu'il n'y ait aucune confusion quant au sens employé dans ce contexte. Pour ce faire, Le Bossé (2003, p.41) reprend les paroles de Russ (1994) en écrivant qu'il existe une multitude de définitions du mot « pouvoir ». Cependant, ce qui met en accord entre les auteurs

est le fait que la première fonction du pouvoir est le besoin primordial de dominer ; ceci est un besoin essentiel de l'être humain. Ce désir de dominer peut se déclarer

sous des formes et selon des logiques différentes suivant la nature de la domination recherchée. Ainsi, (...) il est nécessaire de distinguer le besoin de domination dans ses relations avec l'autre (...) du besoin de domination sur les choses (par lequel on les modifie ou on les utilise). (Le Bossé, 2003, p.41)

Selon Perkins (1995), Seidman et Rappaport (1986), les groupes sociaux les plus puissants sont ceux qui ont plus facilement accès aux ressources. Si les groupes sociaux moins influents peuvent acquérir plus de pouvoir, ces derniers auront un accès plus considérable aux ressources. Par ailleurs, comme il a été vu précédemment dans le contexte historique du développement de ce concept, toutes les luttes sociales aux Etats-Unis ont été menées pour avoir une meilleure acquisition des ressources comme par exemple le droit de vote des femmes. Il serait cependant totalement biaisé de traduire l'empowerment comme étant une lutte pour l'égalité de l'accès aux ressources. L'accès aux ressources est uniquement une condition pour que les individus puissent être empowered. Selon Le Bossé (2003, p.42),

la démarche d'empowerment (...) vise (...) un plus grand *contrôle* sur ce qui est important pour soi ou sa communauté (Rappaport, 1987). L'amélioration de l'accès aux ressources est l'un des moyens pour parvenir à l'accroissement de ce contrôle, mais il n'est ni le seul ni le plus déterminant. (...) L'exercice du contrôle s'opérationnalise par la capacité de produire et de réguler les événements de sa vie. Concrètement, cela signifie que les individus en démarche d'empowerment tentent de devenir les auteurs et les acteurs des événements qui les touchent plutôt que d'en subir les conséquences.

Il est important de préciser que ces ressources ont deux origines selon Le Bossé (2003, p.44) :

Les ressources individuelles (les compétences, le sentiment d'efficacité personnelle, la capacité à formuler et à conduire un projet, etc.) et collectives (la présence de possibilités d'actions individuelles et collectives, la disponibilité des budgets, des informations, les conditions d'accès et d'utilisation des services, etc.).

L'*empowerment* a pour justification d'être traduit par les termes *pouvoir d'agir* lorsque les individus rassemblent les ressources individuelles et collectives pour réaliser l'action souhaitée. Cela vise à mener un projet signifiant. Ce concept traduit se reflète comme un pouvoir de surpasser ou de surmonter les obstacles. Par conséquent, « il s'agit avant tout 'd'être en mesure d'agir'. C'est-à-dire, d'avoir les moyens de se mettre en action » (Le Bossé, 2003, p.45). Cependant, se mettre en mouvement vers quoi ? Fondamentalement, il est toujours « question de changement entre une situation perçue comme insatisfaisante et une autre envisagée plus souhaitable » (Le Bossé, p.43). Selon Le Bossé (2003, p.43) l'impossibilité de réaliser ce changement peut malheureusement être à l'origine d'une « souffrance existentielle » pouvant notamment impacter sur le bien-être et la santé de la personne.

En résumé, le pouvoir d'agir réside « sur les deux piliers du pouvoir (moyen d'accès aux ressources individuelles et collectives) et de l'action (réalisation d'un changement concret par rapport à un objectif spécifique) » (Le Bossé, 2003, p.46). Etant entendu que la réflexion constitue aussi une action.

Avant d'aller plus loin quant au développement du pouvoir d'agir, il est nécessaire de se pencher sur la distinction entre la « *capacité d'agir* » et le « *pouvoir d'agir* ».

D'après Loisy et Carosin (2017, p.5), la capacité d'agir est un potentiel. Gouédard et Rabardel (2012, p.3) affirment que « la capacité d'agir n'est pas une capacité en général, mais une

capacité à faire quelque chose » dans un contexte bien précis comme par exemple réaliser une tâche dans son domaine professionnel. Alors que le pouvoir d’agir est circonstanciel (Loisy et Carosin, 2017). Gouédard et Pierre Rabardel (2012, p.3) mentionnent que ce dernier « dépend des conditions externes et internes au sujet, qui sont réunies à un moment particulier, comme l’état fonctionnel du sujet, les artefacts et ressources disponibles, les occasions d’interventions, etc. ». A titre d’exemple, un individu peut parfaitement avoir une capacité d’agir satisfaisante quant à la réalisation d’une tâche à son travail, cependant, il peut être empêché de l’accomplir car son employeur ne lui donne pas les ressources matérielles nécessaires, de ce fait, il n’a pas le pouvoir d’agir.

3.5. Trois phases pour le développement du pouvoir d’agir selon la sociologie clinique

La sociologie clinique propose trois phases qui se déroulent sur la durée pour développer le pouvoir d’agir d’un groupe.

La première phase consiste à ce qu’il y ait une demande d’intervention de la part d’un groupe de personnes auprès d’intervenants (tels que des formateurs ou des chercheurs par exemple). La demande est régulièrement en lien avec « des problématiques de pauvreté, de logement, de discrimination, d’accès au travail, etc. Mais elles peuvent émerger aussi de milieux de travail, de la vie familiale » (Rhéaume, 2019b, p.515). Cela nécessite une relation de confiance entre le(s) intervenant(s) et les membres du groupe afin que ces derniers puissent réellement se livrer sans tabou (dans la mesure du possible). Une fois la demande prise en compte, un dispositif est construit autour « d’échanges, de dialogues, une situation et une problématique vécue par le collectif réuni pour comprendre et agir sur cette situation » (Rhéaume, 2019b, p.515). Les intervenants ont une posture d’écoute active et assurent l’animation notamment pour le tour de parole ; ces derniers offrent la possibilité d’utiliser des supports qui aident l’analyse des récits de vie tels que les : « dessins, schémas, écrits, photos, théâtre... » (Rhéaume, 2019b, p.515). Ce qui est essentiel dans ce type de démarche, c’est que tout le monde puisse s’exprimer et avoir une réflexion sur la thématique choisie au préalable.

Ensuite, selon Rhéaume (Rhéaume, 2019b, p.515) la deuxième phase est réalisée dès le début de l’intervention. Celle-ci est « un approfondissement de l’analyse de la situation » mais cette fois-ci, avec le point de vue des intervenants (formateurs, chercheurs, etc.) mais toujours en dialogue avec les membres du groupe. « Résultats possibles : une conscientisation partagée des rapports de pouvoir agissant au cœur de la situation de vie analysée, l’identification de leviers nouveaux pour changer la situation » (Rhéaume, 2019b, p.515). A ce stade, il est également possible de choisir des projets d’action, d’envisager l’acquisition de ressources, de réaliser encore d’autres démarches d’analyse, etc.

Pour finir, la troisième et dernière phase est la continuité du travail de conscientisation qui a été menée jusqu’ici mais également de l’enrôlement individuel et collectif dans la durée. « Plan d’action, projets, initiatives, revendications organisées, changements à plusieurs niveaux sont autant d’étapes venant actualiser cette puissance d’agir » (Rhéaume, 2019b, p.515). Dans l’analyse des données, ces trois phases seront reprises en lien à l’accompagnement individuel.

3.6. Le bien-être et le pouvoir d’agir

Aujourd’hui, l’intérêt pour le bien-être est très présent dans les différents champs disciplinaires des relations à autrui, tels que la psychologie communautaire, ainsi qu’en travail social. Certains auteurs s’intéressent notamment au lien entre le bien-être et le « développement du pouvoir d’agir des personnes et des collectivités » (Chamberland, Bourassa, Le Bossé, 2017, p.70). Alors que les travaux de recherche en psychologie avaient essentiellement pour but de trouver des solutions curatives, aujourd’hui, en psychologie positive, l’objectif est de se pencher sur « une perspective préventive en tentant d’élucider les vertus rattachées au bonheur » (Chamberland *et al.*, 2017, p.70).

Pour articuler bien-être et développement du pouvoir d’agir, il faut définir en premier lieu ce qu’est le bien-être. Pour ce faire, je vais me baser sur les travaux de Nelson et Prilleltensky, chercheurs en psychologie communautaire (Chamberland *et al.*, 2017, p.70). Ces derniers « définissent le bien-être comme étant lié à la satisfaction des besoins personnels, organisationnels, relationnels et communautaires » (Chamberland *et al.*, 2017, p.70). Selon Chamberland *et al.* (Chamberland *et al.*, 2017, p.70)

Sur le plan *individuel*, le bien-être se manifeste par un plus grand sentiment de contrôle, la possibilité de faire des choix, l’estime de soi, un plus grand sentiment de compétence et d’indépendance ainsi que la connaissance de ses droits.

Sur le plan *relationnel*, le bien-être est associé à un réseau de relations satisfaisantes et à la participation à la collectivité ou à la vie politique (Togni, 2016).

Sur le plan *communautaire*, la personne est en mesure d’avoir accès aux différentes ressources que sont le logement, l’éducation, un revenu et un emploi. (Nelson et Prilleltensky, 2010).

Définie de cette manière, la notion de bien-être paraît fortement rattachée à l’empowerment selon Chamberland *et al.* (2017). En effet, Nelson et Prilleltensky mentionnent que le développement du pouvoir d’agir des individus et des collectivités permet d’assembler les différents aspects du bien-être tel que considéré ci-dessus (Chamberland *et al.*, 2017). Selon Chamberland *et al.* (2017, p.73)

Sur le plan *personnel*, le développement du pouvoir d’agir des personnes et des collectivités se manifeste par une plus grande maîtrise de ce qui est important pour elles (Rappaport, 1987), la redécouverte ou le développement d’habiletés (Ninacs, 2008), une relecture de son expérience et du monde (Freire, 2001 ; 2006 ; Rappaport, 1987), ce qui peut avoir un effet non seulement sur l’estime et la confiance en soi, (Ninacs, 2008) ou encore le sentiment d’efficacité personnelle (Le Bossé, 2012), mais aussi sur la défense de ses droits (Breton, 1999).

Sur le plan *relationnel*, ce phénomène est régulièrement associé à la participation (Ninacs, 2008) en raison des possibilités d’actions avec d’autres (Chamberland, 2014, 2014 ; Togni, 2016).

Enfin, sur le plan *communautaire*, le développement du pouvoir d’agir des personnes et des collectivités, en tant que phénomène et finalité, se traduit par la recherche d’un meilleur accès aux ressources nécessaires pour vivre dignement.

3.7. Critique du pouvoir d'agir

Dans cette partie, il s'agit de survoler les critiques du pouvoir d'agir : l'utilisation de ce concept dans une pluralité de champ disciplinaires ainsi que la difficulté à le traduire et pour finir, l'accompagnement des personnes dans leur développement de leur pouvoir d'agir.

Même si cela a déjà été mentionné, il est important de revenir sur le fait que le terme « empowerment » doit encore être davantage conceptualisé (Chamberland *et al.*, 2017, p.72) même si certains champs disciplinaires (notamment dans les pratiques sociales) ont déjà réalisé plusieurs textes à ce sujet.

En entreprise, l'empowerment est vu sous l'angle du « devoir d'agir » et non sous l'angle du « pouvoir d'agir » de l'individu. Les institutions préconisent « la nécessité pour les intervenants de se prendre en main, d'être autonomes, performants » (Portal, 2016, p.83). C'est pourquoi, la hiérarchie, souhaite que les employés soient acteurs, et de ce fait, qu'ils aient la capacité d'agir individuellement pour surpasser les problèmes qui se trouvent dans l'organisation. Toute la responsabilité du changement qui doit s'opérer est mise sur leurs épaules. « L'empowerment peut être perçu comme une arme de domination » (Ehrenberg, 2010, cité par Portal, 2016, p.83). Le Bossé (2003, p.39) explique que lorsque l'entreprise est dans cette logique, les employés se retrouvent aliénés. En effet, « développer son pouvoir d'agir devient alors simplement assumer pleinement les tâches et le mandat confiés, les objectifs demeurant ceux fixés par la direction » (Rhéaume, 2019b, p.516). L'empowerment passe donc par des prescriptions ; or, comme cela a déjà été vu tout au long de cet écrit, à aucun moment cela ne doit être prescriptif. En résumé, dans le monde du travail, « les pratiques sont très souvent loin d'un travail de conscientisation sociale critique et cela dans un cadre relationnel dialogal permettant l'expression et la participation de tous et toutes » (Rhéaume, 2019b, p.516).

Cette critique s'étend également aux domaines politiques, les lois, mais aussi aux interventions sociales qui visent le *devoir d'agir* des individus les plus précarisés (Portal, 2016). Concernant le développement du pouvoir d'agir, cela impacte deux types de publics : les accompagnants et les accompagnés. En effet, aujourd'hui, les accompagnants font face à un gros dilemme ; « les institutions sociales sont devenues des entreprises soumises aux règles de la concurrence, à la productivité et à la rentabilité » (Portal, 2016, p.84) ; par conséquent elles sont amenées à « responsabiliser, inciter, quelques fois (...) exercer une pression » (Portal, 2016, p.84) sur les personnes accompagnées pour le développement de leur pouvoir d'agir. Ces propos viennent tout à fait à l'encontre des valeurs du travail social comme par exemple l'aide, la bienveillance, l'accompagnement au rythme de la personne, être attentionné, etc. (Portal, 2016, p.83). « Ceci vient renforcer une tendance à définir les problèmes et les solutions à partir du seul point de vue du professionnel considéré comme un expert des dispositifs et des réponses à apporter » (Portal, 2016, p.86). L'accompagné n'est plus dans cette position d'être acteur ; il est assujéti à accepter les propositions des dispositifs qui ont été décidés à sa place. Pour conclure sur cette critique, ceci n'est pas du développement du pouvoir d'agir mais du devoir d'agir.

Après avoir établi en quoi consiste le pouvoir d'agir, il est important d'alimenter ce cadre théorique avec le concept du sens au/du travail. Celui-ci permet de répondre en grande partie à l'une de mes questions de recherches qui est la suivante : qu'est-ce qui pousse une personne à vouloir se faire suivre par un coach ? Trois personnes interviewées sur quatre ont fait recours à ce professionnel car elles avaient développé une souffrance au travail suite à un manque de sens dans ce qu'elles entreprenaient dans leur profession.

4. Le sens au/du travail⁵

4.1. Le contexte du travail aujourd'hui

Aujourd'hui, « le monde du travail vit des bouleversements sans précédent issus d'une pression conjuguée des technologies d'information, de la recherche de l'efficacité, l'accent mis sur le bénéfique et la mondialisation (Clot, 2010) » (Cherré, Laaraf & Yanat, 2014, p.231). Selon Cherré & al. (2014), tous ces composants ont très sérieusement mis en cause l'organisation du travail, ce qui a provoqué « une grande souffrance notamment en France (Dejours, 1998) ». En effet, plus particulièrement dans les sociétés occidentalisées, le régime de productivité incite les travailleurs à s'investir encore plus afin de « répondre aux exigences de réactivité et d'innovation » (Cherré & al., 2014). Ceci a pour répercussion le fait que le travail soit

'Une lutte sur divers fronts psychiques' (Malrieu, 2003, p.83) dans laquelle chacun tente le plus souvent de faire pour le mieux au sein d'organisations qui exigent des initiatives sans toujours proposer des moyens suffisants. Le sens et les valeurs du travail s'inscrivent dans cette confrontation entre le sujet, la tâche, les autres, l'organisation, sa vie hors travail. (Tomás, Clot, 2016, p.383)

Tomás et Clot (2016, p.384), affirment que l'employé ne se contente plus de « gagner sa vie » mais il « agit dans un milieu d'interactions sociales, s'approprie les gestes de métier pour être efficace, s'économise en essayant de faire vite et bien, œuvre au nom de valeurs individuelles et collectives, fait place à ses désirs. »

4.2. L'ancrage disciplinaire des auteurs

Je vais mobiliser des auteurs de deux courants scientifiques : l'organisation du travail et la psychodynamique du travail.

L'organisation du travail est un champ de connaissances développé depuis 1960 (Morin, Forest, 2007, p.33). Selon Morin et Forest (2007), les chercheurs se sont penchés sur le sens du travail en essayant particulièrement de « trouver les caractéristiques d'un travail stimulant ou motivant. » Les différentes enquêtes qui ont été menées au Québec depuis 1993, ont abouti à un « modèle [en 1997] qui semble se dégager de l'ensemble des recherches effectuées [...] composé de cinq facteurs : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie ou l'exercice de son pouvoir de même que la qualité des relations professionnelles » (Morin, Forest, 2007). Ce modèle sera détaillé dans les pages suivantes.

Le deuxième courant est la psychodynamique du travail. Selon Lantheaume (2013, p.301), les chercheurs de ce champ disciplinaire tentent de décrire et d'expliquer ce que le travail moderne induit sur la santé au niveau du corps et de l'esprit.

Selon Dejours (2015, p.1), la psychodynamique du travail date des années 50. Initialement, elle se nommait la « psychopathologie du travail ». Plusieurs publications d'études cliniques et

⁵ Ce concept est inspiré de l'un de mes travaux : « La santé au travail : une question de sens » réalisé dans le cadre du cours 752503 « santé, travail, formation » de Madame Charmillot, printemps 2020.

théoriques avaient été réalisées sur le lien entre le travail et la santé mentale (Dejours, 2015). « La psychodynamique du travail désigne une théorie générale du rapport subjectif au travail, au sein de laquelle ‘la psychopathologie du travail’ ne constitue plus qu’un chapitre particulier à côté de ceux qui sont consacrés à la souffrance et à la normalité, au plaisir et à la sublimation, etc. » (Dejours, 2015, p.1). Les chercheurs accordent une place centrale « à la théorie du rapport subjectif au travail pour pouvoir écouter la parole des patients lorsqu’en séance elle se porte sur l’expérience vécue de la souffrance et du plaisir au travail » (Dejours, 2015, p.1).

Grâce à ce champ disciplinaire, les collaborateurs peuvent faire « remonter la cause de la souffrance psychique à l’organisation du travail, et notamment au décalage travail prescrit/travail réel, non pris en compte par les directions d’entreprise » (Loriol, 2015, p.27). Par conséquent, ce ne sont plus les salariés qui souffrent au travail qui sont remis en cause mais plutôt l’organisation du travail comme par exemple les personnes qui ont eu la tâche de réaliser la prescription, les managers, etc. Marc Loriol (2015, p.27) affirme ainsi que « la psychodynamique du travail est souvent employée par les syndicalistes comme une arme pour incriminer la responsabilité du management dans la souffrance des salariés (cité par Marichalar, 2011, p.35) ».

Je me base sur ce courant car la problématique du sens y est centrale. Selon Tomás et Clot (2016, p.385), le fait de chercher

à comprendre les dynamiques intersubjectives mobilisées par le travail, [...] saisir ce qui fait sens pour le sujet, [...] reconnaître la souffrance [...], le clinicien du travail tente d’ouvrir de nouvelles voies à l’élaboration psychique des professionnels concernés. [...] C’est en interrogeant le sens de ce que les professionnels font, notamment en accédant à la souffrance éthique – la confrontation du sens moral du sujet à des actions qu’il récuse -, qu’il devient possible de mettre en visibilité la complexité du travail, des valeurs, du collectif de règles, ce qui permet alors aux sujets de s’y retrouver, individuellement et surtout collectivement.

4.3. Souffrance VS santé au travail

Le mot « travail » descend du terme latin « tripalium » (machine à trois pieux) qui n’est autre qu’un instrument de torture (Maulini, 2010 ; Maillard, 2013). Maulini (2010, p.23) mentionne que depuis la nuit des temps, « travailler c’est (...) souffrir, endurer, consentir un effort pénible pour arriver à des fins dont un profit est espéré ». Les significations du mot « travail » ont considérablement évolué et donné lieu à plusieurs définitions. A titre d’exemple, le grand dictionnaire Larousse expose quatorze significations en 2008 (Maillard, 2013). Debout (2014, p.12) relève que « le travail se définit par l’ensemble de la mobilisation subjective déployée par un sujet pour effectuer une tâche encadrée par des contraintes matérielles et sociales ». Maillard (2013, p.334) cite Freyssinet (2006) qui « propose la définition suivante : ‘toute activité humaine finalisée par la production de valeurs d’usage matérielles et immatérielles’ ». Tout travail n’est pas obligatoirement professionnel. Effectivement, bien que la plupart du temps il s’agit d’une activité rémunérée, « le travail peut être accolé à de nombreux adjectifs qui en modifient le sens : domestique, forcé, bénévole... » (Maulini, 2010, p.23). Cependant, dans mon mémoire, il s’agit de mettre l’accent sur le travail rémunéré.

Avant de se pencher sur la souffrance au travail, il est important de définir les fonctions du travail et le rôle que celui-ci peut avoir quant au bien-être des travailleurs. Morin et Forest (2007) rappellent qu’un travail est bien plus qu’un simple emploi car il s’agit d’une activité

fondamentale qui préserve la santé des individus. On pourrait penser que le travail est dans un premier temps un moyen d'assurer sa propre subsistance et des conditions de vie décentes. Si cela est indéniable, ce n'est cependant pas sa seule fonction. Véritablement, « il est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur, qui lui donne, en retour, un sentiment d'accomplissement et d'efficacité, voire peut-être un sens à sa vie » (Morin et Forest, 2007, p.31). Plusieurs données répertoriées à travers différentes enquêtes (Davoine et Médéa, 2008) éclairent sur le fait que « les Français donnent au travail une place importante dans leur vie. Ils affirment même que c'est un devoir envers la société et que leur développement personnel passe par une activité rémunérée » (Cherré & al., 2014, p.149). Morin et Forest (2007) mentionnent que l'appréciation de l'importance du travail pour maintenir et animer la santé des individus n'est une réalité que depuis une trentaine d'années. « Aux Etats-Unis, le premier recensement des écrits sur cette question est à [leur] connaissance celui de Danna et Griffin datant de 1999 » (Morin et Forest, 2007).

Comme il a été relevé plus haut, le travail peut être un vecteur d'épanouissement de soi mais quand cela se passe mal, il est également possible que l'individu puisse avoir des vécus douloureux pouvant provoquer une dégradation de la santé (Debout, 2014, p.12). Par ailleurs, cela conduit au paradoxe suivant : « les Français attendent beaucoup de leur travail comme générateur de sens pour leur vie en général et leur vie professionnelle en particulier. [Cependant, ils] perçoivent leur travail comme source de souffrance et de stress » (Cherré & al., 2014, p.149). L'INSEE appuie ces arguments en affirmant que malgré le fait que le travail soit vu comme étant moins pénible physiquement qu'autrefois, « la diffusion de nouveaux processus de production automatisée et des technologies de l'information et de la communication (...) produisent beaucoup plus de stress en raison des injonctions de performances imposées aux salariés » (Maillard, 2013).

La psychodynamique du travail permet de comprendre les origines de la souffrance au travail. En 1990, le National Institute for Occupational Safety and Health a déclaré : s'il est totalement vrai que les problèmes de santé des collaborateurs peuvent être dus à des situations personnelles, des styles de vie, des difficultés personnelles, il faut néanmoins prendre en considération le fait qu'ils peuvent également être favorisés par des problèmes d'organisation du travail et des mauvaises conditions de travail (Morin, Forest, 2007, p.32). Cherré et al. (2014, p.146), précisent ce constat en mentionnant que

les causes sont à la fois d'ordre structurel et relatifs aux modes de management. Ceci provoque des incohérences de management et de gestion qui impactent le psychisme des employés ou des cadres (...). Ces constats (...) démontrent comment les stratégies d'entreprises impactent les individus dans leurs conceptions et leur valeurs profondes sur le travail.

L'organisation du travail et les conditions de travail dans lesquelles l'activité se déroule, peuvent avoir des répercussions considérables sur le vécu quotidien des collaborateurs et sur la façon dont ils perçoivent leur travail, positivement ou négativement. En effet, « l'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé » (Morin, Forest, 2007, p.32). Debout (2014) cite Christophe Dejourné pour relever que « la souffrance devient pathogène quand les conditions sociales et organisationnelles du travail empêchent les traitements défensifs individuels et collectifs de cette souffrance et quand ils barrent la dynamique de la reconnaissance » (p.12).

4.4. Le « sens au travail » et le « sens du travail »

Lhotellier, Arnoux et Bernaud (2016, p.231-232) affirment que depuis une vingtaine d'années, il a été défini que le concept scientifique du « sens » est nécessaire pour concevoir la relation subjective que les individus entretiennent avec leur travail.

Selon Morin et Forest (2007, p.32), **le sens** se définit de la manière suivante :

le mot « sens » a deux racines. Du latin *sensus*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il renvoie également à l'idée ou à l'image que représente un signe, une expérience. Par sa racine germanique *sumo*, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. En psychologie, le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Le sens est aussi associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation.

Morin (2010, p.35) fait la distinction entre « le sens *du* travail (ses caractéristiques et son contenu) et le sens *au* travail (le contexte et les relations) » car ils sont essentiels pour promouvoir la santé des employés mais également pour prévenir la maladie mentale. Cette distinction peut être illustrée de la manière suivante : « il est possible de faire un travail qui a un sens dans un milieu dépourvu de sens, ou de faire un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a un » (Morin, 2010, p.35). La meilleure option est d'avoir du sens dans son activité professionnelle dans un milieu qui en a également.

Le sens du travail peut être défini de trois manières différentes : « la signification que le sujet donne au travail (...), l'orientation vers le travail (...), un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit » (Morin, Forest, 2007).

