

Mémoire en vue de l'obtention du

Diplôme du Master 2

Coaching et Développement Professionnel

Formation continue

Année universitaire 2025/2026

Soutenu le 31 Août 2026

Par Stéphanie HUON-ARNOULT

Titre du mémoire : sous-titre (Du masque au soi, le chemin de l'identité)

Le coaching professionnel comme espace d'émergence de l'identité profonde au service de la transformation professionnelle

(Concis, précis, représentatif du contenu, peut contenir le nom de l'entreprise d'accueil)

Entreprise d'accueil ? Tuteur dans l'entreprise ?

Tuteur pédagogique-Nicolas MONCOMBLE.

Remerciements

Stephane-sélection

Nicolas-Tutorat

Catherine M-Coaching

Intervenants personnes ressources

Collègues promo

Collègues bureau

Ma famille proche, mes filles et mon mari.

Trouver citation qui résume le travail du mémoire

« Si il n'est pas porteur de rêve, de mystère voire d'un grain de folie, le sens comme le désir, finit toujours par s'épuiser » Vincent LENHARDT

Sommaire

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire.....	4
Introduction	6
Partie 1 : Synthèse et analyse du film « The Mask » sous l'angle du coaching :.....	8
1. Le coaching un espace au service de la transformation identitaire :.....	9
2. L'intégration des polarités vers l'individuation :.....	13
2-bis . L'opportunité d'un coaching pour modifier le regard sur soi :.....	13
3. La traversée de l'autonomie :.....	13
4. Les croyances limitantes : lorsque le masque devient enfermant :.....	18
Partie 2 : Synthèse sur les acquis de la formation et conséquences dans la vie professionnelle : ..	21
Une approche métier et développer mes compétences professionnelles :.....	21
Expérimentation de la supervision collective et individuelle :.....	22
Participation à un atelier d'Intervision :.....	22
La posture du coach au service de l'accompagnement en coaching :.....	23
Acquisition de l'intégration d'une posture du marginal séquent :.....	23
Partie 3 : Description d'une mission de coaching réalisée et analyse critique.....	26
Données générales de l'organisation permettant de comprendre le contexte : (la perception du stagiaire de la complexité de l'environnement pour la réalisation de la mission de coaching).....	26
Contexte d'attribution de la mission de coaching réalisée :.....	26
L'exploration du contexte :	28
L'analyse détaillée de la demande d'accompagnement en coaching :	29
Un exposé de l'état des lieux (problématique) :.....	29
La méthodologie d'action retenue et appliquée (les outils utilisés et pourquoi).....	30
Les résultats obtenus :.....	30
Une conclusion :	31
Partie 4 : Réflexion sur le positionnement du coach en entreprise/organisation	32

Partie 5 : Réflexion sur l'éthique et la déontologie de la pratique du coaching en entreprise/organisation	33
Partie 6 : Prospective du développement de votre activité/pratique en tant que coach	34
Partie 7 : Synthèse des réflexions personnelles sur le coaching.....	35

Introduction

Ce mémoire et sa réalisation se sont inscrits dès le départ en lien avec une tension. Une tension vivante et perceptible, de celle qu'il est essentiel d'habiter plutôt que de fuir. Cette tension entre ce que l'on croit devoir être et ce que l'on aspire à devenir. Entre les masques que l'on a portés et l'identité que l'on recherche encore. Cette tension-là, qui semble universelle et découverte lors de cette expérience de formation en coaching professionnel, dirigée par Stéphane SEIRACQ, constitue le cœur de ce travail de recherche.

Mon parcours professionnel m'a confronté très tôt à la question identitaire. Dix ans d'exercice en soins infirmiers, deux années de management hospitalier et depuis dix ans, aujourd'hui participer à la formation de futurs soignants infirmiers.

Chacune de ces expériences vécues m'a appris que l'accompagnement, quel qu'il soit, porte toujours, en filigrane, la question de l'identité. Celle du professionnel, comme celle des personnes accompagnées. En entrant en formation du master Coaching et développement professionnel à l'IAE de Bordeaux, cette question s'est déployée encore autrement : avec plus de théories, de rencontres, d'expérimentations. Cette expérience de formation m'a enrichie sur cette question et bien plus profondément.

Ce travail universitaire n'est donc pas uniquement une application méthodologique. C'est le récit d'une traversée intellectuelle, professionnelle et identitaire.

J'ai choisi de l'ancrer dans l'analyse de l'œuvre cinématographique ; le film « The Mask » ; comédie fantastique américaine réalisée par Chuck RUSSEL en 1994, qui m'a saisie dès mon premier visionnage de celui-ci à cette époque. Son personnage, Stanley IPKISS interprété par Jim CARREY est saisissant et associé au processus de transformation identitaire que l'on peut analyser sous l'angle du coaching. Ce film, derrière son apparente légèreté, constitue une métaphore qui peut sembler intéressante du cheminement que le coaching peut accompagner. Je vais en proposer une lecture en montrant comment le cheminement identitaire du personnage principal peut éclairer la tension fondamentale de la pratique du coaching comme j'en ai la conception, à ce jour.

Cette formation m'a révélée, progressivement, au fil de mes expériences et des partages, que l'identité ne se donne pas immédiatement et intégralement. Elle se situe souvent derrière ce que l'on a appris à montrer : les rôles fonctionnels, les attentes et injonctions expérimentées. Cette identité dite sociale ou professionnelle a sa fonction : elle permet de s'adapter et d'exister aux yeux des autres. Mais elle peut également peser à travers les conditionnements qu'elle impose et entrainer les personnes à devenir ce masque qu'elles ne savent plus comment retirer.

C'est à cet endroit que le coaching m'a éclairé dans ma vision de l'accompagnement, il permet de créer un espace favorable aux conditions de rencontre avec soi autrement pour les personnes

accompagnées. Un espace qui crée l'émergence des ressources et la reconnaissance des personnes par le développement de leur autonomie et de leur responsabilité.

C'est ce mouvement, cette traversée (comme le propose les narratifs) du contraint vers le conscient que je cherche à explorer dans la pratique du coaching et à travers cet écrit. Peu à peu, ouvrir un accès à quelque chose de plus (fondamental) profond, de plus conscient, d'intégrer, pour les personnes qui souhaitent être accompagnées dans le champ du coaching.

Reste le questionnement, puis la problématique qui est : En quoi le coaching professionnel peut-il permettre au client de passer d'une identité contrainte – construite dans le regard des autres et des rôles endossés- à une identité plus consciente ancrée dans ses ressources et au service de son autonomie ?

Reste à dérouler les parties suivantes pour le lecteur avec une écriture plus attrayante que la suivante :

La deuxième partie retrace mon propre parcours de professionnalisation, traversé lui aussi par des polarités constitutives. Les parties suivantes s'ancrent dans la pratique : une mission de coaching analysée de façon critique, une réflexion sur le positionnement du coach en entreprise, une interrogation sur l'éthique de la pratique, une prospective sur le développement de mon activité, et enfin une synthèse des réflexions personnelles que cette formation a fait naître.

Mots-clés (à revoir) : Identité - Complexité – réflexion – Sens – Ethique – Intention – Alliance – posture - Ecologie-transformation - Macro processus - Principe dialogique

En quoi le coaching professionnel peut-il permettre au client de passer d'une identité contrainte – construite dans le regard des autres et des rôles endossés- à une identité plus consciente ancrée dans ses ressources et au service de son autonomie ?

