

Marina Bourgeois
Caroline Averty



ACCOMPAGNER

LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES



LE
GUIDE

pour les consultants,
coachs et RH

Vuibert

**Marina Bourgeois
Caroline Averty**

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

**Le guide pour les consultants, coachs,
RH et professionnels de l'orientation**

Vuibert

Couverture : Esther Pailhou

Conception graphique et mise en page : PCA

ISBN : 978-2-311-62679-7

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70

© Vuibert, février 2024

5, allée de la 2^e D.B., 75015 Paris

Site Internet : www.vuibert.fr

SOMMAIRE

Préface de Fabienne Broucuret , rédactrice en chef des magazines Rebondir et Courrier Cadres, fondatrice de My Happy Job.....	9
Introduction	11
Chapitre 1 Se repérer dans l'univers de la transition professionnelle	13
1. À 180°, une multitude de possibilités.....	14
Grimper les échelons	14
<i>Jobcrafter</i> son poste	14
Basculer vers un nouveau secteur d'activité	15
Réaliser une bifurcation douce.....	15
Changer de statut	16
<i>Slasher</i> pour ne pas renoncer	16
Opter pour une reconversion radicale	16
Ou partir à la retraite.....	18
Un changement pas nécessairement radical	18
Inscrire sa transition pro dans son étape de vie.....	19
2. Choisir et proposer le bon dispositif d'accompagnement.....	21
Le bilan de compétences.....	21
Le bilan de carrière et le bilan professionnel	23
L'outplacement	24
Le bilan pré-retraite	26
L'accompagnement à la mobilité interne	27
3. Les petites et grandes actus de la transition professionnelle	29
Je <i>slashe</i> , tu bifurques, il <i>quiet quit</i> , vous télétravaillez.....	29
QVCT : quand la souffrance au travail frappe à votre porte.....	32
Votre pratique	36

Chapitre 2 Trouver la bonne posture	39
1. Les différentes facettes de l'accompagnant	41
Un « GPS »	41
Un compagnon de route	42
Une oreille (très) attentive	43
Un miroir encourageant et challengeant	45
2. Les pièges à éviter	48
Vouloir à la place de l'accompagné	48
Faire à la place de l'accompagné	50
Être 100 % focus sur le processus	51
Être 100 % focus sur la relation	52
Éviter les sujets qui fâchent	53
Basculer dans la thérapie ou le conseil	54
Être Bob l'éponge !	55
Vouloir aller trop vite	56
Avoir peur des peurs	56
3. Poser un cadre pour se sentir libre	57
Des objectifs fixés ensemble	57
Des séances bien préparées	59
Votre pratique	63

Chapitre 3 Accompagner les premières étapes du cheminement	67
1. Faire le tri dans les leitmotifs de l'accompagné	68
2. Sonder la petite voix intérieure	72
3. Instiller l'idée du « pas à pas »	75
4. Introspection et émergence des ressources internes de l'accompagné	76
Questionner l'accompagné sur son idéal de vie	77
Questionner l'accompagné sur son passé et son parcours	79
Questionner l'accompagné sur ses sources de plaisir	80
Clarifier ses besoins au travail	83
Identifier ses points d'appui	85
Votre pratique	89

Chapitre 4 Dessiner l'avenir et passer à l'action	93
1. Faire émerger les directions	94
Rassembler les morceaux du puzzle.....	94
Identifier le ou les fils conducteurs pour donner du sens	97
Démystifier le concept de vocation	97
Utiliser l' <i>ikigai</i>	98
Faire émerger les envies de contribution	101
Interroger la notion d'impact	102
Transformer les fils conducteurs en pistes de métiers.....	103
2. Faire explorer les différentes directions	106
Suggérer la prise d'informations.....	106
Encadrer l'enquête métier.....	108
Suggérer un <i>testing</i>	112
Laisser l'accompagné infuser	114
3. Organiser le passage à l'action.....	116
Budgétiser ses besoins si un changement de métier est envisagé.....	116
Évaluer ses besoins en formation.....	117
Booster la proactivité.....	119
4. Accompagner l'envol.....	120
Féliciter l'accompagné.....	120
Clôre le bilan	122
Votre pratique	124

Chapitre 5 Le yoyo émotionnel de la transition professionnelle	127
1. Panorama émotionnel du cheminement.....	130
Laisser s'exprimer la colère	130
Prendre le thé avec ses peurs.....	130
Canaliser l'impatience	132
Entendre le découragement	132
Accepter le doute	133
Honorer la joie	134
Ne jamais minimiser un ressenti.....	134

