

Les apports du coaching et du bilan de compétences dans la prévention du burn-out.

Après une carrière dans le secteur bancaire, Alain Merzer est aujourd'hui coach des transitions professionnelles, accrédité par l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council), consultant-conseiller en bilan de compétences au centre de psychologie médicale Psypluriel à Bruxelles, formateur à la ville de Bruxelles et professeur de management à la Haute Ecole Francisco Ferrer. Il est également membre de l'IPBO.

Cet article s'adresse à toute personne intéressée par le sujet et pas uniquement aux spécialistes. C'est pourquoi, j'aimerais tout d'abord rappeler les définitions du **coaching et du bilan de compétences** afin qu'il n'y ait aucune confusion dans les esprits.

Le coaching

Le coaching est un accompagnement personnalisé visant des **résultats** (ou des changements) **concrets et mesurables, voulus par la personne**, dans sa vie (professionnelle et/ou personnelle) et **contractualisés**¹. Il vise l'émergence de la créativité et de l'autonomie au service d'un objectif ou d'un projet.

Il se différencie clairement d'autres pratiques d'accompagnement, comme la thérapie qui cherche à guérir de souffrances, la formation qui transmet des savoirs, le conseil qui se base sur une expertise liée au contenu ou encore la supervision.

Il existe différentes **catégories de coaching** selon le domaine d'application. En voici, les principales :

- Le coaching individuel en entreprise (business coaching) (souvent associé à la résolution de problèmes et / ou au développement de compétences)
- Le coaching de dirigeant (executive coaching)
- Le coaching de vie (life coaching)
- Le coaching sportif
- Le coaching scolaire et étudiant
- Le coaching de transition professionnelle, axé sur l'accompagnement des personnes qui passent d'une situation professionnelle à une autre². Il y a donc changement, sinon rupture, avec un « avant » et un « après ».
- Le coaching de groupe et d'équipe

Principales problématiques professionnelles

Le tableau ci-dessous propose une classification non exhaustive des problématiques professionnelles que le coaching permet d'accompagner. Elles sont présentées en 2 colonnes qui séparent les situations professionnelles concrètes qu'il s'agit d'accompagner en raison de leur nature propre (exemple : la prise d'un nouveau poste), d'un certain nombre de difficultés plus personnelles, de compétences personnelles (soft skills) qu'il s'agit de développer (exemple : l'aisance dans la prise de parole en public). Notons que cette distinction n'est d'ailleurs pas toujours claire.

¹ Le contrat de coaching est un accord explicite entre le coach et le bénéficiaire (et parfois également un responsable de l'entreprise) qui porte sur les objectifs, les résultats attendus et les modalités de l'intervention (méthodologie, déontologie, conditions pratiques et financières).

² Le Larousse définit une transition, comme le passage d'un état à un autre.

Les problématiques professionnelles sont ensuite regroupées par bloc sur base des thématiques abordées.

Situation professionnelle / Résolution	Développement de compétences
<p>Résolution de problème</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépassement d'un obstacle professionnel ou d'une situation passagère difficile • Accompagnement opérationnel à la mise en œuvre d'un projet spécifique • Prise de recul et clarification de ses objectifs 	<p>Management et leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement du leadership • Développement de sa capacité à déléguer • Développement de la cohésion d'équipe
<p>Transition professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching emploi ou job coaching (trouver ou retrouver un emploi) • Prise de fonction / prise de poste (être opérationnel dans un nouveau poste) 	<p>Assertivité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affirmation de soi • Prise de parole en public • Préparation de négociations, entretiens, décisions
<p>Changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduite du changement, en devenant pleinement acteur de la situation • Adaptation aux changements de culture, d'organisation du travail, de stratégie, fusion, etc. 	<p>Changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement de sa faculté d'adaptation au changement
	<p>Relationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépassement de conflits interpersonnels • Gestion des situations conflictuelles • Développement de compétences relationnelles individuelles et/ou collectives
	<p>Stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des situations de stress et gestion des tensions • Gestion du temps et des priorités • Equilibre vie professionnelle / vie privée

Bilan de compétences

Le bilan de compétences est l'analyse et l'évaluation des compétences professionnelles et personnelles, ainsi que des aptitudes et des motivations d'une personne. Il aboutit à la définition d'un projet professionnel réaliste et adapté au marché de l'emploi et, le cas échéant, à la définition d'un projet de formation continue ou complémentaire.