Partie 1 : Synthèse et analyse du film « The Mask » sous l'angle du coaching :

Choisir une œuvre, m'a permis de me positionner davantage dans l'initiation de l'affirmation de ma posture de coach. J'ai orienté mon choix vers le film « *The Mask* » qui est une comédie fantastique américaine réalisée par Chuck RUSSEL, sortie en 1994. Cette œuvre cinématographique, aussi surprenante soit-elle, m'a permis d'établir des liens avec le coaching professionnel que je souhaite partager ici.

A travers ce film, le personnage principal incarne un message fort associé au coaching : permettre aux personnes accompagnées d'accéder à leurs ressources, déjà présentes, souvent enfouies, pour se révéler à elles-mêmes. Le message du film que l'on peut associer au coaching n'est pas : comment devenir quelqu'un d'autre ?, mais comment se révéler à soi-même ?

C'est l'axe d'analyse corrélé à la vision du coaching que je souhaite partager, celle d'une logique d'accompagnement inclusive du ET avec l'acceptation des paradoxes chez les clients qui peuvent être porteurs des accompagnements.

En effet, les oppositions entre potentiel et « dérèglement » du personnage principal ponctuent le film avec beaucoup d'énergie. Cela peut permettre une analyse de l'exercice professionnel du coaching qui est de travailler en permanence sur des frontières en identifiant avec les clients leurs limites et ainsi, tenter de les dépasser en mobilisant leur potentiel. L'accompagnement du coach devrait permettre l'émergence « des compétences sous utilisées » des clients et donc mobiliser la capacité du professionnel à accueillir l'inattendu, ce film me semble intéressant en ce sens. Il peut nous « décaler » et je mets en lien cette possible perception du spectateur avec la compétence associée à la capacité d'accueil du professionnel dans un accompagnant en coaching ainsi que **les limites qu'offre celui-ci**.

Effectivement, le coaching prend en compte la personne dans sa complexité et dans son livre¹, Vincent LENHARDT nous partage l'élément de contexte inhérent à la relation de coaching qu'est la complexité associée aux paradoxes. Il évoque : « *Le coach étant pour lui-même un mystère, et percevant son client comme un mystère qu'il n'aura jamais fini de comprendre, il doit garder à l'esprit que « pour garder un certain contrôle sur la situation, il lui faut lâcher une part de ce contrôle »* ». C'est sous cet angle que j'aborderai le choix de ce film pour ce travail à réaliser.

¹ Lenhardt, V. (2023). *Mes 10 stratégies de coaching : Pour une co-construction de la liberté et de la responsabilité*.

Ainsi, nous aborderons le coaching comme un espace de transformation identitaire avec le concept de personne et identitaire pour souligner son contexte associé à la complexité. Puis nous aborderons le concept d'autonomie qui est essentiel au champ du coaching car cela sous-tend le cœur de métier du coach : « d'aider l'autre à se débrouiller seul ». La perspective de travail du coach associées au croyances de ses clients sera abordée avec l'analyse des croyances limitantes du personnage principal et comment, une fois levées, peuvent-elles participer à la construction de sa transformation identitaire. Puis nous aborderons les limites du coaching professionnel tel que nous les percevons aujourd'hui et ce, à travers, l'histoire cinématographique associée au film « The Mask ».

1. Le coaching un espace au service du processus de transformation identitaire :

Le personnage principal, Stanley Ipkiss, interprété par Jim CARREY est un homme effacé, inhibé, qui ne croit pas en lui. Le masque qu'il trouve lui permet de révéler une version de lui-même plus libérée, plus confiante débordante d'énergie. Ce que le masque révèle, ce n'est pas un autre Stanley, c'est un Stanley possible et latent. Cet objet et son expérimentation le transforme, comme le coaching permet la transformation, on parlera donc ici de potentiel. Le potentiel de la personne est présent mais peut être caché, comme chez les clients rencontrés.

En effet, je partage ici la croyance indispensable à tous les coachs professionnels expérimenter de partir du principe fondamental de possibilités d'évolution pour tous les êtres humains. Ainsi le travail du coach est d'accompagner, à partir du constat initial de l'état présent, à ce que le client prenne conscience de son cheminement vers l'état désiré. The Mask est un film qui matérialise (partiellement) le coaching, sous la vision d'un accompagnement qui permet la libération de l'énergie que les clients ont en eux pour leur permettre d'atteindre leur cheminement vers le sens.

Au début du film, la découverte du masque par Stanley, sur le ponton, a lieu lors d'un moment de solitude et d'échec pour le personnage. Cela peut être perçu comme une métaphore de l'entrée en coaching : le client se retrouve (parfois) dans une situation vécue comme désagréable et qu'il ne souhaite plus ou pour laquelle il souhaite cheminer. Le coach en s'appuyant sur sa réflexion et la mise en place du macro-processus de coaching, via les étapes de sollicitation et mission² va faire expliciter la demande et cadrer, en partenariat avec le client, la mission dans le champ du coaching. Cela dans le but d'accompagner la personne où elle souhaite aller, en vérifiant avec qu'elle que cela lui est écologique.

Nous savons également que la quête de sens pour le client va émerger à travers la contractualisation du coaching et la présentation ainsi que l'incarnation ce celle-ci par le coach. Dans le film, nous n'avons pas d'élément d'analyse concernant cette dimension, que nous savons à ce stade de la formation,

² Seiracq, S. (2026). *Coacher, 6 étapes pour structurer sa pratique - 2e éd.* InterEditions.

essentielle au bon déroulement du coaching. Nous allons donc davantage orienter l'analyse sur le cheminement identitaire qui est accompagné par le praticien dans le champ du coaching professionnel.

En effet, Stanley tout au long du film est « habité » par de nombreux « rôles » qui lui permettent de se découvrir davantage à chaque étape du film. Je souhaite aborder cette analyse en réalisant une focale sur son cheminement intérieur comme celui que l'on peut accompagner dans la pratique du coaching.

Ce principe de cheminement identitaire nous impose pour commencer d'accéder au concept de personne décrit par Marcel MAUSS³ comme « *Un individu est un être total, indissociablement* » et permet l'appui de la vision holistique de la personne accompagnée en coaching. Le film « *The Mask* » est très riche sur ce point car il permet d'envisager une multiplicité de facettes d'un individu à travers le personnage principal et sa transformation éprouvée.

Marcel MAUSS, sociologue et anthropologue démontre que la notion de personne n'est pas une donnée naturelle et universelle, comme nous pourrions le penser, mais qu'il s'agit d'une construction historique, sociale et culturelle. Ces travaux sont précieux pour le coaching car ils rappellent que l'identité est à mettre en lien avec un processus de construction qui n'est pas inné et donc qui est surtout évolutive. Dans son texte fondateur, « *Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne, celle de « Moi »*⁴, il nous offre un éclairage précieux à dimension anthropologique pour comprendre ce que le coaching accompagne réellement.

Son argument étant que « *dans les sociétés primitives, le moi était d'abord un rôle à jouer dans un rituel, un masque porté lors de cérémonies... La persona (mot latin qui désigne justement le masque de théâtre) précède l'individu intérieur. L'identité sociale vient donc avant l'identité intime.* »⁵

Ainsi, le masque, dans le film, ne renvoie pas simplement à un accessoire fantastique : il symbolise la question universelle de l'identité sociale et de l'authenticité pour le personnage de Stanley. Car selon MAUSS, ce n'est pas que nous aurions un moi profond et authentique caché derrière un masque social mais l'inverse ; c'est-à-dire que le masque social vient en premier dans nos fondations identitaires.

Ce que le film illustre, c'est précisément ce que le coaching vise à travailler : distinguer qui l'on est vraiment de qui l'on croit devoir être pour les autres. Le masque devient alors une invitation à explorer, avec dignité et sans jugement, les couches successives de l'identité construite au fil des expériences et du regard des autres, ce qui préexistait et qui attend d'être reconnu par les personnes accompagnées en coaching.