2. Trois étapes pour accompagner les émotions	136
1 ^{re} étape : accueillir et normaliser	137
2 ^e étape : expliquer l'utilité de l'émotion.....	139
3 ^e étape : décoder l'émotion et s'en servir	141
3. La boîte à outils de l'ascenseur émotionnel.....	143
Courbe du changement et journal de bord.....	143
Une méthode concrète pour apprivoiser ses peurs	144
Trouver une vraie alternative	147
La connexion au corps et au ressenti.....	149
4. Vous servir de vos émotions en tant qu'accompagnant.....	152
Votre pratique	154
Chapitre 6 Quand l'épuisement professionnel s'en mêle...	157
1. Savoir expliquer et entendre l'épuisement.....	158
2. Des situations différentes à distinguer.....	161
L'accompagnement de carrière post burn-out.....	161
Quand l'accompagné « tombe » en burn-out	163
3. Se situer sur l'échelle de Richter du burn-out.....	167
Votre pratique	174
Chapitre 7 Tenir compte des situations particulières	177
1. Accompagner des profils particuliers	179
L'accompagnement des profils dits atypiques	179
L'accompagnement des carrières féminines.....	188
L'accompagnement des cadres dirigeants.....	190
2. Accompagner des situations particulières.....	195
L'accompagné touché par une épreuve de la vie	195
L'entourage non soutenant.....	199
L'accompagnement prescrit par l'entreprise.....	201
L'accompagnement vers l'entrepreneuriat.....	206
Votre pratique	211

Chapitre 8 Trouver son style et se lancer	213
1. Les différentes modalités d'exercice.....	214
Le parcours de base pour y arriver.....	214
Les options pour exercer.....	218
L'organisation quotidienne.....	224
2. Anticiper l'impact du métier sur la vie personnelle.....	227
Gare à l'emploi du temps extensible!.....	227
Gare à l'indigestion de problèmes!.....	229
Gare à l'effet miroir!.....	230
3. Mettre en place sa méthode.....	231
Trouver votre ADN.....	231
Se démarquer par la spécialisation.....	235
Concocter son programme et sa boîte à outils.....	236
4. Prospective : les évolutions du métier?.....	239
Un secteur concurrentiel.....	239
La réalité financière du métier.....	240
La digitalisation du métier.....	243
Votre pratique	244
Annexes	245
Les 10 commandements de l'accompagnant.....	246
Vœux de bonne pratique.....	247
Ressources.....	248
Postface d'Anne-Claire Penet, responsable de Nouvelle Vie Professionnelle.....	252
Remerciements.....	254

PRÉFACE DE FABIENNE BROUCARET, RÉDACTRICE EN CHEF DES MAGAZINES REBONDIR ET COURRIER CADRES, FONDATRICE DE MY HAPPY JOB

La transition professionnelle n'est plus une exception. Elle concerne aujourd'hui 6 Français sur 10, soit parce qu'ils en expriment l'envie, soit parce qu'ils l'ont déjà entamée¹. Pour réussir toute bifurcation (qu'elle soit douce ou radicale), beaucoup vont se tourner vers un professionnel pour les accompagner et prendre du recul. Ce sera peut-être vous. Votre rôle sera alors essentiel pour faire (re)naître des envies et esquisser ce à quoi ressemblera leur(s) métier(s) demain.

Pour y parvenir, le guide imaginé par Caroline et Marina vous sera précieux. Elles y transmettent non seulement des outils et des méthodes, mais aussi et surtout un état d'esprit. Une philosophie qui les anime depuis 10 ans et qui permet de voir éclore des carrières épanouissantes.

Au sommaire : aucune recette miracle qui marcherait pour tout le monde !

Plutôt des clés pour s'adapter à chaque profil, à chaque personnalité, à chaque histoire. Car, comme le montre la diversité des témoignages recueillis dans ce livre, ce que vous aurez entre vos mains est précieux : des parcours de vie que vous aurez le pouvoir de transformer, non pas en apportant des solutions toutes prêtes, mais en aidant vos accompagnés à se poser les bonnes questions et à réaliser un indispensable travail d'introspection.

1. Source : étude « Entreprendre pour changer de vie », réalisée par l'Adie en partenariat avec Appinio, janvier 2023.

Et pour vous aider à VOUS interroger sur votre (nouvelle) casquette professionnelle, laissez-vous porter par le dynamisme et l'expérience de Caroline et Marina. Vous allez très vite, comme moi, être conquis par leur expertise qu'elles sont parvenues à partager de manière pédagogique et avec une grande clarté. Un autre de leurs - nombreux - talents.

INTRODUCTION

Accompagner une personne à trouver sa voie ou à négocier un virage professionnel, tout en choyant sa singularité et en respectant ses envies et ses besoins... Tel est ce joli métier qui nous fait vibrer depuis bientôt 10 ans !