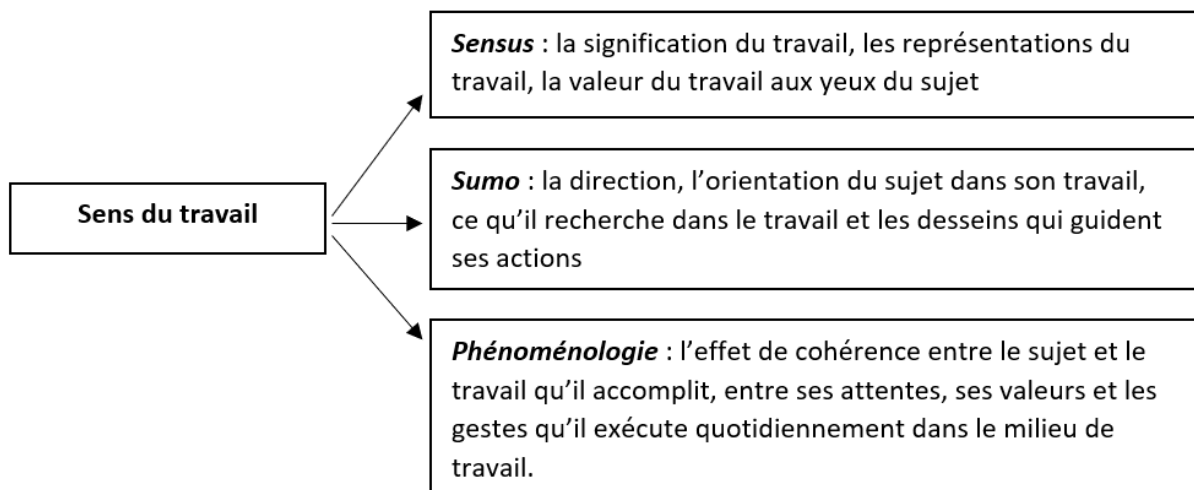
La signification que le sujet donne à son travail renvoie aux représentations que l'individu se fait du travail et la valeur qu'il y attribue. Plusieurs éléments peuvent influencer cette perception comme par exemple la situation familiale, l'environnement socio-économique, les normes sociétales envers le travail, ainsi de suite (Morin, Forest, 2007, p.32). A cela s'ajoutent les caractéristiques individuelles qui rendent compte des différences de perception du travail entre les personnes qui ont le même type d'emploi au sein d'une même organisation et qui de ce fait, travaillent dans les mêmes conditions. Pour l'illustrer, Morin (2010, p.36) énonce que « parmi les 28 employés du secteur de la restauration qu'il a rencontrés en entrevue, Isaksen (2000) a trouvé que plusieurs (...) donnaient sens à leur travail en dépit des conditions difficiles dans lesquelles ils le faisaient ». Morin (2010, p.36) conclut en mentionnant que « ce n'est pas l'organisation du travail en tant que telle qui cause problème, mais la perception qu'en ont les employés. Hans Selye écrivait d'ailleurs que ce n'est pas l'environnement qui stresse l'individu ; c'est plutôt la manière dont il le perçoit. » Alors quelles sont les caractéristiques individuelles capables d'influencer sur la perception du sens du travail ? Des chercheurs ont trouvé que certaines caractéristiques prévalent sur d'autres comme par exemple « l'âge, le niveau de scolarité, le sexe et le type de personnalité » (Morin, 2010, p.36). Comme je l'ai mentionné toutefois (dans le point 4.2), mon analyse des données ne sera pas construite avec cette posture qui met la responsabilité directement sur les employés quant à leur souffrance au travail. Je me penche sur le point de vue de la psychodynamique. Celle-ci permet de prendre en compte les significations des employés quant à leur mal-être provoqué par l'organisation du travail.

La deuxième définition qui est *l'orientation vers le travail* se décline de la manière suivante : c'est ce que l'individu « recherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions. Cela conduit à déterminer les valeurs associées au travail » (Morin, Forest, 2007). Par ailleurs, Morin et Forest (2007, p.32) se réfèrent aux propos de plusieurs auteurs (Super, Sverko, 1995 ; Wrzesniewski et al., 1997) en affirmant qu'une

majorité de travailleurs voient leur travail d'une des trois façons suivantes : comme un emploi (le travail est un moyen de gagner sa vie, une nécessité), comme une carrière (le travail représente un investissement personnel élevé et un moyen d'avancer dans la hiérarchie ou encore dans la profession) ou comme une vocation (le travail accompli est perçu comme indispensable et socialement désirable en plus de comporter souvent des activités agréables). (...) Il semble que la vocation soit le rapport au travail le plus bénéfique en ce qui a trait au bien-être, au plaisir et à l'énergie physique.

La troisième définition du sens du travail détermine ce dernier comme « *un effet de cohérence* entre le sujet et le travail qu'il accomplit, comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail » (Morin, Forest, 2007, p.33). Divers travaux et recherches ont permis de mettre en avant la notion de cohérence car c'est au cœur du sens au/du travail « (Mow, 1987, Baumeister, 1991, Morin et Cherré, 1999 et Isaken, 2000) » (Cherré & al. 2014, p.152). En effet, « s'il y a congruence entre nos croyances et nos valeurs et ce que nous vivons, nous pourrions atteindre un équilibre favorable à une santé mentale » (Cherré & al.2014, p.152). Par ailleurs, « cet effet de cohérence incite [les personnes] à considérer que [leur] travail a un but, un dessein, de la valeur, de l'importance (Mai et al., 2004) » (Morin, 2010, p.34). Cette cohérence que peut ressentir la personne dans son rapport au travail « lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions » (Morin, Forest, 2007). Lorsque cet effet de cohérence est absent, cela peut provenir notamment « des (...) discours sur l'effort, l'engagement, le sacrifice et la productivité attendus des employés (Le Goff, 1996 et 1999 ; Dejours, 1993 et 1998 ; Clot, 2010) » (Cherré et al., 2014, p.155).

Pour avoir une vue d'ensemble sur ce qui a été présenté jusqu'à présent, voici un schéma repris de Morin et Forest (2007, p.32) :



4.5. L'apport du sens au/du travail sur la santé

Selon Morin (2010, p.34), « le sens remplit trois fonctions : il oriente les attitudes et les conduites de l'individu ; il aide la personne à traverser les épreuves de la vie et à surmonter les problèmes ; il permet de mieux comprendre les événements qui forgent l'histoire de sa vie. » Par ailleurs, en psychologie, le sens est reconnu comme étant nécessaire à l'hygiène mentale des personnes : « les gens ont tendance à chercher une raison d'être, un but dans la vie, des valeurs ou des idéaux qui les inspirent, sans lesquels ils connaîtraient une condition de détresse (Frankl, 1967) » (Morin, 2010, p.34). Ces propos peuvent être mis en parallèle avec le sens au/du travail. Tout comme le sens qu'on peut donner à sa vie, le sens qu'on accorde à son travail apporte « un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide une personne à surmonter les difficultés inévitables dans son travail et à mieux gérer son stress » (Morin, 2010). De plus, à cela s'ajoute un renfort du bien-être et une réduction du turn-over selon Lhotellier et al. (2016, p.233).

4.6. Les conséquences de la perte de sens au/du travail

A contrario, quand la personne ne trouve plus aucun sens dans ce qu'elle fait dans le cadre de sa profession ou bien qu'elle ne trouve plus de sens dans le milieu dans lequel elle travaille, plusieurs conséquences peuvent en découler « dont les principaux éléments sont la dégradation de la santé psychique et de la santé au travail, la baisse de l'efficacité professionnelle et le risque de turnover » (Lhotellier et al., 2016, p.233). Des symptômes de stress et de détresse peuvent également apparaître (Morin, 2010, p.35).

Selon Morin (2010), si l'individu se trouve dans ce type de situation, il utilisera des stratégies défensives afin de continuer à être présent au travail et d'avoir un niveau de performance minimal. Cependant, malgré le fait qu'il soit présent au travail, la qualité de son engagement est défaillante car il aura de la peine à donner le meilleur de lui-même. « Lorsque les stratégies défensives deviendront inefficaces, des symptômes d'épuisement apparaîtront, et sa performance au travail ira de mal en pis : absentéisme, désaffection, inattention, conflits [entre collègues], rendement minimal, comportements contre-productifs, etc. » (Morin, 2010, p.35)

4.7. Comment favoriser un travail qui a du sens ?

Selon Lhotellier et al. (2016), les chercheurs n'ont pas un « recul suffisamment important pour comparer des modèles d'interventions (...), évaluer leur efficacité et effectuer des préconisations consolidées par des méta-analyses ». Effectivement, les enquêtes sur les caractéristiques d'un travail qui a du sens ont débuté à partir de 1993. C'est seulement depuis 1997 qu'un modèle a pu être mis en œuvre au Québec grâce à un ensemble de recherches. Celui-ci est composé de cinq caractéristiques qui sont fortement conseillées à mettre en œuvre directement par l'organisation elle-même. Ces caractéristiques permettent notamment aux gestionnaires d'« organiser le travail de façon à le rendre conforme aux caractéristiques d'un travail qui a du sens. Bien sûr, cela ne garantit pas que tous les employés trouveront un sens à

leur travail, car il existe des différences individuelles qui entrent également en ligne de compte » (Morin, 2010). En d'autres termes, les organisations qui ont la volonté de développer le sens du travail dans le but de favoriser la santé au travail et de diminuer le turnover devraient veiller à évaluer les indicateurs suivants (Morin, Forest, 2007 ; Morin, 2010 ; Lhotellier et al., 2016) : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie ou l'exercice de son pouvoir de même que la qualité des relations professionnelles.

Voici donc une définition des cinq caractéristiques repérées à plusieurs reprises dans la littérature dont une sixième (la reconnaissance) qui vient s'y ajouter, selon Morin (2010) :

Définition des caractéristiques clés d'un travail qui a du sens

Utilité du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société
Rectitude morale	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre : un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine, où il est possible de compter sur l'aide des collègues en cas de difficultés
Apprentissage et développement	Faire un travail qui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir. Il s'agit également d'un travail qui offre des occasions d'apprendre sur soi-même, d'explorer ses capacités et ses limites, de développer son potentiel.
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail
Qualité des relations	Faire un travail qui permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues et d'obtenir leur soutien
Reconnaissance	Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion

Tableau repris de : **Morin (2010, p.37)**

En se basant sur ces caractéristiques, les organisations peuvent mettre en place les éléments suivants selon Morin (2010, 37-39) :

- **L'utilité sociale du travail** : « les gestionnaires ont un rôle important à jouer. Ils doivent avoir la compétence et l'intégrité pour clarifier les attentes, donner à leurs employés des orientations claires qui soient cohérentes avec la raison d'être de l'organisation qu'ils dirigent. (...) Il faut que les personnes aient un but, une raison de faire leur travail » (p.37).

- **La rectitude morale du travail** : L'entreprise a

le devoir de se préoccuper du bien-être de [ses] employés. (...) Des politiques et des pratiques de supervision peuvent être mises en place dans le but d'assurer que le travail et les pratiques organisationnelles prennent en considération la dignité des personnes. Les efforts et les initiatives du personnel en ce sens devraient être valorisés et les employés devraient être encouragés à s'entraider lorsqu'ils font face à une difficulté (Morin, 2010, p.37).

- **Les occasions d'apprentissage et de développement** : l'organisation doit « veiller à la qualité des décisions d'embauche et de promotion, à l'efficacité des programmes de formation et à la participation des employés aux décisions concernant l'organisation de leur travail. (...) Les pratiques d'enrichissement devraient être remises à l'ordre du jour. » (p.38).
- **L'autonomie ou l'exercice de son pouvoir** : « il importe d'instaurer des pratiques de gestion qui promeuvent la confiance dans les organisations. Cela nécessite également la restauration de la dignité humaine dans les pratiques de gestion contemporaines. » (p.38). L'employé peut ainsi développer ses compétences, son jugement dans sa pratique et être créatif dans la résolution des problèmes.
- **La qualité des relations professionnelles** : « Cela suppose de mettre en place des actions de prévention et de régulation des conflits qui passent par le dialogue, la coopération, la recherche d'une identité collective. La littérature scientifique peut aider, dans ce sens, à établir des méthodologies de prévention » (Frone, 2000, cité par Lhotellier et al., 2016, p.235). Morin (2010) préconise aux managers d'instaurer des règles de bonnes conduites au sein des équipes et veiller à ce que cela soit respecté.
- **La reconnaissance** : peut prendre plusieurs formes : les supérieurs hiérarchiques doivent montrer des marques d'appréciation et de considération, soutenir les équipes, permettre une « équité dans le traitement salarial et les avantages sociaux » (Morin, 2010, p.39).

Lhotellier et al. (2016) considèrent que les caractéristiques mentionnées précédemment ne suffisent pas toujours à amener le sens du travail car il arrive que soit l'organisation n'est pas suffisamment ouverte à ces options, soit l'employé est déjà en recherche d'emploi dans une autre entreprise car il souffre d'une perte de sens. C'est pourquoi, il est également recommandé de mettre en place des « dispositifs d'accompagnement au sens du travail et de la vie [au niveau de l'individu] (...) pour aider au développement du sens et prévenir ou remédier aux risques concernant la santé au travail » (Lhotellier et al., 2016, p.236). Pour ce faire, selon Lhotellier et al. (2016), « il s'agit de développer la capacité du sujet à mener une réflexion sur les grandes orientations qu'il souhaite et peut donner à sa vie et à sa carrière » (p.236).

CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Il s'agit à présent de problématiser mon questionnement en résumant les quatre concepts du cadre théorique ; les éléments centraux mis en avant vont m'aiguiller tout au long de mon analyse des données afin de répondre à mes questions de recherche. Pour rappel, les quatre concepts sont les suivants : l'accompagnement, le coaching, le pouvoir d'agir et la perte de sens au/du travail.

Depuis le 21^{ème} siècle, l'accompagnement est omniprésent dans la société occidentale. Paul (2009b, p.13) va même jusqu'à affirmer que celle-ci fonctionne sur ce mode, surtout dans le milieu de la santé, du social et de la formation. La définition minimale de ce concept est la suivante : « être *avec* et aller *vers*, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage » (Paul, 2009a, p.95) ; cela sous-entend une dimension relationnelle entre l'accompagnant et l'accompagné ainsi qu'un cheminement qui permet d'atteindre un changement souhaité (et non une transformation de l'individu). Le changement est ici considéré comme le « passage d'une situation (personnelle ou collective) initiale à une situation dont au moins une des composantes a été modifiée » (Le Bossé, 2008, p.143). L'un des buts de l'accompagnement est également de développer l'autonomisation des personnes, de manière à devenir actrices de leur vie. Plusieurs professions peuvent être considérées comme des métiers d'accompagnement, comme par exemple le tutorat, le mentorat, la formation, le coaching, le conseil, etc. Par ailleurs, tous les types d'accompagnement ont un ancrage contextuel et sont estimés comme étant des pratiques contextuelles, dans la mesure où ils se penchent sur une personne « singulière et concrète, inscrite dans une situation précise et qui a recours, à un moment donné de son histoire, à une forme relationnelle d'interlocution pour parler et penser l'évolution de la situation qui est la sienne dans un contexte donné » (Paul, 2009b, p.52). Lorsque l'accompagnement s'inscrit dans un projet, c'est à l'accompagné de le définir et de le construire à travers ses réflexions notamment sur « sa situation, ses difficultés, ses besoins, [et sur] son histoire de vie » (Gagnon et al., 2011, p.103). Il s'agit d'une construction de sens. Quant au professionnel, il fait office de guide, d'expert dans le processus d'accompagnement pour que la personne accompagnée puisse mener à bien son projet. La relation accompagnant-accompagné est primordiale. Elle se traduit par une relation coopérative, le souci de l'autre, une relation de confiance mutuelle et une relation quasi-horizontale. A cela s'ajoute une posture de la part du professionnel comme par exemple : l'éthique, l'écoute, une réflexivité par rapport au processus d'accompagnement et à sa propre posture.

Dans ce travail de recherche, il s'agit de se pencher sur un métier d'accompagnement en particulier : le coaching individuel. La théorie mise en avant sur l'accompagnement vient enrichir celle du coaching. Ce type d'accompagnement est réalisé à travers plusieurs entretiens entre un coach et un coaché ; il permet à la personne accompagnée d'apprendre à mieux se connaître, savoir quel(s) changements(s) elle souhaite avoir dans sa vie et comment y arriver à l'aide d'un plan d'action qu'elle construit elle-même à l'aide du coach ; mieux se connaître pour mieux décider de son parcours de vie, pourrait-on dire. Le but ultime d'un coaching c'est d'améliorer sa vie et de dépasser les blocages qui entravent l'épanouissement personnel et/ou professionnel. Il est important de préciser que tout comme dans le concept d'accompagnement, le coach ne trouve pas les solutions à la place du coaché mais il utilise des outils de coaching et l'art du questionnement dans le but d'amener le coaché à des prises de conscience sur sa

situation pour ensuite trouver ses propres solutions pour atteindre son objectif. On pourrait ainsi dire qu'ils cheminent côte à côte.

Le coaching vise le pouvoir d'agir des individus en leur permettant d'accroître leur bien-être. C'est pour cette raison que le pouvoir d'agir, dit également empowerment, est mon troisième concept. Les personnes développent leur pouvoir d'agir lorsqu'elles utilisent « leurs ressources psychologiques, sociales, émotionnelles, spirituelles » (Quentin, 2018, p.138) afin de définir la nature des changements souhaités pour ensuite se mettre en action pour les atteindre. Il y a l'idée du renforcement personnel. Je vais me pencher sur les travaux qui ont été réalisés dans le domaine des pratiques sociales réalisées à Québec car plusieurs similitudes entre le pouvoir d'agir et la pratique du coaching sont présentes, comme la conscientisation, la démarche de changement, la posture de l'accompagnateur et la relation entre l'accompagnateur et l'accompagné. Tout comme l'accompagnement et le coaching, l'empowerment constitue également une pratique contextuelle car « il s'agit toujours de modifier une réalité précise à l'aide d'acteurs clairement identifiés » (Le Bossé, 2003, p.35) dans un contexte donné.

Mes questions de recherche sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui motive une personne à se faire suivre par un coach ?
- Quelles sont les significations attribuées à l'expérience du coaching ?
- Quelle est la place du pouvoir d'agir dans ces significations ?

En d'autres termes, je souhaite me pencher sur les raisons qui poussent une personne à vouloir être accompagnée par un coach. J'ai le désir également de comprendre les expériences vécues dans le cadre d'un coaching. Mon questionnement porte également sur la manière dont le développement du pouvoir d'agir peut s'opérer et par conséquent, quels changements se sont produits suite à ce type d'accompagnement.

CHAPITRE 3 : CONDUIRE UNE DEMARCHE DE RECHERCHE

1. Démarche épistémologique

Je présente ici ma posture épistémologique qui m'a guidée tout au long de ce mémoire dans le but d'« indiquer le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent les choix théoriques et méthodologiques effectués » (Charmillot, 2018).

Pour rappel, l'objectif de ma recherche est de se pencher sur les raisons qui poussent une personne à vouloir se faire accompagner par un coach. De plus, de manière plus large, il s'agit de comprendre les expériences vécues dans le cadre d'un coaching. Mon questionnement porte également sur la manière dont le développement du pouvoir d'agir peut s'opérer et par conséquent, quels types de changement se sont produits suite à ce type d'accompagnement.

Pour cela, je me suis appuyée sur le paradigme compréhensif qui se base sur « la recherche des significations que les acteurs sociaux et les actrices sociales attribuent à leurs actions, aux événements et aux phénomènes auxquels ils et elles sont confrontés.e.s » (Charmillot, 2018). Cette démarche met en avant les logiques d'action à la fois individuelles et collectives (Charmillot et Dayer, 2007). Schurmans (2003, p.57) définit la démarche compréhensive de la manière suivante :

si les déterminismes existent – biologiques, environnementaux, historiques, culturels, sociaux –, ils ne suffisent pas à la saisie des phénomènes sociohumains, car ils ne permettent pas d'aborder le travail constant de production de sens qui caractérise notre humanité. L'approche compréhensive se focalisera donc sur le sens : d'une part, les êtres humains réagissent par rapport aux déterminismes qui pèsent sur eux ; d'autre part, ils sont les propres créateurs d'une partie de ces déterminismes.

Ce paradigme a une caractéristique bien particulière qui est celle de faire des « va-et-vient » permanents entre l'analyse du chercheur, le terrain et la théorie ; il s'agit d'une « logique circulaire » (Schurmans, 2008, p.98). J'ai construit ainsi mon mémoire. En premier lieu, j'ai lu des théories sur le concept de l'accompagnement et du coaching pour m'aider à construire ma grille d'entretien. Une fois les données empiriques produites, j'ai pu définir mes deux autres concepts : le sens au/du travail et le pouvoir d'agir car ils étaient ressortis suite aux différents discours des personnes interviewées ; ces deux derniers concepts étaient également en lien avec mes questions de recherche. Grâce à la grille d'analyse d'entretien présentée plus loin, j'ai ensuite rédigé entièrement mon orientation conceptuelle avec ces quatre concepts tout en gardant en tête que celle-ci allait être régulièrement retravaillée une fois l'analyse des données venue. Par exemple, il m'est arrivé de devoir enlever des parties de l'orientation conceptuelle pour les rajouter dans l'analyse des données pour l'alimenter et l'enrichir. J'ai également dû me pencher sur de nouveaux apports théoriques pour compléter l'orientation conceptuelle au moment de l'analyse des données.

2. Les données empiriques

2.1. La production des données : entretiens compréhensifs semi-dirigés⁶

Au vu de ma posture compréhensive et de ma problématique, il m'est apparu justifié d'utiliser une méthodologie qualitative, par le recours aux entretiens compréhensifs et une analyse non statistique.

Demazière (2008) définit l'entretien compréhensif de la manière suivante :

Au-delà de ces diverses formes, l'entretien est la méthode par excellence pour saisir les expériences vécues des membres de telle ou telle collectivité [...]. L'objectif est par conséquent de susciter la production d'une parole centrée sur la personne interviewée et rendant compte de fragments de son existence, de pans de son expérience, de moments de son parcours, d'éléments de sa situation (p.15-16).

Pour ce faire, je me base sur les récits de vie des personnes interviewées. Par « récit de vie »

on entend toute référence au moment où une personne raconte à une autre (quelconque soit-elle) un épisode de son expérience vécue. Raconter son expérience implique que la personne décrive ses 'contextes d'action', ses relations, se réfère à des 'personnages', explique ses 'raisons d'agir', expose ses opinions, voire porte des jugements, des évaluations (Charmillot⁷, 2016, cité par Sahli, 2018, p.41).

De Gaulejac & al. (2008, p.121) mentionne que « le récit remet le sujet au centre dans son rapport avec le pouvoir, que ce soit le pouvoir de décider, de nommer ou encore le pouvoir d'interpréter ».

Matthey (2005, p.2) ajoute que dans tout entretien compréhensif, il existe une « configuration interindividuelle où une personne sollicite la parole d'une autre à propos d'un sujet donné, en lui reconnaissant un droit à l'intersubjectivité, c'est-à-dire un droit à une subjectivité autonome » (Matthey, 2005, p.2). Cela implique que l'enquêteur doit mettre de côté, dans la mesure du possible, son statut d'expert afin de se mettre à disposition de l'enquêté. Pour ce faire, Matthey (2005, p.2) a mis en évidence le fait que le chercheur doit avoir une posture intellectuelle et existentielle lorsqu'il pratique un entretien compréhensif de type qualitatif. Ce type de recherche « se pose comme un espace de réflexion éthique : un espace de réflexion sur la façon de « diriger sa conduite » en tant que personne qui cherche » (Matthey, 2005, p.2). De ce fait, l'entretien va bien au-delà d'une simple méthodologie pour récolter des informations dans le cadre d'une recherche. Il se pose comme une pratique sociale à travers le savoir-faire, savoir-vivre et le savoir-être, avant même d'être une méthode de recherche (Matthey, 2005).

En énonçant une consigne vague avec des relances, le chercheur favorise une prise de parole. Ce qui est également important à relever, c'est la notion du « renoncement à la directivité des questions (mais non à la structuration de l'entretien) pour laisser s'exprimer, voire soliloquer, le quidam » (Matthey, 2005, p.3). L'originalité de cette démarche qualitative semi-directive

⁶ Cet écrit est inspiré de l'un de mes travaux : « Matthey, L (2005). Ethique, politique et esthétique du terrain : cinq figures de l'entretien compréhensif » réalisé dans le cadre du cours 752708 « Panorama et ancrage des différents types d'entretien de recherche » de Madame Charmillot, automne 2018

⁷ Charmillot, M. (2016c). *Définir une posture de recherche*. Support du cours Panorama et ancrage des différents types d'entretien. Cours suivi au semestre d'automne 2016. FPSE. Université de Genève.

réside dans le fait qu'elle propose une alternative à un entretien standardisé impliquant un risque de grand contrôle sur les méthodologies avec des questions qui sont déjà entièrement toutes établies. Il s'agit d'être plutôt dans la finesse des interactions, des idées et des significations de l'enquête en renonçant à la directivité des questions afin de saisir l'essence même du témoignage. L'enquêteur doit se lier à son interviewé en lui parlant tout simplement comme s'il s'agissait d'une conversation ordinaire ; cela permet de développer de l'intérêt pour la personne et par conséquent de rentrer dans son univers. La discussion faite de relances et de questionnements provoquent l'engagement de l'enquêté et *in fine*, permet d'accéder à des données plus sincères et personnelles. En somme, il est primordial que le chercheur ne soit pas considéré comme une menace au risque que son interlocuteur se renferme sur lui-même et dévoile peu d'informations.

Même si le chercheur se doit d'être congruent avec l'interviewé, il ne faut en aucun cas que les propos de ce dernier résonnent chez l'enquêteur. Effectivement, selon Matthey (2005), « la contre-confiance est un jeu interdit à l'enquêteur. Celui qui sollicite la rencontre n'est pas venu parler de lui [car il] serait le meilleur moyen d'annuler l'intersubjectivité de l'entretien compréhensif » (p.3). Lors de mes entretiens, les propos des interviewées faisaient souvent échos en moi car j'ai également été coachée et été formée au coaching. Cependant, malgré cet effet miroir, je ne leur ai pas mentionné mes propres significations d'expérience afin de ne pas les interrompre et ne pas influencer leur discours. Car après tout, je suis venue écouter leur histoire biographique.

Le chercheur embrasse une méthodologie, dans son ensemble comme un système qui dépasse les simples notions d'outil à produire des données.

