



LE COACHING DES MOMENTS CHARNIERES

Mission qualité des relations professionnelles

09/07/2026

Prologue

Notre approche narrative du coaching

Depuis près de dix ans, le coaching interne occupe une place singulière au sein de Bordeaux Métropole, de la Ville de Bordeaux et du CCAS de Bordeaux. Bien plus qu'une offre d'accompagnement, il est progressivement devenu un espace de réflexion, de dialogue et de développement des relations professionnelles.

Au fil des accompagnements, une conviction s'est imposée : les difficultés rencontrées dans les organisations ne trouvent pas uniquement leur origine dans les processus, les méthodes ou les compétences techniques. Elles prennent souvent naissance dans la manière dont les personnes vivent leurs relations, traversent les changements et donnent du sens à leur parcours professionnel.

C'est cette conviction qui guide aujourd'hui l'ensemble de nos interventions.

La Communauté de la Flamme

Pour raconter cette histoire, nous avons choisi d'emprunter les codes du récit narratif.

Plutôt que de parler d'une équipe de coachs internes, nous évoquons une **Communauté de la Flamme**.

La flamme symbolise ce qui fait vivre une organisation : la confiance, la coopération, la qualité des relations et cette énergie qui permet aux collectifs de continuer à avancer, même lorsque le contexte devient plus complexe.

La Communauté de la Flamme représente les coachs internes qui veillent sur cette énergie relationnelle. Leur rôle n'est pas d'apporter des solutions toutes faites ni de se substituer aux managers. Ils créent les conditions permettant aux personnes et aux collectifs de retrouver leurs propres ressources pour construire leurs réponses.

Cette métaphore nous permet également de préserver la confidentialité des situations accompagnées. Derrière chaque récit se cachent des expériences réelles, racontées sous une forme symbolique afin de respecter les personnes tout en transmettant les apprentissages issus du terrain.

Pourquoi une approche narrative ?

Les métaphores constituent un formidable levier de réflexion.

Elles permettent de prendre de la distance avec les situations vécues, de nommer plus facilement les difficultés, de partager des expériences parfois sensibles et d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Parler d'une flamme qui vacille, d'un voyage, d'un village ou d'un héros en chemin ne relève pas de la poésie. C'est une manière de rendre visibles des réalités professionnelles souvent complexes et de faciliter les échanges au sein des groupes.

L'approche narrative favorise ainsi une réflexion collective où chacun peut relire son expérience, découvrir d'autres points de vue et construire un récit plus porteur d'espoir et de possibilités.

Une ambition : accompagner les moments qui transforment une carrière

Au fil des années, nous avons observé que certaines étapes de la vie professionnelle constituent de véritables **moments charnières**.

Prendre son premier poste de manager, perdre progressivement le sens de son engagement, préparer la dernière partie de sa carrière ou traverser une période de doute sont autant de passages qui interrogent profondément l'identité professionnelle.

Ces moments sont souvent vécus dans une grande solitude, alors même qu'ils influencent durablement l'engagement, la qualité des relations et la performance des collectifs.

Notre ambition est donc simple : faire du coaching interne un levier d'accompagnement de ces transitions afin que personne n'ait à les traverser seul.

Deux parcours pour une même philosophie

Cette conviction a progressivement donné naissance à deux dispositifs complémentaires.

Le premier accompagne les **primo-managers**, au moment où ils construisent leur posture, découvrent les responsabilités liées à leur nouveau rôle et cherchent à trouver leur place au sein de leur équipe.

Le second, **Alternatives**, accompagne les cadres expérimentés qui abordent une nouvelle étape de leur parcours professionnel. Il leur offre un espace de réflexion collective pour redonner du sens, valoriser leur expérience et envisager sereinement la suite de leur engagement.

Ces deux parcours répondent à des besoins très différents, mais reposent sur une même philosophie : créer des communautés d'apprentissage où les participants trouvent dans l'écoute mutuelle, l'intelligence collective et le coaching les ressources nécessaires pour franchir les grandes transitions de leur vie professionnelle.

Les pages qui suivent présentent ces deux expériences, leurs fondements, leur déroulement et les enseignements qu'elles nous ont permis de tirer.