On le perçoit, au fil de l'histoire cinématographique et du vécu de Stanley, dès sa première expérimentation du masque, il adopte automatiquement des rôles en séries où il change de posture, de voix, de rythme et de personnages. Il expérimente et met en évidence ce que MAUSS décrit comme

³ James, W., & Allen, N. J. (1998). *Marcel Mauss : A Centenary Tribute*. Berghahn Books. (**À confirmer**)

⁴ Texte "***Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne, celle de 'moi'***" (1938)

⁵ MARCEL MAUSS

universel : nous endossons tous des rôles sociaux successifs, et cela, bien avant d'avoir accès à un « Moi » conscientisé et choisi.

Ainsi, le masque libère chez Stanley ce que l'on pourrait apparenter à son vrai self selon WINICOTT, c'est-à-dire une énergie, une spontanéité et un désir d'exister pleinement.

Cependant, il est important de nuancer le vrai self que WINNICOTT évoque comme fragile et intime qui n'est pas le personnage excessif, parfois maniaque et incontrôlable que l'on observe dans les différentes personnalités traversées chez Stanley. Mais plutôt comment celles-ci vont lui permettre de conscientiser l'émergence de son vrai self via la destruction de son faux self par l'espace chaotique de transformation traversé.

Ce que nous dit MAUSS est essentiel pour le praticien exerçant dans le champ du coaching. D'une part, s'appuyer et mobiliser une vision holistique de la personne accompagné car l'individu est un être total. Cela nous permet de notifier l'importance de s'appuyer également sur les travaux d'Edgard MORIN⁶ qui décrit que « *nous vivons dans l'illusion que l'identité est une-et-indivisible, alors que c'est toujours une Unitas multiplex (une unité complexe). Nous sommes tous poly-identitaires.* » 220

Le personnage de Stanley illustre avec pertinence ce que MORIN décrit comme « *Unitas multiplex* », en effet, tout au long du film, il traverse une multiplicité d'identités. Du clown revanchard auprès de sa concierge, de l'homme fascinant dans la boîte de nuit, le gangster tout puissant qui dévalise la banque, du personnage de cartoon survolté, l'amoureux romantique et vulnérable auprès de Tina et le citoyen ordinaire dans sa vie quotidienne. Chacun de ces « Stanley » forment un tout. C'est ce que MORIN nous invite à observer : l'Homme est d'emblée multiple, traversé par des identités plurielles qui coexistent et s'activent ou s'effacent selon les contextes, ils peuvent parfois se contredire sans pour autant se détruire. Car « Nous sommes tous poly-identitaires » et Stanley IPKISS le démontre avec une intensité tout à fait singulière et exceptionnelle.

Images des différents personnages...

Et d'autre part, considérer le caractère évolutif et non figé de l'identité qui est fondamental au coaching ; le client n'est donc pas enfermé dans ce qu'il est au moment où il sollicite le coaching. MAUSS rappelle que « *l'identité n'est pas un donné, c'est un processus. Et c'est précisément parce qu'elle s'est construite qu'elle peut continuer à se transformer* »

⁶ MORIN, E. (2008). Regard sur la culture roumaine dans la dynamique européenne : La pensée complexe : antidote pour les pensées uniques Entretien avec Edgar Morin. *Synergies*, 3, 77-90. <https://gerflint.fr/Base/Roumanie3/nelson.pdf>

2. L'intégration des polarités vers l'individuation / le vrai self-faux self et la dimension dialogique :

La dimension dialogique est ici intéressante : le vrai self et le faux self ne sont pas deux entités opposées dont l'une ou l'autre serait à détruire, mais deux pôles d'une tension constitutive, et c'est dans leur dialogue que peut naître une identité plus intégrée, plus consciente, plus libre. **Cf film**

« *La complexité est au principe de l'unitas multiplex, l'unité dans la diversité, la diversité dans l'unité.* »
— Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, 1990

Le principe dialogique associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes, sans que cette opposition ne soit résolue ou supprimée. Il s'agit de l'acceptation de la coexistence de deux principes contradictoires et du fait qu'il puissent se nourrir mutuellement, sans que l'un annule l'autre.⁷

Edgar Morin décrit le principe dialogique comme la capacité à associer deux termes antagonistes qui se nourrissent mutuellement. C'est exactement ce qui se joue ici : le Soi contraint et le Soi libéré ne disparaissent pas — ils apprennent à cohabiter, et c'est de cette cohabitation que naît la transformation.

La vraie évolution de Stanley, c'est qu'à la fin, il n'a plus besoin du masque pour s'affirmer. Il intègre la confiance en lui. C'est l'objectif d'un coaching réussi : que le client n'ait plus besoin du coach. (Références)

C'est, à mon sens, l'image la plus juste d'un coaching réussi. Non pas la *transformation radicale* d'une personne en une autre, mais *l'intégration consciente de ses propres polarités*. Le coaché, à l'issue d'un accompagnement, n'a plus besoin du coach — tout comme Stanley n'a plus besoin du masque. Il a internalisé la capacité à tenir ses propres tensions, à se faire confiance, à agir depuis un lieu plus profond que la peur.

⁷ Edgar MORIN

2. L'intégration des polarités vers l'individuation / le vrai self-faux self et la dimension dialogique :

2-bis . L'opportunité d'un coaching pour modifier le regard sur soi :

Le masque tombe dans la vie de Stanley comme une **opportunité inattendue**. En coaching, on parle souvent d'un **événement déclencheur** qui peut créer une ouverture, un mouvement possible, voir une ressource, si la personne accompagnée l'est avec justesse et éthique professionnelle du coach qui l'accompagne.

Stanley est véritablement sensible au jugement extérieur. **Il se voit à travers les yeux des autres, et cette vision le diminue. Cette sensibilité extrême au miroir social illustre ce que Bakhtine appelle la nature dialogique du sujet : nous sommes habités par les voix des autres. Ces voix — celles de nos figures d'autorité, de notre environnement professionnel, de notre histoire — ne sont pas extérieures à nous ; elles font partie de notre discours intérieur.**

Le coaching aide à revisiter la posture interne de référence du client — se fier à ses propres valeurs plutôt qu'à la validation des autres. L'un des objectifs du coaching est précisément de permettre à la personne de **développer un locus of control plus interne** — à se référer davantage à ses propres valeurs qu'à la validation des autres. Non pas pour s'isoler du monde, mais pour choisir, plus consciemment, à quelles voix elle souhaite donner de la place.

C'est là que le dialogisme bakhtinien prend toute sa profondeur dans le cadre du coaching : le travail d'accompagnement ne vise pas à faire taire les voix extérieures, mais à permettre à nos clients d'entrer en dialogue conscient avec elles — à les reconnaître, à les questionner, à les intégrer ou à s'en distancier.

3. La traversée de l'autonomie :

La traversée de l'autonomie chez Stanley Ipikiss : une lecture par les degrés de dépendance (Symor/Seiracq)

Stanley au Degré 0 : la dépendance comme point de départ

Avant toute rencontre avec le masque, Stanley est enfermé dans ce que Symor nomme le **degré 0 — la dépendance**. Il est soumis à une constellation d'autorités qui structurent et écrasent son existence : son patron qui l'humilie sans réaction de sa part, son propriétaire qui l'exploite, les règles sociales implicites auxquelles il se conforme sans les questionner. Il a trouvé dans cette soumission un avantage — la sécurité, l'invisibilité protectrice — mais au prix d'une **servitude volontaire** au sens de La Boétie : il ne transgresse rien, ne revendique rien, n'existe que dans le regard des systèmes qui l'encadrent.