2.2. Une posture compréhensive⁸

Posture de proximité et de bienveillance

Demazière (2008) énonce qu'il existe une « distance sociale » entre le chercheur et l'informateur et qu'il est indispensable de la dépasser. L'intervieweur est en position « de surplomb social ou de supériorité culturelle par rapport à ses enquêtés. La distance sociale est alors évoquée comme un élément renforçant l'asymétrie des rôles » (p.18).

Pour instaurer cette « proximité sociale », Bourdieu (1993, p.907) préconise que l'enquêteur puisse être introduit par un proche de l'interviewé ou bien même de choisir un interviewer proche de l'interviewé. Ce type de relation permet « en plus d'un cas, de surmonter les obstacles liés aux différences entre les conditions et, en particulier, la crainte du mépris de classe qui, lorsque le sociologue est perçu comme socialement supérieur, vient souvent redoubler la crainte » (Bourdieu, 1993, p.909). Après plusieurs séances, les coachs développent une relation de confiance avec leurs coachés ; c'est pourquoi, j'ai trouvé pertinent de me faire recommander directement par ces professionnels auprès de leurs accompagnés afin que ces derniers se sentent plus en confiance pour accepter un entretien et pour se livrer. Pour ce faire, lors de ma recherche d'informateurs, j'ai contacté des coachs sur un réseau social professionnel pour leur demander s'ils pouvaient me mettre en contact avec l'un de leurs coachés qui aurait accepté au préalable de participer à ce travail de recherche. Je me suis chargée de leur mentionner mes questions de

⁸ Cet écrit est inspiré de l'un de mes travaux : « Matthey, L (2005). Ethique, politique et esthétique du terrain : cinq figures de l'entretien compréhensif » réalisé dans le cadre du cours 752708 « Panorama et ancrage des différents types d'entretien de recherche » de Madame Charmillot, automne 2018.

recherches et de leur expliquer la procédure d'une interview comme par exemple la durée de l'entretien, en quoi consiste un entretien semi-directif, la question de l'anonymat, etc. Ainsi, l'une des interviewées (Julia) qui est coach, m'a mise en relation avec Déborah. Quand j'ai eu cette dernière au téléphone pour lui rappeler les modalités de l'entretien et le but de ma recherche, je l'ai sentie ouverte à moi et motivée à faire partie de ce projet.

Cependant, lorsqu'on ne peut pas supprimer les effets sociaux de la dissymétrie liée à la distance sociale par ce moyen, il faudrait dans la mesure du possible produire un échange en prenant en quelque sorte le parti de l'enquêté. En d'autres termes, il s'agit de « se mettre à sa place en pensée » (Bourdieu, 1993, pp.910). C'est pourquoi, en tant que chercheur, il faut avoir une compréhension de l'autre en se plaçant dans un état d'âme bienveillant, exercé de manière rassurante et intelligible tout en se préoccupant du sens de l'interrogation pour l'enquêté. De ce fait, « l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que [tout individu porte] sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie » (Bourdieu, 1993, p.912-914). En d'autres termes, il s'agit dans la mesure du possible, de faire un pas de côté et regarder la réalité autrement que par nos habitudes, nos grilles de lecture professionnelles, etc. Il faut se mettre dans un état d'ignorance méthodique afin d'avoir une autre vision des choses. L'enquêteur doit faire cet exercice spirituel dans un premier temps pour lui-même dans le but d'accueillir le discours de l'interviewé au moment de l'entretien mais également au moment de l'analyse des données. La finalité de la recherche, dans cette perspective, est de provoquer chez le lecteur une découverte du sujet. Cette conversion du regard est importante car on ne doit pas reproduire dans notre recherche des stéréotypes et ne pas porter de jugements sur l'enquêté.

L'offre de sens et la chambre d'écho

Matthey (2005) se prononce sur le fait que « si les gens parlent, c'est entre autres, parce qu'ils ont l'intuition que « l'entretien [...] fonctionne comme une chambre d'écho de la situation ordinaire de fabrication de l'identité » (p.11). Il s'agit d'une chambre d'écho car pour que l'enquêté puisse parler de lui auprès de l'enquêteur, celui-ci doit rejouer des scènes intimes dans son mental. D'une manière similaire, Glady (2008), utilise plutôt le terme « offre de sens ». Il arrive par moments que lorsque l'enquêté parle, l'enquêteur prolonge son discours par des mots ; « on est donc face à une sorte de fusion des discours qui témoigne du partage des significations et d'une vraie intercompréhension » (p.55).

Par exemple, lors de l'entretien, Marie a fait une comparaison entre sa profession de coach-psychologue et son vécu en tant que coachée en mentionnant qu'il est intéressant de donner aux accompagnés des exercices pour améliorer leur développement personnel. Elle ajoute : « *j'ai trouvé que cette méthode ça m'allait très bien aussi. Parce que c'est ça que je voulais aussi* » (p.25, l.37-38). Afin de mieux comprendre, j'ai rebondi sur cette phase en disant « avoir des ressources ? » et elle s'est appropriée de l'offre de sens que je lui ai soumise :

Oui tout à fait ! Avoir des ressources qui venaient de la psychologie parce qu'après avec lui j'ai pu faire aussi des tests de personnalité ou comme ça alors qu'un coach ne peut pas le faire sauf s'il est formé pour quoi. (p.25, l.40-42)

Les ajustements

Matthey (2005) mentionne que pour solliciter et accueillir le discours de l'interviewé par l'intersubjectivité, il faut sans cesse que l'interviewer fasse des ajustements. Ces propos sont partagés avec Didier Demazière (2008). En effet, ce dernier montre que l'entretien n'est pas une méthode simple car il implique une constante adaptation, chargée d'enjeux. En effet, il est impossible d'avoir une standardisation des entretiens car plusieurs facteurs les influencent comme par exemple le flux variable des échanges, les négociations, les interprétations, les contre-interprétations, etc. De plus, il peut y avoir une modification de la posture de l'enquêteur en fonction de comment l'interviewé perçoit la situation d'enquête. Il faut donc un certain degré de flexibilité, de réflexion et d'adaptation en fonction de chaque enquêté. Il faut par ailleurs une constante concentration de la part de l'interviewer pour comprendre les propos de l'informateur ou pour y rebondir avec des relances. Bourdieu (1993) rejoint également cette même logique en mettant en évidence le fait que le travail de l'enquêteur est

un métier comme véritable « disposition à poursuivre la vérité », qui dispose à improviser sur le champ, dans l'urgence de la situation d'entretien, les stratégies de présentation de soi et les réparties adaptées, les approbations et les questions opportunes, de manière à aider l'enquête à livrer sa vérité, ou mieux, à se délivrer de sa vérité. (p.920)

En tant qu'enquêtrice, malgré le fait que je me sois bien préparée avant chaque entretien avec une grille d'entretien, cela m'a demandé de devoir m'adapter à la situation interlocutoire du moment. J'ai constaté que plus je faisais d'entretiens, plus je me sentais à l'aise face à cette improvisation.

De mon point de vue, il est important de prendre en considération les questions et réflexions que posent les acteurs sociaux notamment pour amener plus loin la recherche. Effectivement, le chercheur peut se rendre compte qu'il y a des éléments auxquels il n'avait pas pensé. C'est pour cette raison qu'à la fin de chaque interview, j'ai posé la question suivante : « *est-ce que tu aimerais encore t'exprimer sur quelque chose ?* » (p.9 1.16) Julia, Marie et Déborah m'ont affirmé qu'elles n'avaient plus rien à ajouter à leurs propos. Cependant, Alex a rebondi sur cette question en me commentant ses notes écrites prises lors des coachings. Cela a considérablement enrichi cet entretien car elle a pu approfondir et expliquer les actions qu'elle a mis en place depuis qu'elle est accompagnée.

2.3. Le guide d'entretien et l'interprétation des données

Selon Olivier de Sardan (2008, p.50),

les données, au sens où nous l'entendons ici, ne sont pas des "morceaux de réel" cueillis et conservés tels quels par le chercheur (illusion positiviste), pas plus qu'elles ne sont de pures constructions de son esprit ou de sa sensibilité (illusion subjectiviste). Les données sont la transformation en traces objectives de "morceaux de réel", de fragments du réel de référence tels qu'ils ont été sollicités, sélectionnés et perçus par le chercheur. Leur intelligibilité suppose un langage conceptuel de description "déjà-là".

J'ai interviewé quatre informatrices sur une période d'un mois. J'ai espacé chaque entretien d'une semaine afin d'avoir le temps de retranscrire entièrement chaque entretien dans le but de compléter au fur et à mesure ma grille d'entretien. J'ai allégé l'écrit des tics langagiers tels que

« genre » et « euh » afin d'avoir une plus grande lisibilité lors de la lecture. J'ai mentionné les éléments que j'ai estimé significatifs entre parenthèses tels que les rires et les silences.

Pour analyser les données, j'ai procédé à l'analyse catégorielle (analyse thématique). En me basant en partie sur les lectures théoriques des concepts (l'accompagnement et le coaching) et sur mes questions de recherches, j'ai construit ma grille d'entretien à l'aide des six thématiques suivantes :

- Parcours professionnel + leurs motifs à s'engager en formation de coaching
- Genèse de la problématique/objectif du coaching
- Accompagnement – relation
- Changement + Temporalité
- Apprentissages suite au coaching
- Construction de la professionnalité de coach et de la cavalière

A travers ces thématiques, j'ai écrit au total quinze questions ouvertes qui permettent de « déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions, tout en restant dans le thème » (Kaufmann, 2013, p.43).

Une fois les données produites, j'ai créé une « grille d'analyse des entretiens » (Annexe 3) dans laquelle j'ai retranscrit les différentes thématiques et les mots-clés de mes questions pour avoir des catégories. Selon Paillé et Mucchielli (2012, p.231), cette étape a pour fonction d'être nommée « le repérage ». J'y ai ensuite inséré les propos des interviewées sans les avoir modifiés. Il m'est arrivé de citer plusieurs fois les mêmes propos dans différentes catégories lorsque cela correspondait. J'ai ajouté la catégorie « Autres » à la fin de chaque thématique. Celle-ci m'a servi à noter les propos des informatrices auxquelles je n'aurai pas anticipé sous forme de questionnement. Par ailleurs, elles m'ont servi à alimenter ma grille d'entretien au fur et à mesure des interviews et par conséquent, d'évoluer et de s'enrichir. Par exemple, au deuxième entretien, la thématique de la perte de sens au/du travail était apparue lorsqu'on a abordé le sujet de l'orientation vers la professionnalisation du coaching ; j'ai voulu savoir si cette catégorie ressortait également chez les deux autres informatrices qui s'étaient également orientées vers la formation de coaching.

Ensuite, j'ai fait un travail de synthèse (Annexe 4) à l'aide de « la grille d'analyse des entretiens » (Annexe 3) qui a « fonction de documentation » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.231).

Il s'agit en somme de construire un panorama au sein duquel les grandes tendances du phénomène à l'étude vont se matérialiser [...]. Il ne s'agit plus seulement de repérer les thèmes mais également de vérifier s'ils se répètent d'un matériau à l'autre et comment ils se recourent, rejoignent, contredisent, complètent. (Paillé et Mucchielli, 2012, p.231)

Suite à cela, quinze tableaux en sont ressortis car j'en ai créé un par question. Cela m'a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les données pour ensuite être plus au clair sur la direction que devait prendre l'analyse.

2.4. Les informateurs

J'ai entrepris quatre entretiens auprès de personnes qui ont eu un coaching complet (plusieurs séances) sur une problématique quelconque. Le pouvoir d'agir et les changements s'opèrent même après que les séances de coaching se soient terminées. C'est pourquoi, je me suis assurée que mes informatrices aient bien terminé leur dernière séance de coaching depuis au moins six mois afin qu'elles aient suffisamment de recul sur leur expérience vécue. J'ai également fait en sorte que leur coaching ait pris fin depuis au maximum un an et demi afin qu'elles aient le plus de détails possibles en tête. Ces délais sont purement subjectifs. L'une des interviewées déroge cependant à l'une des conditions. Elle continuait à se faire coacher au moment de l'entretien. Cependant, si je l'ai prise pour cette recherche, c'est parce qu'elle se fait accompagner depuis un an et demi régulièrement et qu'elle a m'a affirmée qu'elle a vu des changements et des progressions. Elle avait donc suffisamment de recul sur son expérience.

Pour les trouver, je me suis dirigée sur un réseau social professionnel afin de contacter directement des coachs et leur demander s'ils pouvaient me mettre en contact avec l'un de leur coaché qui serait potentiellement d'accord de participer à cette recherche. Sur une quinzaine de messages envoyés, un coach seulement a pu me mettre en contact avec l'une de ses accompagnées. La plupart de ces professionnels étaient fermés à l'idée de demander à leurs coachés car ils estimaient que ce qui s'est dit lors des séances doit rester confidentiel. Etant donné que les coachs professionnels se sont en principe fait coacher lors de leur formation, j'ai trouvé pertinent de leur demander s'ils voulaient que je les interviewe en tant que coachés tout en sachant qu'ils auraient également un regard professionnel. Deux d'entre elles m'ont répondu affirmativement. Par ailleurs, c'est l'une d'entre elles qui m'a mis en contact avec l'une de ses coachées. Malgré le fait que j'ai contacté autant d'hommes que de femmes coachs, ce sont uniquement les femmes qui se sont portées volontaires pour un entretien. Pour finir, la quatrième informatrice n'est pas coach. Elle s'est proposée d'elle-même pour participer à l'interview lorsque je lui ai parlé de mon mémoire. Initialement je ne savais pas qu'elle se faisait accompagner par un coach mental du sport depuis un an et demi.

Quand je les ai contactées sur le réseau social professionnel, je leur ai expliqué ma problématique de mémoire ainsi que les conditions du déroulement de l'entretien (l'anonymisation des données, un entretien semi-directif, le droit à la rétraction, la durée de l'entretien, l'enregistrement et le lieux).

Etant donné que j'ai dû réaliser les entretiens pendant la période du Covid-19 et qu'à ce moment-là la population suisse était en semi-confinement, j'ai réalisé les entretiens par visioconférence afin de maintenir les distanciations sociales. Au début de chaque entretien, j'ai répété une nouvelle fois les conditions du déroulement de l'entretien et l'objectif de ce travail de recherche afin de m'assurer que ce soit bien compris. Je leur ai fait signer le formulaire de consentement.

3. Limites de la recherche

L'une des limites de cette recherche réside dans le fait que trois personnes interviewées soient coachs. Le fait qu'elles sachent comment un coach doit agir et se comporter avec ses coaché(e)s suite à leur propre expérience professionnelle et leur formation dans ce domaine, il est possible

que certains de leurs propos soient biaisés. De la même manière que j'ai pu apporter un biais dans cette recherche car je suis également coach.

Comme il sera soulevé plus tard dans l'analyse des données, l'une des conclusions de ma recherche réside dans le fait que l'ensemble des personnes coachées ont vu leur pouvoir d'agir se développer suite au coaching. Il est important de souligner que ce résultat n'est pas représentatif étant donné que j'ai interviewé un petit échantillon de personnes car l'enjeu n'était pas de faire des constats généraux. Une question persiste néanmoins : est-ce que les individus développent systématiquement leur pouvoir d'agir à l'aide de ce type d'accompagnement ? Par ce questionnement, je cherche à comprendre s'il est possible de remettre en question les théories qui ont été mobilisées dans ce mémoire. Si j'avais dû prolonger cette recherche, j'aurais souhaité interviewer des personnes qui ont vu aucun résultat dans leur vie ou en eux suite à un coaching (si cela aurait été possible de les trouver).

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNEES

Parcours professionnel des interviewées

Avant de débiter l'analyse des données, il est pertinent de mettre en avant le parcours professionnel des personnes interviewées pour familiariser les lecteurs et lectrices avec les trajectoires qui se profilent derrière les prénoms cités.

Alex :

Depuis sa plus jeune enfance, Alex monte à cheval ; sa famille est plongée dans le monde de l'équitation. Sa mère lui a transmis cette passion équestre et lui a enseigné à monter à cheval. Elle a toujours concilié école et équitation ; elle consacre d'ailleurs plus de temps à ce sport qu'aux études. Après le gymnase (le collège), Alex est partie un an et demi en Angleterre dans une écurie de concours complet international. Suite à cette expérience, elle est revenue en Suisse pour commencer un Bachelor. Elle a débuté parallèlement les concours internationaux d'équitation, ce qui lui a valu de réaliser des voyages à l'étranger. Selon elle, « l'équitation passait toujours avant » (p.1, l.25) ses études en termes d'investissement ; c'est d'ailleurs pour cela qu'elle a dû faire son Bachelor en quatre ans plutôt qu'en trois ans. Aujourd'hui, à l'âge de 26 ans, Alex est en Master à l'université ; elle prolonge à nouveau la durée de ses études car elle dédie plusieurs heures chaque jour à ses chevaux. En mars 2020, elle était en préparation pour trois épreuves sélectives des Jeux Olympiques (JO) ;

Julia :

Enfant et adolescente, Julia ne s'est jamais demandée quelle voie professionnelle elle désirait entreprendre. Elle a suivi « le flux de la vie » (p.12, l.19). Elle avait les notes pour aller au collège, elle y est donc allée sous recommandation de ses parents et de ses enseignants. Ensuite, le fait qu'elle parle anglais, l'a amenée à travailler dans des entreprises internationales en tant qu'assistante administrative. Par la suite, en estimant qu'elle avait fait le tour dans ce milieu, elle a saisi l'opportunité de travailler dans une banque privée toujours dans le domaine administratif et y est restée dix ans. Suite à un mal-être au travail et à sa deuxième grossesse, Julia a fait une reconversion professionnelle dans le domaine du coaching. Aujourd'hui, à l'âge de 41 ans, elle enseigne la Programmation neuro-linguistique (PNL)⁹ et travaille à son compte en tant que coach de vie.

Marie :

En Italie, Marie a fait un doctorat en Lettres. Elle a été enseignante primaire et par la suite enseignante au collège en langue italienne. Après quelques années d'enseignement, elle a déménagé en France avec son mari car ce dernier avait trouvé un nouvel emploi. Elle n'a pas pu continuer à enseigner l'italien car son niveau de français n'était pas suffisamment élevé.

⁹ « La Programmation neuro-linguistique (PNL) est une approche pragmatique dans le domaine de la psychologie appliquée. Sa spécificité consiste à modéliser les savoir-faire et savoir-être des gens de talent dans leur domaine pour les retransmettre à d'autres qui en auraient besoin. Elle se caractérise par trois aspects : d'abord le processus de modélisation qui correspond à l'essence de la PNL ; ensuite l'ensemble des modèles (techniques et pratiques) (...) construits grâce à ce processus de modélisation ; enfin une certaine façon de regarder le monde » (Thiry, 2016, p.5).

Marie a donc trouvé un nouveau travail à la fin des années nonante dans l'informatique en tant qu'« ingénieure système et chef de projet » (p.21, l.25) grâce à une formation qu'elle a pu entreprendre. Toujours dans le domaine de l'informatique, elle a eu par la suite un nouvel emploi à Genève pendant dix ans mais cette fois-ci en tant que manager et responsable de service. Trois ans avant qu'elle quitte son dernier emploi, Marie ressentait un mal-être au travail car elle n'était plus alignée avec les valeurs de l'entreprise. Entre 2016 et 2020, elle s'est donc tournée vers un Bachelor en psychologie à distance et une formation de coaching parallèlement à son emploi. Aujourd'hui à quarante-huit ans, elle poursuit ses études dans un Master en psychologie en orientation professionnelle et scolaire ; elle a quitté son emploi pour se consacrer à plein temps à ses études mais également à des accompagnements de coaching à son compte.

Déborah

Déborah a fait ses études dans une école hôtelière en Suisse. Par la suite, elle a travaillé pendant deux ans en tant que chargée de recrutement dans un cabinet de recrutement de comptables. Une perte de sens et l'ennui au travail s'étaient installés, elle a fait une formation pour devenir coach car selon elle, cela se rapproche de la psychologie (un domaine qui l'attire depuis le début de ses études) ; elle est constamment en quête de nouveaux apprentissages et d'une profession davantage tournée vers l'humain. Depuis fin janvier 2020 à l'âge de 25 ans, elle a trouvé un nouvel emploi dans un cabinet de conseils en ingénierie. Au moment de l'interview, elle était en train de finaliser sa formation de coach. Son souhait est de proposer des prestations de coaching directement dans l'entreprise dans laquelle elle travaille à l'heure actuelle.

1. Qu'est-ce qui motive une personne à se faire suivre par un coach ?

1.1 Volonté d'apporter du sens à sa vie professionnelle

1.1.1. Sens attribué au dernier emploi

Trois des personnes interviewées se sont dirigées auprès d'un coach pour des raisons professionnelles. Il est donc pertinent de mettre en lumière dans un premier temps le sens qu'elles attribuent à leur dernier emploi pour ensuite faire le lien avec les raisons qui les motivent à suivre ce type d'accompagnement.

Pour rappel, « le mot « sens » [...] du latin *sensus*, [...] signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il renvoie également à l'idée ou à l'image que représente un signe, une expérience » (Morin & Forest, 2007, p.32). En partant de l'expérience vécue des trois interviewées, je vais chercher à comprendre le sens qu'elles attribuent à leur dernier emploi en mobilisant les références conceptuelles du cadre théorique.

Julia

Après avoir travaillé pendant plusieurs années en tant qu'assistante administrative dans une entreprise internationale, Julia a estimé qu'elle avait « fait le tour » de son activité. Elle a entrepris des démarches pour changer de poste à l'interne mais aucun n'était à pourvoir. A travers une agence de placement, elle a trouvé un nouveau travail dans une banque toujours dans le domaine administratif.

Cinq ans après son entrée à la banque, l'ennui au travail s'est installé. Julia a demandé à changer de poste au sein de la même entreprise. Elle a saisi l'opportunité de remplacer son chef d'équipe qui partait dans un autre service. Elle a donc obtenu un poste à responsabilité qui la motivait davantage. Au début, elle appréciait son travail, cependant, après trois ans, elle a ressenti un mal-être au travail et senti qu'elle n'était plus heureuse, sans pouvoir expliquer les raisons.

Et puis franchement au début ça se passait bien et puis au fur et à mesure que j'avancais, [...], je commençais à me rendre compte qu'il y avait des trucs qui n'allaient pas [...]. Je voyais que j'étais pas bien, que ça allait pas mais je n'arrivais pas à dire qu'est-ce qui ne va pas en fait. (p.12, 1.39-42)

Elle a le sentiment qu'elle ne peut pas se plaindre auprès de ses proches car elle estime qu'elle a tous les éléments réunis pour avoir une vie épanouie.

J'avais la maison, j'avais le chéri, j'avais mon premier enfant, j'avais un poste super bien payé dans une banque super reconnue et tout. J'avais tout ça et j'étais pas heureuse. [...] A qui je vais aller dire « tu sais je ne suis pas très heureuse dans la vie, c'est compliqué en fait ». (p.13, 1.2-6)

Pour essayer de sortir de cette situation, elle entreprend des recherches sur internet en lien avec le bien-être et le développement personnel. La programmation neurolinguistique (PNL) ressort régulièrement dans le moteur de recherche. Cette méthode l'intrigue et elle se renseigne à travers des livres. Elle décide de s'inscrire dans une formation de PNL parallèlement à son emploi à la banque. Grâce à l'utilisation d'outils de PNL, elle trouve plusieurs réponses à ses questions quant à son mal-être. A la fin de la formation, elle est enceinte de son deuxième enfant, ce qui l'amène à avoir une vue d'ensemble par rapport à sa situation professionnelle. Avec du recul, Julia estime qu'elle a pris « la voie du burn-out sans [s]'en rendre compte » (p.13, 1.20). Lors de son congé maternité, elle se rend compte qu'elle ne peut plus retourner à son poste de travail.

Je me suis dis « je ne peux pas retourner travailler dans cette banque, c'est plus pour moi, je ne peux pas. » Et puis c'était fort, c'était vraiment... J'avais l'impression que si j'y retournais, c'était vraiment comme si j'étais en train de programmer ma mort lente. Alors pas au sens physique mais dans le sens psychologique. [...] J'ai pris une décision drastique, c'est que j'ai posé ma démission pendant mon congé maternité. Ça a vraiment été un très grand pas que j'ai fait parce que...c'est beaucoup de questions et c'est beaucoup de peur aussi. Je me disais « comment je vais faire ? en plus j'ai deux enfants à charge, etc. » donc...ouais. Mais voilà j'ai trouvé le courage de le faire. (p.13, 1.28-35)

Elle démissionne grâce à un suivi de coaching sans pour autant savoir vers quelle voie professionnelle se diriger dans un premier temps. Etant donné que la PNL lui plait beaucoup, elle se lance dans une autre formation pour devenir maître praticien dans ce domaine et par la suite, elle se dirige e dans l'enseignement de ce domaine pour les raisons suivantes : (p.13-14, 1.39-6)

En tant que maitre praticien on parle beaucoup de l'identité et de la mission de vie donc là ça m'a encore ramené d'autres réponses. Et quand je suis arrivée à la fin du maitre praticien, je me suis dit « mais en fait la PNL c'est trop génial, faudrait vraiment que...ouais...que tout le monde ait accès à ce savoir parce que c'est assez puissant en fait. Et vu tout ce que ça m'a changé moi dans ma vie, je me suis dit « ah ben ça serait génial...en

fait, si tout le monde fait de la PNL, on amènerait tous beaucoup plus de sens à notre vie et on serait tous beaucoup plus épanouis et heureux. Plutôt [que] de faire comme moi, j'ai suivi un chemin qui était un peu tout tracé ». [...] Finalement je me rends compte...[...] à trente-six ans [...] que je n'étais pas dans le bon chemin quoi. Donc je me dis si on sait ça à vingt ans ou à quinze ans, ça serait quand même vachement mieux. Et puis, après ce qui s'est passé, je me suis dit « bon ben le meilleur moyen de faire en sorte qu'il y ait le maximum de personnes qui aient accès à la PNL c'est de l'enseigner ». Donc après j'ai enchaîné avec une formation pour devenir enseignante en PNL.