1. Des parcours d'évolution managériale - Des cercles de chefs de clans

Dans les vastes contrées du Marais, où les batailles se succèdent et où les défis surgissent sans prévenir, les chefs de clans tiennent une place essentielle. Gardiens de l'équilibre, ils doivent guider leurs troupes, maintenir la cohésion et affronter les tempêtes avec sagesse et discernement.

Mais devenir chef n'est pas une mince affaire...

Les Guerriers de la Flamme ont, au fil du temps, constaté que nombre d'entre eux se retrouvaient isolés, sans armes ni boussole, face à des responsabilités nouvelles qu'ils n'avaient pas toujours été préparés à endosser.

Ainsi naquit l'idée des Cercles de Chefs de Clans, des parcours d'évolution managériale où l'on apprend à se tenir droit malgré les vents contraires, à inspirer sans s'épuiser, à fédérer sans écraser.

♦ Les Défis des Chefs de Clans

De nombreuses embûches jalonnent le chemin du jeune leader :

- L'absence de formation initiale : Il n'existe que peu d'écoles pour enseigner l'art du commandement. Les nouveaux chefs doivent apprendre sur le tas, souvent au prix d'erreurs et de doutes.
- Le choc des cultures : Lorsqu'un chef arrive d'un autre territoire, il doit apprivoiser les coutumes locales et se faire accepter. Les incompréhensions sont fréquentes, les attentes implicites parfois déroutantes.
- La solitude du leader : À qui parler lorsque les tempêtes se lèvent ? Impossible de tout partager avec ses troupes, sous peine d'ébranler leur confiance. Quant aux hauts gradés, ils sont souvent trop accaparés pour écouter réellement les tourments du jeune chef.

Face à ces défis, les Guerriers de la Flamme ont conçu un sanctuaire, un espace d'apprentissage et de soutien : un cercle de 10 managers, réunis une fois par lune, pendant 10 lunes.

Leur mission ? S'exercer, expérimenter, s'entraider.

Les objectifs sont clairs :

- Maîtriser les fondamentaux du leadership et en comprendre les subtilités.
- Expérimenter des processus d'animation, pour diriger avec clarté et efficacité.
- Partager des pratiques avec ses pairs, s'inspirer des succès et des erreurs des autres.

- Trouver sa légitimité en tant que chef, se débarrasser du doute et du syndrome de l'imposteur.
- Tisser une communauté de leaders, où l'on peut puiser conseils et appuis quand les vents sont contraires.

♦ **La Stratégie des Gardiens**

Pour bâtir ce parcours d'évolution, les Guerriers de la Flamme se sont inspirés des enseignements d'un maître en management reconnu à travers le Marais : Ludovic Girodon, dont les écrits, notamment son best-seller "DREAM TEAM", ont posé les fondations d'une réflexion sur l'engagement des équipes.

Son concept repose sur cinq piliers essentiels, véritables piliers de l'engagement qui permettent aux chefs de clans d'inspirer et de fédérer leurs troupes. Les Gardiens, dans leur sagesse, ont décliné ces enseignements en un cycle de dix ateliers, chacun conçu pour renforcer la posture managériale, construire la confiance et développer des stratégies de leadership adaptées aux réalités du terrain.

Chaque session est une étape du voyage, une pierre posée sur le chemin du chef de clan en devenir. Au fil des lunes, les leaders en formation passent de la théorie à la pratique, expérimentant, échangeant, et renforçant peu à peu leur posture.

♦ **Atelier 1 : Intégrer le Cercle et Créer la Confiance**

Tout commence par l'inclusion dans la communauté. Dans le Marais, les clans sont nombreux, et chaque chef arrive avec ses bagages, ses doutes, son histoire. Pour ouvrir la voie à des échanges sincères et profonds, il faut d'abord établir un climat de confiance.

La potion "Photolangage" est utilisée pour permettre à chacun de raconter d'où il vient, ce qui l'a façonné, et pourquoi il est là aujourd'hui.

Puis, vient l'instant solennel où les membres du cercle scellent leur engagement mutuel. À l'aide de la potion "La Machine à Relation de Confiance", ils définissent ensemble les conditions nécessaires pour que cet espace d'apprentissage reste sécurisé et bienveillant.

Confidentialité, respect mutuel, absence de jugement... Des règles sont posées, et l'alliance est scellée.