A l'inverse du coaching, le bilan de compétences vise, non pas à développer une ou plusieurs compétences, mais à identifier les compétences acquises et celles à développer. Il n'est pas non plus un accompagnement à la recherche d'emploi et se distingue aussi de l'outplacement³.

I. Déroulement type d'un bilan de compétences

Dans cette section sont décrites les 5 phases successives d'un bilan de compétences individuel tel que je le pratique.

En fonction des spécificités de chaque personne, le contenu est bien sûr adapté, et les thèmes décrits ne sont approfondis qu'en fonction de leur caractère problématique.

Mon propos sera illustré ici par plusieurs cas.

5 phases et 5 modules

- 1.1 Histoire personnelle, trajectoire et destinée professionnelle
- 1.2 Cartographie des compétences
- 1.3 Projet de vie
- 1.4 Projet concret
- 1.5 Mise en place

1.1 Histoire personnelle, trajectoire et destinée professionnelle⁴

Mélo die est une femme célibataire de 40 ans qui travaille au service de la paie d'une grande entreprise multinationale. Elle est au chômage depuis plusieurs mois suite à une restructuration et sous antidépresseur. C'est son psychiatre – psychothérapeute qui me l'envoie. Nos premiers entretiens révèlent qu'elle n'aimait pas son travail. Elle ne l'a jamais aimé.

Avec Mélo die, je m'applique à décrypter les constantes et les tournants dans son parcours, afin de comprendre ce qui a déterminé les changements les plus importants de sa vie. Son histoire personnelle comme professionnelle est marquée par l'influence de sa mère, enseignante travaillée par la peur de

³ L'outplacement (reclassement externe en français) consiste à faire dans le cas spécifique du licenciement d'un salarié d'une entreprise, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, un bilan professionnel et personnel visant la définition d'un projet professionnel, tout en le conseillant dans sa stratégie et ses techniques de recherche d'emploi, et en lui offrant un soutien psychologique et logistique. Mais dans les faits, l'accompagnement vise surtout le reclassement rapide du salarié, souvent dans une fonction et une entreprise similaire, sans toujours prendre suffisamment en compte les vraies attentes de celui-ci.

⁴ Dans ce module je m'inspire des travaux d'Isabelle Méténier, de son enseignement et de son livre : Histoire personnelle, destinée professionnelle, Demos, 2010

manquer, et ambitionnant pour elle d'intégrer une grande entreprise internationale. Ceci est révélé dans un dessin appelé « les desseins parentaux », dans lequel elle est amenée à dessiner les ambitions (désirs) que ses parents avaient à son égard dans son enfance quant à sa vie future.

L'examen de son parcours professionnel et personnel montre que les choix importants de sa vie (lieu de résidence, choix des études, métier, et type d'entreprise) ont toujours été conditionnés par ses parents. Et leur influence est encore extrême, puisqu'elle leur cache aujourd'hui sa situation de demandeuse d'emploi. En outre, sa trajectoire montre qu'elle **n'a jamais choisi ses transitions**, mutations, etc. Au contraire, elle semble avoir été déplacée régulièrement au gré des besoins de l'entreprise, sans qu'il n'y ait de sa part aucune attitude proactive. Au niveau personnel, on a également l'impression d'une grande passivité. C'est un peu le fil rouge de son parcours qui se dévoile ici.

Dans le cas de Mélodie, il était indispensable d'examiner les **liens entre son histoire de vie personnelle et familiale et sa destinée professionnelle**. Le génogramme (un arbre généalogique commenté reprenant notamment les professions, les discours sur le travail et les grands événements de la vie des ancêtres) a permis d'approfondir les liens transgénérationnels : loyautés cachées, liens particuliers, ruptures et répétitions. Il ne s'agit pas de thérapie, mais la simple **prise de conscience du client redonne sens et facilite le changement**. C'est ainsi qu'elle se rend compte que ce besoin de sécurité est avant tout celui de sa mère, et non le sien. Cette première phase du bilan lui donnera la permission de réfléchir à d'autres pistes d'environnements professionnels plus « soft », auxquels elle s'interdisait de penser jusque-là.

Si cet exercice n'est pas toujours aussi puissant pour tous les clients, il n'en est pas moins révélateur de ce qui se jouait dans la famille et se joue peut-être encore maintenant ailleurs.