Parce qu'il est riche en rencontres, en émotions, en apprentissages et en remises en question aussi, il ne laisse aucune place à l'ennui que tant d'actifs connaissent. Il nous transporte quotidiennement car il touche aussi bien à l'humain, à la psychologie et aux ressources humaines, qu'à l'économie et à l'actualité. Cette dernière est particulièrement riche en ce moment sur le front du travail : nouvelles générations qui bouleversent le rapport à l'entreprise, reconversions portées aux nues ces dernières années, émergence de plus en plus rapide de nouveaux métiers, *slashing*, télétravail, phénomène de la Grande Démission sur fond de crise sanitaire, recul de l'âge de la retraite : les actifs sont plus que jamais en questionnement sur l'orientation à donner à leur carrière. Un sondage IFOP réalisé en mars 2023 nous confirme que 65 % des actifs français souhaitent connaître au moins une mobilité dans les deux prochaines années. Ils sont près des trois quarts à estimer en revanche qu'il est difficile de changer de métier, que ce soit auprès d'un nouvel employeur ou de son employeur actuel.

Ils se tournent alors vers vous : coachs, consultants de carrière, professionnels de l'orientation et fonctions RH, pour les aider à éclairer leur chemin. Or, s'interroger sur sa trajectoire professionnelle est une vaste question à laquelle on ne nous a malheureusement pas appris à répondre à l'école ! Cela ne s'improvise pas. C'est une véritable expertise qui requiert des connaissances spécifiques, de la méthode et surtout une posture adéquate.

À travers cet ouvrage, nous avons à cœur de vous transmettre les clés de l'accompagnement à la transition professionnelle issues de notre expérience afin que vous vous sentiez le plus à l'aise possible dans ce rôle qui est le vôtre ou qui le sera bientôt, que vous soyez RH, coach, ou consultant. Nous vous parlerons de son (très large !) spectre, qui va du *jobcrafting* à la reconversion

à 180°, des outils pour l'accompagner, et de la bonne posture pour aider et soutenir l'autre sans jamais faire à sa place. Nous évoquerons avec vous les étapes d'une transition et la mise en mouvement de la personne que vous accompagnez.

Ce livre, nous ne l'avons pas écrit seules : vous y trouverez les voix de nombreuses personnes ayant « transité » professionnellement pour vous donner des exemples concrets de parcours, mais aussi celles d'experts qui vous distilleront leurs meilleurs conseils issus de leur expérience du métier. Bref, c'est le livre que nous aurions aimé avoir à nos côtés, quand nous travaillions dans les ressources humaines, puis quand nous nous sommes lancées en tant que consultantes en bilans et coachs carrière. Nous espérons qu'il vous donnera, comme nous, l'envie d'accompagner avec joie et plaisir de nombreuses personnes sur leur chemin professionnel et, plus largement, sur leur chemin de vie ! Bonne lecture !



Chapitre 1

SE REPÉRER DANS L'UNIVERS DE LA TRANSITION PROFESSIONNELLE



Je transite, tu transites, il-elle transite, nous transitons...

Le questionnement sur la trajectoire professionnelle concerne chacun d'entre nous aujourd'hui. Rares sont en effet les actifs sûrs d'exercer le même métier, de la même manière, tout au long de leur vie. Exit les carrières toutes tracées ! Les trajectoires professionnelles sont désormais dites « protéennes » : elles sont pilotées par les personnes elles-mêmes, qui veulent choisir, sur la base de leurs propres critères, leurs évolutions de carrière. Émancipation et bifurcation sont ainsi au cœur des évolutions actuelles du monde du travail.

1. À 180°, UNE MULTITUDE DE POSSIBILITÉS

Du *jobcrafting* à la reconversion à 180°, découvrez le vaste panorama des transitions professionnelles ! Du latin *transitus*, qui signifie passage, elles peuvent s'illustrer par des bascules plus ou moins importantes (et parfois surprenantes !) selon les parcours et les individus. Ainsi, votre futur accompagné pourra choisir parmi plusieurs options :

Grimper les échelons

En prenant plus de responsabilités dans son cœur de métier. C'est la transition la plus « classique », celle à laquelle on pense d'emblée. Pourquoi ? Parce qu'elle correspond à notre modèle de carrière français, basé sur une logique d'évolution verticale dans une fonction au fil des années. Cette évolution verticale classique concernera bien sûr un certain nombre de vos accompagnés. Ce fut par exemple le cas d'Amel, fiscaliste de profession, qui à l'issue de son bilan de carrière a pris un poste de directrice fiscale, évoluant ainsi hiérarchiquement dans son cœur de métier. **Mais la transition professionnelle peut revêtir bien d'autres formes, comme en témoignent les quelques exemples ci-dessous...**

Jobcrafter son poste

Job signifiant « travail », et *craft* signifiant « fait-main », le *jobcrafting* consiste à modeler son travail de façon à ce qu'il soit source d'épanouissement. Sans changer de poste, il s'agit de trouver des solutions pour le façonner à son image, et s'en emparer pour faire en sorte qu'il nous corresponde parfaitement. Autrement dit, faire du « DIY » avec son activité professionnelle ! Comme l'a fait Anna, qui a vu sa vie pro complètement transformée en redessinant les contours de son poste et en recalibrant en profondeur ses missions.