Ce qui est précieux pour l'analyse en coaching : Stanley n'est pas conscient d'être au degré 0. Il vit sa dépendance comme une normalité. Et c'est précisément là que réside le premier enjeu du praticien : identifier le degré d'autonomie réel du client, sans le lui imposer comme lecture, mais en posant des questions qui permettent à la personne de le percevoir elle-même.

Le masque comme événement déclencheur du degré 1 : la contre-dépendance

La découverte du masque sur le ponton constitue ce que l'on pourrait appeler un **basculement de degré**. Dès la première nuit où Stanley le porte, il entre de plein fouet dans le **degré 1 — la contre-dépendance**. Il se met *contre* toutes les autorités qui le contraignaient : il affronte les voyous, contredit son patron, impose sa présence, occupe l'espace. Le "*je*" émerge, bruyamment, face aux figures d'autorité qui le niaient.

Ce qui est frappant — et théoriquement très riche — c'est que Stanley au degré 1 ne maîtrise pas encore les compétences nécessaires à sa liberté. Il prend des risques inconsidérés, il est incontrôlable, il improvise. Il "*tente de prendre sa liberté sans en avoir toutes les compétences*", pour reprendre exactement les mots de Seiracq. Le masque est une prothèse d'autonomie — il lui permet d'accéder à une énergie et à une affirmation de soi qui ne sont pas encore stabilisées, intériorisées, siennes.

En coaching, cette phase correspond souvent à un moment délicat : le client qui sort de sa dépendance peut devenir excessif, maladroit, parfois contre-productif. Le rôle du coach n'est pas de freiner ce mouvement — c'est de l'accompagner avec discernement, de permettre que les leçons de cette phase (ses échecs, ses réussites, ses prises de risque) soient intégrées plutôt que niées.

Le degré 2 au miroir du film : l'indépendance et le risque de l'oubli

À certains moments du film, Stanley tente d'exister *sans* le masque. Il prend des initiatives, essaie de parler à Tina par lui-même, tente de se défendre. Ces tentatives maladroites correspondent au **degré 2 — l'indépendance** : la distanciation vis-à-vis de toute autorité, le début d'un pouvoir décisionnel propre, le "*libre arbitre*" qui s'esquisse.

Mais le film montre aussi les limites de cette indépendance : sans le masque, Stanley retombe dans ses croyances, se retrouve *seul*, incapable de convertir ses élans en actes durables. C'est l'inconvénient précis que Symor identifie à ce degré : **l'oubli** — le risque de se retrouver séparé des autres, isolé dans sa propre liberté sans pouvoir la partager ou la faire fructifier dans la relation.

Ce degré n'est qu'un passage, rappelle le cours. Et c'est exactement ce que le film illustre : l'indépendance de Stanley sans le masque est insuffisante, fragile, non durable. Elle appelle quelque chose de plus — une autonomie relationnelle, une capacité à exister *avec* les autres depuis un centre plus solide.

Le dénouement comme accès au degré 3 : l'interdépendance choisie

La scène finale est, dans cette lecture, la plus riche. Stanley jette le masque de lui-même — non pas parce qu'il y est contraint, mais parce qu'il n'en a plus besoin. Il a intégré ce que la traversée des degrés

lui a appris. Il peut désormais **revenir au cœur du système — la relation, les autres, le monde — sans y être soumis**. Il choisit la relation avec Tina depuis un lieu de confiance en lui, non depuis la peur du rejet.

C'est le **degré 3 — l'interdépendance** : retour au cœur du système non par soumission mais par choix, pour partager, contribuer, co-construire. Le "je" est assez solide pour s'ouvrir à l'autre sans se perdre. C'est, selon les trois piliers identifiés dans le cours, la conjonction de : *décider par soi-même pour soi-même, porter la responsabilité de ses choix, et être compétent pour se réaliser*.

Un point théorique important à souligner ici : le degré 3 n'est jamais définitivement acquis. Symor rappelle que si le système change, la personne peut se retrouver à nouveau au degré 0. Stanley lui-même, s'il devait affronter un nouvel environnement, repartirait probablement de la dépendance — mais avec une autonomie fondamentale enrichie par ce qu'il a traversé. C'est la leçon la plus précieuse pour le coaching : **chaque cycle de traversée enrichit la capacité d'autonomie fondamentale**, même si les degrés se répètent.

Ce que cette lecture apporte au praticien en coaching

Ce que le film *The Mask* illustre avec une force que peu de cas cliniques atteignent, c'est la **non-linéarité du cheminement vers l'autonomie**. Stanley ne progresse pas de façon ordonnée, degré par degré. Il oscille, régresse, bondit, trébuche. Et c'est précisément cela qui est juste — parce que c'est précisément ce que l'on observe chez les clients.

Le modèle de Symor, tel que Seiracq l'applique au coaching, est un **repère de lecture pour le praticien, non un outil à exposer au client**. Il permet au coach de *lire* la situation — de percevoir où en est la personne dans son rapport à l'autorité, à la liberté, à la relation — pour orienter son questionnement avec justesse. Car seule la personne sait ce qu'elle vit. Et c'est bien en avançant des *hypotheses*, et non des affirmations, que le coach peut accompagner ce cheminement.

Ce modèle éclaire enfin une dimension fondamentale de l'objectif du coaching lui-même : aider le client à progresser vers le degré 3, non comme destination figée, mais comme **capacité vivante à choisir ses dépendances, à assumer ses responsabilités, et à exercer son libre arbitre dans la relation aux autres**.

Ce texte est directement intégrable dans ta section 4 de la Partie 1, avec tes propres ajustements de style. Tu peux aussi choisir d'y insérer la référence à Seiracq (Cours vidéo, décembre 2025) comme note de bas de page, dans la continuité de tes autres footnotes. Veux-tu que je génère une version Word mise en forme avec ce contenu, ou qu'on passe à la rédaction d'une autre section ?

Vous avez dit : Peux-tu également mettre l'analyse réalisée sur la traversée de l'autonomie avec le livre des 10 stratégies de coaching de Vincent LENHART et sa vision de l'au...

Lenhardt au miroir du film : l'autonomie comme co-construction de la liberté et de la responsabilité

Le paradoxe fondateur : aider l'autre à se débrouiller seul

La pensée de Vincent Lenhardt est traversée par une tension que l'on retrouve au cœur de toute relation d'accompagnement : comment aider l'autre à se débrouiller seul ? Selon le degré de développement de la personne, de son niveau d'autonomie réelle et/ou perçue, de sa maturité personnelle ou professionnelle, l'accompagnateur manie le curseur d'une élaboration plus ou moins autonome.

[Cairn.info](#)

Ce paradoxe est précisément ce que le film *The Mask* met en scène avec une acuité particulière. Stanley, pendant toute la première partie du film, ne peut pas se débrouiller seul : il a besoin d'un objet externe — le masque — pour accéder à ce qui est pourtant déjà en lui. Le masque joue, en ce sens, un rôle ambigu : il est à la fois béquille et révélateur. Il *donne du poisson* à Stanley — une solution immédiate, clé en main — tout en commençant, progressivement, à lui apprendre à construire sa propre *canne à pêche* intérieure.

La métaphore du poisson et de la canne à pêche permet de dessiner la problématique du coach : s'agit-il pour lui de donner un poisson — proposer à son interlocuteur une solution — ou bien de lui apprendre à pêcher, ou encore mieux, à fabriquer sa propre canne à pêche — aider la personne à trouver par elle-même ses solutions en cherchant à la rendre autonome ? L'objectif du coach, à la différence du consultant ou de l'expert, est bien de créer les conditions pour que le client élabore ses solutions, en s'appuyant sur la relation co-constructiviste qu'il noue avec son accompagnateur.

