

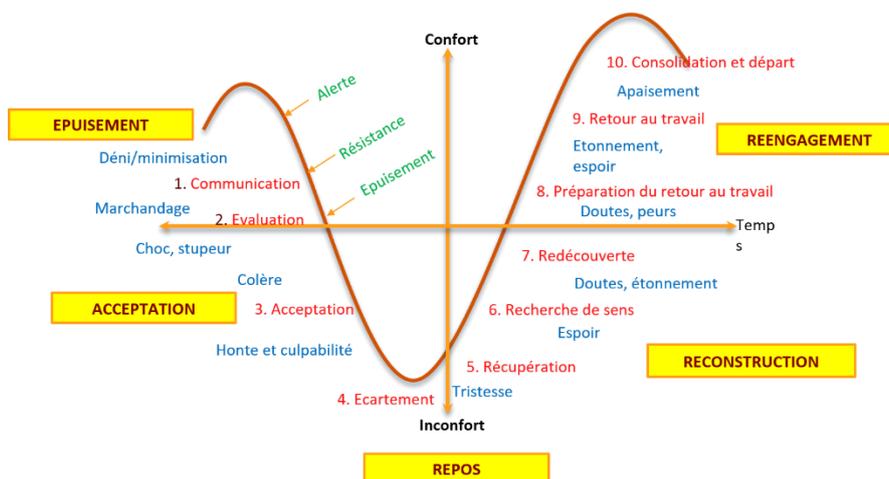
Les spécificités d'un coaching de transition professionnelle après un burn-out

Par Tina Donadieu et Alain Merzer

LE COACHING DE RETOUR AU TRAVAIL APRES UN BURN-OUT SES SPECIFICITES

Nous envisageons le cas de personnes écartées de leur travail pour cause de burnout avéré⁽¹⁾ et qui désirent se faire aider dans le cadre de leur reprise du travail. Ces personnes sont en congé maladie depuis plusieurs mois déjà (le plus souvent entre 4 et 12 mois) et ne sont plus dans la phase aiguë du burn-out. Elles ont récupéré suffisamment d'énergie pour pouvoir envisager de se remettre en mouvement vers leur futur professionnel. Ce sont souvent des médecins, des psychiatres ou des psychothérapeutes qui nous les réfèrent. L'intervention du coach visant le retour au travail du client est donc bien limitée aux phases de sortie du burn-out : les phases dites de reconstruction et de réengagement ⁽²⁾, qui correspondent à la partie ascendante de la courbe de transition du burn-out⁽³⁾ inspirée de la courbe du deuil de Kübler-Ross.

Courbe du burn-out



1 On parlera également de prévention tertiaire.

2 Ces phases sont décrites dans « *Comment traiter le Burn-out*, », DELBROUCK M., Bruxelles, De Boeck Université, 2011. Chapitre 7 : étapes de la prise en charge du burnout p129-142

3 La courbe de transition du burn-out présentée ci-dessus est basée sur les travaux du Dr Michel Delbrouck et Pascale Venara « *Comment traiter le Burn-out*, », Bruxelles, De Boeck Université, 2011, figure 4.1 p82 – phases du traitement du burn-out. Elle a été adaptée ici par Françoise Raoult et Alain Merzer.

Le temps de l'intime et de la conscientisation intérieure - la partie descendante de cette courbe – a quant à lui - été accompagné par les psychiatres, psychologues, psychothérapeutes, et sophrologues.

Un encadrement par différents professionnels est recommandé pour soutenir l'individu dans sa reconquête du bien-être.

Après le temps accompagné par le médecin ou le thérapeute, vient le temps de l'élargissement de conscience au monde du travail.

Après le temps du retrait de l'arrêt de travail, le temps du repos et de la récupération de l'énergie et du désir, vient pour la personne le temps de la reconstruction et de la projection vers le futur.

C'est le moment où la personne est prête à aborder le sujet de son retour au travail et à envisager la reprise.

Une fois les symptômes physiques (fatigue, douleurs...) et émotionnels (irritabilité...) calmés, une fois les capacités cognitives (concentration, mémoire...) en partie récupérées, des changements doivent être mis en place pour éviter que « les mêmes causes ne produisent les mêmes effets » et installer les conditions nécessaires d'une reprise durable, sans risque de rechute.

C'est dans cette réflexion sur les changements à mettre en place que le **coaching de transition professionnelle** pourra commencer. Comme derrière ce besoin de changements, il y a le désir de changer son rapport au travail et de se remettre en question sur le sens de son travail, ce coaching devra aider la personne à amorcer un changement en profondeur. Cette démarche correspond au 3 premières phases du bilan des compétences telles qu'expliquées dans un article de ce même ouvrage

Phase 1 : Comprendre son parcours personnel et professionnel

Il s'agit pour la personne de comprendre en quoi son histoire personnelle et familiale a impacté sa destinée professionnelle, prendre conscience des éléments répétitifs souhaitables ou non de son parcours et faire le tri de ce qu'elle souhaite garder de cet héritage (notamment en termes de croyances), réorganiser ses souvenirs dans une nouvelle histoire pour leur donner du sens, mettre des mots sur les maux et réfléchir aux causes et au sens de son burn-out.