Anna : de l'envie de tout envoyer balader suite à un burn-out au *jobcrafting*

« Quand on passe par une phase de grand questionnement professionnel, on a envie de tout changer, de faire table rase du passé et de se lancer dans quelque chose de nouveau. Je me souviens que j'avais l'espoir que mon bilan de carrière mettrait en évidence que je m'étais complètement fourvoyée jusqu'à maintenant et que je n'étais pas faite pour mon métier. J'avais le sentiment que si tel avait été le cas, tous mes problèmes auraient disparu ! Changer de voie me paraissait être la solution magique. Au fur et à mesure que nous avançons dans l'accompagnement, je réalisais que c'étaient certaines de mes missions, mais aussi mon rapport au travail, et non pas le domaine dans lequel j'évoluais, qui étaient la cause de mon insatisfaction. Une fois cette prise de conscience faite, nous avons commencé à travailler sur ce dont j'avais réellement besoin pour m'épanouir professionnellement. J'ai alors confirmé que ce n'était pas tant mon métier qui ne me convenait pas, mais davantage le type de missions sur lequel j'étais. En bifurquant légèrement vers de la gestion de projet, je pouvais combiner tout ce qui m'intéressait. Pas besoin de changer de voie, juste d'adapter mon poste. Quel soulagement ! »

Basculer vers un nouveau secteur d'activité

Envie de renouveau, secteur en décroissance, conflit de valeurs : parfois, c'est le secteur d'activité qui n'est plus adapté... Continuer d'exercer le même métier, mais dans un secteur très différent est une bascule importante. C'est le cas de Fabien, qui est passé du secteur des médias dans lequel il avait fait toute sa carrière (plus de vingt ans !) à celui de la santé. Sans changer de métier, il a opéré un virage de carrière considérable et challengeant, car il a dû découvrir un tout nouvel univers professionnel à plus de 45 ans.

Réaliser une bifurcation douce

À l'opposé de la bifurcation radicale en mode reconversion à 180°, la bifurcation douce consiste à changer de métier tout en restant dans le même univers professionnel. Le nouveau métier aura ainsi des liens étroits avec l'ancien. Ce type de transition concerne un grand nombre de « bifurcateurs », qui

choisissent de s'orienter vers un métier connexe au leur, rendant ainsi la transition très naturelle. Ainsi Laurie, ancienne chargée de formation, est devenue professeur, poursuivant ainsi sa vocation dans le domaine de la transmission, mais sous une autre forme.

Changer de statut

Salarié devenant indépendant. Libéral se tournant vers le salariat. Les changements de statut sont légion en matière de transition professionnelle. Ces changements statutaires pouvant s'accompagner, ou non, d'un changement de métier. Moins spectaculaire qu'une reconversion, le changement de statut n'en est pas moins une révolution pour celui qui le vit : c'est un tout nouveau mode de travail qu'il va devoir apprivoiser.

***Slasher* pour ne pas renoncer**

Qu'est-ce que le *slashing*? C'est l'art de cumuler de manière volontaire plusieurs métiers. Et c'est une voie de plus en plus plébiscitée par les aspirants à la transition professionnelle. Pourquoi? Car il permet de cumuler à la fois les plaisirs et les sources de revenus. Particulièrement adapté aux profils entrepreneurs (et aux multipotentiels), il ravit ceux qui n'ont pas envie de renoncer à plusieurs options. Ainsi, Aurélia a trouvé son équilibre avec un CDI à temps partiel (juste à côté de chez elle et dans un environnement qu'elle apprécie), et développe en parallèle son activité de cœur en tant qu'entrepreneuse.

Opter pour une reconversion radicale

Ce fut le cas de Jean-Baptiste et de Louis, qui ont opté pour un *switch* complet en changeant à la fois de métier (par le biais d'une formation) et de statut (de salarié à entrepreneur). Même si elle ne concerne pas la majorité des aspirants à la transition professionnelle, la reconversion a le vent en poupe depuis une petite dizaine d'années. Venant rebattre complètement les cartes de la carrière, une reconversion ne s'improvise pas et s'accompagne pas à pas. Jean-Baptiste et Louis en témoignent ci-dessous.



