



## Accompagnement de transitions professionnelles dans la fonction publique hospitalière

*Quand « ça résiste...et quand ça advient !*

Suite à une mission de 2 ans dans le secteur de la santé, impliquant 12 de nos experts, centrée sur les transitions professionnelles des systèmes et agents impliqués, cet article est le reflet des expériences et de savoirs accumulés. Nous l'offrons dans cet esprit avec l'espoir qu'il profitera à d'autres entreprenant des missions de coaching similaires.

**LACROIX**, Marie-José<sup>1</sup> ; **SPAVENTA**, Paola ; **VILBERT**, Céline ; **HOUVRE**, Monique ;  
**GUENANCIA**, Valérie ; **LOPEZ**, Aline ; **SCHAPIRA**, Delphine

L'accompagnement des transitions professionnelles est souvent long, délicat. Il demande de la part de l'accompagnateur, de recourir à toute une palette de moyens, du plus rationnel au plus intuitif, en mettant en perspective le passé et de la personne, son présent, en l'accueillant dans son « entièreté », pour qu'elle puisse se dessiner un nouveau futur qui la mobilise vraiment, qu'elle se sente en capacité de s'approprier. Tout cela dans le respect de qui est la personne et de ce qu'elle peut devenir.

Appuyons-nous sur des expériences de transitions professionnelles, en particulier, d'aide à des personnels hospitaliers en nécessité de reconversion professionnelle, généralement du fait de problèmes de santé.

### Qui sont ces personnes pour lesquelles le changement s'impose ?

Il s'agit par exemple, d'aide soignantes ou d'infirmières qui se sont gravement abîmées le dos, les épaules ou les bras, en portant des patients, et qui doivent impérativement changer de métier ; ou qui, à peine remises

---

<sup>1</sup> Psychosociologue, consultante, coach, psychothérapeute et pilote de cet article.

d'un burn out, souvent en lien avec les conditions de travail devenues de plus en plus difficiles, ont impérativement de s'orienter vers un métier en plus grande adéquation avec elles.

Il peut s'agir aussi de cuisiniers hospitaliers ou de radiologues qui, pour des raisons physiques ou psychiques, sont obligés de se reconverter, parfois en parvenant à se maintenir au sein des structures hospitalières sur des postes de tout autre nature. Ils peuvent s'orienter vers des postes internes administratifs, ou de coordination, ou de gestion de projet, mais qui les éloignent beaucoup du soin direct au patient ; ou bien ils doivent vraiment envisager une formation relativement longue pour rebondir dans un autre métier, voire changer de statut, s'installer en libéral, quitter la relative protection de la fonction publique hospitalière.

Comme dans tout processus de changement ces personnes se retrouvent en situation de déséquilibre alors qu'elles avaient parfois eu, auparavant des parcours professionnels chaotiques. Mais elles avaient trouvé une stabilité, ce qui leur convenait à l'hôpital ou dans la maison de retraite, même si les conditions de travail tendent à se dégrader et à faire perdre le sens et le plaisir du métier.

## Quand l'angoisse du changement taraude

Ces personnes sont souvent en arrêt de travail depuis plusieurs mois quand commencent les accompagnements. Elles n'ont aucune idée de ce qui serait possible professionnellement, soit à l'intérieur de l'hôpital ou de la maison de retraite, soit à l'extérieur.

Elles sont dans l'anxiété, le flou, redoutent les efforts qu'il va falloir fournir pour éventuellement suivre une formation, apprendre un nouveau métier, envisager un autre statut moins protecteur, rompre leurs habitudes en quittant les lieux et collègues. Elles perdent donc de nombreux repères qui les amènent à traverser une période de marasme, où elles sont plongées dans le chaos de l'inconnu, en contact avec les pertes engendrées par l'abandon d'un métier souvent choisi et aimé. Renoncer leur est difficile.

Au moment de l'accompagnement, elles se sentent démunies, dans l'inquiétude face au champ des possibles et, pour l'instant les gains du changement ne sont pas du tout perçus.