Phase 2 : Cartographier les compétences

L'objectif est ici de faire émerger grâce à différents exercices, les compétences et qualités de la personne, en l'aidant à les intégrer, pour finalement renforcer sa confiance en elle et son estime de soi.

Phase 3 : Travailler le projet de vie

Il s'agit d'aider la personne à concevoir un projet de vie global en accord avec ses valeurs et porteur de sens. Celui-ci va bien au-delà de la seule sphère du travail et permettra dans un second temps l'émergence de pistes professionnelles nouvelles. Différentes techniques de « futurisation », telle que le sophro-coaching⁽⁴⁾ qui associe la pratique de la sophrologie et du coaching, permettent au client de se projeter positivement dans l'avenir.

Ce processus en 3 phases permettra au coaché de reprendre l'initiative sur sa vie professionnelle et l'aidera à passer à l'étape suivante en toute conscience. Que la suite de sa réflexion l'amène à changer d'entreprise ou à réintégrer la même entreprise, cette phase est très importante pour un retour au travail durable et sans risque de rechute.

(4) Cf. article de Tina Donadieu dans le livre le burn-out des quinquas-éditions De Boeck- 2013

Le coaching de transition professionnelle prendra ensuite une des deux formes suivantes :

1. **un coaching de réorientation professionnelle** quand la personne décide ou doit quitter son entreprise pour chercher un nouvel emploi, pour changer de travail voire de métier ou pour créer sa propre structure,
2. **un coaching de réintégration professionnelle** quand la personne revient dans la même entreprise.

On notera que dans certains cas, il faudra mener de front les 2 formes simultanément.

Le coaching de réorientation professionnelle poursuivra le processus du bilan de compétences :

Définir et mettre en place le projet professionnel ⁽⁵⁾

Dans cette dernière phase, la personne est invitée à investiguer les pistes qui ont émergé, par la prise d'information « sur le terrain » et la réflexion. Cette phase est caractérisée par l'accompagnement des peurs et appréhensions qui émergent naturellement du processus. Elle aboutit à la prise de conscience de ce qui reste à faire pour mettre en place concrètement le projet et elle se termine par un plan d'action.

Parmi les peurs de celui qui se réoriente, il y a celle de ne pas trouver une nouvelle situation professionnelle. Prisonnier de son expérience, et parfois de son âge, il peut craindre d'être illégitime vis-à-vis de ses employeurs potentiels et il peut également se sentir illégitime à ses propres yeux.

Le coaching de réintégration

Si le salarié souhaite retourner dans l'entreprise, il peut revenir à la même fonction ou bien changer de poste, mais quelle que soit l'option choisie, il est important que quelque chose ait effectivement changé à son retour dans le système qui l'a conduit au burn-out, que ce soit au niveau de ses comportements, ses tâches ou son environnement. Sinon, le risque est évidemment que les mêmes causes produisent les mêmes effets et que son retour ne soit pas durable.

Il est recommandé que le salarié qui envisage de revenir dans son entreprise continue à être accompagné dans une phase qui peut s'avérer délicate. Le salarié peut être ranimé dans ses peurs et ses difficultés qui l'avaient mis à mal avant son retrait. Parfois un sentiment de dégoût ou de rancœur bloque son évolution vers une telle reprise. Il faut donc être attentif à l'évolution de ces émotions avant d'engager effectivement le retour.

Le coach l'aide dans un premier temps, à se préparer avant pour le retour, et il l'accompagne ensuite dans les premiers mois qui le suivent. Il y a donc deux phases successives où le coach joue un rôle important. ⁽⁶⁾

La priorité du coach dans la phase de réintégration est de vérifier l'acquisition par son coaché de nouveaux comportements plus adaptés à la situation (ex capacité de dire non, assertivité, réduction du perfectionnisme, etc.).

(5) Cette étape est définie comme la phase 4 du bilan de compétences dans l'article du même ouvrage « Coaching et bilan de compétences : quel apport dans la prévention du burn-out ? »

(6) Delbrouck M. Venara P., *Comment traiter le burn-out*, Bruxelles, De Boeck Université, 2011. Chapitre 7 : Etapes de la prise en charge du Burnout p129-142

Il l'encourage à réfléchir aux changements (méthodes, comportements et conditions de travail) dont il aura besoin désormais pour bien fonctionner dans l'organisation, afin de préparer les premiers entretiens avec les Ressources Humaines et sa hiérarchie.

Souvent cela se passe en plusieurs séquences. La réflexion mène d'abord à des idées qui ne sont pas toujours perçues comme « dicibles » telles quelles. Le coaché les retravaille ensuite pour arriver à une forme avec laquelle il se sentira plus à l'aise pour communiquer avec sa hiérarchie, mais dont le contenu reste toutefois authentique. Pour enfin, le jour J, à son retour, faire valoir ses demandes.

C'est parfois très difficile au début pour certains clients d'imaginer qu'ils ont acquis la capacité de faire une demande à leur employeur, mais quand ils y arrivent, ils redeviennent acteurs de leur vie professionnelle et ce processus courageux devient fondateur de nouveaux comportements au travail.