Jean-Baptiste et Louis : l'évidence de la reconversion

Jean-Baptiste : « J'ai toujours eu un sentiment d'imposture dans mes précédents postes. L'impression de ne pas être à ma place et pire, de ne pas la mériter, malgré de bons résultats et une évolution professionnelle régulière. Une situation lourde à porter pour l'estime de soi, sans parler d'un épanouissement à zéro ! Je faisais un job qui n'avait pas de sens à mes yeux, bardé de reportings, de processus internes... J'étais en suradaptation permanente, c'était épuisant. Le déclic est venu lors d'une période de recherche d'emploi, qui s'orientait inexorablement vers les mêmes postes. J'ai alors eu une discussion avec une ancienne collègue qui avait elle-même changé de voie, et qui m'a dit "Arrête de chercher un boulot que tu n'as pas envie de faire !". Ça a fait tilt. J'ai d'abord réalisé un travail important sur moi, avec un bilan de carrière, pour identifier ce que je voulais laisser de côté, et garder ce qui me correspondait. Mes intérêts, mes valeurs, mes savoir-faire, mes talents... : je suis allé chercher tous ces éléments. Et au centre de tout ça ressortait un certain idéal, qui tendait vers un métier plus manuel. Il est vrai que, très jeune, j'étais déjà curieux de comprendre le fonctionnement concret des choses. Ma mère me disait que ma chambre ressemblait à un atelier de réparation ! En grandissant, j'ai toujours continué à bricoler. C'était comme une évidence que la suite de ma carrière allait passer par là. Restait à trouver le bon métier. J'ai pris beaucoup d'informations, discuté avec de nombreux professionnels de différents métiers avant de prendre ma décision. Puis je me suis lancé ! Et aujourd'hui, je me sens enfin à ma place. »

Louis : « J'ai su que la reconversion était la bonne option quand mon état de santé ne s'améliorait pas, voire empirait à l'idée de continuer à faire un métier que je n'aimais pas. Rien qu'à l'idée de reprendre mon travail ou même de changer d'entreprise en restant dans le même schéma m'angoissait. Mais j'étais aussi apeuré par l'idée de tout changer, et cette peur a été plus forte que moi pendant longtemps, me laissant continuer à me cacher derrière un certain confort matériel. Et puis est venu le moment où ce confort financier ne compensait plus les maux quotidiens. Mon état de santé faisait que je ne pouvais plus fuir... Je me suis fait accompagner, et chaque étape du bilan de compétences me confirmait une fois de plus que je n'étais pas à ma place. Le vrai déclic de la reconversion est venu quand j'ai senti que la nouvelle direction que je prenais ne me mettait pas dans

l'état de stress dans lequel j'étais au quotidien. Je me sentais à l'aise et dans mon élément rien qu'à l'idée d'entrer dans cette reconversion professionnelle. La montagne d'obstacles qui m'attendait dans cette nouvelle aventure n'était rien comparée à la lutte que je menais pour combattre mes problèmes de santé liés à mon ancien travail. Grâce au bilan, j'ai appris à vraiment me connaître, à accepter qui j'étais, et j'ai pu me rendre compte à quel point j'avais lutté pour appartenir à un schéma social qui ne me correspondait pas. »

Ou partir à la retraite

Eh oui, la fin de carrière fait partie du panorama des transitions pros. Et pas des moindres ! Si certains partent à la retraite à l'âge légal, d'autres, comme Yasmina, visent le « départ à la retraite » plus jeune : Yasmina a quitté, à 43 ans, un poste à responsabilités dans le secteur bancaire après avoir économisé suffisamment et investi dans l'immobilier, tout en modifiant son mode de vie en profondeur pour dépenser moins, mais « vivre plus » (#mouvementfire).

Le point commun aux parcours de Fabien, Yasmina, Louis et les autres, pour le moins différents ? Tous ont ressenti le besoin, à un moment ou à un autre, de se faire accompagner.

Dans la définition de leur projet tout d'abord, car il n'était parfaitement clair pour aucun d'eux au départ. Rester dans le même métier ? Changer de voie ? Ils se sont tous posé les mêmes questions et ont affronté les mêmes doutes.

Puis dans la mise en place de leur projet dans un second temps, pour se sentir capable de se lancer et de réussir leur virage.

Un changement pas nécessairement radical

Nous avons parfois des idées reçues sur ce qu'est (ou n'est pas) une transition professionnelle. Il est vrai qu'une reconversion complète (ou la mise en place d'une mobilité transversale inédite au sein d'une entreprise) est un changement plus impressionnant, vu de l'extérieur, que du *jobcrafting*. On pourrait alors avoir tendance à penser que c'est une transition plus « réussie » qu'un simple réajustement de missions. Or, ce serait oublier qu'au-delà d'un changement de métier ou de secteur, ce qui sera le plus important pour votre

accompagné sera le travail profond que vous réaliserez avec lui pour qu'il (re) noue avec le plaisir et le sens au travail. Peu importe qu'*in fine* il se reconvertisse ou qu'il opère des transformations dans son job ! Nombreux sont nos accompagnés chez qui de « petits ajustements » ont provoqué des effets spectaculaires dans leur quotidien. L'important est d'opérer un virage adéquat et écologique pour votre accompagné à ce moment de sa vie. C'est précisément ce mouvement vers l'alignement que l'on cherche à guider, et pas forcément le changement radical à tout prix. Vous verrez vite si votre accompagné a besoin d'une reconversion complète ou non. Ceux qui veulent changer radicalement de métier annoncent en général assez tôt la couleur ! À nous donc de garder en tête que le spectre de la transition est plus large qu'il n'y paraît, et qu'à chacun correspond un virage bien précis à ce moment de sa vie.