Parallèlement à sa formation pour devenir enseignante en PNL, Julia entreprend une formation de coaching car elle estime qu'elle n'a pas de bagages suffisants pour être accompagnatrice. A ce jour, elle enseigne la programmation neurolinguistique et en tant qu'indépendante, elle pratique le coaching de vie.

Marie

Lors des trois dernières années en tant que manager dans le domaine de l'informatique, Marie a commencé à se soucier du bien-être et de la santé de ses collaborateurs.

Je voyais qu'il y avait beaucoup de Burn-out, beaucoup de problèmes de santé et...comme il y a eu aussi un grand changement dans la façon de travailler, c'est-à-dire qu'il fallait faire plus avec moins, tout ce genre de choses, je ne me sentais plus alignée avec les valeurs de l'entreprise. [...] Mon style de management [...] est plus un style de management on va dire humain qui est porté vraiment sur le bien-être et puis sur le travail collaboratif et en équipe. (p.21, l.29-34)

Suite à cette perte de sens au travail, elle décide de se réorienter en psychologie en entreprenant des études à l'université en 2016 afin d'exercer en tant que psychologue tout en continuant à travailler au même poste. Parallèlement, elle réalise une formation pour devenir coach professionnel.

J'ai fait aussi ce cours de coaching parce que [...] c'est vraiment complémentaire. [...] La branche de la psychologie qui m'intéresse c'est le conseil en orientation professionnelle et scolaire. [...] C'est très proche, [...] les méthodes sont très similaires à celles du coaching. Donc l'année dernière vu que j'ai arrêté de travailler pour terminer plus vite ces études parce que mon travail en entreprise n'avait plus de sens pour moi, j'ai commencé ce travail de coach en tant qu'indépendant en faisant un diplôme de coach professionnel. (p.21, l.38-44)

Déborah

Dans son premier emploi, Déborah a travaillé pendant deux ans dans un cabinet de recrutement en tant que chargée de recrutement de comptables. Au bout d'un an, elle a senti que non seulement elle n'avancait « *plus intellectuellement* » mais également, elle avait une perte de sens dans son travail. Depuis enfant elle est en quête de nouveaux apprentissages. Toutes ces raisons font qu'elle débute une nouvelle formation en coaching. Le coaching est pour elle un métier qui se rapproche de la psychologie et qui lui permet de mettre en avant son « *écoute active* » et son « *côté humain* » (p.30, l.15). Depuis janvier 2020, Déborah travaille dans un cabinet de conseil en ingénierie toujours dans le domaine du recrutement. Elle souhaite proposer des prestations de coaching directement au sein de l'entreprise dans laquelle elle travaille.

Il s'agit à présent de faire une analyse transversale en croisant les discours des personnes interviewées. Morin (2010, p.35) fait la distinction entre « le sens *du* travail (ses caractéristiques et son contenu) et le sens *au* travail (le contexte et les relations) ». Lorsque Julia a parlé de son ancienne profession, ce qui ressort de manière récurrente c'est son mal-être dû au travail. C'est grâce à l'utilisation des outils de PNL qu'elle comprend la source du problème : « *Je me suis rendue compte que j'étais dans un environnement professionnel qui allait à l'encontre de mes valeurs* » (p.15, 1.9-10). C'est le sens *au* travail qui est mis en avant. Quant à Marie, elle s'exprime à la fois sur le sens *au* et *du* travail. Lorsqu'elle mentionne les divers cas de burn-out et des problèmes de santé des salariés, elle se réfère à la fois au sens *du* et *au* travail car ce sont des caractéristiques du travail qui impactent sur ces derniers mais également le contexte de l'organisation. A cela s'ajoutent les changements au sein de l'organisation qui demandent de « *faire plus avec moins* ». Lorsque Marie mentionne qu'elle n'est plus alignée avec les valeurs de l'entreprise, c'est lié au contexte du travail et par conséquent, au sens *au* travail. Quant à Déborah elle met en avant le sens *du* travail en mentionnant qu'elle n'avance plus intellectuellement car selon elle, « *le recrutement c'est pas un métier qui est très compliqué en soi* » (p.30, 1.9-10).

En définitive, le sens *au* et *du* travail se retrouve dans les différents discours.

Avant de vivre une bifurcation, Julia et Marie vivent une crise : la perte de sens au/du travail, burn-out, sentiment de déprime, etc. qui les amènent à démissionner pour se réorienter dans des métiers d'accompagnement qui ont du sens pour elles : coach et psychologue. Selon Morin (2010, p.34) le sens qu'on accorde à son travail apporte « un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide une personne à surmonter les difficultés inévitables dans son travail et à mieux gérer son stress ». A cela s'ajoute un renfort du bien-être (Lhotellier et al. 2016, p.233). Julia et Déborah ne se sont pas exprimées à ce sujet.

Il s'agit maintenant de présenter les significations qui sont ressorties lors des entretiens. J'ai pu recenser leurs propos sous les thématiques suivantes : un métier déshumanisé, l'effet de congruence, la rectitude morale et les occasions d'apprentissage et de développement, et pour finir, les conséquences de la perte de sens du travail.

Un métier déshumanisé

Comme il a été souligné précédemment, la psychodynamique permet d'expliquer les origines de la souffrance au travail.

A titre d'exemple, grâce aux outils en PNL et aux séances de coaching, Julia comprend que son mal-être vient de l'organisation :

Je me suis rendue compte que j'étais dans un environnement professionnel qui allait à l'encontre de mes valeurs. Et que de toute façon, c'est pas quelque chose que je pouvais changer...l'environnement où j'étais. Donc à un moment donné c'est soit j'accepte et c'était comme ça, et j'arrivais à vivre avec et faire avec, soit il fallait partir. En l'occurrence j'arrivais pas à faire avec (rire). (p.15, 1.9-13)

Déborah considère que son travail est axé sur le « *business* », « *les chiffres* » et sur un « *travail quantitatif* », raison pour laquelle elle se dirige dans le coaching car elle y retrouve « *ce côté humain* ». Marie, elle-même manager, s'aperçoit de l'impact que l'organisation du travail a directement sur les employés. Elle considère que son style de management est « *humain* », porté sur le « *bien-être* » et sur le « *travail collaboratif et en équipe* ». En mentionnant qu'elle n'est

pas alignée avec les valeurs de l'entreprise, elle laisse sous-entendre qu'elle doit appliquer le style de management défini par l'entreprise et qui n'est cependant pas le même que le sien. Elle ajoute que l'entreprise demande aux travailleurs de travailler davantage avec de moins en moins de conditions pour mener au mieux leurs tâches. Cela amplifie davantage l'écart entre ses valeurs et celles de l'entreprise. Tout comme Déborah, elle se dirige par la suite dans une formation de coaching mais avec en complément un métier de psychologue afin de se rapprocher d'une profession plus « humaine ».

Cette analyse fait écho aux propos des auteurs Morin et Forest (2007, p.31) qui mettent en avant le fait qu'actuellement, le travail est déshumanisé dans la plupart des organisations privées mais également dans les organisations publiques :

Les personnes sont des ressources, les temps de travail sont réduits à des urgences, les rythmes de travail s'accroissent, les frontières entre les sphères de l'existence se fondent et se confondent, le travail lui-même devient incertain et quant à l'avenir, encore plus incertain. Aujourd'hui, des soupirs d'impatience, d'impuissance, voire de résignation, se font entendre à tous les paliers des organisations.

Turner et Hévin (2010, p.30) mettent en avant deux raisons qui poussent des personnes à devenir coach :

1. Dans le premier groupe, on retrouve des coachs qui veulent réellement soutenir le développement personnel du client en l'accompagnant « dans son évolution et dans l'élaboration de son projet de vie ». Ils se dirigent dans cette voie car ils souhaitent laisser « un monde meilleur » en apportant leur aide pour cela.
2. Le deuxième groupe de coachs est à l'opposé du premier. Il s'agit de personnes qui sont rebutées par leur métier actuel et qui visent une échappatoire « permettant à la fois d'utiliser leurs connaissances de l'entreprise ou de la relation d'aide » (p.30) sans à avoir à reprendre de longues études. Ils ne sont pas dans cette optique de « donner ». Cependant ce type de coach ne perdure pas longtemps dans cette activité. Ils finissent par choisir un autre champ professionnel en ressources humaines.

Les récits de vie de Julia, Marie et de Déborah viennent contredire une partie des propos de Turner et Hévin (2010). Elles se sont dirigées dans le coaching car leur métier ne leur convenait plus et elles avaient l'intention de se réorienter professionnellement ; elles étaient donc dans une visée d' « échappatoire ». Cependant, elles ne sont pas dans cette optique de ne pas « donner ». Ce sont des personnes qui aiment la relation d'aide et qui apprécient réellement accompagner ; cela a été montré lorsqu'elles ont expliqué qu'elles n'étaient plus alignées avec les valeurs de l'entreprise car celle-ci n'était pas suffisamment dirigée vers de « l'humain ». Par exemple, Julia a vu les bienfaits quant à l'utilisation des outils de PNL et au suivi d'un coach pour sa problématique professionnelle. C'est pourquoi elle souhaite donner accès au développement personnel à d'autres personnes pour qu'elles puissent également s'épanouir dans leur vie. Par conséquent, les trois coachs sont dans les deux catégories mentionnées.

Effet de congruence

Quand j'ai demandé à Déborah de m'énoncer les raisons qui l'ont poussées à suivre un coaching, l'une d'entre elles était le fait qu'elle ne savait plus si elle devait démissionner ou bien garder son travail. Elle se retrouve dans un univers qui n'est pas assez « humain » à ses yeux et pas assez stimulant intellectuellement.

Il y a un moment donné où je me suis dit « bon ben là le travail en soi ça me gonfle, je suis perdue ». Vraiment j'étais perdue, je ne savais pas quoi faire, je me demandais si je devais continuer ce boulot, est-ce que je change complètement ? Est-ce qu'il faut que je parte d'ici ? Tu vois ? (p.30, l.24-27)

Quant à Julia, elle a affirmé qu'elle était dans « *un environnement professionnel qui allait à l'encontre de [ses] valeurs* » (p.15, l.9-10) et qu'elle ne pouvait pas changer l'organisation du travail. Cela a eu les répercussions suivantes : « *j'étais assez touchée moralement et émotionnellement* » (p.14, l.33). Pour rappel, Marie avait également mentionné qu'elle n'était plus alignée avec les valeurs de l'organisation pour les raisons suivantes : plusieurs employés souffraient au travail, son style de management différait de celui qui était préconisé par l'entreprise et pour finir, il y avait une plus grande charge de travail avec moins de ressources disponibles.

Pour conclure, les trois personnes interviewées trouvent ni équilibre ni harmonie entre leurs croyances et ce qu'elles vivent quotidiennement dans leur travail. Julia, Marie et Déborah n'ont mentionné à aucun moment de l'interview que leur travail avait « un but, un dessein, de la valeur, de l'importance » (Mai et al., 2004), éléments qui nourrissent l'effet de cohérence.

La rectitude morale et les occasions d'apprentissage et de développement

Dans les discours de Déborah et de Marie, la rectitude morale, les occasions d'apprentissage et de développement sont les deux indicateurs qui leur manque. Pour rappel lorsqu'il y a rectitude morale, l'entreprise éprouve de la considération pour la dignité humaine. Or Déborah et Marie mentionnent qu'elles étaient dans une organisation qui tournait autour du chiffre d'affaire au détriment du côté humain. Comme il déjà mis en avant, Déborah est une personne qui a besoin d'avoir de nouveaux apprentissages et sentir qu'elle développe ses compétences. Or, dans son dernier emploi, c'est tout l'inverse car elle a mentionné qu'elle « *n'avançai[t] plus trop intellectuellement* » (p.29, l.30-31).

Les conséquences de la perte de sens du travail

Comme souligné, Julia, Marie et Déborah ont eu une perte de sens dans leur travail et cela a eu des répercussions. Julia n'était pas satisfaite dans sa vie alors qu'elle avait tous les éléments réunis pour l'être selon elle : le conjoint, l'enfant, la maison et un travail bien payé et reconnu. Cependant, elle n'arrivait pas à être « *heureuse* » et à mettre les mots sur son mal-être. C'est avec du recul, après avoir quitté son dernier emploi qu'elle a réalisé qu'elle était en burn-out. « *J'étais vraiment dans un moment où je pense que j'avais pris le chemin du Burn-out mais sans m'en rendre compte* » (p.13, l.19-20). Quant à Déborah, elle avait mentionné qu'elle se sentait perdue dans le domaine professionnel et par conséquent, elle ne savait pas si elle voulait démissionner.

Quand la personne ne trouve plus aucun sens dans ce qu'elle fait dans le cadre de sa profession ou bien qu'elle ne trouve plus de sens dans le milieu dans lequel elle travaille, plusieurs conséquences peuvent en découler « dont les principaux éléments sont la dégradation de la santé psychique et de la santé au travail, la baisse de l'efficacité professionnelle et le risque de turnover » (Lhotellier et al., 2016, p.233). De plus, des symptômes de stress et de détresse peuvent également apparaître (Morin, 2010, p.35).

Selon Morin (2010), si l'individu se trouve dans ce type de situation et qu'il continue à être présent au travail, la qualité de son engagement est défaillante car il aura de la peine à donner le meilleur de lui-même. A terme, « des symptômes d'épuisement apparaîtront, et sa performance au travail ira de mal en pis : absentéisme, désaffection, inattention, conflits [entre collègues], rendement minimal, comportements contre-productifs, etc. » (Morin, 2010, p.35). La santé psychique s'est vue dégradée chez Julia étant donné qu'elle était en burn-out. Cette dernière et Déborah n'ont pas mentionné lors de l'interview si leurs performances professionnelles ont été affectées. Comme mentionné par Lhotellier *et al.* (2016) cette perte de sens au travail et le mal-être qui en découle peuvent pousser les personnes à démissionner ; c'est finalement ce qui s'est produit avec Julia, Marie et Déborah.

1.1.2. Apporter du sens à sa vie professionnelle et réorientation

Lhotellier *et al.* (2016) considèrent que les cinq indicateurs¹⁰ mentionnés précédemment (dans le cadre théorique au point 4.7) ne suffisent pas toujours à amener le sens du travail car il arrive que soit l'organisation n'est pas suffisamment ouverte à ces options, soit l'employé est déjà en recherche d'emploi dans une autre entreprise car il souffre d'une perte de sens. C'est par ailleurs le cas de Julia et de Marie qui ont quitté leur emploi pour se convertir en tant que coachs professionnels. Déborah a également changé d'entreprise tout en restant dans le domaine du recrutement. C'est pourquoi, il est également recommandé de mettre en place des « dispositifs d'accompagnement au sens du travail et de la vie [au niveau de l'individu] (...) pour aider au développement du sens et prévenir ou remédier aux risques concernant la santé au travail » (Lhotellier *et al.*, 2016, p. 236).

Comme il a été mis en évidence jusqu'à présent, Julie et Marie ont eu une perte de sens dans le dernier emploi avant de devenir coach. Elles ont donc contacté un coach pour retrouver un sens dans leur vie professionnelle.

Avant de faire ce coaching, Julia ne s'est jamais demandée quelle voie professionnelle elle souhaitait suivre car dans sa vie, elle saisissait les opportunités qui venaient à elle au fur.

Olala j'étais complètement perdue moi. [...] Ben oui j'étais complètement perdue mais comment dire...j'avais l'impression... [...]. En fait, comme j'ai jamais vraiment posé de questions pendant mon parcours scolaire et tout ça, on me disait « ah t'as des notes pour là alors va là, va là, va là, ah tu parles l'anglais alors vas dans les entreprises internationales » et j'ai suivi. Ben en fait pour moi, j'étais dans une dynamique où t'as pas le choix ! tu vas d'un point A à un point B en gros, ça c'est la vie, tu vas du point A au point B. Et puis que ça te conviens ou que ça te conviens pas...ben ouais voilà c'est ça, c'est un chemin ! (p.15, 1.31-39)

C'est justement ce côté de savoir où j'allais quoi. Et comment amener du sens dans ma vie professionnelle. Donc il y avait vraiment cette recherche de sens en fait. C'est comprendre quelles sont tes valeurs, ça je ne le savais pas. Même le mot valeur je ne savais pas ce que c'était. C'était déjà ça, savoir quelles étaient mes valeurs. Dès que j'ai compris quelles étaient les valeurs, j'ai compris pourquoi ça allait pas dans mon environnement

¹⁰ l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie ou l'exercice de son pouvoir de même que la qualité des relations professionnelles

professionnel où j'étais. Je me suis rendue compte que j'étais dans un environnement professionnel qui allait à l'encontre de mes valeurs. (p.15, 1.4-13)

Sans savoir dans quelle profession elle souhaite se diriger, grâce à ce coaching, elle a réussi à démissionner. Julia a pris conscience que si elle ne quittait pas cet emploi, elle serait en train de programmer sa mort lente « *pas au sens physique mais dans le sens psychologique* » (p.13, 1.3).

Marie a été suivie par un premier coach afin d'être sûre de se reconverter dans un métier qui a du sens pour elle : psychologue. Pour rappel, elle a travaillé pendant dix ans dans le domaine de l'informatique et a été manager. Elle n'osait pas envoyer sa candidature à l'université car elle savait que cela allait lui demander un grand investissement sur plusieurs années. Sa problématique était donc la suivante : « *avoir le courage d'envoyer la lettre à uni distance pour [s]'inscrire à l'université* » (p.22, 1.18).

Donc le tout premier [coach] je suis allée le voir parce que...j'avais un peu peur avant de commencer mes études en psychologie. Parce que ben, comme je travaillais à 100%, en tant que manager, j'avais une grosse charge de travail. Et que je me cherchais un peu dans le fait que je commençais à sentir que je n'avais plus de sens dans ce que je faisais au travail. Donc je suis allée voir le coach pour ça. Pour que je puisse débroussailler déjà un petit peu les idées, parce que c'était pas très clair chez moi qu'est-ce que j'allais faire, ce que je pouvais faire, quelles étaient les priorités. Parce que pour moi le travail ça a quand même été quelque chose qui était super important. Donc je voulais vraiment retrouver quelque chose, une profession qui avait du sens pour moi. J'avais plusieurs idées mais j'avais très peur parce que justement la profession de psychologue me demandait en faisant bien les calculs...sept ans si je restais à uni distance. Vu que ce sont des études à distance, ça aurait pris sept ans à la place des cinq en allant à l'université. Donc alors je me suis dit que commencer...moi à l'époque j'avais quarante-trois ans, commencer à nouveau...non quarante-quatre pardon, de nouveau des études, voilà c'est un bel investissement pendant sept ans. Donc l'objectif, je m'en souviens encore de ce premier coaching, c'était d'avoir le courage d'envoyer la lettre à uni distance pour m'inscrire à l'université. (p.22, 1.3-18)

A la fin de son Bachelor, Marie a fait appel à un autre coach qui est à la fois psychologue pour les raisons suivantes :

J'ai voulu prendre la décision d'arrêter de travailler parce que j'avais fait un budget avec mon mari, on était tous les deux d'accord, etc. Mais il y avait encore quelque chose qui coinçait encore chez moi. Et j'avais pas le courage de faire le pas. Donc du coup, je suis allée voir ce coach qui a été extraordinaire aussi. Et qui m'a beaucoup inspiré aussi pour la suite de mes études parce que ben, j'étais presque à la fin déjà de mon Bachelor et puis c'est même lui qui m'a conseillé de faire cette école de coachs. (p.22, 1.26-32)

Ainsi, ce coach l'a guidée pour suivre une formation de coach afin de compléter sa profession de psychologue.

La bifurcation est définie par Bidart (2010, p.224)

comme impliquant une rupture, une réorientation du parcours, un changement du régime d'action. [...] Généralement un moment de crise précède en général la bifurcation. Malaise, conflit,

désenchantement, latence, montée en pression... s'accumulent [...] dans un contexte défini par une certaine altération des ressources, des certitudes, des routines, un événement va avoir un poids particulier. Il bouscule en effet l'agencement des facteurs qui composaient la séquence précédente.

Déborah a également eu deux objectifs de coaching. Avant la première séance, elle était dans une période de remise en question concernant son emploi. Elle n'arrivait pas à se décider à changer d'emploi.

Suite à ces questionnements, elle a décidé de faire un entretien d'embauche. Après cet entretien, Déborah a eu une prise de conscience qui l'a amenée à voir un coach sur plusieurs séances :

En face de moi quand j'avais les managers, j'ai perdu vraiment...ben mon affirmation. J'étais vraiment en mode je bégayais, enfin bref. Je ne me suis pas reconnue du tout tu vois ? Je me disais « ah mais c'est pas possible quoi ! » je suis quelqu'un où j'ai assez d'affirmation, enfin, je suis une personne qui a un minimum de confiance en elle et je me disais « mais pourquoi là, comme ça devant eux, je perds tout ? » Et puis après je me suis rendue compte qu'il y avait pleins de moments où je manquais d'affirmation. Donc mon objectif c'était ça. Gagner en affirmation de soi au niveau personnel et pro. (p.30, 1.24-39)

Plusieurs mois après ce coaching, Déborah travaillait toujours dans le même cabinet de recrutement de comptables. Elle a contacté la même coach mais avec un nouvel objectif en tête : « je voulais me lancer en tant qu'indépendante en coaching parce qu'au boulot ça n'allait plus du tout. Et puis après ben entre temps j'ai démissionné et j'ai retrouvé là et j'y suis très bien là où je suis » (p.32, 1.2-4). Au moment où le coaching a débuté, elle se sentait encore « un peu perdue » (p.32, 1.8). Les séances lui ont finalement fait comprendre qu'elle ne voulait pas réellement devenir coach professionnel en tant qu'indépendante. Une fois ceci relevé, la coach l'a motivée à poursuivre sa formation de coaching car elle l'avait mise de côté :

au final elle m'a plus aidé à pas lâcher la formation de coaching car ça me prends bien du temps et de l'énergie. Ben comme tout...quand tu ne le travailles pas, tu le perds et t'oublies un peu et ça ne fait plus partie de tes priorités alors que j'adore ça faire du coaching. Du coup elle m'a remotivée, et aidée à me remettre dans le track de garder jusqu'au bout mes coachés. Finir les séances. Et puis lui envoyer l'écrit à la mi-avril. (p.32, 1.18-24)

Pour cette deuxième session de coaching, Déborah était venue pour une problématique précise, celle d'être accompagnée pour se « lancer en tant qu'indépendante en coaching ». Finalement, en réalisant que ce n'était pas une réelle envie, sa demande initiale s'est transformée dans un coaching de remotivation pour finir sa formation professionnelle de coach. Cette formation lui permettra de proposer des prestations de coaching au sein de la nouvelle entreprise dans laquelle elle travaille à l'heure actuelle. Toujours dans le domaine du recrutement, elle se sent épanouie dans sa profession depuis qu'elle a changé d'entreprise.

1.2 Equitation

Tout au long de son interview, Alex se penche principalement sur l'expérience qu'elle a vécue avec son dernier coach mental sportif¹¹. C'est pourquoi, tout au long de mon analyse, je vais

¹¹ « Le coach mental sportif est spécialisé dans la psychologie sportive motivationnelle et son rôle consiste à aligner le mental et le physique d'un individu ou d'un groupe de personnes pour une optimisation maximale des performances. Le coach mental travaille en partenariat avec les autres professionnels qui côtoient l'athlète ou le

me référer à ce coaching spécifiquement. Afin de mieux comprendre les motivations de cette cavalière quant au choix de se faire accompagner par ce dernier, il est pertinent de mettre en avant ses coachings précédents qui ont eu lieu avec d'autres professionnels.

Le premier professionnel d'accompagnement est un coach mental sportif pour l'aider dans le domaine de l'équitation. C'était

une dame très connue et très renommée, qui avait été la coach mentale de Roger Federer. Mais c'était pas très suivi, ça me plaisait assez mais je pense que ça manquait de suivi et de régularité. Je l'avais vu deux trois fois et après plus. (p.2. 1.3-5)

Etant donné que les séances n'étaient pas régulières, son ancien coach de vie lui recommande un autre coach mental sportif. Ce dernier « *était en formation de coaching et il avait besoin de cobayes pour sa formation. Il devait suivre [...] trois athlètes pour alimenter des dossiers pour son école. Et du coup pour [elle] c'était une grande chance, enfin une monstre opportunité d'être suivie par un coach (p.2, 1.13-16)*. Sans avoir une volonté initiale d'avoir un coach mental sportif suite à un manque de budget, c'est grâce à cette opportunité qu'elle décide de se faire suivre. D'autant plus qu'elle avait eu des expériences positives avec les deux précédents.

Au moment de l'interview, ce coach la suivait depuis un an. Ils ont commencé les séances un peu avant le début de la saison 2019 en février. Alex mentionne que l'objectif était le suivant :

c'était [d'être performante afin] de qualifier l'équipe suisse de concours complet pour les Jeux Olympiques. Du coup, comme on avait commencé ensemble, il m'a dit « je te suis jusqu'à ce que vous ayez fini ça ». C'était plusieurs épreuves des coupes des nations et on devait aller à plusieurs épreuves et on devait faire des points par équipe. (p.2, p.19-23)

Etant donné que l'équipe suisse d'équitation a réussi cette qualification pour les jeux olympiques, il a eu le souhait de vouloir continuer à la coacher malgré l'objectif atteint.

Il a dit « pour moi c'est un honneur et je serai hyper heureux de pouvoir continuer à travailler avec vous jusqu'aux Jeux Olympiques, jusqu'à Tokyo ». Du coup il s'est engagé auprès de moi gratuitement, de pouvoir me suivre et m'aider. (p.2, 1.24-26)

Suite à cette qualification d'équipe, le nouvel objectif est le suivant : « *on travaille en ce moment sur (silence) que moi je sois performante moi-même individuellement pour être choisie parmi les Suisses pour aller aux Jeux Olympiques* » (p. 2, 1.38-39).

groupe d'athlètes. Son rôle consiste à favoriser séance après séance l'autonomie, les habiletés mentales et la motivation de la personne ou des équipes qu'il accompagne. Au final, son travail consiste à aider les sportifs à s'approprier de leurs propres objectifs en favorisant la prise de conscience de leur point de forces et d'amélioration. »

lien source : <http://www.international-coaching-solutions.fr/coach-mental/#:~:text=R%C3%B4le%20et%20Cadre%20de%20travail,une%20optimisation%20maximale%20des%20performances>. Vu le 03.07.2020

Voici à présent un tableau qui récapitule les raisons qui ont motivé les personnes à suivre une séance de coaching et quels étaient leurs objectifs.