♦ **Atelier 2 : Les Savoir-Etre du Manager et les Cinq Piliers de l'Engagement**

Tel un rituel immuable, le voyage débute par un rite d'inclusion, une première étape vers la clarté et la connaissance de soi. À l'aide de la potion "Portrait Chinois", chaque participant plonge dans une introspection symbolique, mettant en lumière les forces et valeurs qui le définissent en tant que leader.

Puis, tel un conseil de sages partageant leurs victoires et leurs revers, un cercle de parole s'ouvre. Chacun révèle une épreuve ou un succès du mois écoulé, offrant aux autres des clés et des enseignements tirés du terrain. Ce partage devient un écho puissant, un miroir où chacun peut reconnaître ses propres batailles et en tirer de nouvelles stratégies.

Vient alors le moment de la révélation. Les Gardiens dévoilent un précieux trésor de sagesse, inspiré des écrits de Ludovic Girodon, un guide éclairé du Marais. Son enseignement repose sur cinq piliers essentiels, véritables fondements de l'engagement et du leadership :

- La Direction, tel un phare dans la tempête, qui donne du sens et oriente les pas de l'équipe.
- La Reconnaissance, précieuse comme une étoile dans la nuit, qui éclaire et valorise les contributions de chacun.
- L'Environnement social et la Relation, tissant des liens solides et favorisant une collaboration harmonieuse.
- L'Autonomie, qui donne aux membres du clan les moyens de se déployer avec assurance et responsabilité.
- La Montée en compétence, le levier qui propulse l'équipe vers l'excellence et l'évolution continue.

Enfin, vient l'épreuve de l'auto-évaluation, une quête intérieure guidée par du questionnement sur : Suis-je un modèle pour mon équipe ? Suis-je juste et équitable ? Suis-je le gardien du cadre qui soutient notre mission commune ?

Un temps d'échange en binômes et en sous-groupes permet alors de sonder les profondeurs de l'âme managériale, de reconnaître les zones d'ombre et de discerner les chemins de progression à explorer. Car chaque leader, aussi aguerri soit-il, porte en lui des failles qui, une fois révélées, deviennent des opportunités de transformation.

♦ Atelier 3 : Le Pilier de la Reconnaissance

Chaque guerrier de la Flamme sait qu'une parole bien placée peut redonner courage à celui qui vacille. Pourtant, dans la rudesse du quotidien, les signes de reconnaissance sont souvent oubliés. Cet atelier vise à réhabiliter l'art du feedback, pierre angulaire de la motivation et du bien-être au sein des équipes.

L'inclusion débute par la potion "Ingrédients de la Process Communication", qui permet à chacun de comprendre ce qui nourrit la cohésion d'un groupe et d'identifier les mécanismes qui renforcent les liens.

Puis, à la manière d'un conteur éclairant la nuit de ses enseignements, le Gardien partage les secrets de la reconnaissance : statistiques, impacts, études de cas concrets. Chaque leader réalise alors que donner de la reconnaissance ne coûte rien, mais que son absence peut faire vaciller les fondations d'un collectif.

Le temps de la mise en pratique arrive. Grâce à la potion "Feel Good PCM", chaque participant met en lumière ses propres forces, mais aussi celles d'un collaborateur à qui il souhaiterait offrir un feedback.

Enfin, l'atelier prend une tournure pratique : en binômes, les participants échangent sur leur vision d'eux-mêmes et se lancent dans des jeux de rôle. En incarnant l'acte du feedback, ils se placent face à leur collaborateur choisi pour l'exercice, adoptant une

posture constructive et bienveillante. Ainsi, chaque feedback devient une opportunité de renforcer ses pratiques et de prendre conscience de la puissance de cet art.

♦ Atelier 4 : Le Pilier de l'Environnement Social et de la Relation - 1er Acte

Les relations humaines sont la trame invisible qui relie chaque être au sein d'une communauté. Lorsque ces fils s'effilochent, le collectif vacille. Cet atelier, positionné au milieu du parcours, intervient lorsque l'alliance entre les participants est solide et authentique, garantissant une liberté d'expression sans crainte du jugement.

Nous entamons cette plongée dans l'univers de la relation avec la potion "L'histoire de Charles et Robert", inspirée des Neurosciences. Les participants découvrent les différences fondamentales de perception et comprennent que chacun observe le monde à travers son propre prisme.