Il n'y a pas de règle ou de modèle sur ce qu'est une transition professionnelle, et il existe autant d'issues possibles que d'accompagnés. C'est d'ailleurs ce qui fait toute la richesse de notre beau métier ! Expliquer cette diversité des issues potentielles à vos accompagnés, c'est leur ouvrir un champ des possibles vaste et déculpabilisant. Nous vous conseillons d'ailleurs d'aborder ce sujet au démarrage même de l'accompagnement, en leur décrivant différentes options possibles comme nous l'avons fait en introduction de ce même chapitre. Oui, votre accompagnement peut aboutir à un projet de reconversion, mais ce n'est pas toujours le cas. Il peut y avoir un plan A et un plan B, ou un plan à court terme et un plan à moyen terme. Vos accompagnés vont ainsi se construire un projet *ad hoc*, unique, qui leur sera personnel et ne ressemblera pas à celui du voisin.

Inscrire sa transition pro dans son étape de vie

À chaque personne correspond donc la bonne bifurcation, à ce moment précis de sa carrière et plus largement de sa vie. Pourquoi ? Parce qu'un projet professionnel, cela ne se construit pas hors sol. Il doit être englobé dans un tout, plus vaste et plus important : le projet de vie. Comment cette personne souhaite-t-elle vivre dans les années qui viennent ? Où sont ses priorités ? Quel équilibre de vie souhaite-t-elle mettre en place ? Quels sont ses rêves, ses besoins, ses contraintes ? Pierre-Antoine, que nous avons accompagné il y a quelques années dans un changement de métier, mais aussi un changement de vie, explique très bien ces « poupées russes » que sont projet pro et projet de vie : « La genèse de mon nouveau projet professionnel est d'avoir voulu quitter la région parisienne suite à un burn-out.

Pour différentes raisons, mais principalement le fait que j'ai grandi à la campagne et que toutes mes activités sportives soient tournées vers la nature, je n'étais pas pleinement épanoui dans une vie trop "urbaine". Avant même de réfléchir à mon projet professionnel, la première étape de mon cheminement a été de définir, en famille, les critères d'un nouveau cadre de vie à la campagne, et d'y trouver une grande maison pour notre famille, mais également pour réaliser un projet qui nous tenait à cœur : la création de chambres d'hôtes. Ce n'est qu'une fois ce cadre de vie posé que j'ai pu réfléchir à mon projet professionnel, en définissant mes priorités : une activité d'indépendant qui me rende maître de mon organisation, me permette de cumuler plusieurs activités, et me laisse du temps pour ma vie familiale et mes activités sportives. J'ai donc d'abord pensé projet de vie/projet familial. Le projet professionnel s'est ensuite construit autour de ce projet de vie. Ayant souffert par le passé d'une vie professionnelle trop prenante, l'équilibre entre mon travail et du temps pour moi et ma famille a été un des critères principaux de ce nouveau chapitre de ma vie.»

À chaque phase de vie correspond donc le bon projet professionnel. Dominique Clavier et Annie di Domizio l'explicitent d'ailleurs très clairement dans leur ouvrage de référence *Accompagner sur le chemin du travail* : les attentes vis-à-vis du travail ne sont pas les mêmes à 25, 35 ou 50 ans. Alors qu'au démarrage de sa carrière, votre accompagné va être dans une logique de découverte totale et de construction du soi au travail, il va ensuite passer (généralement) par des phases d'accélération (tout, plus vite), de remise en cause, puis de recherche de projet plus personnel. Loin de vouloir faire des généralités (car les parcours sont évidemment tous uniques), tenir compte de cette réalité sociologique va grandement vous aider dans vos accompagnements. Vous allez certainement accompagner aussi bien des jeunes pas encore trentenaires, voire pas encore diplômés, qui pressentent déjà qu'ils se sont orientés dans la mauvaise direction, que des personnes en fin de carrière, que Catherine Taret nomme avec beaucoup de justesse les *late bloomers* dans son (super) ouvrage *Il n'est jamais trop tard pour éclore*, et qui ont envie d'une deuxième partie, voire d'une fin de carrière fun, qui leur ressemble enfin. Il n'y a donc pas d'âge pour se questionner et pour trouver une voie idoine. Pour autant, en fonction de l'âge de votre accompagné, il ne va pas attendre la même chose d'un travail, et c'est tout à fait normal !

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les notions d'accompagné, de client et de bénéficiaire

Vous verrez que dans cet ouvrage, nous ferons alternativement référence aux termes : accompagné, bénéficiaire et client. Le terme « accompagné » est le plus générique. Ce sera donc celui que nous utiliserons le plus. La notion de client l'est également, car elle peut désigner aussi bien un client externe (si vous êtes coach ou consultant) qu'un client interne, c'est-à-dire un collaborateur, si vous êtes RH. Chers amis RH, ne soyez donc pas surpris si nous employons régulièrement le terme client ; il désigne pour vous votre client interne. Enfin, le terme « bénéficiaire » est principalement usité par les consultants en bilan de compétences, qui appellent ainsi les accompagnés en bilan. Il est donc spécifique à cette pratique. Pour autant, il revêtira ici un caractère générique, au même titre qu'accompagné ou client. Nous alternerons donc entre ces trois dénominations, pour parler de la personne que vous allez aider dans sa transition.