Les comportements mis en œuvre lors des transitions du passé, surtout s'ils se répètent, nous disent beaucoup sur la façon dont la personne risque de réagir face à la situation de transition à laquelle elle est confrontée aujourd'hui. Ils peuvent selon le cas être une formidable réserve de ressources pour la personne, ou un frein redoutable. C'est à nous, accompagnateurs, de les utiliser en reconnectant le client à ses ressources passées ou au contraire en faisant émerger de nouvelles façons plus appropriées de réagir.

1.2 Cartographie des compétences

Quels sont les **compétences** du client en termes de savoir, savoir-faire, et savoir-être ?

Comment les **identifier dans un contexte où la personne a parfois du mal à les trouver elle-même ?**

L'idée est ici de faire émerger les qualités et compétences du client, en allant les chercher partout et à travers différents exercices.

Cela se fait d'abord de façon directe en demandant au client d'écrire ses qualités personnelles et professionnelles - ce qui est d'ailleurs un bon indicateur de l'estime de soi de la personne – mais surtout de façon indirecte sur base d'un certain nombre d'outils, notamment :

- l'analyse de la trajectoire professionnelle et des compétences acquises par l'expérience,
- la détermination des compétences mises en œuvre dans les réussites professionnelles et extraprofessionnelles : « les success stories du client »

- l'utilisation de documents d'évaluation de performances existants, établis par l'employeur ou d'autres tiers (360°, évaluations, commentaires de personnes bienveillantes ayant une expérience personnelle ou professionnelle avec le client, etc.)
- la passation de tests ou indicateurs de personnalité⁵ tels que le MBTI⁶, le Strengthsfinder⁷, la mesure des « drivers »⁸ ou des « états du moi »⁹ de l'analyse transactionnelle

J'ai pris l'habitude de proposer au client de rassembler dans un **document unique**, l'ensemble de ses qualités personnelles et professionnelles qui découlent de tous les exercices de cette deuxième phase.

Le but derrière ce travail n'est pas uniquement de collecter et de répertorier les compétences du client. En réalité, comme ce fut le cas pour Mélodie, **faire ainsi le point permet** surtout, par le travail que ces tâches impliquent, **de prendre conscience, reconnaître et (ré)intégrer ses compétences.** Ce processus contribue donc à **augmenter indirectement mais aussi significativement l'estime et la confiance en lui du client.**

Mélodie qui avait au début du processus éprouvé de la peine à trouver ses propres qualités, a pu les ancrer à travers l'écriture, et changer son image en racontant autrement son histoire¹⁰. Elle conservera d'ailleurs son carnet au-delà du bilan et m'a dit récemment avoir du plaisir à le relire de temps à temps.

1.3 Projet de vie

Maintenant que le client a compris le fil rouge de son parcours de vie et s'est réapproprié ses compétences, il est temps pour lui de prendre conscience de ce qui le fait bouger, c'est-à-dire ce qui le met littéralement en mouvement (son moteur), pour pouvoir ensuite imaginer le genre de vie qu'il souhaite vivre. C'est là le but de cette troisième phase.

Dans ce module, j'aide le client à définir son projet de vie – au-delà du travail - à partir de la clarification de ses valeurs, objectifs, priorités, centres d'intérêts, talents et motivations. Il arrive que la personne ait une bonne idée de ce qu'elle souhaite faire de sa vie, mais très souvent elle ne sait pas clairement ce qu'elle veut, voire pas du tout ?

Or n'est-ce pas là finalement le plus important ? Et comme dit le dicton « si je ne sais pas où je veux aller, j'ai peu de chance d'y arriver ».

Il y a donc quelque chose qui empêche beaucoup de gens de se projeter dans l'avenir. Mais de quoi s'agit-il et comment les aider à faire cet exercice ?

Ce sont parfois des contraintes matérielles et parfois psychologiques. Beaucoup de gens ne se permettent pas de rêver, écrasés par les contraintes et les peurs.

⁵ On pourra selon le cas réutiliser des évaluations ou des tests réalisés antérieurement.

⁶ Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Briggs.

⁷ Le Strengthsfinder est un outil développé aux Etats Unis en 1998 par Donald O. Clifton, Tom Rath et la société Gallup pour découvrir et développer ses talents naturels. Il se présente sous la forme d'un test en ligne avec génération d'un rapport sur les 5 principaux talents de la personne.