Puis, nous activons la potion "Émotions et Besoins de la CNV". À travers une mise en situation immersive, les participants expérimentent comment leurs émotions influencent leurs relations, et comment mieux les décoder pour éviter les conflits.

Vient alors le moment du grand passage, avec la potion "Danse de l'Auto-Emphathie". En sous-groupes, chaque participant expose une situation réelle problématique, et à travers cette danse introspective, il découvre comment clarifier, comprendre et transformer ces tensions en opportunités de dialogue.

Nous sommes ici au cœur du réacteur de la relation humaine.

♦ Atelier 5 : Le Pilier de l'Environnement Social et de la Relation - 2ème Acte

L'écoute véritable est une arme puissante, et pourtant, elle est souvent négligée. Ce deuxième volet approfondit la compréhension de l'autre en explorant les dynamiques de l'écoute active et de la gestion des tensions.

L'atelier s'ouvre autour d'une expérimentation en pratiquant "l'Écoute Empathique", issue de la Communication Non Violente. Un participant amène un conflit vécu dans son collectif de travail, et, grâce à la "piste de danse de l'écoute empathique", le coach et lui rejouent la scène, permettant au groupe d'analyser les mécanismes en jeu et d'explorer d'autres issues possibles.

Enfin, la potion "Process Communication Model" est utilisée pour approfondir la connaissance de soi et des autres. Chaque chef de clan évalue son propre profil de personnalité, identifiant ses zones de force et ses séquences de stress.

L'atelier se clôture par un partage en binômes, où chacun exprime ce qu'il a découvert sur lui-même et reçoit un feedback constructif sur la manière dont il est perçu par les autres.

◇ Atelier 6 : Le Pilier de l'Autonomie

Tout chef de clan le sait : un guerrier véritable ne se mesure pas à sa seule force, mais à sa capacité à prendre des décisions par lui-même. Car l'autonomie est une flamme qu'il faut nourrir, sous peine de voir ses troupes vaciller dans l'incertitude et la dépendance.

L'atelier débute par les rituels d'inclusion et de partage des vécus, où chacun livre une victoire ou une épreuve traversée depuis la dernière assemblée. Les enseignements partagés tissent alors des liens plus forts au sein du cercle.

Puis vient l'heure du savoir, avec un enseignement théorique sur le cycle de l'autonomie, les états du Moi et le Triangle de Karpman, issus de l'Analyse Transactionnelle. Les participants découvrent comment, bien souvent, leur posture oscille entre celle du sauveur, du persécuteur ou de la victime, freinant l'épanouissement de leurs équipes.

Mais un chef avisé sait qu'il ne peut tout accomplir seul. Il doit déléguer, responsabiliser, faire grandir. C'est pourquoi nous leur proposons un défi, à l'aide de la potion "L'Autonomie de mes collaborateurs". Trois quêtes leur sont soumises :

- Expérimentation 1 : Comment renforcer l'autonomie des membres de mon clan?
- Expérimentation 2 : Comment déléguer des tâches que je continue d'assumer par habitude ?
- Expérimentation 3 : Comment passer de chef de projet à stratège, en apprenant à confier la gestion opérationnelle à d'autres ?

Chaque participant choisit une quête, puis rejoint un groupe de réflexion. Ensemble, ils jouent un scénario de conseil : l'un devient le porteur de la problématique, les autres sont ses consultants. Leur mission ? Tracer une carte vers l'autonomie, établir un plan d'actions précis et présenter leurs découvertes aux autres cercles.

La séance se termine sur une prise de conscience essentielle : le pouvoir du leader ne réside pas dans son contrôle, mais dans sa capacité à libérer les talents qui l'entourent.

◇ Atelier 7 : Le Pilier de la Direction et du Sens

Sans une vision claire, un clan s'éparpille comme des voyageurs perdus dans la brume. Il appartient au leader d'être ce phare, celui qui trace la route et éclaire l'horizon.

Après les rituels d'inclusion et de partage des expériences, les Gardiens introduisent une sagesse essentielle : celle du Cercle d'Or de Simon Sinek et du Tamis des 4 WHY. À travers ces outils, les participants comprennent pourquoi une vision claire est essentielle, et comment l'art de poser les bonnes questions peut donner un souffle nouveau à un collectif.