2. CHOISIR ET PROPOSER LE BON DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

Bilans de compétences, bilans de carrière, bilan professionnel, outplacement, bilan préretraite... si vous vous lancez dans le métier, ou que vous travaillez dans les RH et que vous cherchez un accompagnement pour un collaborateur, il n'est pas toujours évident de s'y retrouver dans la grande famille protéiforme des accompagnements à la transition pro. Voici donc un échantillon de dispositifs que vous pourrez rencontrer dans votre pratique, pour vous aider à y voir plus clair.

Le bilan de compétences

Le bien connu bilan de compétences n'a pas toujours eu bonne presse, loin de là ! « Poussiéreux », « qui ne sert à rien », le bilan de compétences ancienne génération ne faisait plus rêver. Bonne nouvelle : il s'est réinventé ces dernières années pour prendre en compte les préoccupations actuelles des salariés, en intégrant de nouvelles méthodes et des outils plus ludiques, répondant mieux aux attentes des accompagnés. Ces derniers sont d'ailleurs appelés des *bénéficiaires* dans le cadre d'un bilan de compétences.

Son objectif et ses modalités d'exercice sont encadrés par la loi (loi du 31 décembre 1991, puis loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »), et vous verrez ci-dessous qu'elle exige un certain formalisme pour la mise en place d'un bilan de compétences.

Avant de vous régaler avec les obligations administratives du bilan de compétences et pour être à même de bien les comprendre, revenons sur l'histoire de ce dispositif qui a fêté ses trente ans récemment. Lors de sa création, le bilan de compétences était à la base un outil d'orientation, mais aussi un outil économique, visant à maintenir les personnes dans l'emploi dans le contexte des années 1990 et de ses nombreux plans sociaux et licenciements. Ce dispositif légal, qui visait à éviter le chômage et à favoriser le retour à l'emploi, avait donc logiquement pour objectif principal de produire rapidement un nouveau projet professionnel, qui soit économiquement viable. L'objectif premier n'a pas changé aujourd'hui : la pratique du bilan de compétences est orientée vers la définition rapide d'un projet économiquement viable (et le cas échéant, d'un projet de formation), et de son plan d'action.

Sa pratique étant encadrée juridiquement, les praticiens en bilan de compétences ne peuvent pas faire n'importe quoi. La durée de cet accompagnement est de 24 heures maximum (comprenant les heures de rendez-vous et les heures de travail personnel du bénéficiaire). Il s'étale sur quelques semaines (huit à seize en moyenne) et se découpe obligatoirement en trois phases :

- une phase préliminaire, qui permet d'analyser la demande et de choisir les modalités du bilan ;
- suivie d'une phase d'investigation autour du nouveau projet ;
- puis une phase de conclusion, avec l'appropriation de celui-ci et de son plan d'action.

Enfin, il donne lieu à la production d'une synthèse écrite, reprenant ces différentes étapes, en fin d'accompagnement.

Allergiques aux process encadrés et à la paperasse ? Passez donc votre chemin, car la pratique du bilan de compétences est de plus en plus réglementée administrativement.

Pourquoi tant de formalisme ? Car, au-delà de son encadrement légal, le bilan de compétences fait partie depuis 2017 des formations finançables par le CPF (le fameux compte personnel de formation). L'ouverture du bilan

de compétences au financement par le CPF explique en grande partie son fort succès actuel, tout comme le nombre croissant de professionnels qui se lancent dans le métier. Les actifs ont vite vu le gros avantage de ce nouveau mode de financement : rapidité de traitement de la demande, possibilité d'économiser leurs deniers personnels, et plus besoin de prévenir leur employeur de la démarche. Pour toutes ces raisons, accentuées par la crise liée au Covid, il y a eu un énorme appel d'air autour du bilan de compétences depuis quelques années, avec une explosion des demandes tout comme des offres de prestations (pas toujours sérieuses pour certaines), que le législateur tente aujourd'hui de réguler avec des normes qualité renforcées. Si vous souhaitez pratiquer le bilan de compétences financé, il vous faudra donc remplir un certain nombre de conditions : tout d'abord, être déclaré comme organisme de formation. Puis être certifié Qualiopi¹ en tant qu'organisme de bilan, et donc vous soumettre aux critères qualité de Qualiopi dans votre pratique, qui fera l'objet d'audits. Ce formalisme (long et coûteux, on vous l'avoue !) est malheureusement nécessaire pour que le bilan de compétences financé reste un outil sérieux au service de ses bénéficiaires.