[Cairn.info](#)

C'est exactement la trajectoire de Stanley : chaque utilisation du masque est un *poisson* — une réponse immédiate, efficace, mais non durable. La vraie transformation advient quand il cesse d'en avoir besoin, quand il a construit, sans en avoir pleinement conscience, sa propre *canne à pêche* identitaire. Ce moment final — jeter le masque de lui-même — est précisément l'image d'un client qui n'a plus besoin de son coach.

Adapter la posture au degré d'autonomie du client

Ce qui rend la vision de Lenhardt si précieuse pour le praticien, c'est qu'elle articule directement la posture du coach au niveau d'autonomie réel du client. Dans une relation de coaching, on observe souvent le passage à travers les quatre phases du cycle, et le coach adapte son style selon la phase : en dépendance, le coach veille à ne pas sur-investir pour éviter le piège du sauveteur ; en contre-dépendance, il soutient la personne face à ses résistances et la fait exprimer ses besoins ; en indépendance, il renforce les compétences et les modes de fonctionnement émergents ; lors de l'interdépendance, il valorise le partenariat, l'acceptation de l'autre et la coopération. [Service & Sens](#)

Appliquée au film, cette grille de lecture révèle quelque chose d'essentiel : les personnages qui entourent Stanley n'adaptent jamais leur posture à son niveau d'autonomie réel. Son patron lui impose, ses amis lui cèdent, ses adversaires le combattent. Personne ne *l'accompagne*. C'est précisément ce vide relationnel que le masque vient, maladroitement, combler. Et c'est ce que le coach professionnel est appelé à incarner : une présence ajustée, capable de lire en temps réel où en est la personne pour ne ni la sur-protéger ni l'abandonner.

Le choix de la posture dépend de plusieurs facteurs, tels que le niveau d'autonomie du client, la complexité de ses enjeux, sa problématique et l'urgence de sa situation. Si le coach choisit d'offrir une canne à pêche, il amène le client à trouver sa propre solution grâce à une série de questions — une

posture plus centrée sur le développement que sur le contenu spécifique du problème. Le client est ainsi responsabilisé et le coach reconnaît sa capacité à trouver ses propres solutions. [LinkedIn](#)

Liberté et responsabilité : les deux faces de l'autonomie selon Lenhardt

Ce qui distingue profondément la vision de Lenhardt de la seule lecture des degrés de Symor, c'est qu'il ne sépare jamais l'autonomie de la responsabilité. Son œuvre majeure est significativement sous-titrée : *pour une co-construction de la liberté et de la responsabilité*. Il réussit à allier un grand niveau de réflexion à l'exposition des stratégies de coaching fondées sur la personne humaine — et cette fondation humaniste est précisément ce qui articule liberté et responsabilité comme les deux faces d'une même pièce. [Decitre](#)

Stanley, avec le masque, accède à la liberté — totale, débridée, sans limites. Mais cette liberté sans responsabilité est ce qui la rend dangereuse : elle produit du chaos, non de la transformation. La véritable autonomie, au sens de Lenhardt, n'est pas la liberté absolue — c'est la capacité à exercer sa liberté *en assumant les conséquences de ses choix*, en portant la responsabilité de ses actes, en restant en relation avec les autres depuis un centre plus solide. C'est exactement ce que Stanley apprend au fil du film : que l'énergie libérée par le masque ne devient une ressource durable qu'au moment où il en prend la responsabilité — où il choisit de la déposer.

Le sens comme moteur de l'autonomie : la dimension lenhardtienne profonde

Le livre de Lenhardt traite la dimension identitaire du coaching, l'accès au sens, et l'accueil inconditionnel, qui sont au cœur d'un coaching transformatif — et non un coaching de surface d'atteinte d'objectifs à court terme. [Amazon France](#)

C'est ici que Lenhardt va plus loin que le modèle de Symor seul. Les degrés de dépendance décrivent où se trouve le client. Lenhardt interroge *pourquoi* il s'y trouve — et *vers quoi* il aspire à aller. L'autonomie, dans sa vision, n'est pas seulement une compétence à développer : c'est une quête de sens. On ne devient pas vraiment autonome par discipline ou par effort de volonté. On devient autonome parce qu'on a trouvé — ou qu'on cherche — quelque chose qui vaut la peine d'être vécu depuis un centre plus libre et plus responsable.

Cette dimension est présente dans le dénouement du film, souvent lue comme un simple happy end. C'est en réalité quelque chose de plus profond : Stanley ne jette pas le masque parce qu'il doit le faire. Il le jette parce qu'il a trouvé quelque chose — une relation, une confiance, un désir d'exister autrement — qui rend le masque inutile. C'est la quête de sens lenhardtienne qui opère : l'autonomie comme fruit d'un ancrage dans ce qui compte vraiment.

L'autonomie n'est jamais un état acquis, mais un processus complexe, ambigu et toujours en devenir. Stanley, à la fin du film, n'est pas *arrivé* à l'autonomie. Il est *en chemin* — ce qui, selon Lenhardt, est précisément le lieu juste où se trouve tout être humain qui grandit. [Service & Sens](#)

4. Les croyances limitantes : lorsque le masque devient enfermant :

(Sans son masque) Stanley se sabote en permanence. Il n'ose pas (ne peut pas ?) s'affirmer dans ses relations ; face à son patron dans son travail, parler à la femme qui lui plaît, recadrer son propriétaire... Son état d'esprit symbolise bien les manifestations de ses croyances limitantes : « je ne suis pas assez bien », « ça ne marchera pas pour moi » « les autres sont plus légitimes que moi » ... Ces éléments de discours intériorisés peuvent être au centre de (nombreux ?) accompagnements en coaching.

Ces croyances fonctionnent comme un masque invisible — non pas celui qu'il porte physiquement, mais celui que sa propre histoire lui a collé sur le visage. En coaching, les croyances sont souvent le premier matériau de travail. Elles sont le produit d'expériences passées, intériorisées et généralisées, et elles agissent en silence, en dessous du niveau de conscience.⁸

5. L'approche RODGERIENNE au service du coaching :

« The Mask » est centré sur le personnage de Stanley IPKISS que l'on peut identifier au client accompagné en coaching. Or, aucun personnage n'a vraiment le rôle que l'on pourrait identifier au coach. Les personnages secondaires (Noms...), leurs postures incarnées ainsi que la distance entre eux et Stanley ne permettent pas de leur attribuer un parallèle avec les compétences d'un professionnel du coaching. **Seul l'objet du masque pourrait-y être, parfois, assimilé, notamment en association avec les transformations qu'il produit pour le personnage de Stanley.**

Cette analyse du film avec Stanley au centre de celle-ci, peut tout à fait être mise en lien avec l'approche Rodgérienne⁹ centrée sur la personne, qui est au service de la pratique du coaching professionnelle. En effet, placer la personne accompagnée au cœur de son accompagnement induit la possibilité de faire exister sa liberté et donc son autonomie, c'est ici que se situe le cœur de métier du coach. En effet, la relation de coaching induit une parité qui garantira la liberté des personnes accompagnées. On retrouve ici la mise en lumière du processus non-directif, à tel point qu'aucun personnages annexes ne puissent être assimilés au coach et que la « pseudo » relation au masque est principalement centrée sur Stanley.

⁸ Seiracq, S. (2025). *Coacher la confiance : Des cartes à l'esprit.*

Vision de l'accompagnement en coaching, du cheminement intérieur des personnes car pas de demande. Cela peut être mis en lien avec le coaching et les transformations éprouvées par les personnes.