Mais plutôt que de rester dans la théorie, nous lançons un défi audacieux :

"Vous faites désormais partie de la Communauté des Chefs de Clans Éclairés de la Terre du Marais. Votre mission : créer une société de conseil interne pour soutenir les autres managers du territoire, afin qu'ils développent des équipes fortes et résilientes."

Les participants sont alors répartis en petits groupes, et grâce à la potion "Vision et Sens", ils élaborent la raison d'être, les valeurs fondamentales et le slogan de cette organisation imaginaire.

Une fois cette vision forgée, nous les guidons vers l'action avec la potion "Ambitions et Déploiement Opérationnel" :

- Où voulons-nous être dans trois ans ?
- Quelles sont les actions prioritaires ?
- Quels premiers pas dès demain pour donner vie à cette vision ?

Les groupes présentent leurs plans stratégiques, s'inspirent les uns des autres et prennent conscience que donner du sens, c'est avant tout permettre aux autres d'incarner une mission plus grande qu'eux-mêmes.

◇ Atelier 8 : Le Pilier de la Montée en Compétence

Un clan puissant ne repose pas sur la seule force de son chef, mais sur la capacité de chacun à progresser. Dans cet atelier, les Gardiens transmettent les clés pour développer les talents et renforcer la transmission des savoirs.

Après les rituels d'ouverture, nous partageons des exemples inspirants de pratiques mises en place dans d'autres royaumes : mentorat, formations croisées, projets d'apprentissage collectifs.

Puis vient le temps de l'expérience, avec la potion "Pratique du Codéveloppement". Un participant apporte une problématique réelle sur le sujet du jour, et les autres se transforment en conseillers bienveillants. Grâce à une méthode structurée, nous faisons émerger des pistes de solutions tangibles, que le porteur du sujet pourra tester dès son retour sur le terrain.

Cet atelier rappelle une vérité fondamentale : le savoir ne se garde pas, il se partage, se transmet et grandit à travers l'apprentissage collectif.

◇ Atelier 9 : Le Manager que je suis aujourd'hui - La Quête du Bilan et de la Transformation

Neuf lunes se sont écoulées depuis que les chefs de clans ont rejoint cette quête initiatique. Neuf lunes de réflexion, d'expériences, de victoires et de doutes. Avant d'achever cette grande traversée, il est temps de se poser, de contempler le sentier parcouru et de dresser le bilan de cette évolution.

L'atelier débute, comme toujours, avec les rituels d'ouverture : un jeu d'inclusion pour ancrer chaque participant dans l'instant présent, suivi du partage des réussites et des épreuves du mois écoulé. Mais cette fois, le rituel prend une autre dimension : ce n'est plus seulement le mois écoulé qui est évoqué, mais toute l'aventure traversée depuis le premier jour.

Puis vient l'heure du grand bilan. Pour cela, nous utilisons la potion "Arbre de Vie", issue des pratiques narratives. Elle invite chaque chef de clan à prendre du temps introspectif pour réfléchir sur lui au travers de la métaphore de l'arbre :

- Des racines qui nous servent d'ancrage. Elles appartiennent au passé et parlent des choses que nous avons accomplies et qui nous rendent fiers.
- Du sol, qui parle du présent. Ici, il est demandé d'identifier ses besoins et valeurs, ce qui est précieux pour chacun de vivre pleinement ici et maintenant.
- Du tronc qui symbolise les ressources, les forces de l'arbre et comment il arrive à rester droit... nos qualités et talents, nos compétences acquises, les activités qui nous ressource.
- Des branches qui poussent, se fortifient et montent vers le ciel. Elles symbolisent le futur, l'avenir. Cela permet d'identifier ce que l'on souhaite vraiment pour sa vie.
- Des feuilles qui poussent, tombent et se renouvellent. Elles permettent de recréer du lien et de sortir de l'isolement. Les feuilles symbolisent notre club de soutien, les personnes influentes pour nous, mentor, qui nous soutienne ou nous apaise...nos héros.
- Des fruits qui sont les cadeaux et la récolte du travail réalisé. Les épreuves surmontées, celles qu'on garde en mémoire. Quel est l'avantage décalé, le cadeau que j'ai eu à la suite d'épreuve difficile.