Elles fondent d'importants espoirs sur l'accompagnateur /trice qui est comme un compagnon marchant à leurs côtés, les aidant à traverser cette épreuve de l'inconnu de la reconversion professionnelle. La relation de confiance, et ce que les psys appellent le « transfert », sont extrêmement importants dans ce besoin de soutien quand la personne se sent perdue. Le coach est « passeur ».

Or, il s'agit d'être conscient que toute transition, ou reconversion professionnelle va prendre, comme pour tout processus de changement, entre 1 et 3 ans avant que la personne soit à nouveau en équilibre, dans un nouveau métier, avec de nouveaux repères et que les gains du changement lui soient accessibles.

## Des résistances indispensables ...à dépasser

Retenons déjà que les résistances feront normalement leur apparition et qu'elles sont nécessaires à l'élaboration.

Il y aura inévitablement des deuils à faire, des émotions ambivalentes, paradoxales, avec des pas en avant, des pas en arrière, des pas de côté, quand il faut envisager d'aller vers autre chose, alors qu'on préfère spontanément persévérer dans notre être, rester en équilibre, même inconfortable, plutôt que d'affronter l'inconnu, ce qui demande de l'énergie, de la confiance en soi, en l'autre.

Bien évidemment, l'accompagnateur, le coach, va recourir à diverses méthodes pour appréhender la personnalité et les compétences de la personne, à travers des questionnaires, des tests, des bilans de compétences, des analyses de la carrière etc. Cette approche rationnelle constitue le fondement de

l'accompagnement et permet d'identifier les aptitudes de la personne, ses motivations, ce qu'elle va être en capacité d'apprendre, etc.

### **Le fil d'Ariane à tirer entre rationalité et intuition**

Il est vraisemblable que vont se dessiner diverses pistes professionnelles qui peuvent avoir du sens pour la personne, qui paraissent réalistes ou apparemment incongrues.

Il s'agit aussi d'examiner les moyens pour y parvenir en termes de formation, de budget, de marché potentiel des emplois envisagés, de mobilité, et aussi de perturbations des équilibres familiaux et autres incompatibilités.

Ainsi, parfois, on croit enfin tenir la corde, le fil d'Ariane qui va mener, non pas au Minotaure, mais à une nouvelle voie professionnelle, mais, patatras !

« Cela » résiste !

Les idées étaient pourtant bonnes, les projets pourtant réalistes !

Mais « ça » résiste. Le « ça » de l'inconscient.

Alors il apparaît clairement, dans certains cas, qu'il est nécessaire d'explorer l'histoire personnelle de la personne accompagnée pour comprendre quel a été l'ancrage profond de ses motivations à s'orienter, par exemple, vers un métier du soin aux autres qui demande du dévouement, de l'attention à l'autre.

C'est à travers l'histoire narrative du sujet, explorée, que se font jour des éléments conscients et inconscients éclairant le questionnement, au départ rationnel, sur l'orientation professionnelle.

### **Suivre la voie de l'histoire du sujet**

Ainsi, telle infirmière, devenue en incapacité d'exercer son métier pour des raisons physiques, ne peut se résigner à quitter son identité d'infirmière et tient absolument à rester dans le secteur de la gériatrie. C'est alors que la motivation réelle prend jour : l'infirmière en question a été élevée par des grands-parents extrêmement aimants et, à travers son métier, elle veut rendre à toutes les personnes âgées, l'amour qu'elle a reçu. Là est le cœur de sa motivation, le point de force et de résistance, la pierre d'achoppement. Mais le réel lui montre qu'il n'est pas possible qu'elle évolue vers la gériatrie. Il faut alors envisager autre chose dans cette errance nécessaire de l'accompagnement.

Ayant fait le lien conscient avec ses grands-parents, elle réalise qu'elle n'a pas besoin de travailler dans ce type de secteur par fidélité à l'amour reçu, par loyauté filiale et reconnaissance. Le compte est bon ! Alors elle peut envisager autre chose. Lâcher l'idée de la gériatrie. Passer à autre chose qui a autant de sens. Déplacement vers un autre objet d'amour.