Afin de faciliter la reprise, il est important que celle-ci soit également préparée au sein de l'entreprise, ce qui n'est paradoxalement pas toujours le cas. Certains coachés éprouvent souvent des difficultés à trouver un interlocuteur de référence.

Bien que l'objet de cet article ne porte pas à proprement parler sur le rôle spécifique de l'entreprise dans ce retour, je voudrais néanmoins énumérer – sur base du feedback de mes clients – quelques éléments qui font la différence pour eux lorsqu'ils reviennent :

1. Avoir le sentiment d'être accueilli et compris,
2. Avoir la possibilité d'être accompagné par des personnes compétentes dans l'entreprise, par exemple, le médecin du travail et/ou une personne de référence aux Ressources Humaines pour l'aider à reprendre sa place dans l'entreprise et mettre en œuvre les conditions de réussite de la reprise au bénéfice de l'ensemble de tous les acteurs concernés (salarié, manager, équipe..)
3. Avoir obtenu une redéfinition claire de son poste et de ses responsabilités,
4. Avoir perçu une évolution dans le style du management ou au moins une prise en compte de sa situation,
5. Avoir le cas échéant constaté un remaniement de l'organisation du département,
6. Avoir la possibilité de recevoir un coaching interne ou en dehors de l'entreprise (certains salariés se sentant plus libres de parler avec des professionnels extérieurs à l'entreprise)

Ces mesures sont de nature à permettre au salarié de reprendre son poste de manière saine et durable, et de s'épanouir à nouveau dans l'organisation sans risquer la rechute. En outre, la récupération est un processus lent qui se prolonge bien au-delà du retour au travail et la reprise devra être progressive, sous forme par exemple d'un temps partiel ou d'un mi-temps médical.

LES SPECIFICITES DU COACHING DE RETOUR AU TRAVAIL APRES UN BURNOUT ?

Le coaching de retour au travail après un BO a des spécificités qu'on ne retrouve pas dans la plupart des autres accompagnements de transition professionnelle car les personnes en BO qui demandent de l'aide ont un profil particulier lié à l'expérience qu'elles vivent ou qu'elles viennent de vivre :

- elles sont encore profondément marquées par cette expérience difficile qui a chamboulé **leurs repères et leur valeurs** ;
- elles sont en convalescence et donc **encore fragiles et impatientes** ;
- leur accompagnement se joue dans le contexte particulier d'un **arrêt maladie** ;
- elles sont sujettes à un **risque de rechute**.

1- Accompagner une personne en perte de repères et de valeurs :

En tentant de s'adapter à un environnement professionnel « dysfonctionnant », la personne a perdu son intégrité personnelle (physique et psychique). Sa loyauté envers son travail lui a coûté cher.

D'un point de vue systémique, elle s'est sur-adaptée à un environnement toxique pour elle. Elle a fait prévaloir son système de référence externe sur son système de référence interne, les demandes ou sollicitations extérieures sur ses besoins internes et souvent même le système de valeurs de son environnement de travail sur son propre système de valeurs. Pendant des mois voire des années, elle s'est niée avec violence jusqu'à en « craquer » ...

D'après le psychiatre américain Freudenberger (7), « le Burn-out est une maladie de l'âme en deuil de son idéal. Sa quête d'idéal s'est faite au prix de la négation de ses besoins personnels et de ses autres valeurs identitaires. Ce qui chavire c'est **le sens même de l'individu avec ses valeurs**. »

L'individu pour se guérir traversera un long processus qui lui permettra de renaître à sa singularité et se réaligner à ses valeurs.

La préparation au retour à la vie professionnelle est une étape qui s'inscrit dans le processus de guérison du BO, notamment parce que le travail étant dans notre société un élément constitutif de notre identité, il fait partie intégrante de notre reconstruction globale.

*« Une fois que l'on a fait un BO, on ne peut plus faire semblant d'aimer ce que l'on n'aime plus, jouer un rôle qui ne nous convient plus. Alors, si je ne suis plus directeur, **qui suis-je ?** C'est une question à laquelle j'ai eu beaucoup de mal à répondre. C'est une des raisons pour laquelle le burn-out est si difficile, il s'accompagne d'une véritable perte d'identité. Et cela prend du temps pour redécouvrir qui nous sommes vraiment »* témoigne Michelle qui a vécu son burn-out comme un profond désenchantement du monde du travail. Il y a alors une nécessité absolue pour elle de retrouver une identité en dehors de son travail et de se replacer au centre de sa vie.

« Je me rends compte qu'il n'y a pas que le boulot qui ne va pas, il y a moi aussi. Mon idéal est abîmé. Je veux retrouver un sens à ma vie. »

Accompagner un ancien burné à son retour au travail dépasse largement la sphère professionnelle, c'est un accompagnement de la personne à la reconstruction de ses valeurs et à ce qui fait sens pour elle.

(7) Aux Etats-Unis, le psychiatre Herbert Freudenberger a été le premier à décrire le Burn-out en 1974

« *J'ai osé me réconcilier avec qui je suis et qui a été malmené dans mon travail* », dit Michelle au moment de la reprise. Elle a en effet fait un long chemin de réconciliation avec elle-même, un travail de réalignement pour que son corps (nos actions), son cœur (nos désirs) et son esprit (nos pensées) soient en accord et qu'elle puisse enfin reconquérir son épanouissement au travail.