5. Le masque comme levier d'analyse du coaching : (le pouvoir-la légitimité-la performance-le désir de reconnaissance-le dévoilement...)

Dans le film, l'objet du masque peut également être un symbole du coaching et de sa pratique professionnelle. En effet, ce dernier est vecteur de changement pour Stanley de par le cheminement qu'il lui fait traverser. On peut l'analyser comme une matrice qui crée les conditions de mise en mouvements des personnages qui sont amenés à l'expérimenter tout au long du film.

Ce film parcourt de nombreux sujets thématiques en matière d'accompagnement tels que le pouvoir, la légitimité, la performance, le désir de reconnaissance, le dévoilement...etc.

Charles Horton Cooley¹⁰ ajoute une dimension sociale décisive avec sa notion de « miroir social » : nous nous construisons en fonction du regard que nous percevons chez les autres. Ses travaux affirment que l'identité se façonne dans la relation, dans l'écho que nous recevons de notre environnement.

La perspective psychologique et symbolique du masque renvoie à ce Carl Gustav Jung a théorisé sous le nom de la Persona-du latin « masque de théâtre » c'est-à-dire ; une facette de nous-mêmes que nous présentons au monde pour être acceptés, reconnus ou simplement fonctionner socialement. Elle n'est pas fausse au sens moral du terme : elle est adaptative. ET DONC ?

En conclusion, l'analyse de ce film sous l'angle du coaching :

Première idée en lien avec...

¹⁰ Human Nature and the Social Order en 1902 (à approfondir)

Partie 2 : Synthèse sur les acquis de la formation et conséquences dans la vie professionnelle :

But de cette partie: mesurer la pertinence / l'influence des changements produits en moi, au long du parcours de formation et jusqu'à produire des effets dans ma vie professionnelle.

« *Ce que nous observons ce n'est pas la Nature en soi, mais la nature exposée à notre méthode d'investigation.* » Werner Karl Heisenberg, physicien allemand, un des fondateurs de la mécanique quantique (1901- 1976). Cette formation m'a façonnée en me permettant de modifier ma méthode d'investigation. Mon appropriation de la posture de coach professionnel m'a permis une nouvelle façon d'envisager la relation d'accompagnement.

Cette citation, que je place en exergue de ma réflexion, dit quelque chose d'essentiel sur la posture du coach : observer, c'est déjà agir. Questionner, c'est déjà transformer. La méthode n'est pas neutre et c'est précisément pour cela que la posture dialogique du coach mérite d'être pensée, travaillée, incarnée.

Une approche métier et développer mes compétences professionnelles :

Dès le premier jour de formation, j'ai retenu mon attention sur les propos des responsables de formation qui évoquaient le souhait de former des praticiens en coaching. L'idée d'être formé à la connaissance et l'expérimentation d'un art ou d'une technique m'est très enthousiasmant.

Ce terme m'a rassuré car il faisait du lien avec l'ensemble de mon parcours professionnel

- Macro processus
- La position Méta: PNL, position méta posture mentale
- Appropriation et utilisation de mes émotions
- Supervision: réflexivité, processus parallèles, résonances
- Cf compétences cf référentiel?

Participation au dispositif de coaching solidaire:

C'est en participant activement aux sessions d'entraînement, nommées également "bulles de coaching" que j'ai dû faire émerger, pour moi, des demandes en coaching afin de mettre au service de mes collègues de promotion, qui expérimentés la posture de coach professionnels au sein de ce dispositif. Ainsi, en me positionnant comme « personne accompagnée » j'ai fait émerger une demande qui me semblait impératif de travailler, celle concernant ma transition d'étudiante en coaching vers le coach professionnel que je souhaite devenir. Accompagner des personnes dans le champ du coaching

implique pour ces mêmes personnes de prendre conscience, d'évoluer, de se décentrer pour changer. Il semble que le coach doit ainsi nécessairement être en capacité d'évoluer lui-même, d'accepter et de désirer l'évolution, son cheminement, le changement pour pouvoir l'incarner et donc se professionnaliser dans ce domaine.

Expérimentation de la supervision collective et individuelle :

Participation à un atelier d'Intervision :

Ces deux dernières expériences dans les domaines de la supervision et de l'Intervision m'ont permis de prendre conscience de l'importance du cadre et de la contenance que celui-ci permet en terme de sécurité pour les personnes intégrant ces dispositifs. J'y ai fait beaucoup de liens en observant des figures modélisantes avec mes possibilités d'incarnation d'une posture vivante du cadre pour mes accompagnements en coaching.

-Situations rencontrées : modification de mon rapport à l'échec, notamment professionnel

-Les rencontres (Intervenants, personnes ressources, les pairs de la promotion, les personnes accompagnées)

-l'écriture de ce mémoire qui permet un exercice de pause réflexive de toute cette formation dense et intense.

Le discours d'un coach expérimenté transmet:

- Identifier les limites,
- aller chercher au-delà,
- les dépasser,

C'est en suivant ces trois points que je peux faire le lien avec mon parcours professionnel, identifier les limites a été au cœur de mon métier d'infirmière, à rechercher les problèmes de santé des patients accompagnés. C'est seulement au début de la formation que nous recherchons les besoins des patients mais très vite l'acquisition du métier est de répondre aux problèmes de santé, les comprendre, mais surtout tenter de les résoudre.

Aller chercher au-delà, fait référence au métier de formatrice que j'exerce depuis 10 ans afin d'accompagner-toujours- les étudiants dans le développement de leur parcours professionnel. Ainsi, je saisi, à présent, l'importance de m'orienter vers le métier de coach professionnel afin « d'ajouter une corde à mon arc » de professionnelle.

Vers les dépasser, accompagner (en étant davantage derrière qu'à côté) les personnes à dépasser leurs limites.

La posture du coach au service de l'accompagnement en coaching :

La posture (définition) est indéniablement liée à la position corporelle. « Le rapport de la posture au corps signe le fait qu'elle est nécessairement toujours *située* »

Cela implique nécessairement la question d'équilibre (par nature instable) qui provient de la capacité à se remettre en question à tout moment, en s'ajustant à l'état présent. François DELIVRE (2002), *la posture comprend des éléments impalpables, difficilement évaluables objectivement, et pourtant bien réels, qui ne doivent pas être confondus avec les compétences.*

Posture en équilibre ;

- Anthropologique
- Entre violence et maîtrise
- questionnement intransigeant
- relationnelle comme contexte du changement
- posture de non savoir
- posture d'écoute : processus dialogique = cf l'intention.
- posture émancipatrice
- posture réflexive
- posture d'apprentissage : proposant l'expérimentation.

Boucle à boucler en allant développer le coaching auprès de professionnels soignants.

Rôle d'animateur BAFA (brevet d'aptitudes des fonctions d'animation) très tôt j'ai aimé être en contact des groupes, du collectif.

Des repères qui illustrent des limites du coaching

Acquisition de l'intégration d'une posture du marginal séquent :

A travers l'ensemble des éléments de formation et mon vécu de celle-ci, j'ai envie de mettre en avant la posture de marginal-séquent qu'il m'a fallu expérimentée dès mon entrée en formation puis le regard que j'ai porté sur cette posture et mon souhait de poursuivre son intégration pour la suite de mon exercice professionnel.