En effet, c'est alors qu'apparaît une autre motivation profonde, elle aussi d'origine affective, qui va faire bouger les lignes décisives. Or, l'on sait que nos processus décisionnels sont avant tout affectifs, gérés par le cerveau limbique et que la décision ne devient rationnelle qu'ensuite, en mobilisant le cortex.

Cette infirmière a du diabète. Son fils, pourtant encore jeune, est également potentiellement diabétique. Elle s'intéresse donc à la nourriture et à ses effets sur la santé.

### **Illumination ! Quand le déclic a lieu**

Émerge le projet de devenir diététicienne en utilisant son capital de formation et d'expérience comme infirmière, mais aussi en pouvant ainsi mieux soigner son fils et elle-même. Cela la décide à entrer dans un processus difficile : un BTS de diététique, d'envisager de quitter l'hôpital ou de n'y travailler que partiellement

et en s'installant en libéral. Elle monte son projet, obtient le financement de la formation grâce aussi à une bonne collaboration avec l'institution hospitalière. L'énergie du changement se libère. Le rempart des résistances cède.

Elle a décidé. Le changement peut advenir.

Cette reconversion prend alors tout son sens pour elle. Elle abandonne sans regret l'idée de ne plus être infirmière ou, plus exactement, elle restera infirmière mais pourra ajouter un étage de compétences, telle une poupée russe qui ne perd pas ce qui est acquis, mais le contient et augmente autrement son identité professionnelle. Elle se lance avec ardeur dans cette formation et vers ce futur métier de diététicienne. Nul doute qu'elle y réussisse et qu'elle se sente à nouveau au bon endroit, à la bonne place, dans la juste identité et activité.

Cet exemple montre bien que dans ces accompagnements, on se heurte à la résistance alors qu'on pensait pouvoir aller sur des voies qui paraissent tout à fait opérationnelles, rationnelles. Quand le changement n'est pas trop radical, c'est aussi plus simple. Cette nouvelle voie, pour cette infirmière, n'est pas trop éloignée de l'ancienne et conforme à ses valeurs et qualités relationnelles.

D'autres vont se fourvoyer dans un métier trop éloigné d'eux, tel cet animateur devenu logisticien et revenu à ses premières amours, l'animation, ayant cru perdre sa santé, son sens, et son âme sur cette voie mortifère pour lui.

## Tout est affaire de manque et de désir...

N'oublions jamais, en tant qu'accompagnateur, que l'être humain est un être de désir bâti sur le manque.

C'est pourquoi il est fondamental de trouver où est le lieu, certes du besoin vital, mais surtout du manque et plus encore du désir. Quand le désir prend racine sur le manque, alors la motivation prend tout aussitôt forme pour mettre en œuvre les efforts nécessaires. Il devient possible d'entrer dans l'inconnu du changement, de faire le saut, avec un projet, une étoile, un objectif à 2 ou 3 ans, en se sentant capable et fort.

Rien n'est plus puissant que la force du désir pour vaincre les obstacles, mobiliser la volonté d'y arriver, quand celui-ci prend sens dans l'histoire du sujet. » Sens » en tant que « signification », » sens » en tant que « direction ».

Par exemple, Il est remarquable de suivre le parcours de madame L., cette aide-soignante, désirant, par nécessité de reconversion professionnelle, se diriger vers le métier de **masseuse**, mobilisant toute son énergie pour obtenir les financements de sa formation et intégrant progressivement le principe de réalité dans sa démarche. L'accompagnement a joué un rôle majeur pour l'aider à vaincre ses peurs, à développer la confiance en soi et à mettre en œuvre toute sa capacité à chercher l'information et à convaincre. L'excellente collaboration avec l'ANFH et les RH ont été le troisième élément de cette réussite. C'est ce triangle vertueux, cette synergie soutenant le processus en cohérence et en transgressant quelques règles (« *on ne finance pas les formations en massage* », disait-on), qui a permis l'heureux aboutissement.