A la suite d'un burn-out, il y a fréquemment une remise en question de la place du travail. Le(a) coach doit alors accompagner un déplacement de la centralité du travail où le travail n'occupe désormais plus la même place qu'avant dans la vie de la personne.

Pour Michelle son travail est aujourd'hui important mais il n'est plus sa priorité.

Elle annonce fièrement, « *je fais dorénavant très attention à mon équilibre de vie* ». Elle a en effet repris son sport préféré, le triathlon, qu'elle avait cessé de pratiquer ces dernières années faute de temps ! Et comme par hasard elle qui se plaignait de ne pas être capable de trouver l'amour, a depuis lors rencontré son compagnon de vie, parce qu'elle a soudain pu faire de la place pour autre chose...

Si le pré burn-out nous amène à n'avoir qu'une vie, la sortie du burn-out se négocie souvent avec deux vies bien assumées : la vie professionnelle et la vie privée.

Le coaching, un espace protégé qui permet de se reconstruire

Dans ce contexte, l'enjeu du coaching de transition professionnelle après un burn-out est d'aider la personne à se reconstruire sur le plan de l'ETRE autant que du FAIRE. Plus qu'un accompagnement de transition, il s'agit d'accompagner une profonde mutation, une renaissance qui doit amener la personne à faire non seulement un choix professionnel mais aussi un choix de vie.

« La reconstruction commence dans un espace protecteur, clos, délimité, pouvant servir de repère pour retisser doucement des liens de sociabilité à son rythme » nous précise Sabine Bataille⁽⁹⁾.

Comme le papillon, la métamorphose du burnie ⁽⁸⁾ se prépare dans une chrysalide avant qu'il ne s'envole de ses propres ailes. Au début, le rôle du (de la) coach consiste à créer les bonnes conditions de cette métamorphose dans un endroit sécurisé à l'abri des regards, où la personne pourra se transformer sans le jugement des autres.

Le(a) coach l'aidera à s'apaiser. Avec bienveillance, il(elle) montrera le chemin étape par étape, indiquera la direction à suivre et soutiendra cette transformation pendant toute sa durée. Une fois le coaché prêt à l'envol, le(a) coach l'encouragera, le rassurera et le soutiendra pour « *oser aller vers ce qui lui convient, vers qui il a accepté d'être* » comme le dit si bien Michèle. Le processus veillera à rester stimulant et non porteur de stress. Le coaché aura alors le courage de se lancer, d'émerger, de prendre le risque de se rendre visible. C'est l'étape de sa renaissance au monde avec ses nouvelles valeurs et son nouvel être.

Entre douceur et confrontation, réconfort et stimulation, toujours avec bienveillance, le(a) coach et son coaché vont entrer dans une danse tout au long de ce chemin d'émergence.

Si le coaché fait une tentative d'envol qui se solde par une chute, le(a) coach sera inconditionnellement accueillant ; il(elle) l'aidera sans jugement à se redresser pour un nouvel essai.

(8) Un burnie est une personne qui a fait un burn-out, le guide du Burn-out de Anne Everard aux éditions Albin Michel.

(9) Sabine Bataille, auteure de *Se reconstruire après un burn-out* - éd. InterEditions-2015

Tout au long de ce processus, il (elle) portera une attention toute particulière à la fatigue physique et psychique de son coaché. Il sera le garant du maintien de son énergie. Il l'encouragera à continuer à prendre soin de lui, à découvrir ce que signifie prendre soin de soi professionnellement.

Cet espace de protection et d'évolution qu'est le coaching est aussi un lieu d'entraînement pour développer les comportements adéquats et reprendre le travail AUTREMENT dans une nouvelle dynamique (s'écouter, écouter les signes de fatigue de son corps, prendre du recul, savoir mettre ses limites...).

2-Accompagner une personne fragile à traverser ses émotions

Une personne fragilisée par une maladie comme le burn-out est une personne qui reste encore longtemps fragile émotionnellement. Même si elle va mieux, son évolution est semée d'embûches et de résistances qui viendront entraver son parcours de retour au travail. Si le(a) coach n'est pas conscient de ce qui se joue alors il(elle) risque de tomber dans les pièges tendus inconsciemment et en toute bonne foi par son coaché. Culpabilité, angoisse, dépréciation et légère dépression sont autant de sentiments qui en cachent d'autres... Il y a tout intérêt à savoir les repérer pour les accompagner mais si cela ne suffit pas, notre responsabilité est d'orienter nos coachés vers une thérapie qui s'adressera aux sources plus profondes de leur mal-être.

Le moment adéquat pour démarrer le coaching de transition professionnelle

La demande du client de démarrer un coaching de transition professionnelle est parfois la manière qu'il a trouvé de calmer sa culpabilité et son angoisse. Il est dans une fuite en avant, symptomatique du burn-out, persuadé que c'est en démarrant une réflexion sur son avenir qu'il trouvera le repos. Si le(a) coach accepte sa demande en conservant la posture traditionnellement basse du coach, il prendrait le risque d'emmener son coaché vers une rechute certaine.