Parfois, des freins/tempêtes pourraient se mettre entre chaque manager et son projet. Après avoir exploré son arbre de vie, il est reconnecté à ses forces, ses talents et au sens qu'il donne à sa vie, il se sent plus fort. Il est alors possible pour lui maintenant d'anticiper les freins sans se laisser paralyser par eux et ainsi, d'élaborer son plan d'action pour atteindre ses objectifs.

Bien souvent, le travail de réflexion se poursuit au-delà de l'atelier. Il est parfois intéressant de questionner son entourage pour se reconnecter à des choses pour lesquelles on a pu passer à côté. La quête de vérité et de soi n'a pas de fin et il appartient à chacun de grandir chaque jour.

♦ Atelier 10 : Le Temps des Célébrations

Chaque quête mérite son heure de gloire. Ce dernier atelier est un temps de célébration et de reconnaissance mutuelle.

Chacun est invité à présenter son Arbre de Vie en cinq minutes. Rien n'est imposé, mais l'alliance forgée au fil des mois crée un climat de confiance où tous souhaitent partager un bout d'eux-mêmes.

Après chaque présentation, un temps d'échange est ouvert, où le groupe pose des questions, offre du feedback et célèbre les progrès accomplis.

Enfin, comme le veut la tradition des Gardiens, un banquet clôt l'aventure, symbole d'un chemin parcouru ensemble, de liens tissés, et d'une flamme entretenue qui continuera de brûler bien après la fin du voyage.

Ainsi s'achève la formation des Chefs de Clans du Marais. Mais la quête du leader ne s'arrête jamais. Car chaque jour est une nouvelle bataille, et chaque bataille une nouvelle occasion d'apprendre et de grandir.

Les Fruits de l'Eveil

Des témoignages émergent, portant les traces d'une transformation en cours.

Léa :

“ Parcours très bien construit et inspirant qui dans mon cas a fait une transition idéale avec le coaching individuel.

L'échange avec ses pairs est une vraie soupape pour un encadrant. Cela permet de mettre en perspectives ses propres difficultés et questionnements et d'avoir des exemples et des conseils.

Le fait que ces temps prennent place dans un temps long font toute la différence par rapport à des formations concentrées sur 2 ou 3 jours. Pour un encadrant il est également plus facile de s'organiser pour bloquer une demi-journée par mois que 2 ou 3 jours sur une même semaine.

Merci encore de m'avoir proposé ce temps qui m'a permis de réviser, de compléter les apports théoriques et de rencontrer des pairs.”

Florence :

“Pour ma part, j'ai vécu une expérience ultra enrichissante.

Etant débutante en tant que manager, j'ai pris de la confiance dans mon poste grâce à toi, tes conseils et « travaux appliqués ». Le fait de côtoyer des personnes ayant aussi d'autres difficultés que nous ou expériences différentes ont grandement aidé à relativiser, apprendre, et grandir.

Je retiens pas mal de tips qui m'aideront auprès de mon équipe.

Je te remercie beaucoup pour ton travail et implication tout au long de l'année.”

Hélène :

“Cette expérience nous a permis de créer une cohésion, y compris avec le deuxième groupe en un seul atelier, d’échanger librement sur des difficultés et/ou de nouveautés (conflit/recrutement) rencontrées et d’aborder des thématiques variées à travers des expériences diversifiées.

A titre personnel, cela m’a donné confiance dans mon management quotidien.”

Charles :

“Devenir encadrant ne s’improvise pas, et au même titre que le socle de formations obligatoires, ce parcours devrait être inclus dans le pack du nouvel encadrant.

Au fil de ces 8 mois, une vraie communauté s’est créée permettant d’échanger avec sincérité, de partager ses difficultés et réussites et de se nourrir des expériences des autres. L’accompagnement et les éléments que tu as pu nous apporter m’ont également servi au quotidien pour mieux comprendre mon nouveau rôle, mieux comprendre les attentes des agents de mon service, mieux comprendre les réactions de chacun face aux divers événements. Le parcours m’a enfin réellement aidé dans la volonté de créer un collectif au sein de service et d’animer la communauté des chefs de projets dont je suis responsable.”

2.Des cercles de paroles ‘‘Alternatives’’ pour réfléchir à l’après

Au fil des années, les gardiens de la Flamme constatent une réalité souvent silencieuse sur la Terre du Marais.