Le bilan de carrière et le bilan professionnel

Késako ? Contrairement au bilan de compétences, les termes de bilan de carrière et de bilan professionnel ne sont pas encadrés par la loi. Ces énoncés peuvent donc revêtir plusieurs réalités selon les cabinets qui les proposent.

Le bilan de carrière : on peut le définir comme un mix entre un bilan de compétences (dont il reprend les grandes étapes) et un bilan de vie – il s'agit d'une approche holistique et complète, sur mesure, permettant de questionner en profondeur le projet de vie et le rapport au travail de l'accompagné, avant d'aboutir à un projet professionnel.

Il s'inscrit dans une démarche plus profonde que le bilan de compétences. À ce titre, il est plus long, et généralement plus onéreux. Dans la pratique, il ne s'adressera donc pas aux mêmes personnes ni aux mêmes problématiques. Le bilan de carrière est particulièrement adapté pour les personnes en questionnement profond sur leur orientation, qui ont besoin de temps pour structurer leur démarche, celles souhaitant se reconverter ou changer de vie,

1. Qualiopi : marque de certification qualité des prestataires de formation, délivrée par des organismes certificateurs accrédités, attestant de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires de formation sur la base d'un référentiel national unique.

les personnes ayant besoin de retrouver de l'harmonie entre vie personnelle et vie professionnelle, ou encore celle ayant malheureusement traversé un burn-out.

Le bilan de carrière, comme le bilan de compétences, peut être mis en œuvre de manière complètement autonome par l'accompagné. Pas besoin de prévenir son employeur de la démarche si elle est réalisée en dehors du temps de travail. Le plus souvent d'ailleurs, les accompagnés souhaitent que cette démarche reste confidentielle. Pour autant, de nombreuses entreprises utilisent également ces dispositifs pour accompagner leurs collaborateurs dans leur réflexion de carrière. C'est certainement votre cas si vous êtes professionnel des ressources humaines. Dans ce cas, on parle alors de « bilan professionnel ».

Le bilan professionnel : le terme de bilan professionnel est généralement usité lorsque l'accompagnement est financé par l'employeur, et que celui-ci est partie prenante au dispositif. Dans ce cas spécifique, il y aura trois parties à l'accompagnement : le salarié, l'employeur, et le consultant. Cette situation particulière va nécessiter deux adaptations côté consultant :

- prévoir des temps d'échange tripartites, au lancement et à la fin du bilan ;
- trouver le juste positionnement entre l'employeur et le collaborateur, en garantissant à la fois la confidentialité des échanges, et un suivi de la prestation auprès de l'entreprise mandataire.

Si vous êtes RH et que vous souhaitez mettre en place un bilan pour un collaborateur en étant investi dans le dispositif, c'est donc vers un bilan professionnel (ou un bilan de carrière) que nous vous conseillons de vous tourner.

L'outplacement

Les transitions professionnelles ne sont malheureusement pas toujours choisies. Parfois, elles sont subies : licenciement économique, suppression de poste, inaptitude, profil plus en adéquation avec le poste ou l'entreprise, mobilité en interne impossible... L'accompagnement de ces départs subis se doit d'être particulièrement soigné. L'enjeu : donner tous les moyens au collaborateur sortant de se « relever » après son départ et de retrouver un emploi dans les meilleures conditions. Dans ce cas, les entreprises font alors souvent appel à un dispositif spécifique : l'outplacement, qui consiste à accompagner une personne à retrouver du travail suite au départ de son entreprise. Si on veut caricaturer, c'est un peu le SAV premium du licenciement. L'outplacement

Quête de sens, burn-out, reconversion ou mobilité, départ négocié... Face à la multiplicité des demandes, l'accompagnement des transitions professionnelles est aujourd'hui un métier à part entière.

Coach, consultant de carrière, professionnel des ressources humaines : **ce guide est fait pour vous !**

Il vous donnera tous les outils pour aider chaque accompagné à trouver sa voie ou à négocier un virage professionnel :

- maîtriser toutes les étapes de la transition professionnelle ;
- trouver la bonne posture en tant qu'accompagnant ;
- intégrer la palette d'émotions inhérente à toute transition professionnelle ;
- accompagner les cas particuliers : post burn-out, longue maladie, profils hypersensibles, HPI ou cadres dirigeants ;
- enfin, déterminer son style et se lancer.

Vous y découvrirez également des témoignages de personnes ayant réalisé une transition professionnelle, qu'elle soit douce ou radicale, ainsi que des conseils d'experts, issus de leur pratique et de leur expérience du métier.

Caroline Averty est co-dirigeante du cabinet Oser Rêver Sa Carrière spécialisé dans les transitions professionnelles et l'épuisement (burn-out).

Marina Bourgeois est fondatrice du cabinet Oser Rêver Sa Carrière spécialisé dans les transitions professionnelles et l'épuisement (burn-out), et animatrice du podcast Cheminement.

24 €