« Je suis en colère contre moi. Je ne me vois pas avancer et j'ai peur de rester dans cette situation. Je me sens coupable de ne pas être au boulot » dit Éric.

Mais alors qu'il fait bonne figure, il avoue qu'il n'arrive toujours pas à se concentrer pour lire. Son cerveau est encore fatigué, il développe des pensées et fait des raccourcis comme par exemple, « je vais tout quitter et donner ma démission ». Il est encore incapable de prendre une décision stable.

Éric est en plein paradoxe. Il demande de commencer un travail de réflexion sur son avenir professionnel alors qu'il n'est pas prêt. S'il se force, comme il a su si bien le faire pendant ses derniers mois au travail, cela le conduira de nouveau à un échec. Son niveau d'anxiété augmentera et le plongera dans des abîmes de perte de confiance en lui.

C'est un coach-spécialiste du Burn-out qui peut l'aider à reconnaître le moment adéquat pour démarrer un processus de coaching de retour au travail. Quand le burn-out n'est pas prêt, qu'il est encore épuisé, fragile émotionnellement, ce coaching est en effet inutile et même contre-productif.

Dans ce cas, il sera nécessaire de lui faire comprendre en douceur mais avec fermeté que c'est trop tôt et que ce n'est pas lui rendre service de risquer de le mettre en échec, qu'il a encore besoin de temps. Le(a)coach le renverra vers des confrères appropriés, médecins et psychothérapeutes et/ou dans des groupes de soutien du burn-out très adéquats à ce stade du processus.

La culpabilité et la colère

« *Quand je pense à mon travail, je pense à mes collègues et je m'en veux de ne pas y être, car je sais qu'ils ont dû reprendre mon travail, eux qui étaient déjà si surchargés !* » dit Michèle.

« *Je m'en veux de ne pas avoir réussi à rester à mon poste pour protéger mes équipes ! J'ai bien compris que je n'ai pas su mettre mes limites mais je m'en veux...* » dit Pierre.

La culpabilité est une émotion provoquée par un jugement négatif de son comportement parce que l'on a causé du tort à autrui ou parce que l'on n'a pas été à la hauteur de nos attentes. Elle prend la forme d'une colère dirigée contre soi. Intériorisée, elle génère des ruminations et des pensées qui peuvent aller jusqu'à paralyser la personne dans ses capacités d'action » écrit Nadine Sciccia¹⁰ « La culpabilité se distingue de la honte. La première se rapporte à nos comportements (pensées négatives vis-à-vis de ce que l'on fait), la seconde concerne l'image que nous avons de nous-mêmes (pensées négatives vis-à-vis de ce que l'on est).

Comme un disque rayé, la culpabilité est ruminée et vient en partie nourrir la mésestime de soi. Pour sortir de cette impasse, la technique du « recadrage » peut s'avérer puissante. Elle permet de remettre en contexte les situations qui ont conduit au burn-out et les responsabilités des différents acteurs, et d'amener ainsi le coaché à se rendre compte qu'il n'est pas le seul responsable de ce qui est arrivé, que cette responsabilité est partagée avec son organisation ou son management ou son équipe...

« *Je suis responsable en partie mais pas toute responsable de ce burn-out* » convient Michèle.

En prenant la mesure du dysfonctionnement de la situation professionnelle qui l'a fait craquer, elle donne enfin la permission à sa colère de s'exprimer.

« *Mais pourquoi moi ? Quel sens ça a ? Je n'ai rien appris ? Quel temps perdu !* » fait remarquer Michèle quand elle comprend enfin.

Son moral est au plus bas, on pourrait même faire penser qu'elle fait une légère dépression !

« Pour certaines personnes qui prennent sur elles sans jamais exploser, la colère sape son moral en se retournant contre elle-même, le plus souvent sous forme de culpabilité, de dévalorisation de soi, c'est le début d'une **sourde dépression** (10) »

Mais quand elle peut s'exprimer vers la bonne personne, c'est-à-dire la personne qui en est responsable alors « la colère est une émotion qui déclenche des effets physiologiques qui donne de la force à la personne pour se battre et se défendre. »

En orientant sa colère vers la « bonne » personne, vers celle qui l'a provoquée, c'est-à-dire son manager, Michèle devrait pouvoir retrouver son tempérament combatif et se remettre en mouvement.

(10) Nadine Sciccia, auteure de *Comment faire de nos émotions nos meilleurs alliés ?* Marabout- 2015

Sur la recommandation de son(a) coach, Michelle écrit une **lettre de colère** qu'elle n'enverra pas par la poste mais qu'elle apportera à son(a) coach pour s'en débarrasser. Elle l'écrit **comme si** elle pouvait l'adresser sans se censurer au manager contre lequel elle est en colère.

Après avoir écrit ses lettres, Michelle est effectivement plus détendue et peut envisager de discuter avec son patron, notamment dans le cadre d'une négociation pour son retour au travail.

« En matière de gestion de colère, mieux vaut dire les choses au fur et à mesure pour éviter l'accumulation des frustrations. Sinon la colère s'accumule, la pression monte jusqu'à la goutte qui fait déborder le vase...et explose. Effrayée par la violence de son explosion, la personne culpabilise.