Dans certaines contrées, des habitants expérimentés, riches de parcours longs et engagés, avancent avec une énergie qui vacille. Non pas faute de compétence, mais parce qu’ils approchent d’un seuil : celui de la transformation.

Ce moment de vie, que certains appellent la fin de carrière, est en réalité un passage. Un entre-deux, souvent traversé seul, parfois dans le doute, parfois dans la fatigue, parfois aussi dans une forme d’incompréhension du système qui les entoure.

Face à cela, la Communauté de la Flamme choisit de créer un espace nouveau. Un espace sans injonction, sans solution toute faite, sans idée préconçue.

Ainsi naissent les **Ateliers Alternatives**.

◇ Créer un lieu pour dire ce qui ne se dit pas

Dans ces ateliers, les gardiens ne viennent pas enseigner. Ils viennent ouvrir un espace.

Un espace où la parole peut circuler librement. Où chacun peut déposer ce qu’il vit, sans avoir à se justifier, ni à se défendre.

Ces cercles se réunissent régulièrement, mois après mois, au fil d’une année entière. Le temps long devient ici un allié précieux. Car ce qui se joue ne peut être précipité.

Les habitants arrivent souvent avec des émotions mêlées.
Parfois de la colère face à des décisions subies.
Parfois de la lassitude.
Parfois une forme de perte de sens.

Et puis, peu à peu, quelque chose s’ouvre.

Les mots trouvent leur chemin. Les récits se croisent. Les expériences se reconnaissent.

Ce qui était vécu comme individuel devient collectif.

◇ Traverser les étapes du changement

Pour accompagner ce passage, les gardiens s’appuient sur des chemins connus, mais toujours adaptés à ceux qui les empruntent.

Parfois, ils proposent aux habitants de revisiter leur parcours à travers le **voyage du héros**.

Non pour raconter une histoire idéalisée, mais pour redonner du sens aux étapes traversées : les réussites, les épreuves, les renoncements, les apprentissages.

D'autres fois, ils invitent à explorer des questions simples mais puissantes :

- *Qu'est-ce que la vie au village aujourd'hui ?*
- *Pourquoi est-il si difficile de partir ?*
- *Qu'est-ce que je perds... et qu'est-ce que je pourrais gagner ?*

Ces questions ouvrent des espaces intérieurs. Elles permettent de mettre en conscience ce qui, jusque-là, restait flou ou évité.

Les émotions évoluent.

La colère laisse place à la tristesse.

La tristesse, peu à peu, s'ouvre vers l'acceptation.

Et dans cette traversée, chacun commence à retrouver une forme de liberté.

♦ Transformer la fin en passage

Au fil des séances, les habitants redécouvrent la richesse de leur parcours.

Ils prennent conscience de leurs compétences, de leurs talents, de ce qu'ils ont construit au fil des années.

Mais surtout, ils commencent à envisager d'autres possibles.

Certains choisissent de transformer leur place dans la contrée : s'engager différemment, revisiter leur rôle, retrouver de l'énergie dans leur quotidien.

D'autres entendent l'appel du départ autrement. Non plus comme une fin subie, mais comme une ouverture.

Les idées émergent, portées par la force du collectif :

- Devenir passeur d'expérience, accompagner les plus jeunes, proposer du mentorat.
- Intervenir comme manager de transition pour soutenir des équipes en difficulté.
- S'engager dans des projets transverses pour partager une expertise précieuse.
- Ou encore explorer d'autres chemins : formation, engagement associatif, projets personnels, création d'activité.

Ce qui, au départ, semblait être une sortie devient un passage.

◇ Une démarche au service du vivant

Ces ateliers ne cherchent pas à produire des parcours standardisés.

Ils refusent de devenir un dispositif rigide ou une réponse administrative de plus.

Ils s'inscrivent dans une démarche vivante, expérimentale, ajustée en permanence.

Leur ambition est simple, mais essentielle : faire en sorte que personne ne traverse cette étape seul.

Permettre à chacun de reprendre la main sur son chemin et redonner du pouvoir d'agir là où il s'était parfois effacé.

Et, dans le même mouvement, nourrir la collectivité elle-même en valorisant l'expérience, en favorisant la transmission, en évitant que les savoirs ne se perdent dans le silence.