Nom interviewée	Objectif coaching	Les raisons pour se faire coacher	Type de coach
Julia	Retrouver un sens à sa vie professionnelle	Suite à sa démission, ne savait pas dans quelle profession s'orienter	Coach de vie
Marie	N°1 : avoir le courage d'envoyer candidature à l'université en psychologie	perte de sens dans son travail + ses valeurs ne correspondaient plus avec celles de l'entreprise donc volonté de se convertir dans un métier qui lui correspond plus	Coach de vie
	N°2 : oser démissionner	peur de quitter son emploi car le travail c'est important pour elle + période de déprime car étudiait et travaillait beaucoup	Coach de vie et psychologue
Déborah	N°1 : gagner en affirmation de soi	tout au long de sa vie manque d'affirmation de soi	Coach de vie
	N°2 : se lancer en tant que coach professionnelle en indépendante + se faire remotiver pour terminer sa formation de coaching	mal-être au travail, se sentait perdue professionnellement	La même coach de vie que pour objectif n°1
Alex	N°1 : être plus performante en équitation	être plus performante en équitation (sous recommandation de son coach de vie)	Coach mental sportif
	N°2 : être performante pour qualifier l'équipe suisse d'équitation aux Jeux Olympiques	être plus performante en équitation (sous recommandation de son coach de vie)	Un autre coach mental sportif
	N°3 : se qualifier individuellement aux JO	être plus performante en équitation (suite aux très bons résultats de l'objectif n°3)	Le même coach mental sportif (de l'objectif n°3)

2. Quelles sont les significations attribuées à l'expérience du coaching ? Quelle est la place du pouvoir d'agir dans ces significations ?

Dans cette partie d'analyse, je vais mettre en avant l'expérience vécue des quatre personnes interviewées en lien avec le coaching. Quatre thématiques sont ressorties : la posture du coach, le rôle du coach, la relation coach-coaché et pour finir l'accompagnement par un psychologue et l'accompagnement par un coach. Ensuite, il sera mis en avant les significations de l'expérience vécue des coachées en lien avec leur pouvoir d'agir ; pour ce faire, quatre composantes du développement du pouvoir d'agir sont analysées. Il s'agit, pour finir, de mentionner si les coachées ont atteint leur objectif de coaching.

2.1. L'expérience vécue en lien avec le coach

2.1.1. La posture du coach

Expert dans le processus et non dans le contenu

L'accompagnateur est un « expert de processus plus que de contenu » selon Charlier (2013, p.18) ; il s'agit plutôt d'une expertise sur la façon de venir en aide à la personne accompagnée (Boutinet, 2007, p.6). Cela amène l'accompagnant à se mettre dans une posture de « non-savoir » selon Paul (2012).

En « ne sachant pas », il privilégie l'intelligence qui naît des échanges, du dialogue avec l'autre, et non des théories en surplomb. Il soutient un questionnement plutôt que l'affirmation. Cette posture de non-savoir suppose de laisser en suspens [les] discours professionnels et personnels dominants (ce que nous savons et pensons savoir), se déshabituer de l'idée de comprendre trop vite l'autre, de savoir à sa place ce qu'il conviendrait de choisir, d'énoncer « le » choix qu'il conviendrait de faire et d'avoir l'esprit ouvert au défi et au changement, à l'inattendu.

La compétence du professionnel ne consiste plus à énoncer des compréhensions, des explications, des interprétations, mais à s'ouvrir aux savoirs et vérités construits par les échanges et les dialogues, en situation.

« Ne pas savoir » ne veut pas dire prétendre l'ignorance ou rester neutre. Le professionnel n'est pas un écran sans idées, sans opinions ou préjugés. Mais il entre dans le jeu dialogique encourageant une recherche mutuelle du sens. (Paul, 2012, p.16).

Le coach, n'est pas censé donner des conseils car généralement le coaché en sait beaucoup plus dans son domaine d'expertise que le professionnel. A titre d'exemple, Alex souligne :

Oui il ne me donne jamais de conseils de comment...oui pour rien. Il m'oriente, me pose des questions et il me dit lui-même que techniquement en équitation il y connaît rien. (silence) Ouais il m'aide surtout pour planifier, être au clair, avoir des objectifs clairs, avoir tout un discours positif, déparasiter aussi mon entourage, essayer d'être dans des meilleures conditions. (silence) Et puis tout ce qui est technique, il me fait confiance [...] il fait confiance à mes coachs d'équitation et comme ça (p.3, 1.32-37). [...] Il ne connaît pas le sport mais il s'intéresse beaucoup au sport et il regarde les résultats et aussi des autres suisses (p.4, 1.41-42).

Lorsqu'ils travaillent sur les objectifs pour les concours, il utilise notamment le questionnement qui amène la coachée à réfléchir sur la direction qu'elle souhaite prendre par rapport à sa problématique :

Il me dit « qu'est-ce que tu veux aller chercher, quel est l'objectif pour chaque épreuve ? » Par exemple au dressage je lui dis « ah ben là on a bien travaillé, je pense avoir progressé par rapport à l'année dernière du coup mon objectif serait d'aller à 62% avec ce cheval. Ce sera un score que je vise. » (p.3, 1.6-9)

Selon Marie, même si le coach n'est pas censé donner des conseils, parfois il donne « des pistes de réflexion » (p.25, 1.34). Par exemple, Alex mentionne que son coach la motive à prendre plus soin d'elle de la manière suivante :

il me propose des choses à quoi j'aurais pas pensé comme par exemple « ouais essaye de voir un nutritionniste, ça peut peut-être aider. » Il propose des choses, il ne m'oblige pas, il dit « essaye si t'as envie ». Il fait en sorte que je sois bien physiquement. (p.5, 1.44-46)

Le coach est un expert du processus du coaching. Pour ce faire, il utilise des outils de coaching pour guider le coaché vers la réalisation de son objectif. Par exemple, à l'aide de questionnements, il provoque des prises de conscience chez l'accompagné, ce qui amène ce dernier à « changer son regard sur une situation connue, à reconsidérer les interrelations entre les éléments d'[une] situation (Buratti & Lenhardt, 2013, p.48) ».

Julia met en avant l'importance des questionnements qu'elle a pu expérimenter par son accompagnateur.

c'est pas un guide qui va dire « maintenant on va à gauche, maintenant va à droite ». C'est un guide [...] qui va dire « maintenant tu veux aller où ? ». Et par exemple si je lui dis que je veux aller à gauche, ben avant d'y aller, il va poser toutes les questions pour évaluer « est-ce que c'est vraiment le bon chemin pour toi ? Est-ce que c'est ce que tu veux vraiment, etc. ? ». Et du coup, avant d'y aller, c'est pas « ah tu veux aller à gauche, alors ok on va à gauche ». Avant d'aller à gauche on analyse, on va regarder quelles difficultés tu peux avoir, quel est le meilleur chemin pour toi, etc. Et je trouve que c'est un guide qui te permet d'avoir cette analyse et puis en plus c'est assez réaliste. (p.16. 1.30-38)

Ces questionnements amènent les coachés à des prises de conscience, desquelles découle un changement de regard sur leur vie. Ce sont des questions que les personnes n'ont pas l'habitude de se poser en étant seules. Par exemple, Julia énonce :

en fait tu vois j'étais dans un truc où tu avances avec des œillères. Tu crois qu'il y a qu'un chemin et que celui-là. Et en fait ce qui m'a aidé, c'est les questions qu'il posait, ça commençait à élargir les œillères en fait. Je commençais à me dire « ah ouais mais attend, en fait on peut faire différemment, il peut y avoir plusieurs options. » Donc ça, ça m'a permis vraiment avec les questions, les reformulations, ça m'a permis si tu veux d'avoir des prises de conscience. [...] Les questionnements, ça m'a beaucoup aidé. Parce que c'était des questions que je m'étais jamais posées en fait. J'y avais jamais réfléchi. (p.16, 1.12-28)

Déborah a été accompagnée avec des outils de PNL et selon elle : « c'était aussi intéressant et c'était pas juste un coach qui te pose des questions et qui te fais avancer ». (p.32, 1.31-32) Pour Marie, les outils ont également été très pertinents pour l'aider à avoir une réflexion et du recul sur sa vie.

Pour moi, il m'a vraiment accompagné avec des outils qui m'ont vraiment plu, qui étaient tout à fait nouveaux pour moi et puis le fait d'avoir un changement de point de vue [...] qui permet de faire changer les choses. [...] Avec lui j'ai vraiment réussi à avoir une vision globale dans ma vie à l'époque. (p.24. 1.5-8)

Ainsi, l'accompagné apporte « sa connaissance du terrain » et l'accompagnateur a une « expertise du processus » de l'accompagnement (Charlier, 2013, p.18).

Ethique

L'une des compétences que l'association ICF met en avant est la suivante : « respecter les directives éthiques professionnelles » (Cloët & Vernazobres, 2011, p.55). Paul (2012, p.16) reprend les termes de Derrida (1967) en mentionnant que la posture éthique est un « 'rapport non-violent (...) à autrui' ». Cette non-violence est aux antipodes d'une relation de « pouvoir, de répression, d'exploitation, (...), de manipulation, d'humiliation, [et] d'infantilisation » (Paul, 2012, p.16). Cette posture suppose de travailler main dans la main et de faire en sorte de développer et de changer la situation souhaitée.

De l'éthique découle une attitude de bienveillance. Julia et Marie ont relevé que leurs coachs étaient bienveillants envers elles et cela a contribué à construire leur relation car elles se sentaient libres d'exprimer leur ressenti et de parler de leur parcours de vie.

Julia : Il y a eu ce feeling au départ et puis après c'est par sa bienveillance, son écoute...c'est ça qui a fait qu'au fur et à mesure que le rapport de confiance s'est construit en fait. [...] C'est vraiment de dire « cette personne je peux tout lui dire, elle ne va pas me juger parce que je lui ai dit un truc ou parce que je commence à pleurer ». Donc pour moi c'est super important. J'aurais pas pu faire ce travail avec quelqu'un où tu ne peux pas te lâcher. (p.17, 1.7-14)

A travers ses propos, Julia illustre l'idée de Gagnon et al. (2011, p.97) : le coach « [doit dans la mesure du possible] accepter les personnes telles qu'elles sont [et] ne pas les juger ». La notion du non-jugement fait partie de la bienveillance.

Quant à Marie, la bienveillance de ses deux coachs (p.24, 41-42) ont contribué à ce qu'elle se sente suffisamment en sécurité pour se livrer et collaborer avec les professionnels.

C'était vraiment quelqu'un qui est assez âgé donc je l'ai trouvé vraiment comme quelqu'un de très sage, qui était très bienveillant et très accompagnant. Donc je me suis vraiment sentie aussi bien accueillie, à chaque fois il me préparait le café...des petites intentions qui étaient vraiment...qui me faisaient me sentir bien aussi et en sécurité pour travailler. (p.24 1.23-27)

L'éthique demande à ce que l'accompagnant n'humilie pas le coaché. Alex s'est retrouvé en face d'un professionnel qui la valorisait dès qu'il en avait à l'occasion. Au départ, cette dernière pensait que la valorisation était une technique de coaching pour augmenter sa confiance en elle mais avec le temps, elle s'est aperçue que c'était réellement sincère.

Il m'aide beaucoup pour la confiance en moi. (silence) [...] C'est un des plus fan de moi (rire). [...] Je me demandais si c'était des méthodes car il me valorisait tellement et pense que je suis une super athlète. Parce que justement moi je suis à l'opposé, facilement je me dévalorise et je mets pas vraiment en avant ce que je peux et ce que je sais et lui il est très dans la valorisation et des fois je me disais « mais est-ce que c'est des méthodes pour essayer

de me booster un peu et puis booster ma confiance en moi ? » mais...non je crois pas. (p.4, 1.33-40)

Selon Paul (2012), un principe est issu de l'éthique : « ne pas se substituer à autrui », c'est-à-dire : « penser, dire, faire à sa place » (p.16). Comme relevé, les quatre interviewées ont décidé de faire un coaching avec des problématiques précises ; celles-ci n'ont pas découlé de suggestions de la part des coachs. Ces professionnels utilisent divers outils comme par exemple le questionnement pour que les coachés trouvent par eux-mêmes les solutions et les actions à mettre en place pour se rapprocher de leur objectif ou pour dépasser les obstacles qui freinent leur épanouissement personnel et/ou professionnel. A aucun moment les coachs pensent, disent et font à la place des accompagnés.

Ecoute

L'une des postures est celle de l'écoute. Selon Paul (2009a, p.17)

Ecouter, c'est être attentif certes, mais c'est surtout interagir, répondre, solliciter, dynamiser un questionnement permettant aux personnes de « se » questionner dans le rapport à la réalité dans laquelle elles sont. L'écoute désigne un processus de négociation des compréhensions, de délibération interactive, de conception partagée du sens.

L'écoute n'est pas uniquement une posture mais également une technique car elle soutient l'acheminement et consolide la démarche (Paul, 2009a, p.17). Selon Gagnon (2011, p.93), cette écoute est basée « sur le respect et l'empathie ».

L'association ICF a également soulevé ce point dans les onze compétences que sont censés avoir les coachs professionnels : « écouter avec attention les dits comme les non-dits et favoriser l'expression personnelle du client » (Cloët & Vernazobres (2011, p.55).

Cette compétence a été explicitement mentionnée par deux interviewées :

Julia : Il y a eu ce feeling au départ et puis après c'est par sa bienveillance, son écoute...c'est ça qui a fait qu'au fur et à mesure que le rapport de confiance s'est construit en fait. (p.17, 1.7-9)

Marie : En tout cas les deux ils étaient vraiment très bienveillants, les deux étaient très à l'écoute mais chacun justement avec leur personnalité. (p.24. 1.41-42)

Être à la fois proche et éloigné du coaché

L'accompagnant doit être à la fois proche de la personne et à la fois éloigné. En d'autres termes, le professionnel se voit confié les histoires de vie des accompagnés ainsi que leurs besoins, leurs peurs, bref, des éléments intimes. Cela tisse un lien de rapprochement entre les deux individus. Mais, l'accompagnateur « doit conserver une certaine maîtrise de soi, pour ne pas être submergé par ses émotions, et adopter une certaine distance professionnelle pour ne pas être trop affecté par la souffrance. (...) [Il doit] demeurer disponible et efficace » (Bonnet, 2008, cité par Gagnon et al., 2011, p.97).

Pour Julia, le « feeling » avec son coach l'a rapprochée de lui, ce qui lui a permis de se livrer plus facilement. Elle mentionne que sa bienveillance et son écoute ont également contribué à ce rapprochement.

Pour moi ça a été un feeling. C'est vrai que je réagis assez comme ça avec les gens, j'arrive pas à te dire concrètement. C'est plus un feeling, de me dire est-ce que je me sens bien avec cette personne ou pas. Il y a eu ce feeling au départ et puis après c'est par sa bienveillance, son écoute...c'est ça qui a fait qu'au fur et à mesure que le rapport de confiance s'est construit en fait. Si t'as pas le feeling, le travail n'a pas le même impact, c'est-à-dire que moi, j'aurais pas osé exprimer certaines choses comme par exemple des émotions et je me serais dite « mais qu'est-ce qu'il va penser de moi ? » Et c'est ça c'est pas bon. (p.17, 1.5-11)

Tout comme avec Julia, Alex « fai[t] hyper confiance » (p.5, 1.34) à son coach. Ce rapport de confiance contribue à les rapprocher. Cependant, après un an de suivi, il continue à la vousoyer sans qu'elle sache réellement les raisons. J'émet l'hypothèse qu'il souhaite maintenir une distance professionnelle à travers le vousoiement. Alex pense qu'il s'agirait plutôt d'une marque de respect envers elle.

La relation que j'ai avec lui (silence) alors ouais c'est toujours très particulier car on se vousoie toujours et je pense que c'est la seule personne que je connaisse qui vousoie (rire). Ouais...des fois ça me fais un peu bizarre mais je pense que c'est lui qui a instauré ça. Je ne sais pas exactement pourquoi. Peut-être pour me montrer qu'il me respectait. Je ne sais pas. (p.6, 1.6-9)

2.1.2. Le rôle du coach (dans l'accompagnement)

Accompagner dans le cheminement du coaché

Lorsque l'accompagnement vient directement d'une commande institutionnelle et non de l'accompagné lui-même, la visée est déjà déterminée et « l'atteinte d'objectifs [est] préalablement défini[e] » (Charlier, 2013, p.18). Or, « accompagner une personne ou une équipe, c'est faire le chemin à côté de l'autre et avec lui » (Charlier, 2013, p.18). C'est grâce aux dialogues, aux questionnements et aux réflexions réalisées en binôme ou en groupe que le cheminement se crée pour définir les objectifs/changements à atteindre. Selon Buratti et Lenhardt (2013, p.103), ce cheminement se déroule comme un processus en boucle ; une série d'étapes sont réalisées pour atteindre le but de l'accompagné. En effet,

chaque nouvelle réalisation, chaque objectif atteint par la personne coachée, devient un nouveau point de départ, une marche gravie pour se hisser plus haut, vers l'objectif suivant. Pour chaque phase du cycle, on peut distinguer sept étapes :

1. Le coach et le coaché définissent ensemble l'objectif ;
2. Ils analysent la situation actuelle ;
3. Ils explorent les solutions possibles ;
4. Ils décident d'un plan d'actions ;
5. Ils expérimentent et apprennent en agissant ;
6. Ils estiment les progrès accomplis ;

7. Ce qui leur permet d'identifier de nouveaux axes d'amélioration

Afin d'illustrer le cheminement des personnes interviewées, je vais reprendre les sept étapes définies par Buratti et Lenhardt tout en m'appuyant à la fois sur les propos des coachées.

1. le coach et le coaché définissent ensemble l'objectif :

Les quatre personnes interviewées ont pris contact avec un coach en ayant en tête une demande préalable en lien avec leur histoire de vie comme par exemple retrouver un sens à sa vie professionnelle, gagner en affirmation de soi, oser démissionner, avoir le courage de se réorienter. A ce stade, il ne s'agit pas encore d'un objectif définit car la demande préalable va évoluer et se construire au fil des séances de coaching car certaines thématiques sont relativement larges comme par exemple celle de « gagner en affirmation de soi ». Celle-ci peut très probablement comporter un sous-objectif qui est celui de gagner dans un premier temps en confiance en soi pour dans un deuxième temps avoir plus le courage de s'affirmer. Cependant, dans les interviews de Julia, Marie et de Déborah, la construction de l'objectif n'est pas explicitée.

A l'aide de ses notes qui ont été prises lors d'entretiens par skype avec son coach, Alex me partage le cheminement qu'elle a réalisé en passant par les sept étapes contrairement aux trois autres où certaines étapes sont manquantes dans leur discours comme par exemple : décider d'un plan d'action, expérimenter et apprendre en agissant, l'identification de nouveaux axes d'amélioration. C'est pourquoi, je vais me concentrer sur le récit d'Alex afin de poursuivre cette analyse. Cependant, dans son discours, elle ne précise pas s'il s'agissait de son premier ou du deuxième objectif qui a été entrepris avec son deuxième coach mental du sport. Malgré cela, son retour d'expérience est riche en informations.

Ses deux demandes préalables étaient les suivantes :

c'était [d'être performante afin] de qualifier l'équipe suisse de concours complet pour les Jeux Olympiques. Du coup, comme on avait commencé ensemble, il m'a dit « je te suis jusqu'à ce que vous ayez fini ça ». C'était plusieurs épreuves des coupes des nations et on devait aller à plusieurs épreuves et on devait faire des points par équipe. (p.2, p.19-22)

Etant donné que l'équipe suisse d'équitation a réussi à se qualifier, il a eu le souhait de vouloir continuer à la coacher pour que cette fois-ci ce soit à elle d'être qualifiée directement dans l'équipe suisse.

Il a dit « pour moi c'est un honneur et je serai hyper heureux de pouvoir continuer à travailler avec vous jusqu'aux Jeux Olympiques, jusqu'à Tokyo ». Du coup il s'est engagé auprès de moi. (p.2, l.23-25)

Grâce à la prochaine étape « analyse de la situation actuelle », cette demande préalable deviendra un objectif précis dont il découlera des actions.

Parfois, quand un coaché débute un coaching avec une demande préalable, il arrive qu'au fur et à mesure de l'avancée des séances il s'aperçoive que ce n'était pas un réel souhait ou bien qu'il y ait d'autres objectifs davantage prioritaires à traiter. Ce cheminement s'est construit à travers les échanges, les exercices et les prises de conscience (étape 2). Ceci a été le cas de Déborah. Lors de son deuxième accompagnement en coaching, son souhait initial était d'être

accompagnée pour devenir auto-entrepreneur. Elle s'est finalement rendue compte que ce n'était pas un réel souhait. Elle a donc changé de demande préalable.

Finalement c'était pas si important pour moi mais au final elle m'a plus aidé à pas lâcher la formation de coaching car ça me prend bien du temps et de l'énergie. (p.32, 1.18-20)

2. ils analysent la situation actuelle :

En analysant ses activités hippiques, ils sont arrivés au constat qu'elle n'était pas suffisamment structurée dans ses entraînements et organisée quant au choix de ses concours.

Avant de travailler avec ce coach mental, c'était beaucoup plus flou ce que j'allais faire au concours. (silence) Je me fixais pas des objectifs précis aussi, mes plans d'entraînement étaient pas précis. Je faisais un peu « ah oui aujourd'hui je vais faire ça » et c'était pas vraiment pensé. (p.3, 1.38-41)

Ils analysent également ce qu'elle sait bien faire pour qu'elle en prenne d'avantage conscience afin de continuer sur cette voie :

Ouais il me dit par exemple j'ai performé l'année dernière et il me dit « cette année il y aura autant de pression parce qu'il faudra cette qualif, mais regarde, la compétition la plus décisive de l'année t'étais la meilleure suisse, t'as fait un double zéro faute, t'as fait un dressage maîtrisé et du coup tu sais le faire, le stress tu sais le gérer, tu l'as déjà fait et du coup on n'est pas dans quelque chose d'inconnu. » Il est sûr que je vais reproduire. (p.9, 1.27-32)

3. ils explorent les solutions possibles :

Afin qu'Alex soit plus performante, ils ont notamment exploré les solutions suivantes : avoir une meilleure planification des entraînements et des concours, faire de l'imagerie mentale¹², gagner en confiance en soi et garder une bonne forme physique.

Aussi, grâce à cette exploration, Alex est plus au clair sur les options qui lui apportent de grands bénéfices. Avant le coaching, elle se mettait des barrières par rapport à ces options envisagées car elle se focalisait plutôt sur les inconvénients. A titre d'exemple, elle mentionne :

Maintenant j'ai bougé mes chevaux d'endroit, ils sont dans un autre centre équestre avec beaucoup plus de possibilités pour s'entraîner. Avant j'avais pas ces possibilité et puis du coup ça me freinait aussi. Je pense c'est aussi lui qui m'a aidé à me dire « ah en fait j'ai besoin d'un endroit plus adapté pour l'entraînement », et je me rends compte que je n'arrivais pas vraiment à pouvoir m'entraîner comme j'aurai besoin et je pense que c'est aussi lui qui a fait le déclic. (p.3, 42-44, p.4, 1-3)

¹² pour lui faire vivre mentalement une compétition qui s'apprête à être réalisée.

4. ils décident d'un plan d'actions :

Alex a été très généreuse quant à l'énonciation des actions. C'est pourquoi, je souhaite exposer plusieurs d'entre elles traitant des thématiques différentes qui lui permettent de devenir plus performante en équitation.

Actions en lien avec la planification :

Et aux compétitions (silence) on travaille beaucoup sur les objectifs. Par exemple en concours complet on a trois épreuves et puis avant d'aller il me dit « qu'est-ce que tu veux aller chercher, quel est l'objectif pour chaque épreuve ». [...] Pour le saut d'obstacle j'ai dit « j'aimerais arriver à faire un zéro faute car je sais que moi et mes chevaux on est capables et on est préparés pour ça ». (p.3, 1-18)

Il m'a aidé aussi à faire un grand planning avec tous les mois de l'année avec déjà tous les entraînements. Un truc très visuel, tous les entraînements inscrits et du coup je réécrit à chaque fois dès qu'il y a un truc nouveau. Du coup visuellement ça aide à être très au clair sur ce que je fais, sur ce que je dois faire et quelles sont les prochaines échéances et comme ça. Et ça, ça m'aide aussi. Il y a quelques années, je faisais pas de planning à l'avance des compétitions. Je faisais la compétition qui allait bien parce que j'avais pas fait depuis un moment une compétition et je me disais « ah ouais ben on va aller à celle-là ». Alors que là tout le planning de l'année est fait. On sait que ce cheval va aller là. Ça, ça m'aide bien ! (p.10, 1.5-12)

Pour la technique par exemple, pour le dressage, il me disait « essaie de lister qu'est-ce que t'as besoin de travailler, qu'est-ce que tes coachs te disent ». (p.9, 1.38-39)

Actions en lien avec le discours positif :

Il y avait un concours, j'avais fait une perche sur le saut d'obstacle...et en faisant la reconnaissance, j'étais pas encore hyper au point en coaching mental, c'était l'été dernier, en mai-juin je crois. Il y avait cette palanque et elle ne me plaisait pas et je m'étais dit « il faut pas que j'arrive trop près, faut pas que je mette le cheval trop près ». Alors j'ai fait mon parcours tout bien, j'arrive sur la palanque et paf j'arrive trop près et je fais la barre. Et puis j'en ai justement débriefé avec mon coach mental et il m'avait dit « ce qu'il faut que tu te dises pour une prochaine fois c'est : j'aimerais m'éloigner de la palanque. Ton cerveau et ton corps n'entendent pas le NE PAS, il entend juste ALLER TROP PRÊT. Donc si tu ne veux pas aller trop prêt, à tous les coups tu vas aller trop prêt ». C'est toujours cette histoire de discours positif et ça on travaille énormément et ça m'aide beaucoup. (p.11, 1.8-17)

Et puis par exemple là, on a travaillé hier, il disait que pour le premier concours de la saison, je vais vouloir préserver les chevaux et après c'est toujours la question, 'fin quand il me pose les questions, c'est de formuler au positif. Par exemple hier j'ai justement eu un Skype avec lui et je lui ai dit « je ne veux pas aller trop vite sur le cross pour ne pas trop les fatiguer » et il me dit « essaie de justement tourner ça ». Et du coup je disais « je voudrais préserver les chevaux en début de saison avec un rythme respectueux des chevaux pour les mettre en confiance et puis justement pour les garder en forme pour juillet, 'fin pour qu'ils soient au top de leur forme pour les Jeux Olympiques. (p.3, 1. 9-17)

Quand on est dans un très haut niveau sportif comme Alex, les exigences dans les compétitions sont très élevées. Un discours positif contribue à relativiser plus facilement les difficultés et par conséquent, à mettre plus en confiance la cavalière.