A la prochaine occasion, elle cadencera encore plus violemment sa colère. Le cercle vicieux est en place. » nous explique Nadine Sciccia (10).

Le burnie rumine cette colère depuis parfois bien longtemps. Une colère qu'il n'a pas pu exprimer et qui s'est accumulée depuis des mois. Parfois il peut être en colère contre lui-même de n'avoir pas su se faire respecter. Il peut être en colère contre son employeur parce qu'il réalise qu'il n'a pas été reconnu dans sa souffrance, dans ses tentatives d'appel au secours ou parce qu'il prend conscience qu'il ne méritait pas toute sa confiance.

La peur

Je ne me sens pas capable d'être à la hauteur de mon travail, je crains que mon médecin ne reconduise pas mon arrêt de travail, avoue Pierre.

Je crains de postuler, je n'ai pas assez confiance en moi, dit Frédéric.

L'idée même de la reprise du travail est très anxiogène, c'est l'émotion de la peur qui prédomine à ce stade.

« *Je sais ce que je ne veux plus, mais je ne sais pas ce que je veux* » prévient Michelle.

La lutte entre l'idéal et le « principe de réalité » est douloureux et fortement générateur de doutes.

Le manque de confiance en soi est une plainte que nous retrouvons souvent chez nos coachés. Mais souvent c'est parce qu'il a peur qu'il se déprécie ou c'est parce qu'il se déprécie qu'il a peur...Comment le sortir de ce cercle vicieux ?

« La peur nous prépare à la fuite. Lorsque nous percevons un danger, une série de réactions physiologiques va se déclencher dans notre organisme, visant à optimiser nos capacités à fuir... Mais cette fuite nous amène à perdre confiance en nous car elle confirme que nous ne sommes pas capables, ce qui a pour effet de renforcer notre sentiment de peur... Nous entrons dans le cercle vicieux de l'évitement qui renforce nos peurs (10) »

Nous avons peur, alors nous évitons systématiquement ce qui nous fait peur et cela nous confirme que nous sommes incapables. De cette façon, nous entretenons notre manque de confiance en nous et nous avons peur.

La solution ? Eviter d'éviter.

C'est en affrontant les situations qui génèrent la peur que nous la transformons en courage. A chaque affrontement, nous recevons le message que nous sommes capables, que nous avons

des ressources ; cette expérience va réduire nos craintes, nourrir notre confiance en soi et en nos capacités à faire face. Et plus nous avons confiance en nous, moins nous avons peur.

« On ne devrait jamais tourner le dos à un danger pour tenter de le fuir. Si vous le faites, vous le multipliez par deux. Mais si vous l'affrontez rapidement et sans vous dérober, vous le réduirez de moitié. » Winston Churchill

Michelle n'arrive pas à postuler, elle a peur de l'échec. Son (sa) coach lui demande d'imaginer ce qui pourrait arriver **de pire** si elle postulait ? Quand Michelle répond que le pire serait qu'elle reçoive un refus. Son(a) coach poursuit son questionnement du Pire jusqu'au moment où elle répond « *mais finalement ce n'est pas grave* ».

Cet exercice a obligé Michelle à regarder le pire en face, à s'exposer à l'émotion qu'elle cherche partout les moyens d'éviter. Elle a traversé cette émotion de peur jusqu'au bout pour se rendre compte qu'au pire, il ne se passera rien de grave.

La tristesse

« *Quand je pense à mon travail, je suis triste. Triste de tout ce gâchis, c'était un travail que j'aimais bien dans une entreprise qui me plaisait bien...* »

Michelle exprime ici une tristesse liée au deuil de sa vie précédente qui se fait naturellement dans un processus de burn-out.

« *Quand je pense à mon avenir professionnel, je suis triste, triste de ne pas arriver à me mobiliser pour en chercher un autre, je n'en ai plus envie...* »

Michelle exprime là plutôt un découragement qu'une profonde tristesse. En effet, la personne qui ne trouve plus d'énergie pour se mobiliser et réaliser un objectif qu'elle s'est fixée peut-être triste et découragée. Ce qui la rend triste, c'est qu'elle ne trouve plus la force.

A ce stade, il est urgent que le(a) coach conseille à Michelle de se reposer et de faire une pause dans sa réflexion.

3- Accompagner une personne dans le contexte d'un arrêt maladie

Le contexte de l'arrêt maladie donne au coach une obligation de **porter une attention toute particulière à la santé physique et psychique** de son coaché pendant le processus.

« Le temps intervient comme un facteur majeur de reconstruction et la personne se le réapproprie différemment après un burn-out. Elle s'engage dans une nouvelle quête de temps qualitatif individuel pendant que le temps quantitatif collectif de l'organisation ne l'intéresse plus » nous dit Sabine Bataille (11).

Le processus de coaching se fera toujours dans le strict respect du rythme de la personne. La reconstruction de la confiance en soi nécessite de prendre du temps...