En effet, je me suis retrouvée dans un exercice d'équilibriste, entre le fait de reprendre une formation et être étudiante, tout en étant moi-même formatrice auprès des étudiants. J'ai expérimentée la posture

de coach dans les accompagnements de coaching (heures à réalisées) en prenant la décision d'être moi-même coachée dans le dispositif de coaching solidaire que propose l'IAE. J'ai, à travers ces expériences expérimentées ce qui peut expliquer le concept de marginal séquent à intégrer en tant que coach professionnel. *Citation pour nourrir positionnement...*

Ces expériences ont été d'une richesse incroyable, car elles m'ont permis de comprendre que la multiplicité des regards nourri l'exercice professionnel et que « passer » d'un système à un autre permet de travailler sur ses réflexions et questionnements professionnels.

-Mon parcours professionnel m'a permis d'expérimenter, et ce avant mon entrée en formation à l'IAE de Bordeaux, que les frontières entre les rôles ne sont pas définies comme étanches. Après avoir exercé pendant 10 ans en tant qu'infirmière auprès des patients, deux années à coordonner des équipes en management hospitalier, et depuis 10 ans maintenant, à former des soignants. Chacune de ces étapes m'a placé à l'intersection de logiques différentes, parfois contradictoires, mais toujours enrichissantes. C'est précisément cette trajectoire et l'arrivée en formation qui m'a fait comprendre le lien avec l'incarnation de la posture de marginal séquent décrite par Michel CROZIER et véhiculée dans les cours de Nicolas MONCOMBLE notamment.

Pour CROZIER et FIEDBERG¹¹, le marginal séquent est « *un acteur qui est partie prenante de plusieurs systèmes d'action les uns avec les autres* ». **Mise en lien avec le praticien ?**

Entrer en formation tout en étant moi-même formatrice a réactivé cette tension familière qui me plait d'expérimenter. Je me suis très vite retrouvée dans une position d'entre-deux autant exigeante qu'énergisante. Ma posture d'étudiante m'a permis de me remettre davantage en question et à modifier mes perceptions tout en maintenant mon travail de formatrice auprès des étudiants qu'il m'a fallu continuer à accompagner. CROZIER évoque que la posture de marginal séquent permet de développer une capacité, décrite comme rare, de saisir les codes, les enjeux et les zones d'incertitudes. C'est de cela qu'a été faite ma traversée de la formation du master depuis octobre 2025.

Lorsque j'ai choisi d'expérimenter la posture de coach dans les accompagnements à mener afin de permettre d'acquérir des compétences en coaching et également d'accepter d'être moi-même coachée dans le cadre du dispositif de coaching solidaire de l'IAE. Passer d'un côté à l'autre n'est pas un exercice anodin : il oblige à déconstruire ses certitudes, à expérimenter l'inconfort et à observer avec un regard neuf ce qu'on croit maîtriser. **Compétence inconsciente ?**

Ces A / R entre les systèmes... Soins/management/formation/coaching m'ont confirmé que la pluralité des regards ne dilue pas mon identité professionnelle mais l'affine.

Ces allers-retours entre systèmes — soins, management, formation, coaching — m'ont confirmé que la pluralité des regards ne dilue pas l'identité professionnelle, elle l'affine. C'est cette conviction que je

souhaite continuer à porter dans mon exercice futur : non pas comme une posture d'équilibriste subie, mais comme une ressource consciente et pleinement assumée.

Partie 3 : Description d'une mission de coaching réalisée et analyse critique

Lorsqu'il nous a fallu, en début de formation, prospecter pour trouver une structure afin de pouvoir proposer une mission de coaching professionnelle, j'ai sollicité de nombreuses structures entrepreneuriales et/associatives.

J'ai donc eu la possibilité de réaliser cette mission au sein de l'association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales (ADAPEI) qui est une association à but non lucratif française organisée en délégations départementales. Chacune des délégations est affiliée à l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI).

Entrer dans la complexité associée à la mission en explorant, analysant les systèmes organisationnels, humains, d'équipes et relationnels avant d'intervenir m'intéresse particulièrement.

[Données générales de l'organisation permettant de comprendre le contexte : \(la perception du stagiaire de la complexité de l'environnement pour la réalisation de la mission de coaching\)](#)

L'ADAPEI œuvre dans le secteur de l'hébergement des personnes en situation de handicap et dans la gestion d'établissements et services d'accompagnement par le travail pour ces publics.

Les objectifs de cette association sont les suivants ;

- Apporter une aide concrète aux personnes en situation de handicap intellectuel
- Faciliter leurs possibilités d'éducation et d'insertion sociale et professionnelle
- Soutenir les personnes handicapées et leurs familles via les établissements spécialisés où elles sont suivies.

[Contexte d'attribution de la mission de coaching réalisée :](#)

En janvier, lorsque j'ai rencontré le prescripteur de la mission de coaching, Mr A¹², Directeur du pôle départemental, il m'a confié aucune problématique identifiée à proprement parlé pour la mission prescrite. Son souhait résidait prioritairement dans le développement de compétences pour sa collaboratrice arrivée en septembre 2025 et donc se situait dans un coaching progressiste plutôt que résolutoire.

D'après notre entretien préalable, l'orientation principale était de soutenir Mme X dans son développement tout en lui permettant de s'approprier sa fonction, de construire sa propre vision du

¹² Afin de respecter l'anonymat, les noms propres ont été modifiés

management afin d'incarner une posture de cadre attendue par son employeur. *Cela dans le but de répondre à la posture de cadre attendue du prescripteur. Notion de demande contrainte.*

Les axes centraux de cette demande en coaching par le prescripteur étaient de ;

-Faciliter la mise en place et l'analyse d'un processus de feed-back pour obtenir des retours constructifs

-Aborder les méthodes de communication et de gestion des émotions.

Lors de l'entretien j'ai identifié que les bénéfices de cette mission pourraient permettre de pérenniser la collaboratrice et lui permettre une éventuelle évolution de carrière ainsi qu'un éventuel accès à des fonctions de directions dans les années à venir. Ce coaching s'inscrivait également dans un contexte de prévention d'éventuels conflits liés à l'intégration de cette nouvelle collaboratrice sur son poste auprès des différentes équipes et au sein de l'association.

(Analyse du récit du prescripteur)

Le premier rendez-vous avec le prescripteur m'a permis d'identifier certains éléments contextuels nécessaires à la poursuite de mon engagement dans la mission. LESQUELS ?

-Pas dans le champ de la formation, du mentorat...

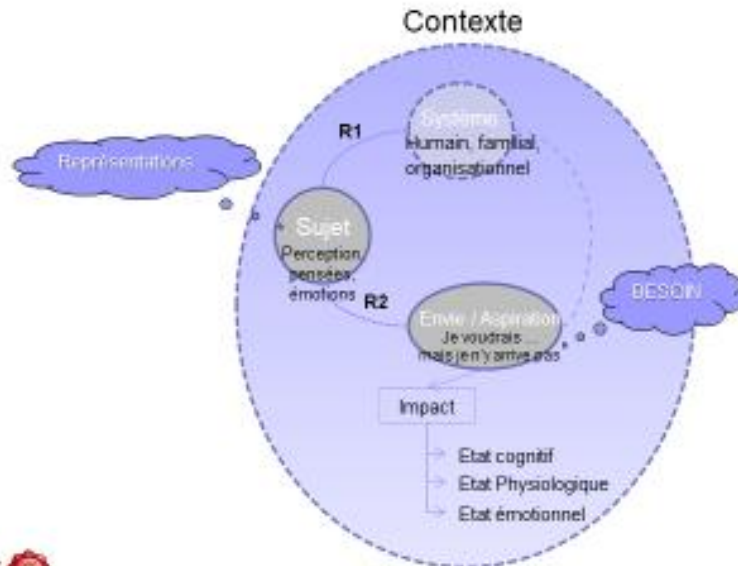
Demande au tiers prescripteur :

-Qu'attendez-vous du coaching ?