◇ Le geste de transmission

Lors de la dernière rencontre, un rituel s'installe.

Chaque habitant est invité à écrire une lettre : une lettre à celles et ceux qui viendront après lui.

Dans ces mots, il y a ce qui a été vécu, ce qui a été compris, ce qui mérite d'être transmis.

Il y a parfois des conseils, souvent des encouragements, toujours une trace.

Ce geste simple clôt le cycle.

Il ne marque pas une fin, mais un passage de relais.

Ainsi, à travers les Ateliers "Alternatives", la Communauté de la Flamme ne cherche pas seulement à accompagner des fins de parcours.

Elle œuvre à transformer un moment souvent redouté en une étape féconde, un espace où l'on peut faire le deuil de ce qui a été...et ouvrir, en conscience, ce qui reste à venir.

Car sur la Terre du Marais, même lorsque le chemin semble s'achever, il est toujours possible de rallumer la Flamme autrement.

Les Fruits de l'Eveil

Des témoignages émergent, portant les traces d'une transformation en cours.

George :

"J'ai vécu ces ateliers comme un vrai temps pour moi, ce qui est assez rare. Ça m'a permis de revisiter mon parcours, de prendre conscience de mes compétences et de ce

que je pouvais encore transmettre. Je repars avec des envies nouvelles, notamment d'accompagner d'autres collègues et de continuer à m'investir autrement.”

Anabelle :

“Je voyais la fin de carrière comme une perte, presque comme une mise à l'écart. Les ateliers m'ont permis de changer de regard. J'ai compris que c'était aussi une opportunité pour faire autrement, transmettre et préparer la suite. Aujourd'hui, je me sens plus acteur de cette transition.”

Conclusion

Accompagner les passages, révéler les possibles

Au terme de ces deux récits, une conviction s'impose.

Les moments les plus déterminants d'une carrière ne sont pas toujours ceux que l'on anticipe. Ce sont souvent ces instants de transition où les certitudes vacillent, où les repères se déplacent et où chacun est amené à redéfinir sa place dans le collectif. Devenir manager, retrouver du sens, préparer une nouvelle étape de sa vie professionnelle... autant de passages qui interrogent profondément l'identité, la confiance et la relation aux autres.

À Bordeaux Métropole, nous avons choisi de ne plus considérer ces périodes comme de simples étapes administratives d'un parcours professionnel. Nous avons fait le pari qu'elles méritaient d'être accompagnées, écoutées et vécues collectivement.

C'est dans cet esprit qu'est née la **Communauté de la Flamme**.

Bien plus qu'une équipe de coachs, elle est devenue une communauté d'accompagnants convaincue que les réponses les plus durables ne viennent pas d'un expert qui sait, mais des personnes elles-mêmes lorsqu'elles disposent d'un espace de confiance pour réfléchir, partager et construire ensemble leur propre chemin.

Les parcours **Primo-Managers** et **Alternatives** illustrent cette philosophie. Ils répondent à des réalités différentes, mais poursuivent une même ambition : permettre à chacun de traverser les grands passages de sa vie professionnelle sans avoir à les vivre seul.

Au fil des ateliers, ce ne sont pas seulement des compétences qui se développent. Ce sont des communautés qui se créent, des liens qui se renforcent, des regards qui évoluent et des collectifs qui découvrent qu'ils possèdent déjà, en eux-mêmes, une grande partie des ressources dont ils ont besoin pour avancer.

Demain, d'autres moments charnières apparaîtront sans doute : mobilités, reconversions, retours après une longue absence, prises de nouvelles responsabilités ou transmission des savoirs. La Communauté de la Flamme poursuivra son chemin avec la même conviction : chaque transition est une occasion de grandir, pour les personnes comme pour l'organisation.

Car accompagner un moment charnière, ce n'est pas seulement aider quelqu'un à franchir une étape. C'est contribuer à bâtir une collectivité où chacun trouve sa place, donne du sens à son engagement et peut transmettre, à son tour, une part de cette flamme qui fait vivre les collectifs.

Au fond, le coaching n'accompagne pas seulement des parcours professionnels. Il accompagne des femmes et des hommes qui, à certains moments de leur vie, ont besoin de retrouver la confiance pour écrire la suite de leur histoire.