(11) Sabine Bataille, auteure de *Se reconstruire après un burn-out* - éd. InterEditions-2015

Alors que 5 à 10 séances suffisaient généralement, pour un coaching de transition classique, il faut compter 8 à 15 séances sur 4 à 6 mois pour un coaching après un burn-out, afin de tenir compte du **rythme plus lent** du client, lui donner le temps d'aller à son rythme, prendre le temps, ne pas le surcharger d'exercices, s'accorder à lui, faire en sorte que le processus soit juste légèrement stimulant, mais en aucun cas porteur de stress. Plus que jamais, cette étape doit être un plaisir.

La nécessité de privilégier l'écoute des nombreux **ressentis et pensées** avant de « progresser » dans le processus du bilan, rallonge le nombre de séances par rapport à une personne « saine ». Il s'agit de vérifier d'abord comment elle se sent, pour précisément s'accorder à elle, et tenir compte du contexte et de ses priorités. Nous avons vu précédemment que la démarche de retour au travail est souvent anxiogène pour la personne qui à ce stade reste encore fragile.

Quand Michelle démarre son coaching, elle a déjà retrouvé une bonne partie de son énergie et de ses capacités cognitives. Elle peut enfin se projeter et entamer sa phase de réflexion sur son retour au travail. Mais par moments, elle a des réactions pleines de contradictions, des doutes, des peurs, elle oscille confusément entre un sentiment de panique (*et si je n'étais pas à la hauteur ?*) et un sentiment de culpabilité (*je m'en veux de ne pas arriver à progresser ?*). Ces vagues émotionnelles surgissent avec une intensité qu'il s'agit de laisser s'exprimer dans le cadre des entretiens, sans jugement et en lâchant prise sur la progression du processus.

Il s'agit pour son(a) coach de prendre le temps et d'avancer avec prudence sans mettre la pression ; de rester vigilant et à l'écoute de son énergie, de ses signes de fatigue et de sa confiance en elle, car son angoisse et sa peur ne sont jamais loin.

Lors de certaines séances où Michelle arrive « *en petite forme* », elle avoue avoir des problèmes de concentration qui la mettent en échec « *je ne suis pas capable de faire ce que vous m'avez demandé* ». Et c'est ainsi qu'elle retourne dans ses souffrances. Ses problèmes de sommeil et ses angoisses reviennent, elle a de nouveau mal au dos et remet tous ses choix en question.

En pratiquant la technique du « freinage ⁽¹²⁾ », c'est-à-dire en disant « je ne suis pas sûre que vous puissiez y arriver, c'est peut-être encore un peu trop tôt. », le(a) coach lui enlève la pression et lui permet de s'écouter. Il lui fait expérimenter une attitude qui protège sa santé et qu'elle devra mettre en place durablement dans sa vie future.

Si au démarrage de son coaching, Michelle se forçait à aller jusqu'au bout des exercices à faire pour la séance suivante, maintenant elle accepte de lâcher momentanément le travail en cours pour faire une pause quand c'est nécessaire. Elle ose enfin s'accorder du temps.

ATTENTION à la dimension post-traumatique du Burn Out

Si le coaché a connu du harcèlement par exemple, alors il y a de fortes chances qu'il ait encore des traces de stress post-traumatique (ou SPT) et tant qu'il n'est pas soigné, il est dans l'incapacité de prendre en main son avenir professionnel. Il est important que le(a) coach sache reconnaître et énoncer ce SPT pour faire comprendre à son coaché qu'il doit d'abord se libérer de ce stress avant de démarrer un coaching de transition professionnelle.

Selon Nadine Sciacca ⁽¹⁰⁾, « le stress post traumatique est un état émotionnel anxieux dû à un événement traumatisant : harcèlement, agression,... Il se manifeste par des images récurrentes, flash-backs éveillés ou cauchemars nocturnes qui génèrent une angoisse très intense. Quand bien même le danger est écarté, le stress continue à être présent dans la vie quotidienne. Le SPT pourrait se comparer à une sirène d'incendie qui continue à hurler alors que l'incendie a été éteint. Le danger est écarté mais l'angoisse, elle, reste ancrée. »

(12) Une Technique de la thérapie brève de l'Institut Gregory Bateson.

Le traitement du stress post-traumatique consiste à repousser le passé dans le passé pour libérer le présent. Des techniques telles que l'EMDR⁽¹³⁾ intégré à des psychothérapies, qui repose sur une désensibilisation grâce à des mouvements oculaires, et l'hypnose éricksonienne, qui repose sur la dissociation de l'émotion et de son image, donnent de bons résultats.

Le moment adéquat de la reprise du travail, le fruit d'un travail en équipe pluridisciplinaire :

Le congé de maladie offre une occasion unique de prendre enfin le temps de réfléchir à sa vie professionnelle et aux changements possibles mais la question relative à sa durée reste spécifique à chaque personne. Une personne en burn-out ne peut pas se comparer à une autre dans sa manière de récupérer ses forces. Nous constatons que la longueur de la période pendant laquelle le burn-out se préparait, la gravité des éléments déclencheurs, l'âge du burn-out sont autant d'éléments qui exercent une influence sur le temps de récupération. Pour certains, 6 mois suffisent, pour d'autres, il faut compter 2 ans. Pourtant les études montrent qu'au-delà de 5 à 6 mois d'absence, le retour au travail est plus difficile... Le choix du moment adéquat de la reprise est d'autant plus délicat à faire que le coaché a une appréhension physique et irrationnelle de la reprise avec des traces de stress post-traumatique.