⁸ Cf. Section 2

⁹ Le jeu de l'égogramme, CARDON A., LENHARDT V., NICOLAS P., l'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution, les éditions d'organisation, 1980 pp 135-139

¹⁰ Cf. BLANC-SAHNOUN Pierre, DAMERON Béatrice, Comprendre et pratiquer l'approche narrative, Interédicions, Paris, 2009

Tout mon travail consiste alors à faire rêver la personne au-delà de celles-ci. Non pas que nous allons les nier ou les sous-estimer. Simplement donner un espace-temps pour permettre à la personne d'exprimer de quoi elle aurait vraiment envie s'il n'y avait pas ces contraintes. Elle aura tout le temps après cette parenthèse pour y revenir, je lui fais confiance pour cela !

Pour ce faire, j'utilise différentes techniques de « futurisation », en levant les contraintes. Lorsque la personne imagine ce futur et s'y projette sous une forme créative, allant de l'expression orale, à l'écriture en passant par le dessin, quelque chose change. Le rêve ainsi décrit devient comme un phare qui éclaire le chemin de la personne, porté voire amplifié par l'émotion souvent forte qui ressort à ce moment^{11 12}.

Bien sûr les contraintes vont revenir et les peurs aussi. Mais cette fois, la personne sait ce qu'elle veut vraiment. Il lui sera plus facile ensuite d'en parler, car elle sait quelque part que son rêve vaut sans doute un effort de sa part. Plus le rêve est précis, plus la lumière du phare est vive et impacte la mise en mouvement de la personne, son moteur.

Lorsque cette étape est atteinte, je recentre le travail vers la description de ce que serait le job idéal pour cette personne, travail qui s'inscrirait surtout dans son projet de vie.

A quoi ressemblerait-il ? Quelles en seraient les principales caractéristiques ? Quels seraient les critères décisifs de choix pour ce job ?

Je demande ensuite au client de hiérarchiser ses critères et d'exprimer pour chacun, quelle serait la situation idéale, la situation la pire et celle qui pourrait être acceptée, tout de même après négociation, c'est-à-dire la situation de compromis, le point de repli au-delà duquel, le client dira non.

Outre la clarification des priorités, cet exercice permet de fixer la marge de négociation sur chacun des critères et de savoir à l'avance, lors d'un éventuel recrutement, si les critères sont rencontrés. Si le client décidait tout de même d'y déroger, il le ferait alors en conscience.

Pour les personnes qui remettent en question l'exercice de leur profession, l'indicateur Strong permet de jauger les grands pôles d'intérêts généraux du client selon la typologie de Holland¹³ (conventionnel, réaliste, intellectuel, socia(b)le, entrepreneur, et créatif), ainsi qu'une trentaine d'intérêts professionnels spécifiques telles que parler en public, la vente, le travail de bureau, les mathématiques, etc.

Le test permet surtout d'obtenir une liste de métiers, sur base de la proximité statistique des réponses du client avec celles de professionnels heureux dans leur domaine. Bien que ces métiers puissent intéresser la personne, il s'agit avant tout de comprendre ce que celle-ci voit en eux pour travailler avec elle les liens entre ces métiers, plutôt que de la précipiter sur l'un d'entre eux.

1.4 Projet concret

L'objectif est ici de faire émerger un projet porteur de sens, cohérent avec le projet de vie défini plus haut mais aussi concret et réaliste. Quel sera donc ce **projet**, et comment le mettre en place ?

¹¹ D'après de récentes recherches en neurosciences, le cerveau ne ferait pas la distinction entre la réalité objective et les croyances profondes de l'individu.

¹² MELCHIOR Thierry, Créer le réel, hypnose et thérapie, Seuil, 1998

¹³ VRIGNAUD Pierre et BERNAUD Jean-Luc, L'évaluation des intérêts professionnels, Mardaga, Sprimont, 2005

Cette phase implique :

- la confrontation du projet à la réalité
- une phase d'information : "l'enquête métier"¹⁴
- la mise en place d'une stratégie de changement avec la mise en œuvre d'un plan d'action
- la prise en compte des aspects pratiques et concrets.
- le traitement en séance des difficultés et des peurs.

A la fin de la phase précédente, la personne a souvent une ou plusieurs pistes qui lui sont venues à l'esprit. Elles sont la plupart du temps encore vagues, et entraînent de la curiosité, de l'envie mais aussi de la peur.

Cette curiosité nouvelle va nous aider à aborder les contraintes de la personne et l'appréhension liée au changement.