Mais c'est surtout la puissance de son désir, qui s'est appuyé sur un sens profond du soin à donner à l'autre, sur un rêve pré-existant. Ses qualités combattives se sont alors révélées pour construire son avenir. La chrysalide est devenue papillon, capable de voler hardiment de ses propres ailes.

Parfois, le cheminement paraît complexe si incertain, et, finalement, évident, logique, cohérent avec la personne.

## Suivre la piste familiale...

Ainsi, dans les motivations profondes se manifestent des besoins de gratitude à actualiser, des enjeux narcissiques, des besoins de fidélité et de loyauté à des identités familiales. Celles-ci sont des moyens de rester en contact avec ceux qui nous ont élevés, aimés et qui nous ont servi de support identificatoire, de modèles, qui nous ont transmis des valeurs, comme pour cette infirmière -diététicienne. Parfois ce sont les rêves lointains qui s'actualisent, les héros d'enfance ou les métiers auxquels on jouait qui se révèlent comme une piste, un fil conducteur à explorer, ou encore les apprentissages en famille. Telle aide -soignante veut devenir naturopathe car sa grand-mère l'a initiée, enfant, aux plantes et tisanes.

Parfois les méthodes projectives peuvent aussi donner de bons résultats tels que les photolangages. L'inconscient parle et fait affleurer les désirs profonds : « *ce que je ne veux plus, ce vers quoi je veux aller ; ce à quoi je reste fidèle* ».

Certaines, certains décident, finalement, après s'être bien soignés, qu'ils veulent revenir sur leur métier qu'ils aiment toujours. C'est le maintien dans l'emploi qui peut parfaitement se justifier s'il n'y a pas d'inaptitude. Ou c'est la reconversion après une longue exploration par tâtonnements successifs, tel ce moniteur-éducateur, obligé à changer, finalement se trouvant content de devenir agent d'entretien polyvalent.

Mais souvent, dans les métiers de la santé, émerge le désir de soigner psychiquement quand on ne peut plus le faire, physiquement ; telle aide-soignante rêve de devenir thérapeute mais la longueur des études la fait reculer ; alors ce sera sophrologue, pour l'une ou infirmière en psychiatrie, pour une autre, en reprenant des études d'infirmière inachevées depuis longtemps à cause des accidents de vie. Quelque chose d'un désir latent, resté caché et pourtant ouvert dans le psychisme, depuis très longtemps, va pouvoir enfin éclore, se clore et redonner joie et estime de soi.

## Une navigation intuitive qui relie ce qui fait sens...

Quand rien n'émerge, naviguer entre conscient et inconscient est ainsi parfois nécessaire pour le coach qui va favoriser pour la personne accompagnée ainsi, une forme de révélation à soi-même, une « apocalypse », au sens premier de « dévoilement », une « métanoïa ». Celle-ci opère par un changement de représentations, par un retournement introspectif sur soi, en sortant des croyances limitantes, en les remplaçant par des croyances facilitatrices telles que : *« j'honore mes parents en osant changer de métier »*.

Là est la puissance du coach, de l'accompagnateur de ne pas s'enfermer avec la personne accompagnée dans des conclusions trop rationnelles d'orientation professionnelle, mais de favoriser l'émergence du désir de le soutenir, en tenant compte du principe de réalité autant que de plaisir.

Cela prend du temps, demande une écoute sensible ; pour le coach de lâcher le projet sur l'autre, l'idée qu'on est un « sachant » à sa place, tout en étant solide dans le processus d'accompagnement.

Ce n'est pas le nombre de coups de marteau qui compte, mais c'est d'en donner un, au bon endroit, au bon moment.

Cela demande d'accepter de conduire avec la personne, un cheminement quelque peu aléatoire, avec une souplesse dans le questionnement du passé du présent et dans la rêverie sur l'avenir, reposant sur une confiance mutuelle.

Alors, la transition professionnelle s'opère dans le temps et l'espace, telle une rivière qui progressivement retrouve un cours tranquille et serein.