Action en lien avec la santé physique :

Oui il m'avait quand même motivé la première fois quand je devais aller voir un osthéo. J'allais jamais, je faisais jamais pour moi, il m'avait quand même fait mettre par exemple une sonnerie sur mon téléphone et il me dit « à quel moment vous avez du temps pour appeler l'osthéo ? ». J'ai dit « ah ben peut être demain après mon cours ». Et il me dit « bon ok, alors vous mettez une alarme sur votre téléphone pour vous rappeler de téléphoner à l'osthéo ». Et puis du coup j'avais fait, il y avait l'alarme qui s'était mis, j'avais du temps et du coup j'ai pris le téléphone et j'ai appelé. Il m'oblige à rien mais si vraiment il sent que je vais pas faire et qu'il faut vraiment parce que je lui ai dit moi-même que j'en avais envie, que j'ai besoin de ça, là il me pousse dans ce sens-là. (p.10, l.13-21)

5. ils expérimentent ; 6. ils estiment les progrès accomplis ; 7. ils identifient de nouveaux axes d'amélioration

Dans cette partie, j'ai rassemblé les trois dernières étapes car elles ressortent directement dans un exemple précis. On retrouve l'expérimentation, le feed-back et l'identification de nouveaux axes d'amélioration :

Et après ce qu'on fait, on arrive à la compétition et après il y aura un résultat. Soit on a atteint l'objectif, on a fait l'objectif au mieux, soit on n'a pas atteint l'objectif et puis après on aura justement un débriefing avec mon coach mental et on va essayer de réfléchir sur qu'est-ce qu'on garde de la compétition, qu'est-ce qui était bien et qu'est-ce qu'on pourrait améliorer pour pouvoir atteindre l'objectif la prochaine fois. Est-ce qu'on va devoir modifier un peu l'entraînement, est-ce qu'on va modifier la manière de se préparer même au concours, si le dressage aurait pu être un peu mieux, peut être que, c'est que le temps d'entraînement était trop...aurait pu être mieux organisé. (p.3, l.18-26)

Une ressource pour soutenir le coaché dans son développement

L'autonomie de la personne accompagnée étant centrale (Charlier, 2013 ; Paul, 2012), l'un des paradoxes consiste dans le fait que l'accompagnant souhaite que l'accompagné puisse être plus autonome quant à la résolution de ses problèmes, ou trouver sa voie pour avoir une meilleure qualité de vie. Un des postulats qui en découle est d'avoir confiance dans les compétences et les potentialités de l'accompagné (Charlier, 2013, p.17). La personne accompagnée est tout de même dépendante du professionnel afin qu'elle puisse être guidée et enrichie dans sa réflexion notamment à l'aide de questionnements et de dialogues (Charlier, 2013). Comme vu jusqu'ici, on ne peut que difficilement évoluer seul, il est nécessaire d'avoir des interactions avec autrui. L'accompagnement permet toutefois à l'individu de trouver les clefs et les ressources en lui pour pouvoir être autonome bien après que l'accompagnement soit terminé. C'est l'autonomie

à long terme qui est visé et pas uniquement pendant la période de l'accompagnement. Par conséquent, ce dernier, ne sera (en principe) plus dépendant du professionnel. Lors de l'entretien, j'ai demandé comment les quatre coachées considéraient le rôle de leur coach. Plusieurs mots-clés tournant autour de l'accompagnement ont émergé : accompagnement, catalyseur, facilitateur, guide. Voici donc leurs propos pour illustrer :

Le deuxième coach de Marie qui était également psychologue était selon elle

*plus entraînant et il avait énormément d'énergie, énormément de motivation et quand je l'ai vu je me suis dit « ouaou je voudrais être comme ça, je voudrais avoir la même énergie que lui alors qu'aujourd'hui je suis dans une énergie basse ». Donc lui, ça a été comme le **catalyseur**, c'est-à-dire c'est comme quand vous avez de l'essence et vous mettez du feu, ben ça fait une grosse flemme. Son rôle ça a été ça, de trouver comment créer l'étincelle en moi pour que je retrouve de l'énergie et pour que je puisse donner ma lettre de démission et puis continuer dans mes études et dans ma carrière actuelle. (p.24, 1-30-36)*

*Alors avec le premier coach, lui je l'ai bien aimé parce qu'il était le **guide** bienveillant...un **facilitateur** ça été. Parce que je pense que dans le coaching je pense que les ressources on les a tous en nous mais le rôle du coach, lui il a vraiment bien réussi à ressortir et à comprendre quelles étaient mes ressources pour pouvoir prendre la bonne décision pour aller de l'avant dans ces études. Donc c'est plus un **facilitateur**, un **guide** qui vient avec un questionnement pertinent, arrive à sortir de moi les mots, arrive à les analyser. Lui aussi il avait fait pas mal de PNL donc analyse du langage. (p.24, 1.17-23)*

Elle n'a pas décrit leur rôle de la même manière. Le deuxième coach-psychologue est un « catalyseur » ; à cette période Marie était déprimée et ce dernier a réussi à lui donner de l'énergie pour la motiver à démissionner. Concernant le premier coach, elle a mentionné à deux reprises le terme « guide » et « facilitateur » car il lui a permis de l'accompagner dans la découverte de ses propres ressources pour les mobiliser ensuite en autonomie dans son quotidien pour atteindre son objectif. En étant un guide, il a utilisé plusieurs outils de coaching pour amener le dialogue et analyser les mots de Marie.

Tout comme Marie, Déborah définit son rôle comme étant également celui d'un « catalyseur ». Cependant, elle l'emploie avec un sens différent par rapport à celui de Marie. Sa coach lui a permis d'accélérer le processus de réflexion quant à sa situation de vie. Le terme « d'accompagnement » a aussi été employé.

*D'accompagnement, ouais **d'accompagnement** et c'est un **catalyseur**. Ouais elle a accéléré des processus de pensées que j'aurai pu avoir toute seule. Elle a accéléré tout ça. Et puis vraiment un accompagnement et un effet miroir, aussi, c'est ce qui était puissant dans le coaching. C'est vraiment qu'elle te renvoie un peu ce que tu dis, ce que tu fais et puis tu te rends vraiment compter de tout ça quoi. (p.32, 1.36-39, p.33, 1.1-2)*

Pour Julia, le rôle de son coach était d'être un guide tout comme pour Marie. Elle l'a mentionné trois fois. Il lui permet d'ouvrir les yeux sur toutes les options qui s'offraient à elle et d'évaluer laquelle était la plus adaptée. Pour rappel, son objectif était de retrouver un sens à sa vie professionnelle suite à sa démission car elle ne savait pas dans quelle profession s'orienter.

*Hmm son rôle (silence). Comme un **guide** mais tu sais, c'est pas un **guide** qui va dire « maintenant on va à gauche, maintenant va à droite ». C'est un guide mais en fait c'est lui*

qui va dire « maintenant tu veux aller où ? ». Et par exemple si je lui dis que je veux aller à gauche, ben avant d'y aller, il va poser toutes les questions pour évaluer est-ce « c'est vraiment le bon chemin pour toi ? Est-ce que c'est ce que tu veux vraiment, etc. ? ». Et du coup, avant d'y aller, c'est pas « ah tu veux aller à gauche, alors ok on va à gauche ». Avant d'aller à gauche on analyse, on va regarder quelles difficultés tu peux avoir, quel est le meilleur chemin pour toi, etc. Et je trouve que c'est **un guide** qui te permet d'avoir cette analyse et puis en plus c'est assez réaliste, c'est-à-dire que tu ne vas pas te dire « ah on va là et tout va être beau, génial et merveilleux ». Il va te dire, « bon ok, tu veux aller là mais en gros c'est quoi les avantages, les inconvénients ? » et du coup tu as une vue plus réaliste de la situation. Et il te redonne ce pouvoir de dire, « ben voilà on a analysé ce chemin, est-ce que c'est vers là que tu veux aller ou pas ? » Il redonne le pouvoir. (p.16, l.30-42)

Pour Alex, son rôle peut également être celui d'un médiateur :

je sais que si j'ai un problème à tout moment, je peux l'appeler et puis lui demander de l'aide. Je sais par exemple aussi, j'ai jamais fait mais, si ça va vraiment pas avec une personne, je pourrais lui demander à lui de parler avec. (p.4, l.13-15)

Lors de l'interview, j'ai posé la question suivante : « est-ce que tu pourrais me dire si tu considérais que ton coach était une ressource pour toi dans ta problématique ? » Les quatre ont répondu que c'était le cas.

Alex : *pour moi c'était **une grande ressource**. Et j'ai vu d'ailleurs en compétition des grosses progressions. Beaucoup plus de sûreté à la compétition, et du coup j'arrivais beaucoup mieux à gérer le stress. [...] Il m'a beaucoup aidé dans la planification pour être plus sûre de moi en arrivant à la compétition, être sûr que j'avais fait ce que j'avais besoin, que je suis prête. Il m'aide beaucoup pour la confiance en moi.* (p.4, l.21-34)

Julia : **Ah oui oui, ouais. Ben oui**, parce que c'est plein de questions...comment dire...en fait tu vois j'étais dans un truc où tu avances avec des œillères. Tu crois qu'il y a qu'un chemin et que celui-là. Et en fait ce qui m'a aidé, c'est les questions qu'il posait, ça commençait à élargir les œillères en fait. Je commençais à me dire « ah ouais mais attend, en fait on peut faire différemment, il peut y avoir plusieurs options. » Donc ça, ça m'a permis vraiment avec les questions, les reformulations, ça m'a permis si tu veux d'avoir des prises de conscience. (...) Parce que c'était des questions que je m'étais jamais posées en fait. J'y avais jamais réfléchi. (p.16, l.10-28)

Marie : *Alors le premier coach était plus disons RH, manager, etc. Il était parfait pour une prise de décision simple. Pour moi, il m'a vraiment accompagnée avec des outils qui m'ont vraiment plu, qui étaient tout à fait nouveaux pour moi et puis le fait d'avoir un changement de point de vue dans le coaching qui permet de faire changer les choses.* (p.24, l.4-7)

Déborah : *Alors **oui clairement c'était une ressource**...ben dans le sens où ça t'oblige à te mettre un coup de pied aux fesses pour te faire avancer vers ton objectif quoi. Déjà parce que t'as payé (rire) et puis parce que voilà elle me donnait pas mal d'outils comme elle fait de la PNL, c'était aussi intéressant et c'était pas juste un coach qui te pose des questions et qui te fait avancer.* (p.32, l.29-32)

2.1.3. La relation coach-coaché

Paul (2009a) mentionne que « l'accompagnement concerne deux personnes de statut inégal mais qui, néanmoins, vont devoir fonctionner au sein d'une relation » (p.94). La dimension relationnelle est fondamentale car « la dynamique du changement dépend de la qualité de la relation » (Paul, 2009a, p.96). Par ailleurs, il est intéressant de relever qu'il n'y a pas de règles prescrites pour accompagner car il s'agit d'une « 'com-position' : chaque binôme constitue une matrice relationnelle différente » (Paul, 2009a, p.96). La relation des quatre coachées avec leur coach est analysée à travers les idées suivantes : la relation coopérative, le souci de l'autre et la relation de confiance mutuelle. Pour ce faire, je vais mobiliser de la théorie qui n'a pas été développée dans le cadre conceptuel.

La relation coopérative

Paul (2012, p.15) qualifie la relation de « coopérative » dans la mesure où le binôme avance main dans la main, « cheminent l'un avec l'autre » et se concertent. La relation « coopérative » découle du partage comme par exemple dans l'échange : de la parole, des questionnements, des idées pour avancer dans la direction de l'objectif de l'accompagnement. Cela signifie que les deux personnes doivent également se voir compétentes mutuellement quant à la réalisation des tâches à conduire. L'autrice affirme que si l'accompagnant et l'accompagné se mettent ensemble, « ce n'est pas parce que l'un serait incapable mais parce que personne ne peut apprendre seul ni grandir seul ou se construire seul, c'est toujours un travail en interaction avec les autres » (Paul, 2012, p.17). Ces propos peuvent être associés à l'analyse qui a été faite dans la partie précédente : « une ressource pour soutenir le coaché dans son développement ». Dans les quatre entretiens, il a été relevé que les coaches sont des ressources notamment grâce à leurs questionnements, leurs reformulations, l'utilisation d'outils, le dialogue et leur analyse pour permettre aux coachées de prendre conscience de leurs propres ressources et des options qui s'offrent à elles pour aller dans le sens de leur objectif. Un coach peut également prendre parfois le rôle d'un médiateur. Ainsi, il ne s'agit pas de « 'faire à la place' de la personne, mais lui permettre d'exercer par elle-même un contrôle plus grand sur sa vie, la soutenir dans ses efforts pour trouver la réponse à ses problèmes et trouver sa propre voie » (Gagnon et al., 2011, p.91).

Le souci de l'autre

Selon Moulin et Eysermann (2011, p.96), l'une des dimensions des métiers de l'accompagnement est « le souci de l'autre, l'attention qu'on lui accorde : être présent (...), l'écouter et être attentif à ses besoins, s'intéresser à ce qu'elle est ». Ce point est ressorti dans les différents entretiens.

Alex : Il me suit par message ou par appel si j'ai un stress ou comme ça je peux l'appeler. Il est hyper présent, il s'investit à 200%. Et il me dit « ouais tu m'appelles, je me réjouis déjà que tu sois à Tokyo et je sais que tu m'appelleras au milieu de la nuit à cause du décalage horaire, je suis prêt pour ça, il y a pas de problème » (p.5, 1.27-30)

Le souci de l'autre passe par une posture d'écoute. Voici quelques considérations à ce propos :

Julia : *Il y a eu ce feeling au départ et puis après c'est par sa bienveillance, son écoute...c'est ça qui a fait qu'au fur et à mesure que le rapport de confiance s'est construit en fait.* (p.17, 7-9)

Marie : *Les deux étaient très à l'écoute mais chacun justement avec leur personnalité.* (p.24, 1.41-42)

La relation de confiance mutuelle

Un élément central de l'accompagnement est la confiance mutuelle entre le professionnel et l'accompagné (Charlier, 2013 ; Gagnon 2011 ; Paul, 2012). Celle-ci est nécessaire pour plusieurs raisons. La première consiste dans le fait que le coaché ose s'exprimer à cœur ouvert sur sa vie et sur lui-même ; de cette manière, ce dernier se donne plus de moyens pour s'investir dans son accompagnement (Gagnon, 2011). Ensuite, la confiance permet de développer « un lien significatif entre intervenant et usager, condition pour prendre en compte la singularité des individus, leurs choix et projets de vie » (Paul, 2012). Ces propos sont illustrés à travers le retour d'expérience de Julia :

j'avais confiance en lui, parce que tu parles de choses qui sont quand même assez intimes. Et en même temps c'est vrai que c'est pas style à la première séance où j'ai tout déballé tu vois (rire). Pour moi ça a été un feeling. C'est vrai que je réagis assez comme ça avec les gens, j'arrive pas à te dire concrètement. C'est plus un feeling, de me dire est-ce que je me sens bien avec cette personne ou pas. Il y a eu ce feeling au départ et puis après c'est par sa bienveillance, son écoute...c'est ça qui a fait qu'au fur et à mesure que le rapport de confiance s'est construit en fait. (p.17, 1.3-9)

Pour Déborah également, la confiance s'est construite au fil des séances,

donc au début forcément je pense que c'est humain, t'as pas confiance tout de suite et tu te sens pas trop en confiance. T'as peur de tout dire, t'as peur de...et puis en même temps t'es pas devant une psy donc voilà. Et puis plus ça va, plus elle te connaît, elle aussi je pense que en tant que coach aussi tu ressens que voilà l'autre est plus à l'aise. Bon, je ne me suis jamais sentie mal à l'aise avec elle. Mais plus ça allait, mieux c'était parce qu'elle te connaît. (p.33, 1.7-12)

Lorsque le coaché a confiance en son accompagnateur, il a tendance à s'investir dans son accompagnement ; ceci est le cas pour Alex :

[Le coach] me dit que je suis un profil hyper réceptif et puis il voit que je travaille beaucoup et que je lui fais hyper confiance. Il voit que ça fonctionne vraiment. Et je ne sais pas si ça fonctionne avec tout le monde, la même chose mais c'est vrai que moi je m'investis énormément là-dedans et j'y crois énormément. (p.5, 1.34-37)

J'é mets l'hypothèse que si son coach estime qu'elle est autant réceptive, ce n'est pas uniquement parce qu'elle lui fait confiance mais c'est également parce que c'est une personne qui se remet toujours en question pour évoluer au mieux.

Après moi, je suis de base une personne qui me pose beaucoup de questions et qui aime bien me remettre en question et puis essayer de trouver des solutions si ça va pas. Je ne dis pas « les autres c'est des cons », je pense je vais essayer de voir de mon côté qu'est-ce que je peux mettre en œuvre pour que ça aille mieux. (p.2, 29-32)

2.1.4. L'accompagnement par un psychologue VS. l'accompagnement par un coach

Il arrive de confondre le coaching avec la psychothérapie. Cette dernière vise la « structure psychique » de la personne selon Turner et Hévin (2010). Elle cherche à soigner les blessures de l'enfance, à mettre au jour l'histoire familiale et à explorer les arcanes de la psychologie humaine. La psychothérapie vise à réparer le passé de patient. Avec le coaching,

il ne s'agit pas de soigner une souffrance, mais d'aider la personne à mieux comprendre ses faiblesses et ses forces, à accueillir et à apprivoiser ses émotions, à confronter assise identitaire, afin qu'elle puisse progresser vers la réalisation d'un but qu'elle s'est fixée ou de son projet de vie (Buratti et Lenhardt, 2013, p.51).

Pour ce faire, le coach se base sur l'instant présent du client pour construire son avenir. L'une des différences réside également dans le fait qu'en psychothérapie, on emploie le terme « patient » et qu'en coaching on utilise le mot « client ».

Cependant, le coach doit être très attentif quant au fait qu'il doit être en mesure de renvoyer un client chez un thérapeute quand la demande de celui-ci ne peut être traitée (comme par exemple dans le cas d'une dépression, d'un burn-out ou d'une pathologie psychiatrique). Rien n'empêche néanmoins le coach d'accompagner une personne suivie par un psychothérapeute, car ces deux méthodes d'accompagnement peuvent être complémentaires. Cette complémentarité entre la psychothérapie et le coaching est ressortie à travers les propos de Marie :

Je souhaite maintenant m'exercer en tant que psychologue. Donc du coup j'ai fait aussi ce cours de coaching parce que...je voulais...c'est vraiment complémentaire. Parce que la branche de la psychologie qui m'intéresse c'est le conseiller en orientation professionnelle et scolaire. (...) C'est très proche donc dans ces études que je fais aussi dans un canton suisse, les méthodes sont très similaires à celles du coaching. (p.21, 1.37-42)

Comme relevé, le deuxième coach de Marie était également psychologue. Déborah, a été premièrement suivie par une coach, ensuite par un psychologue avec une autre problématique et pour finir, elle a revu la même coach avec une fois de plus un objectif différent. Cela a éveillé ma curiosité et c'est pourquoi, je leur ai demandé quelles étaient les raisons qui les avaient motivées à se diriger vers un psychologue plutôt qu'un coach tout en sachant qu'elles avaient déjà eu une bonne expérience avec ce dernier. Je voulais comprendre si elles faisaient une différence entre ces deux types d'accompagnement. Voici donc leurs réponses :

Chercheuse : Ce qui est intéressant c'est que vous avez dit que pour (...) le deuxième coaching, vous avez eu besoin (...) d'un coach qui est aussi psychologue. En quoi vous avez vu que la personne doit être plus que coach ? Par exemple, est-ce qu'un coach vous aurait suffi uniquement pour le deuxième objectif ?

Marie : Alors personnellement je ne pense pas. Parce que à cette période-là, j'étais vraiment dans une impasse où...j'étais un peu déprimée aussi. Parce que je voulais tout faire. Et faire mon travail et avoir des bonnes notes à l'école et réussir mes examens etc. Mais c'était beaucoup trop. Et du coup j'avais perdu quand même un peu la boussole je pense. Parce que le week-end je bossais, le soir je bossais et j'étais vraiment très fatiguée à la fin. Donc

je me suis dit que la deuxième fois j'avais besoin aussi d'accompagnement psychologique (...) pour me soutenir vraiment dans la gestion émotionnelle. Et c'est aussi pour cette raison que j'ai décidé moi-même de devenir psychologue. Parce que bon, ça a toujours été mon but hein, mais je trouve qu'un coach est vite...il travaille vite avec les émotions et ça on ne peut pas trop faire d'erreurs. Je pense qu'un coach purement coach qui a fait que ça comme formation, il n'est pas prêt à accueillir des urgences ou des gens qui pleurs...excusez-moi le terme, qui pètent les plombs complètement parce que j'en ai eu pas mal dans mon cabinet. Et je me dis « ben merci que j'aie cette formation et que je sais quand même, même si je ne suis pas psychologue, que je sais un peu comment un peu apaiser les gens etc. » Je ne dis pas qu'un coach ne peut pas l'apprendre par soi-même mais si on ne sait pas aussi comment ça fonctionne dans le corps etc. ou dans la tête, c'est beaucoup plus difficile. Et c'est pour ça en tout cas que j'étais allée voir ce coach. (p.23, l.14-34)

Son rôle ça a été ça, de trouver comment créer l'étincelle en moi pour que je retrouve de l'énergie et pour que je puisse donner ma lettre de démission et puis continuer dans mes études et dans ma carrière actuelle. (p.24, l.34-36)

Avant que je pose la question à Déborah sur les raisons qui l'ont poussées à voir un psychologue, voici ses propos :

J'ai un peu fait une descente aux enfers. J'ai eu un problème perso assez grave qui fait que j'ai dû voir une psy. Et c'est après que j'ai été revoir ma coach pour mettre des points sur ce qui n'allait pas personnellement. (p.34, l.14-17)

Chercheuse : J'aimerais revenir sur tes séances avec ta psychologue. Pourquoi tu as préféré te diriger vers un psychologue plutôt qu'un coach ? En quoi tu voyais que c'était plus pertinent de voir un psychologue ?

Déborah : Ben en gros c'est en rapport avec ma problématique, en gros pour la faire courte comme ça tu sais, je (...) ¹³ par mon ex...Et du coup j'ai un peu nié le truc et puis en plus c'était mon collègue donc je le voyais encore, enfin bref. J'ai nié tout le bordel, j'ai pris sur moi, j'ai pris sur moi et j'ai même quasiment oublié ce truc. C'est pour ça que je me suis faite coacher parce que je sentais que je manquais d'affirmation quant à ça, ça me travaillait de dingue inconsciemment. Et puis après je me suis mise en arrêt, je suis allée voir mon médecin généraliste. Ça allait pas du tout, je n'arrivais plus à dormir, j'étais quasi en dépression tu vois. En août, quelque chose comme ça. Mon médecin généraliste m'a mis en arrêt pour un épuisement professionnel, une sorte de burn-out. Puis il m'a dit de quand même aller voir un psy pour en parler, du coup je suis allée voir une psy et après un psychiatre parce que je n'étais pas assurée au niveau de mon assurance pour la psychologue. Du coup j'ai vu une psychiatre et j'en ai parlé avec elle parce que j'avais un médecin en face de moi et puis après j'en ai reparlé à ma psychologue et j'ai mis le doigt sur ce qu'il n'allait pas quoi. Et puis après j'ai pu en parler autour de moi et ça allait mieux. Et c'est pour ça qu'après j'ai revu ma coach pour revenir sur les railles. Donc voilà c'est pas quelque chose que tu peux en parler avec un coach, en tout cas, difficilement quoi. (p.34, l.23-41)

¹³ Violence non transcrite

Suite à ces échanges, plusieurs points sont à soulever. Les raisons qui ont poussé Marie à voir un coach-psychologue résident dans le fait qu'elle était déjà en études universitaires en psychologie. Elle connaissait la différence entre un coach et un psychologue. Selon elle, ce dernier est formé pour « accueillir les urgences », c'est-à-dire des personnes « qui pètent les plombs » (p.23, l.28-29). Elle était dans une période de déprime car elle consacrait beaucoup de temps à son travail et à ses études et n'avait plus un équilibre de vie qui lui permettait de se ressourcer et de se reposer. Elle avait réellement besoin d'un soutien dans sa « gestion émotionnelle ». Selon elle, un coach ne travaille pas de manière autant approfondie avec les émotions des coachés. Cependant, elle souligne que ces deux corps de métiers sont complémentaires car les méthodes et certains outils sont similaires, c'est par ailleurs pour cette raison qu'elle s'est d'abord formée en psychologie et ensuite en coaching.

Concernant Déborah, c'est son médecin qui lui a recommandé de consulter un psychologue car elle était dans une période de « descente aux enfers » (p.35, l.15) suite à des violences subies de la part de son ex-compagnon. Selon elle, elle était « quasi en dépression » (p.34, l.32). Comme relevé, un coach est limité pour suivre des personnes qui ont cette pathologie. Ce professionnel peut éventuellement les accompagner, toutefois à condition que celles-ci se fassent suivre également par un psychologue ou un psychiatre. Une fois que Déborah a terminé ses séances avec la psychologue, elle a revu sa coach pour « revenir sur les rails » (p.40, l.39-40) en faisant référence à sa réorientation professionnelle.