-Qu'attendez-vous de moi ?



Représentation du contexte client



Stéphane SEIRACQ – Macro processus de coaching® - Version 4

Ensuite, il m'a fallu rencontré Sofia afin de poursuivre mon travail d'exploration et de cadrage de la mission et d'établir une convergence entre sa demande et la demande du prescripteur. J'ai donc laissé mon contact téléphonique au prescripteur afin qu'elle puisse me solliciter et réaliser une rencontre toute les deux qui permettrait de poursuivre le processus.

Ainsi, le premier rendez-vous avec Sofia a eu lieu le 10 février 2026 et nous a permis de nous rencontrer et d'explicitier sa demande en coaching prescrite. Sofia est psychomotricienne de formation, puis s'est orientée vers un master Analyse et Management des organisations en santé à l'EHESP de Rennes jusqu'en 2024. Puis suite à cela, elle a vécu une année de « pause professionnelle » durant laquelle elle a investi une aventure d'itinérance circassienne avec ses amis pendant 6 mois.

Depuis septembre 2025, elle est manager d'équipes à l'ADAPEI sur quatre sites professionnels distincts et avec des équipes professionnelles différentes : « *je jongle* ». Sa posture dans le management l'amène à se décrire comme une équilibriste « *je suis sur le fil* » depuis sa prise de poste.

¹³ Extrait de : S.SEIRACQ, contrat de coaching : expliciter une demande d'accompagnement, IAE, le 9/10/2025, Cours de Master 2 Coaching et développement professionnel

Elle m'a confié que « *son truc c'était l'administratif, la planification et les tableaux Excel* » tout ce qu'elle avait vu lors de sa formation au master. Elle avait la conscience de ne pas avoir expérimenté d'accompagnement d'équipe et de situations relationnelles liées au management *ça ne s'apprend pas à l'école* ». En effet, Sofia, malgré la demande prescrite de ce coaching me verbalisait que cela pourrait lui apporter et semblait y percevoir des bénéfices pour la suite « ... »

L'analyse détaillée de la demande d'accompagnement en coaching :

Lors de nos entretiens, Sofia m'explique sa volonté de préserver son équilibre de vie et développer une régulation émotionnelle liés aux sujets difficiles de son contexte professionnel. Elle dit souhaiter engager une réflexion sur sa posture de manager. Elle aspire à se sentir alignée entre les injonctions et son vécu des situations rencontrées. Sofia m'évoque le souhait de trouver sa place et gagner en sérénité dans son équilibre de vie. Son discours était également axé sur le souhait de vouloir répondre favorablement à la demande de son directeur et y associant son souhait de vouloir moins recourir à l'aide des autres collègues. *Les besoins ?-La demande contrainte*

Suite à l'exploration de son vécu de cette demande en coaching et afin de cadrer la demande, Sarah me précisera ce qu'elle attend du coaching, du coach, avant de m'évoquer son état désiré.

Ce que Sofia attend du coaching :

Qu'il lui permette de se sentir soutenu sur le management de proximité, notamment lors d'animation d'équipes et également que le coaching lui permette de mieux sentir la dynamique des équipes qu'elle accompagne. D'être davantage connectée à son environnement professionnel. (En conscience de son environnement professionnel). Trouver un équilibre dans son positionnement managérial.

Ce que Sofia attend du coach :

Elle m'a évoqué attendre de moi de la neutralité (*cf demande prescrite en référence à ma présentation*), un regard extérieur à l'organisation. Et également une Co réflexion et Co-construction.

Reformulation de la demande :

Etre accompagnée dans l'évolution de sa posture managériale pour gagner en légitimité.

Un exposé de l'état des lieux (problématique) :

Au cours de cette étape de cadrage de la mission de coaching, avec Sofia, nous pu co-construire trois objectifs afin de lui permettre d'atteindre l'état désiré évoqué de se sentir en confiance et rassurée

dans l'incarnation de sa posture managériale et de se sentir apaisée avec ses collègues et équipes managées. Tout cela certainement associé au désir d'être fière d'elle-même.

- Objectif 1 : Identifier ses atouts et ses limites liées à sa posture managériale actuelle.
- Objectif 2 : s'approprier une palette de comportements adéquates aux situations de management d'équipe (2 équipes, collaborateurs, publics rencontrés)
- Objectif 3 : *régulation émotionnelle... Identification des émotions vécues comme difficiles et appropriation d'outils/techniques pour les traverser...*

La réunion tripartite du 02 mars 2026 : création de la relation cf cours B.DUBOIS et Nicolas (bulles coaching tripartite)

La méthodologie d'action retenue et appliquée (les outils utilisés et pourquoi)

L'utilisation du macro processus au service de l'accompagnement de Sofia avec une programmation de 7 séances sur les étapes suivantes :

-Intervention:

-Projection

-Consolidation

-Distanciation

La simulation d'entretien

Processus :

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des

éléments d'entrée en éléments de sortie

Le processus répond à la question QUOI

Procédure :

Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus

La procédure répond à la question COMMENT

En synthèse tableau Les 5 étapes que le coaching prévoit dans la gestion de la relation tripartite : cours Y.SOURICEAU

Les résultats obtenus :

La réunion tripartite de clôture...

Une conclusion :

Cf pistes de solution article Contrat triangulaire et coaching systémique

Partie 4 : Réflexion sur le positionnement du coach en entreprise/organisation

cf Supervision, échanges

Partie 5 : Réflexion sur l'éthique et la déontologie de la pratique du coaching en entreprise/organisation

Partie 6 : Prospective du développement de votre activité/pratique en tant que coach

Co-développement coach et coaché

Intégration et participation à l'association Là So Coach

Partie 7 : Synthèse des réflexions personnelles sur le coaching

Notion d'accompagnement essentielle: je ne coach pas, j'accompagne encore.

Ne pas oublier de conclure sur la partie terminée et d'annoncer la partie suivante.

Conclusion : elle n'est pas un simple résumé du mémoire. Elle doit comporter des propositions concrètes, des suggestions tactiques et stratégiques ou encore des limites du travail réalisé ou de la mission confiée.

Expérience de la bulle de coaching=> Echec du coaching

Externaliser l'infirmière pour internaliser le coach en moi => Identité du coach, transformation de l'être et processus de mutation avec perte de repères...

Métaphore de la machine à laver : cf discours de Jean-Marc « *Y'a des programmes qui secouent mais qui agrandissent aussi.* » font grandir...

Cf Cours les niveaux de changement-le changement 2 vécu à mon niveau également=>Homéodynamie.

Identifier les terrains délicats, les thèmes qui accrochent ; passer du soin vers le coaching implique le deuil du syndrome de sauveteuse, difficulté du cadrage de la demande au départ.

L'influence de la résonance dans un contexte de transition professionnelle pour le coach en formation ?

Etre coach, c'est faire un choix (phase liminaire) celui de la confiance de la relation

La place centrale de l'intention au service d'une posture éthique de coach

L'intention – le

Considérer la relation entre le coach et le coaché comme une expérience dont découle une alliance objective

L'intelligence relationnelle méta-compétence qui permet au macro processus de fonctionner ?

Dans votre réflexion actuelle, pensez-vous explorer cela plutôt du point de vue du coach (comment il mobilise son intelligence relationnelle), du coaché (comment il perçoit et accorde sa confiance), ou de la dynamique interactive entre les deux ?

ANNEXES :

- Fiche remise à Stéphane (retravaillée)
- Lettre de mission coaching tripartite
- Contrat de coaching (anonymisé)