C'est là qu'un dialogue entre intervenants peut s'avérer très fructueux. Un travail en équipe pluridisciplinaire, moyennant l'accord du client, permet d'optimiser l'accompagnement et d'aider la personne à dépasser les difficultés de nature différente (médicale, émotionnelle, professionnelle, sociale, etc.) propres à ce syndrome,

Le (a) coach peut interroger son client sur qui sont « les autres », et le travail qu'ils font ensemble.

S'il y a des zones d'intervention spécifiques, propres à chaque catégorie d'intervenants, il y a aussi des domaines d'intervention non spécifiques qui peuvent être pris en charge de façon aussi efficace par l'un ou l'autre. Ces zones d'intervention partagées peuvent être autant de ponts entre les praticiens. La complémentarité des pratiques, et les différences peuvent enrichir et potentialiser mutuellement le travail de chacun.

Le spectre de la rechute

Après un premier Burn-out, le risque de rechute est réel. Il n'est pas rare qu'un burn-out fasse plusieurs Burn-out.

Pour éviter de rechuter, il y a une nécessité, celle **d'avoir accepté que plus rien ne sera plus comme avant**.

« Un burn-out ne se soigne pas uniquement par du repos ou des vacances. Le croire, c'est aller vers une rechute quasiment assurée. L'arrêt maladie ne suffit pas en soi. Si on ne change pas plusieurs paramètres dans sa sphère professionnelle et personnelle, si l'on n'ajoute pas à cette prise de recul qu'est l'arrêt maladie, une prise de conscience de ce qui est arrivé, le burn-out refait surface dans les six à huit mois, confirme Sabine Bataille ⁽¹⁴⁾.

"Il est important d'accepter l'idée qu'il y a un avant et un après burn-out. On ne travaillera plus jamais autant. Mais on pourra travailler mieux, résume Sabine Bataille. Vouloir retrouver les mêmes performances alors que l'on était en sur-régime, c'est là encore courir à sa perte", prévient-elle.

"Il faut faire le deuil de ce à quoi on aspirait sans parvenir à l'obtenir, ajoute Laura Gélina⁽¹⁵⁾. Seule une reprise progressive, conscient de nos limites, peut être couronnée de succès. Non seulement cela ne sera plus jamais comme avant, mais il est nécessaire que ce ne le soit plus."

(13) EMDR ou Eye Movement Desensitization and Reprocessing

(14) Sabine Bataille, auteure de *Se reconstruire après un burn-out* - éd. InterEditions-2015

(15) Laura Gelin est une psychanalyste française qui a écrit des articles sur le Burn-out en 2016.

Et il y a aussi quatre points d'attention auquel le coach doit sensibiliser son client.

1. Continuer à investir sa sphère personnelle.

« C'est en réinvestissant sa sphère personnelle qu'un nouvel équilibre professionnel peut s'installer. Il est important de revoir la façon dont on conjugue vie privée et vie professionnelle pour réintroduire du plaisir dans la vie", ajoute Sabine Bataille. Beaucoup de femmes vont faire le choix du temps partiel pour équilibrer leur vie personnelle avec leur vie professionnelle. Certains hommes aussi, de plus en plus, pour voir leurs enfants grandir.

2. Continuer à prendre soin de soi.

Souvent, pendant l'arrêt maladie, prendre soin de soi paraît évident. Avoir une bonne **hygiène de vie**, faire de l'exercice, s'accorder du temps pour soi. Mais au moment de la reprise, beaucoup abandonnent ce qu'ils avaient initié durant ces semaines loin du travail. C'est une erreur, il faut au contraire persister et installer ces nouvelles habitudes.

3. Préserver son écologie professionnelle.

Prendre soin de soi en tant que professionnel au même titre que l'on prend soin de soi en tant que personne. L'employeur nous a choisi pour remplir une fonction. Il est de notre devoir et de notre responsabilité de nous préserver en tant que bon élément pour continuer à pouvoir remplir cette fonction.

4. Rester Vigilant.

L'équilibre de notre écologie interne repose sur une équation fragile et dynamique sans cesse en adaptation à un environnement et un contexte. Il y a lieu de se repositionner en permanence pour garder son équilibre dans sa vie professionnelle et privée.

CONCLUSIONS

Un Burn-out, parfois pour le meilleur !

« En repositionnant la place du travail dans notre vie après un burn-out, notre dynamique évolue et un nouvel équilibre se crée. Certaines personnes considèrent quelques années plus tard que leur burn-out a été une chance. Beaucoup disent de cette crise qu'elle leur a sauvé la vie. Que sans elle, elles seraient allées droit dans le mur. » (16)

Et pour qu'un coaching de transition professionnelle à la suite d'un BO soit un coaching qui puisse **amener l'individu vers le meilleur**, il est important qu'il soit accompagné par un coach-spécialiste du Burn-out qui ait une réelle connaissance du processus de BO et de ses spécificités.

(16) Sabine Bataille, auteure de *Se reconstruire après un burn-out* - éd. InterEditions-2015