2.2. L'expérience vécue en lien avec le pouvoir d'agir

2.2.1. Quatre composantes essentielles du pouvoir d'agir selon Le Bossé

Après avoir fait un détour sur les différents champs disciplinaires ayant façonné le concept du pouvoir d'agir, je souhaite préciser que lors de cette analyse des données, je vais me pencher sur les travaux issus des pratiques sociales pour les raisons suivantes : premièrement, cette approche du développement du pouvoir d'agir a des similitudes avec le processus du coaching telles que la conscientisation, la démarche du changement et la posture de l'accompagnateur. Deuxièmement, à travers cet ancrage disciplinaire, le concept d'empowerment a été très largement traité selon mes recherches bibliographiques. Pour finir, l'approche de la clinique du travail et instrumentale sont axées sur le développement du pouvoir d'agir en situation de travail et en formation. Or, selon mon recueil de données obtenu grâce à mes entretiens effectués, j'ai pu constater que cela s'étend bien au-delà de ces contextes.

Le Bossé (2003), l'un des auteurs qui a le plus contribué aux travaux sur le pouvoir d'agir dans le domaine des pratiques sociales, a réalisé « une synthèse des principales dimensions qui forment l'univers conceptuel de l'empowerment » (p.32) :

- la définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées ;
- l'adoption de l'unité d'analyse acteur en contexte ;
- le développement d'une démarche d'action conscientisante ;
- la prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement.

Je vais poursuivre mon analyse à travers ces éléments afin de comprendre dans quelle mesure le coaching peut amener une personne à développer son pouvoir d'agir.

Pour rappel, l'empowerment est un processus (Quentin, 2018, p.138)

permettant aux individus, aux populations en retrait de retrouver des marges d'action, la capacité à signifier des désirs et à rendre possible une prise en compte objective de ces désirs. (...) Les [personnes] sont dites « empowered » quand (elles) résolvent des problèmes en utilisant leurs ressources psychologiques, sociales, émotionnelles, spirituelles. (...) L'individu dispose des conditions qui lui permettent d'exercer lui-même une action en vue d'accroître son bien-être. Il y a l'idée d'un renforcement personnel.

Les différents éléments mentionnés dans cette définition sont au cœur de mon analyse.

2.2.1.1. « La définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées »

La première composante est « *la définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées* » (Le Bossé, 2003, p.35). Ce sont aux personnes qui souhaitent développer leur pouvoir d'agir de cibler la direction du changement qu'elles cherchent à induire et non aux accompagnateurs. Ces derniers peuvent guider les individus à déterminer les changements qui seront opérés et dans quelles modalités ; cependant, à aucun moment cela ne doit leur être imposé. Si la personne n'a pas le désir d'agir ou bien que le projet du changement ne lui appartient pas, l'empowerment ne peut s'opérer.

Pour rappel, dans le point 2.1.2, j'ai pu établir que chacune des coachées était venue avec une demande préalable pour aboutir à des changements dans sa vie : gagner en affirmation de soi, oser démissionner, retrouver un sens à sa vie professionnelle, avoir le courage de se réorienter, devenir plus performante en compétition équestre.

2.2.1.2. « L'adoption de l'unité d'analyse acteur en contexte »

La deuxième composante consiste en « *l'adoption de l'unité d'analyse acteur en contexte* » (Le Bossé, 2003, p.35). Le Bossé (2003) reprend les propos de Rappaport (1987) et de Swift (1984) en énonçant que « l'empowerment s'exprime toujours sous une forme très concrète et très contextualisée. Il s'agit toujours de modifier une réalité précise à l'aide d'acteurs clairement identifiés et selon des formes qui varient en fonction des contextes » (p.35). Les individus sont dits « acteurs » des événements qui les touchent plutôt que d'en subir les conséquences. « Dans le domaine des pratiques sociales, l'idée d'empowerment s'applique plus particulièrement aux démarches de changement qui permettent l'acquisition d'une forme de pouvoir ayant des applications génériques » (Le Bossé, 2008, p.143). Le changement est vu comme le « passage d'une situation (personnelle ou collective) initiale à une situation dont au moins une des composantes a été modifiée » (Le Bossé, 2008, p.143). Cela pose « le pouvoir d'agir comme la possibilité pour une personne d'avoir une plus grande influence sur ce qui est important pour elle, cette finalité redonne aux personnes concernées leur place au centre de la définition du problème et des solutions envisageables » (Loisy et Carosin, 2017, p.6). Il s'agit de mettre en avant les changements communs et individuels des quatre coachées qui se sont opérés pendant et après les séances de coaching. Pour ce faire, j'ai thématiqué les changements suivants : la confiance en soi, la prise de recul, le regard des autres et la volonté de plaire, le calme, la peur, s'auto-coacher, la démission du dernier emploi, la joie, l'équilibre entre équitation-mère et l'apprentissage sur soi. J'ai fait le choix dans cette partie d'analyse de citer directement les

propos des coachées sans les commenter car les changements sont suffisamment perceptibles sans que j'aie besoin de les commenter.

Les changements communs

La confiance en soi

Alex : Après il m'aide beaucoup dans la confiance en soi. Me montrer qu'est-ce que je fais bien et j'ai souvent l'impression que je suis moins bien que les autres suisses. Enfin pas tous, mais que...on est quatre favoris mais que les trois...ah et puis il arrive à me montrer en me disant « toi sur la saison, t'étais peut être pas la meilleure dans toutes les compétitions mais t'étais la plus stable ». Il me dit toujours. Et de tous les suisses, c'est vrai que je suis la plus stable. Et ils ont fait aussi des statistiques avec mon chef d'équipe et sur la coupe des nations je suis celle qui a ramené le plus de points et qui était la plus stable aussi. Beaucoup d'un coup dans une compétition ne finissent pas où ils ont une chute alors qu'à moi ça n'arrive pas. Il me montre que je suis une athlète sur qui on peut compter et du coup ça me donne aussi de la sûreté. [...] j'ai appris que (silence) que c'est vraiment bien ce que je fais alors que je ne m'en rendais pas vraiment compte. (p.8, 1.29-41)

Marie : J'ai énormément musclé la confiance en moi, ça c'est sûr ! Maintenant j'ai un mental qui est très fort, j'ai pu aussi faire face à plein de choses qui ont été difficiles aussi l'année dernière et j'ai dépassé tout ça avec beaucoup de courage parce que j'ai eu aussi pas mal de problèmes au dos etc. Mais ça ne m'a pas empêchée de continuer dans tous mes projets donc confiance en soi. (p.27, 1.21-26)

La prise de recul

Alex a mentionné qu'elle arrive à « beaucoup plus [à] réfléchir à pourquoi [elle] fai[t] quelque chose » (p.6, 1.22-23) en se référant à ses entraînements et à ses compétitions.

Marie : « J'ai acquis vraiment la capacité à prendre du recul et à changer mes points de vue maintenant assez facilement » (p.27, 26-30). C'est notamment grâce aux outils de coaching que Marie a acquis « une vision globale » (p.24, 1-8) sur sa vie.

Le regard des autres et la volonté de plaire

Julia : J'étais beaucoup guidée par le regard des autres, donc qu'est-ce que vont penser les autres, etc. Et ça m'a appris à être plus à mon écoute à moi. [...] C'était un challenge pour moi car ça veut dire faire des choix qui sont pas forcément compris par son entourage. Tu vois quand tu dis « ben voilà, [...] vous voyez mon job à la banque de manager où je suis super bien payée et qu'il y a dix qui attendent que je parte pour prendre mon poste ? Ben voilà, je vais le quitter » (rire). « Ah ouais et puis pour faire quoi ? » « Ben je sais pas trop, quelque chose dans l'accompagnement », parce que à ce moment-là c'était pas trop encore précis précis tu vois ? [...] Avant le coaching c'était dur d'exprimer ça. Je me sentais vraiment jugée. Mais je me suis rendue compte que c'était moi qui laissais les autres me juger et que c'était moi qui me laissais m'affecter par le jugement des autres en fait. Et donc ouais du coup ça m'a beaucoup appris à être plus à mon écoute, de ce que moi j'avais envie et que même si ce que moi j'avais envie ça

n'entre pas dans les cases de la société ou dans les cases dans ce que l'on attend de moi, ben tant puis, et d'assumer ! [...] Finalement, j'avais besoin qu'on me dise « ah tu fais des études, c'est bien ! Ah tu travailles dans une banque, c'est bien ! Ah t'as un poste de manager, c'est bien ! Même si finalement ça correspondait pas à qui j'étais vraiment, à ce que je voulais vraiment. Donc c'était vraiment de me détacher de ça. (p.19, 1.25-44, p.20, 1.1-11)

Déborah : Ce qui m'a vraiment frappée c'est que je me suis rendue compte que je voulais plaire à tout le monde pour faire plaisir en tout cas, de peur de blesser les autres. Et elle m'a fait faire un exercice et finalement je me suis rendue compte que c'était pas grave de blesser les autres. Et ça c'était vraiment un gros pas pour moi parce que maintenant je le mets vraiment en œuvre. Quand j'ai pas envie, j'ai pas envie et quand c'est non, c'est non quoi. Donc ça c'est top. (p.35, 1.31-36)

Le calme

Alex : Il me fait beaucoup travailler sur le discours interne positif. [...] Par exemple quand je suis sur le carré de dressage pour présenter aux juges pendant la compétition, j'essaie de me parler positivement et ça j'ai fait et ça m'a vraiment aidé l'année dernière. [...] Je me souviens, un des concours où mon cheval stressait un peu, je ne sais plus si je me murmurais ou si je me disais interne mais je disais « ah tout va bien, tu sais le faire », tu sais. Surtout, ça a un autre impact surtout dans une relation avec le cheval qui sent vraiment que si tu dis « ouh merde ça va pas, rien ne va plus », je pense qu'après ça se dégrade. Si j'arrive à garder mon calme, de me dire « ouais tu sais faire ». Je me dis à l'interne ce que je dois faire. » (p.6, 34-42, p.7, 1-8) [...] Il y avait toujours cette formulation positive, se donner des consignes positives, « arriver claire, calme et concentrée en compétition parce qu'on s'est préparés pour. » (p.9, 19-21)

Julia : Le feed-back que j'ai reçu de mon entourage c'est qu'ils me disaient qu'ils me trouvaient plus calme, plus tranquille donc je pense que oui il y a eu des impacts dans mon comportement, dans mon attitude. (p.17, 1.20-21)

La peur

Julia : Ce que ça a apporté en moi, c'est [...] que la peur prenne moins de place dans ma vie. J'étais beaucoup guidée par mes peurs. Toujours faire des choix qui étaient le plus sécurisant possible, même si ça correspondait pas à ce que je voulais. [...] Des fois j'ai dû faire des choix comme donner ma démission, ça veut pas dire que j'avais plus peur mais du coup c'est pas ça qui prédominait. [...] Du coup c'est de devenir plus raisonnable en me disant "oui j'ai peur, c'est normal" [...], mon coach m'a fait comprendre pourquoi j'avais peur [...] donc ça c'est normal aussi d'accepter. [...] Me dire aussi que j'ai les solutions pour avancer. [...] Le plus gros changement que ça m'a fait c'est de ne plus voir la vie avec les lunettes de la peur et de la voir avec d'autres lunettes. (p.17, 1.38-43, p.18, 1.1-9)

Marie :

Pour le premier coaching : J'avais un peu peur avant de commencer mes études en psychologie. [...] Je suis allée voir le coach pour ça. Pour que je puisse débroussailler déjà un petit peu les idées, parce que c'était pas très clair chez moi qu'est-ce que j'allais faire, ce que je pouvais faire, quelles étaient les priorités. [...] J'avais très peur parce que justement la profession de psychologue me demandait en faisant bien les calculs...sept ans si je restais à uni distance. [...]

Donc [...] de nouveau des études (à quarante-quatre ans), voilà c'est un bel investissement. (p.22, 3-16)

Pour le deuxième coaching : J'ai voulu prendre la décision d'arrêter de travailler parce que j'avais fait un budget avec mon mari, on était tous les deux d'accord, etc. Mais il y avait encore quelque chose qui coinçait encore chez moi. Et j'avais pas le courage de faire le pas. [...] Pour moi c'était vraiment une souffrance. Parce que je voulais que quelque chose change mais j'avais pas le courage de le faire. (p.22, 26-42) C'était vraiment cette peur de manque de l'argent et de ne plus pouvoir avoir le train de vie que j'avais avant. (p.23, 4-5)

Comme je l'ai mentionné, Déborah n'avait pas suffisamment d'affirmation de soi selon elle car elle voulait faire plaisir aux personnes de peur de les blesser. Grâce au coaching, elle a réalisé qu'elle ne pouvait pas être appréciée de tous les individus qu'elle côtoyait et que finalement ce n'était pas un réel problème si elle les offensait.

S'auto-coacher

Alex : J'arrive aussi à gérer avec mes propres ressources avec mes ami(e)s, avec aussi des lectures que je fais moi-même et je pense que je suis déjà assez formée en coaching pour arriver à m'auto-coacher dans certaines situations. (p.8, 13-15)

Marie :

J'ai acquis vraiment la capacité à prendre du recul et à changer mes points de vue maintenant assez facilement. C'est-à-dire que quand je suis face à un problème, maintenant je me auto-coach sur certaines choses et puis ben je suis capable en ayant tous ces outils de me dire « oui mais si je pouvais faire comme si ou comme ça... ». J'ai beaucoup gagné en flexibilité mentale, chose qui était plus limitée chez moi avant je pense. (p.27, 26-30)

Chercheuse : *Quand vous dites que vous vous auto-coachez, c'est parce que vous êtes aussi coach ?*

Marie : *Non, non parce que j'ai compris déjà à l'époque que le coaching c'était beaucoup basé aussi sur le changement de point de vue parce qu'il y a tout ce questionnement aussi qui permet de te dire « ben voilà, si t'étais dans cette situation, comment tu verrais la différence ? etc. ». Essayer de se projeter et tout ça. (p.27, 31-35)*

La démission du dernier emploi

Pour Julia, il y a plusieurs événements dans sa vie qui ont contribué à la démission de son poste de manager à la banque suite à son mal-être au travail :

Le fait d'avoir fait la PNL, ça m'avait déjà amené beaucoup de réponses sur pourquoi ça va pas, pourquoi je suis pas heureuse, etc. Et puis après le fait de tomber enceinte ça m'a aussi aidé à prendre du recul par rapport à ma situation professionnelle. (p.13, l.21-23)

C'est quand même grâce à ce travail [de coaching] que j'ai réussi à déposer ma démission. Et à le faire en étant sereine. (p.17, l.18-19)

Marie : *Son rôle ça a été ça, de trouver comment créer l'étincelle en moi pour que je retrouve de l'énergie et pour que je puisse donner ma lettre de démission et puis continuer dans mes études et dans ma carrière actuelle. (p.24, 1.34-36)*

Déborah :

Je me suis rendue compte qu'il fallait que je démissionne. C'est quand même gros (rire). Elle m'avait fait faire un outil de PNL là où tu réfléchis et tu laisses aller tes bras, à droite c'est une telle décision et l'autre une autre, bref...c'était assez puissant ! Et j'étais là « ah ouais c'est chaud ! » Faut vraiment que je démissionne. Suite à ça j'ai démissionné ouais, ouais. Mais pas tout de suite après. Parce que le coaching s'était terminé en mai et j'ai quand même tenu juin, juillet et août. (p.34, 1.7-14)

La joie, la positivité et se sentir heureuse

Alex : *Je pense que je suis moi-même une personne très positive et j'essaie de tourner au positif. Mais oui je pense que [le coaching] rajoute une couche (rire). Je pense que ouais...dans ma vie ça m'aide. (p.7, 15-16)*

Julia : *Mon mari ou ma sœur, ils voyaient qu'il y avait un changement...ils me voyaient plus heureuse aussi. (p.17, 23-24)*

Marie : *J'ai eu un gros changement dans le sens que ben, j'étais un peu déprimée à l'époque quand même. Alors que ce n'est pas mon état naturel parce que mon état naturel, je suis quelqu'un de joyeux, quelqu'un qui a beaucoup de motivation et de force. Un peu comme [ce coach], c'est pour ça que je l'avais choisi parce que ça raisonnait bien en moi et du coup ben avec le temps, j'ai retrouvé cette motivation, cette force et cet entrain et cette envie d'aller de l'avant. Et du coup j'ai retrouvé vraiment la joie assez rapidement et je me suis sentie assez rapidement bien. [...] Cela a eu un énorme impact sur ma vie de famille parce que mon mari se faisait beaucoup de soucis pour moi parce qu'il voyait que j'étais pas bien depuis plusieurs mois. [...] Le fait de me revoir de nouveau revenir dans un état de joie, ça été pour lui aussi très important. Ma famille aussi m'a dit que j'avais retrouvé le sourire. [...] Donc j'ai recommencé de nouveau à avoir de l'espoir et j'ai commencé à nouveau à rayonner et les choses se sont bien ajustées aussi chez moi. On a retrouvé beaucoup d'harmonie dans la famille. (p.25, 1.8-27)*

La construction de la profession de coach

Lors de l'interview, j'ai posé la même question aux trois interviewées : *Penses-tu que le fait d'avoir été coachée, ça a pu construire ta professionnalité en tant que coach ?*

Julia : *Ah ouais, ouais ! Oui, oui ! Parce que t'as un effet miroir. Finalement je me suis rendue compte de quelle façon on m'a fait avancer et du coup tu te dis « ah ouais c'est vrai, moi aussi j'aimerais aider les autres à avancer comme lui il m'a aidé ». (...) L'accompagnement que la personne a fait avec moi, ça m'a permis de comprendre concrètement « ah ben en fait un coach il fait ça, c'est ça son métier ? » C'est en fait poser des questions, reformuler, donner des tâches, du coup ça m'a permis de comprendre finalement c'est quoi le métier de coach et puis de me poser la question de « est-ce que c'est quelque chose que moi j'aimerais faire ? » « Est-ce que ça fait sens pour moi de faire ce métier ? Et finalement c'est aussi ça qui m'a guidée vers le*

métier de coach car ça avait clairement du sens pour moi ». Quand j'avais fait cet accompagnement-là, j'étais pas encore décidée à en faire mon métier. (p.20, 13-26)

Marie : Oui je pense parce que [...] j'ai vu comment était la posture de ces personnes. Le bienfait que ça a amené en aussi peu de séances. [...] Effectivement ça m'a vraiment beaucoup inspirée en voyant comment eux ils pratiquaient, etc. J'ai moi aussi eu envie de devenir coach et pas uniquement psychologue. (p.28, 3-8)

Déborah : Oui je pense que c'est important de se faire coacher car tu vois les impacts que ça a sur le coaché. Oui je pense que ça aide quand même. Tu te rends compte que des questions basiques ça peut avoir un impact de dingue. (p.36, 31-34)

Les changements individuels

L'apprentissage sur soi

Déborah : En avril-mai j'ai arrêté [le coaching] parce que je trouve qu'on a bien travaillé, j'ai beaucoup évolué, beaucoup appris sur moi. J'ai trouvé ça hyper intéressant. [...] c'est un travail d'introspection sur toi, en tout cas moi je l'ai vécu comme ça, [...] tu te découvres et des fois tu te prends des claques dans la gueule parce que t'as des vérités sur toi qui ressortent. (p.31, 1.33-39)

En fait, j'avais envie de mieux me connaître donc j'avais pas peur d'aller creuser là où ça faisait mal et de travailler sur ces choses-là. (p.36, 12-14)

2.2.1.3. « Le développement d'une démarche d'action conscientisante »

La troisième composante est « *le développement d'une démarche d'action conscientisante* » (Le Bossé, 2003, p.36). L'individu est acteur et donc actif dans le développement de son empowerment. Cependant, tout ne repose pas uniquement sur l'action ; Le Bossé (Le Bossé, 2003, p.36) convoque les propos de Paolo Freire (1998) pour rappeler que l'action conscientisante est également nécessaire. Celle-ci « suppose une compréhension de l'interdépendance des sources structurelles et individuelles du changement » (Le Bossé, 2003, p.36). Dit autrement, cela permet de prendre conscience des conditions qui prédominent dans un contexte et des conséquences véritables ou considérées de l'action qui a été prévue pour le changement. Cependant, Le Bossé (2003, p.36) constate que si une grande partie des écrits prend en considération la conscientisation, les auteurs ne sont pas tous d'accord sur le degré de prise de conscience que toute personne ou groupe devrait avoir pour l'empowerment.

Ce qu'il faut également prendre en compte, c'est le fait que les individus engagés dans une démarche de pouvoir d'agir, n'ont aucun besoin qu'on les habilite avec de nouveaux savoirs ou bien des compétences. Le Bossé (2003) met l'accent sur le fait qu'ils ont déjà toutes « les connaissances essentielles à la résolution du problème à l'étude » ; ce sont eux les acteurs principaux de leur empowerment. Cependant, bien évidemment, il peut y avoir des apprentissages mais qui se réalisent avant tout « à l'aide d'une démarche collective de conscientisation et non sous la forme d'un transfert abstrait et décontextualisé » (Mullender & Ward, 1994 cité par Le Bossé, 2003, p.34).

Pour illustrer, voici quelques exemples de prises de conscience en lien avec l'objectif de coaching des interviewées :

Alex avait mentionné que son coach lui avait fait « le déclic » (p.4, l.2) pour mettre ses chevaux dans un autre centre équestre qui lui permet d'avoir plus de possibilités pour s'entraîner.

Déborah mentionne également :

Ben mon premier coaching, c'est vrai que les prises de consciences que j'ai eues c'est que j'étais pas du tout alignée avec ce que je voulais faire [professionnellement]. Que j'étais perdue. [...] Tu sais que t'es pas bien, tu ne sais pas ce qu'il y a. C'est juste que t'es complètement perdu dans ta vie. Du coup ben quand tu prends conscience de ça ben voilà ! (p.34, l.2-7)

Par rapport à son affirmation de soi, elle déclare avoir perçu des changements depuis qu'elle a été suivie par le professionnel.

Je pense que maintenant je m'affirme plus. Mais après bon, avec ta personnalité, tu ne peux pas non plus aller à l'encontre du truc. Mais on va dire que j'ai plus conscience des moments où je m'affirme pas mais c'est pas pour ça qu'à chaque fois que je m'affirme pas qu'il faut que je m'affirme. Je pense qu'il y a des moments où on s'affirme pas et puis voilà quoi, c'est comme ça. (p.33, 22-26)

Comme relevé, le coach est un expert du processus du coaching. Pour ce faire, il utilise des outils de coaching pour acheminer le coaché à la réalisation de son objectif. Par exemple, à l'aide de questionnements, il provoque des prises de conscience chez l'accompagné, ce qui amène ce dernier à « changer son regard sur une situation connue, à reconsidérer les interrelations entre les éléments d'[une] situation (Buratti & Lenhardt, 2013, p.48) ». Par exemple, Julia énonce :

en fait tu vois j'étais dans un truc où tu avances avec des œillères. Tu crois qu'il y a qu'un chemin et que celui-là. Et en fait ce qui m'a aidé, c'est les questions qu'il posait, ça commençait à élargir les œillères en fait. Je commençais à me dire « ah ouais mais attend, en fait on peut faire différemment, il peut y avoir plusieurs options. » Donc ça, ça m'a permis vraiment avec les questions, les reformulations, [...] d'avoir des prises de conscience. [...] Les questionnements, ça m'a beaucoup aidé. Parce que c'était des questions que je m'étais jamais posées en fait. J'y avais jamais réfléchi. (p.16, l.12-28)

Chercheuse : *A quel moment tu as commencé à voir les premiers changements ? A voir que le coaching t'apportait réellement quelque chose dans ta vie ?*

Julia : *C'est tous les petits et les grosses...explosions qui peut y avoir dans sa tête. Je me dis « ah ben tiens, je ne me rendais pas compte de ça. » C'est toutes des prises de conscience tu vois ? [...] Typiquement je ne me rendais pas compte que je voyais la vie que par la peur, je ne me rendais pas compte qu'il y avait plusieurs possibilités. Finalement c'est ça qui m'a fait avancer. Il m'a beaucoup confronté à ma façon de voir la vie. [...] À chaque séance il y avait une ou plusieurs prises de conscience. Après t'en as des grandes et des petites. (p.18, l.10-22)*

Pour Marie, les outils étaient également pertinents pour l'aider à avoir une réflexion et prendre du recul sur sa vie.

Pour moi, il m'a vraiment accompagné avec des outils qui m'ont vraiment plu, qui étaient tout à fait nouveaux pour moi et puis le fait d'avoir un changement de point de vue [...] qui permet de faire changer les choses. [...] Avec lui j'ai vraiment réussi à avoir une vision globale dans ma vie à l'époque. (p.24. 1.5-8)

Les propos des coachées, montrent que les prises de conscience permettent un changement de point de vue sur des aspects de leur vie.

2.2.1.4. « La prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement »

La dernière composante est la « *prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement social* » (p.34). Le Bossé (2003) affirme que l'empowerment des individus et des collectivités permet d'accroître l'aptitude des personnes (individuellement ou collectivement), à agir sur leur réalité selon leur idéal. Tout type de personne peut être concerné, cependant, les deux seuls éléments qui changent et qui doivent être pris en considération sont « l'unité d'analyse retenue (personne, petits groupes, entreprises, collectivités locales, régionales ou nationales) et les modalités privilégiées (changement personnel, changement structurel) » (p.34). Le Bossé essaye avant tout de mettre en évidence dans ce point deux éléments présents pour toute démarche d'empowerment. La première, est la disponibilité et l'accessibilité des ressources allouées par l'environnement (la présence de possibilités d'actions collectives, la disponibilité des budgets, des informations, les conditions d'accès et d'utilisation des services, etc.). Le deuxième concerne les « capacités des personnes à exercer ce pouvoir (les compétences, le désir d'agir, la perception des possibilités d'action, la capacité de projection, le sentiment d'efficacité personnelle, la capacité à formuler et à conduire un projet, etc.) (Le Bossé, 2003, p.34). A titre d'exemple, si un environnement fournit toutes les ressources matérielles et sociales afin de soutenir la démarche du pouvoir d'agir d'un groupe de personnes, cela ne peut fonctionner si les individus n'en ont pas la volonté ou les capacités (et inversement).

L'empowerment a pour justification d'être traduit par les termes *pouvoir d'agir* lorsque les individus rassemblent les ressources individuelles et collectives pour réaliser l'action souhaitée. Cela vise à mener un projet significatif.

Au moment de la préparation de la grille d'entretien, j'étais consciente que les changements étaient favorisés à travers les techniques des coachs. Cependant, je souhaitais également comprendre dans quelle mesure les traits de caractère et la volonté de changer peuvent pousser un coaché à réellement s'investir dans un coaching et implémenter le plan d'action ; car les ressources internes sont également à prendre en considération. J'ai demandé aux personnes si elles estimaient que leurs traits de caractère ont pu les aider à atteindre leur objectif. Toutes les quatre ont répondu affirmativement à l'unanimité. Voici leur retour :

Comme il a été mentionné Alex est une personne qui a la faculté de se remettre en question pour trouver des solutions pour que toute situation puisse évoluer dans le sens qu'elle souhaite. De plus, selon son coach, elle a un profil réceptif pour le coaching.

Julia : Oui je pense que c'est mes traits de caractère qui m'ont aidé à atteindre mon objectif. Et puis en fait, le travail du coach ça a été de mettre en lumière quelles étaient mes forces

dans mes traits de caractère et du coup [...] de pouvoir m'appuyer dessus. Après ce qui a été mis en lumière aussi ça a été mes faiblesses [...] et du coup de travailler dessus pour pouvoir avancer dessus. Donc les traits de caractère...qui ont été mis en avant...je pense que ça a été quand même...par le passé j'avais toujours su surmonter les choses, trouver des solutions et faire appel à mon courage si c'était dur. Donc ouais...c'était ça je pense les traits de caractère sur lesquels je me suis appuyée pour atteindre mon objectif. (p.19, 10-18)

Marie : Mes traits de caractère c'est ce qui a fait que vraiment j'ai pu atteindre mes objectifs. Le coaching pour moi ça a été un déclencheur et quelque chose qui m'a donné du courage pour aller de l'avant. Mais après pour la réalisation de mes objectifs d'études mais aussi d'avoir le courage d'envoyer cette lettre la première fois et après de quitter le travail, après c'est vraiment quelque chose de personnel. [...] Sans me venter bien sûr mais je pense que j'ai toujours été assez courageuse et je suis quelqu'un qui aime bien aller de l'avant et que j'ai toujours pensé que ça c'était des traits de mon caractère. Donc le coaching m'a vraiment redonné l'élan et la force pour pouvoir le faire. (p.27, 4-11)

Déborah : Je pense qu'il faut en vouloir aussi. Alors je pense que le coach est là pour accompagner. Mais clairement, si le coaché n'a pas envie, t'as pas envie quoi. [...] J'avais vraiment envie d'apporter du changement et ouais...il faut en vouloir. [...] Je pense que la personnalité ça joue quand même quelque chose. (p.36, 10-15)

En résumé, toutes d'accordent sur le fait que la mission du coach est de les accompagner pour le changement mais c'est grâce à leur motivation et aux traits de caractère suivants qu'elles arrivent à atteindre leur objectif : se remettre en question, trouver des solutions, avoir le courage de dépasser les peurs, volonté d'aller de l'avant, etc.

Dans le discours des coachées, j'ai pu entrevoir également des ressources externes qui contribuent à leur empowerment depuis leur accompagnement.

Alex a pu bénéficier gratuitement pendant un an et demi d'un coaching alors qu'elle n'avait pas les moyens de s'offrir ce type de prestation. Sans ce coaching, elle n'aurait pas pu progresser davantage en tant que cavalière car elle est devenue notamment plus méthodique et organisée. Elle a également l'opportunité d'avoir des « bons chevaux » (p.5, l.15) pour être performante. De plus, elle a pris la décision de prolonger son Bachelor et son Master pour pouvoir dégager plus de temps pour s'entraîner quotidiennement. Pour finir, Alex a pu mettre ses chevaux dans un centre équestre qui lui offre plus de possibilités pour progresser.

Le fait que le mari de Marie ait un salaire a contribué notamment à ce qu'elle puisse démissionner de son emploi pour consacrer du temps supplémentaire à ses études.

Pendant la période du coaching, Julia a eu comme ressource externe sa famille pour aller de l'avant concernant sa perte de sens professionnelle : *j'avais la chance on va dire, qu'à ce moment-là, dans ma vie privée ça allait bien. Donc ça, ça a été un appui pour moi aussi. J'ai pu m'appuyer sur ça, j'avais le soutien de mon entourage. Ça m'a beaucoup aidé. (p.17, l.34-37)*

2.2.2. L'atteinte de l'objectif du coaching

A la fin de l'interview, je leur ai demandé si elles estimaient avoir atteint les objectifs de coaching. Elles ont toutes affirmées qu'elles ont résolu leurs problématiques. Cependant, Déborah a mentionné qu'elle avait atteint son objectif d'avoir plus d'affirmation de soi à 80%. Voici leurs propos :

Alex : J'ai acquis vraiment...toute la base je pense mais de la manière dont on prépare les compétitions et qu'on debrief à chaque fois avec mon coach mental, en tout cas je ne voudrais pas m'en passer. Je voudrais pouvoir faire ça tout le temps. Mais (silence) c'est vrai que ça demande du temps et de l'implication mais ça m'aide vraiment. (p.7, 1.36-40)

Par rapport à mon coaching de vie que j'avais eu, par rapport à comment réfléchir les relations [amoureuses] et comme ça, ça j'aurai plus besoin par exemple. Je pense que ça m'avait bien aidé la première fois mais après j'ai aussi eu d'autres ruptures qui sont toujours compliquées mais que j'arrive aussi à gérer avec mes propres ressources [...] Mais pour la préparation des compétitions, je pense que c'est nécessaire et ça me rassure (rire). (p.8, 10-16)

Il l'a suivie sur une période d'un an et demi. En hiver ils se voient une fois par mois et ensuite avant et après chaque compétition.

Julia : Ma problématique de départ c'était de trouver du sens dans ma vie professionnelle. Pour moi ça c'est résolu, parce que clairement ça m'a amenée à démissionner. Et puis à aller plutôt dans des activités de formatrice et de coach. Donc c'est vraiment une grosse page que j'ai tournée, un gros chapitre finit. Donc cet objectif pour moi en soi est résolu. Mais c'est juste que ça t'amène à l'étape suivante dans ta vie et ça c'est aussi quelque chose que j'avais compris. Parce que c'était une vision que j'avais avant, je me disais « ben en fait tu fais un coaching et maintenant c'est fini » et en fait non, j'ai juste pris conscience que ça t'amène à l'étape suivante de ta vie. Et à chaque fois t'as des nouveaux objectifs, il n'y a pas de fin vraiment. C'est plutôt une fin d'une étape mais pas une fin en soi. Ça te fait avancer à chaque fois. (p.18, 37-42 + p.19, 1-4)

Pour arriver à ce résultat, Julia a fait douze séances d'environ une heure tous les quinze jours.

Marie : La première [problématique] oui parce que j'ai pu envoyer la lettre à l'université donc voilà. Et la deuxième oui ! Complètement ! Ça s'est résolu assez facilement parce que évidemment j'ai démissionné et puis ben cette personne aussi m'a accompagnée dans le début du lancement de ma reconversion professionnelle. Parce que c'est vrai que c'est bien beau d'avoir le Bachelor mais il faut avoir d'autres outils. Il m'a vraiment fait rentrer en contact avec un autre monde, par exemple celui de la psychologie positive...justement du coaching. Et tout ce nouveau monde qui est lié à la psychologie du conseil et de l'orientation qui m'a énormément plu. Donc effectivement oui...les deux problématiques sont résolues. Et maintenant je travaille dedans, dans ma carrière pour pouvoir aller de l'avant oui. (p.26, 32-40)

Pour le premier coaching qui était d'oser envoyer sa candidature à l'université pour débiter un bachelor en psychologie, Marie a fait cinq séances. Elle a mentionné qu'il était « super efficace » (p.22, 1.19-20). Avec le deuxième coach, elle énonce : *c'était hyper rapide avec lui. C'était trois fois, j'étais sur pied, en pleine forme, tous mes doutes avaient disparu. (p.23, 38-39)*

Déborah : *Et puis l'affirmation de soi, c'est ce que j'ai dit à ma coach, je pense que c'est compliqué de me dire « ouais je suis arrivée à 100% de mon affirmation de soi » parce que je pense que c'est pas possible. Mais en tout cas, comme je te l'ai dit tout à l'heure, le fait d'avoir conscience des situations où je manque d'affirmation, des situations où je peux y travailler dessus, je pense que c'est déjà pas mal.* (p.36, 1-6) Elle a fait sept séances au total une fois par semaine.

Pour le deuxième coaching, elle estime qu'elle n'a pas atteint son objectif de se mettre à son compte car finalement elle s'est rendue compte avec les séances que ce n'était pas un réel besoin. Toutefois, elle ajoute : *je pense que c'est une période où ça m'a fait du bien de revoir ma coach pour me remettre un coup de pied aux fesses par rapport à ma formation de coaching.* (p.35, l.41 + p.36, l.1) Pour ce coaching, elle a été suivie sur quatre séances.

Après analyse des quatre dimensions qui forment l'univers conceptuel de l'empowerment, Je peux affirmer que les quatre personnes interviewées ont pu développer leur pouvoir d'agir suite aux séances de coaching.

SYNTHESE ET CONCLUSION

1. Les motivations d'une personne à se faire suivre par un coach

Trois des personnes coachées ont mentionné vouloir se faire coacher pour des raisons professionnelles. Pour comprendre, il faut revenir sur le sens qu'elles attribuent à leur dernier emploi. Pour ce faire, j'ai catégorisé quatre thématiques émergeant de manière commune chez les personnes interviewées : un métier déshumanisé, l'effet de congruence, la rectitude morale et les occasions d'apprentissage et de développement et pour finir, les conséquences de la perte de sens du travail.

Un métier déshumanisé : lors de l'analyse des données, je me suis aidée de la psychodynamique du travail pour comprendre l'origine de la souffrance que Déborah et Marie ont pu éprouver dans leur dernier emploi avant de devenir coach. Pour rappel, cet ancrage disciplinaire met en avant le fait que les problèmes de santé physiques et psychiques chez les employés sont provoqués par des problèmes d'organisation du travail (notamment relatifs au management) et des mauvaises conditions de travail. Les deux personnes interviewées ont fait part du fait que l'entreprise dans laquelle elles travaillaient étaient axées sur le « business » et le « chiffre » tout en écartant le bien-être des employés. Elles ont relevé les problèmes de santé, de stress et de burn-out de leurs collègues. Elles étaient dans un cadre déshumanisé (Morin & Forest, 2007). Toutes les deux ont ressenti un écart entre leurs valeurs et leur façon de travailler par rapport à l'organisation du travail. C'est en partie pour cette raison qu'elles ont voulu se réorienter en tant que coachs.

Effet de congruence : dans le discours de Marie, Déborah et de Julia, l'effet de congruence est absent car elles n'avaient pas un équilibre et une harmonie entre leurs croyances et leurs valeurs par rapport à ce qu'elles vivaient quotidiennement dans leur dernier emploi.

La rectitude morale et les occasions d'apprentissage et de développement : pour Déborah et Marie, la rectitude morale n'a pas été présente dans l'entreprise dans laquelle elles travaillaient car selon elles, l'organisation du travail ne prêtait pas suffisamment attention au bien-être des employés. De plus, Déborah a ajouté également que son poste de travail ne lui permettait pas d'acquérir de nouveaux apprentissages et de développer ses compétences, or, elle a besoin de ces facteurs pour se sentir épanouie.

Ces différents éléments ont amené une perte de sens au/du travail auprès des trois personnes interviewées. Cette situation a eu des conséquences. Julia a fait un burn-out qui a dégradé sa santé psychique. Marie a également mis en avant le fait qu'elle ait eu une période de « déprime » car elle n'arrivait plus à gérer son temps et son énergie consacrées à son emploi et à ses nouvelles études en psychologie. Pour finir, cela a également poussé les trois coachées à démissionner de leur travail pour se réorienter vers un emploi qui fait plus sens pour elles : le coaching. Malgré sa démission, Déborah est la seule des trois qui continue toutefois à travailler dans son domaine d'études dans une nouvelle entreprise ; elle souhaite proposer des prestations de coaching dans celle-ci.

En conclusion, les trois personnes interviewées ont consulté un coach pour les aider à avoir une vie professionnelle plus épanouissante en les aidant à démission et à se réorienter dans un domaine qui leur correspond.

Concernant Alex, elle a souhaité avoir un coach mental du sport pour l'aider à être plus performante en équitation et plus particulièrement pour se qualifier aux Jeux Olympiques 2020 de Tokyo.

2. Les significations liées à l'expérience du coaching

Plusieurs significations liées à l'expérience du coaching ont vu le jour. Je les ai classées dans les thématiques suivantes : la posture du coach, le rôle du coach et la relation coach-coaché, Dans chacune de ces thématiques, j'ai pu relever plusieurs sous-catégories.

Pour commencer, la posture du coach implique qu'il soit expert dans le processus d'accompagnement ; il utilise l'art du questionnement et des outils de coaching pour amener le coaché à avoir des prises de conscience qui permettent de changer de regard sur sa situation présente. L'éthique est également une posture importante car elle sous-entend un rapport de non-violence dans la relation. Il en ressort une attitude de bienveillance et de non-jugement. Par conséquent, les coachées se sentent suffisamment en sécurité pour parler à cœur ouvert sur des sujets personnels et intimes de leur vie. Une autre posture mise en avant est celle de l'écoute ; elle consiste à ce que le coach soit attentif au discours de l'accompagné mais aussi de lui répondre, le comprendre et d'interagir. La dernière posture relevée est celle où l'accompagnateur est à la fois proche et éloigné des coachées. D'un côté, le coach et les personnes interviewées tissent un lien de rapprochement suite au lien de confiance qui s'installe et des échanges, de l'autre, le professionnel garde une certaine distance pour ne pas être submergé par les émotions.

La deuxième thématique suivante est le rôle du coach. Il accompagne les personnes interviewées dans leur cheminement pour atteindre leur objectif ; pour ce faire, sept étapes sont réalisées main dans la main comme par exemple l'analyse de la situation actuelle du coaché, l'exploration des solutions, la création d'un plan d'action, etc. Toutes ces étapes sont ressorties dans le discours d'Alex et certaines d'entre elles chez les autres coachées. Ce professionnel est également une ressource pour soutenir les quatre coachées dans leur développement car il permet de guider et d'alimenter leurs réflexions afin d'évoluer dans le sens qu'elles souhaitent.

La relation entre le coach et les coachées est également significative. Il en découle une relation coopérative car ils avancent ensemble. Le professionnel se soucie du bien-être des accompagnées en étant présent, en s'intéressant à elles, en les écoutant, en étant attentif, etc. Après plusieurs séances, une relation de confiance s'installe.

3. L'expérience vécue en lien avec le pouvoir d'agir

Pour analyser le développement du pouvoir d'agir des personnes interviewées, je me suis penchée sur les travaux du domaine des pratiques sociales et plus précisément sur ceux de Le Bossé (2003, 2008). Pour ce faire, je vais synthétiser les quatre dimensions qui forment l'univers conceptuel de l'empowerment et qui ont soutenu ma réflexion.

La première consiste à ce que les coachées définissent d'elles-mêmes les changements qu'elles souhaitent opérer dans leur vie grâce à leurs réflexions sur leur situation, difficultés, besoins, histoire de vie (Gagnon et *al.*, 2011, p.103). Ceci a été le cas pour toutes les quatre.

La deuxième dimension consiste à changer « une réalité précise à l'aide d'acteurs clairement identifiés » (Le Bossé, 2003, p.35) en fonction des contextes. Questionner les personnes interviewées sur les raisons qui les ont poussées à suivre un coaching a permis de mettre en avant les contextes dans lesquels elles se trouvaient. Il était par conséquent plus aisé de comprendre la nature des changements qu'elles ont souhaité effectuer. En affinant leur problématique lors des séances de coaching, en apprenant à mieux se connaître et en trouvant des solutions pour agir à l'aide d'un plan d'action mis en place, elles ont toutes les quatre été actrices dans le développement de leur pouvoir d'agir. Plusieurs catégories de changement ont été identifiées (sans que cela soit exhaustif) :

- *le changement personnel* : voir son environnement avec de nouveaux « filtres » et avec moins de peur, confiance en soi, etc.
- *le changement comportemental* : plus calme, plus optimiste et donc plus dans l'action, plus d'affirmation, plus méthodique et organisée, etc.
- *le changement professionnel* : réorientation professionnelle dans le coaching, études en psychologie, changement de lieu de travail, etc.
- *le changement émotionnel* : la joie, la positivité, le sentiment de bonheur, etc.

Les séances de coaching ont également permis aux trois personnes interviewées de construire leur professionnalité de coach. Être dans la position du coaché leur a permis d'avoir un « effet miroir » car elles se sont aperçues des répercussions que cela peut amener sur leur vie. Le constat des bienfaits qui en sont ressortis a d'autant plus conforté leur envie d'accompagner les personnes.

La troisième dimension consiste à développer une démarche de conscientisation. Celle-ci permet au coaché de changer de point de vue sur une situation précise tout en prenant en compte l'interrelation de tous les éléments de cette même situation (Burratti & Lenhardt, 2013). Ce point a également été présent chez chacune des coachées interviewées. Par exemple, Julia s'est rendue compte qu'elle n'osait pas démissionner d'un travail qui ne l'épanouissait plus et qui lui apportait de la souffrance car elle avait peur du regard des autres et de leur jugement. Elle a pris conscience que la peur la freinait et que finalement, c'était elle-même qui mettait des barrières pour changer de voie professionnelle (dans le domaine du coaching) qui lui correspond.

Pour finir, la quatrième dimension prend en considération deux éléments : la disponibilité et l'accessibilité des ressources allouées par l'environnement mais aussi les capacités des personnes à exercer ce pouvoir d'agir (Le Bossé, 2003, p.34). Les personnes accompagnées ont eu la possibilité d'avoir une grande ressource externe (un coach) qui leur a permis d'acheminer vers la voie de l'empowerment. Deux d'entre elles ont eu l'opportunité de quitter leur travail et de se réorienter car elles savaient qu'elles pouvaient s'appuyer temporairement sur le salaire de leur mari. En tant que ressources internes, les traits de caractère et la motivation des quatre personnes interviewées leur ont également permis d'atteindre leur objectif de coaching.

En définitive, les quatre coachées ont développé leur pouvoir d'agir car elles ont su améliorer leur vie et dépasser les blocages qui entravaient leur épanouissement personnel et/ou professionnel. Elles ont toutes affirmé avoir réussi à atteindre leur objectif de coaching. L'une

des problématiques de Déborah qui était d'acquérir plus d'affirmation de soi a été selon elle atteinte à 80% car il s'agit d'un travail sur soi qui se prolonge sur toute une vie.

4. Les perspectives de la recherche

Si j'avais pu continuer cette recherche (en termes de temps), je me serai penchée sur deux points. Le premier consiste dans le fait que tout au long de mes lectures bibliographiques sur le coaching, j'ai constaté que les auteurs mettent en avant la construction de l'identité du coaché par ce type d'accompagnement. Ensuite, même si cela a été brièvement soulevé dans ce mémoire, le deuxième point consisterait à comprendre en quoi les séances de coaching ont pu construire la professionnalité des coachs lorsqu'ils se faisaient coacher. D'autant plus, qu'en tant que formatrice d'adultes, le concept de la professionnalisation est au cœur de mon métier.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barreau, P. (2017). Le coaching : une forme d'accompagnement à part entière. *I2D – Information, données & documents*, volume 54(4), 30-32. Doi :10.3917/i2d.174.0030.
- Bidart, C. (2010). Bifurcations biographiques et ingrédients de l'entrée de l'action. In M.Bessin, C.Bidart & M. Grosetti. *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* (pp.224-238). Paris : La découverte.
- Blanc-Sahnoun, P. (2014). *L'art de coacher : Méthode, cas pratiques et outils* (3^e édition. ed., Développement personnel et accompagnement). Paris : InterEditions.
- Bourdieu, P. (1993). Comprendre. In P. Bourdieu (Ed.), *La misère du monde* (pp.903-938). Paris : Le Seuil.
- Buratti, L., & Lenhardt, V. (2013). *Le coaching* (2^e éd. ed., Décourir). Paris : InterEd.
- Butiner, J. (2007). Introduction. L'accompagnement dans tous ses états. In *Penser l'accompagnement adulte* (pp. 5-16). Presses Universitaires de France.
- Chamberland, M., Bourassa, B., & Le Bossé, Y. (2017). Bien-être, développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités et apprentissage tout au long de la vie. *Revue québécoise de psychologie*, 38(2), 65-79.
- Charlier, É. (2013). Accompagnement professionnel. Dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, 17-20. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. Doi : 10.3917/dbu.devel.2013.02.0017.
- Charmillot, M. (2018). *Définir une posture de recherche* (MA752708 Panorama et ancrage des différents types d'entretien de recherche) [Support de cours]. Genève : Université de Genève.
- Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives, hors-série* (3), 126-139.
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : Forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches En Sciences De Gestion*, 100(1), 143-172.
- Cloët, H., & Vernazobres, P. (2011). Le marché français du coaching. *Revue Internationale De Psychosociologie*, XVII (42), 37-69
- De Gaulejac, V. & al. (2008). Parcours, trajectoires, histoires, récits ? In *Enfances & Psy*, 38/1, 114-121
- Debout, F. (2014). Quelques éléments de la théorie psychodynamique du travail. *Champ Psy*, 65(1), 11-26.
- Demazière, D. (2008). L'entretien biographique comme interaction négociations, contre-interprétations, ajustements de sens. *Langage et société*, 1 (123), 15-35.
- Dianteuil, E. (2013). *Marcel Mauss* (Débats philosophiques). Presses Universitaires de France.

- Gagnon, &, Moulin, P., Eysermann, B., Garceau, M., Moreau, N., & Lapierre, S. (2011). Ce qu'accompagner veut dire. *Reflets*, 17(1), 90-111.
- Glady, M. (2008). Destination (s) de la connaissance dans l'entretien de recherche : l'inégale appropriation des offres de sens. *Langage et société*, 1 (123), 53-72.
- Gouédard, C., & Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacités d'agir : une perspective méthodologique?. Illustration dans le champ de la santé, sécurité et conditions de travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (14-2).
- Hevin, B., & Turner, J. (2010). *Tout savoir sur le coaching* (Nouv. éd. Ed., 50 fiches pratiques). Paris : Bréal
- Kaufmann, J. (2014). L'entretien compréhensif (3^e éd., 128. Sociologie anthropologie). Paris : A. Colin,
- Lantheaume, F. (2013). Souffrances professionnelles. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 301-304). De Boeck Supérieur.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au «pouvoir d'agir»: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 30-51.
- Le Bossé, Y. (2008). L'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien. *Nouvelles pratiques sociales*, 21(1), 137-149.
- Lhotellier, L., Arnoux C., & Bernaud, J (2016). Implanter un dispositif pour développer le sens du travail et de la vie. In *Psychologie de la bientraitance professionnelle* (pp. 229-243). Dunod.
- Loisy, C., & Carosin, É. (2017). Concevoir et accompagner le développement du pouvoir d'agir des adolescent. es dans leur orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (46/1). 1-22.
- Loriol, M. (2015). La souffrance au travail. *Pensée Plurielle*, 38(1), 23-33.
- Maillard, F. (2013). Travail. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 333-335). De Boeck Supérieur.
- Matthey, L. (2005). Ethique, politique et esthétique du terrain : cinq figures de l'entretien compréhensif. *CyberGEO*, 310, 1-21
- Maulini, O. (2010). Travail, travail prescrit, travail réel. In FORDIF-Formation en direction d'institutions de formation, *Glossaire* (p.23). Lausanne : FORDIF
- Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : Une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40.
- Morin, E., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : Donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Moryoussef, L., & Klein, F. (2011). Non, le coaching n'est pas un humanisme. *L'Expansion Management Review*, 140(1), 84-91.
- Olivier de Sardan, J.P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve : Academia-Bruylant.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris :

- Armand Colin. Doi : 10.3917/arco.paill.2012.01.
- Paul, M. (2009a). Accompagnement. *Recherche et formation*, (62), 91-108.
- Paul, M. (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, (2), 11-63.
- Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. *Recherche En Soins Infirmiers*, 110(3), 13-20.
- Persson, S., & Rappin, B. (2013). Il était une fois le coaching... *Humanisme et entreprise*, (1), 41-60.
- Portal, B. (2016). De l'empowerment anglo-saxon au développement du pouvoir d'agir européen. *Le sociographe*, (3), 83-97.
- Quentin, B. (2018). Quand maximiser le pouvoir d'agir se retourne contre la personne vulnérable. *Gerontologie et société*, 40(3), 181-187.
- Rhéaume, J. (2019a). Pouvoir d'agir. In *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (127-129). ERES.
- Rhéaume, J. (2019b). Puissance d'agir (empowerment). In *Dictionnaire de sociologie clinique* (513-516). ERES.
- Sahli, S. (2018). *Expériences d'accompagnement dans les parcours professionnels et pouvoir d'agir : la relation comme opportunité d'un agir sensé*. Maîtrise : Université de Genève.
- Schurmans, M.N. (2008). L'approche compréhensive et qualitative dans la recherche en formation. *Education permanente*, 177(4), 91-103.
- Schurmans, M.N (2003). *Les solitudes*. Paris : Presses universitaires de France.
- Thiry, A. (2016). Chapitre premier - Définitions de la PNL. Dans : Alain Thiry éd., *La programmation neuro-linguistique (PNL)* (pp. 5-20). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- Tomás, J., & Clot, Y. (2016). Sens et valeurs du travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (pp. 383-386). Dunod.
- Tonnelé, A. (2016). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif* (9^e tirage. ed.). Paris : Eyrolles.
- Yao, N. (2010). Geneviève Guilhaume, L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée. *Communication ET Organisation*, 257-259.