Ces contraintes sont multiples et peuvent être liées tant à la personne (nécessité absolue de travailler liées à la situation familiale, l'état de santé, etc.) qu'au marché (limitation de l'accès au travail due à l'âge, absence d'opportunité de travail dans la région, etc.). Il s'agira maintenant de les prendre en compte.

Quant à la peur, celle-ci peut être liée au manque d'information du client sur la ou les pistes professionnelles qui ont émergé. Mon rôle est alors de le pousser à chercher l'information à travers des sites, des contacts ou des rencontres avec des personnes de référence, des professionnels qui exercent ces métiers ou ces fonctions, etc. L'idée est qu'il aille sur le terrain confronter chaque piste à la réalité.

Je propose généralement de remplir une fiche de synthèse par projet pour aider le client à ressentir, et à mentaliser ce que chaque piste représente pour lui. Nous en reparlons en séance.

La personne dans cette démarche ne peut qu'être gagnante : soit elle est confortée dans cette piste, soit elle l'abandonne définitivement, soit cette démarche lui ouvre d'autres perspectives auxquelles elle n'avait pas pensé au départ, ou laisse entrevoir des options ou des variantes plus réalistes.

Pour travailler sur les peurs qui subsistent encore, j'invite la personne à réfléchir au pire qui pourrait lui arriver si elle se lançait dans ce projet. Que se passerait-il finalement ? Serait-ce si grave ? Comment pourrait-elle en atténuer les conséquences et se protéger de ce « pire » ? Quel serait le plan B à mettre en place ? Et quelle serait la probabilité que ce scénario catastrophe se matérialise ? Ce travail renforce l'envie, réduit la peur et aboutit souvent à l'amélioration d'un projet.

L'argent et derrière le besoin de sécurité, reviennent souvent pour justifier l'impossibilité de changer.

Patricia, assistante juridique de 33 ans dans un cabinet d'avocats international, partage la même peur que Mélodie de quitter sa situation. Elle n'aime pas ce qu'elle fait, mais ne connaît que cette situation et gagne très bien sa vie. Elle a envie d'enseigner depuis toujours et le bilan le lui rappelle. J'interroge alors Patricia, sur le revenu dont elle a vraiment besoin pour vivre. Et bizarrement, elle se rend compte qu'elle pourrait se passer d'une partie significative de son salaire actuel. Ensuite, s'étant renseignée par l'enquête métier, elle réalise que l'écart de salaire ne devrait pas être aussi important

¹⁴ Inspiré de la méthodologie d'Isabelle Méténier

qu'elle l'imaginait, sans compter le temps qu'elle gagnerait. Cette prise de conscience fut pour elle libératoire, l'autorisant véritablement à décider sereinement d'amorcer une reconversion.

Souvent, l'acceptation du sacrifice d'une partie de son salaire, facilite la reconversion, mais cela ne semble toutefois pas possible pour tout le monde, notamment lorsque l'écart de salaire est très important. C'est notamment le cas pour des personnes travaillant dans les institutions européennes.

Une fois le projet professionnel validé par le client, il lui reste à mettre en place un plan d'action qui répondra aux questions suivantes :

- Que faut-il pour réaliser ce projet ? (ce qui est requis)
- Qu'ai-je déjà (ce qui est acquis)
- Que reste-t-il à faire pour réaliser ce projet ?
- Pourquoi est-ce nécessaire de faire ces choses ?
- Quel est le timing pour les faire ?

1.5 Mise en place

Dans cette dernière étape, il s'agit d'offrir un **accompagnement et un suivi personnalisé de la mise en place du projet professionnel**.

Selon les cas, il peut s'agir d'accompagner ou de préparer :

- la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation
- un entretien de recrutement
- une prise de poste
- la mise en place de la réorientation professionnelle (formation, nouvelles expériences, etc.)
- la création d'une activité indépendante complémentaire ou non
- tout autre projet professionnel ou post-professionnel (par ex : pour les personnes les plus âgées)

L'idée est ici de rester disponible pour le client, s'il le souhaite, pendant toute la période où il met en œuvre le changement et pourrait être confronté à des difficultés, des imprévus et des peurs diverses.

Modalités pratiques du bilan de compétences

Pour une personne qui n'est pas en burn-out, l'ensemble du processus décrit ci-dessus requiert, entre 5 et 10 séances individuelles d'une heure trente. Le bilan s'étale sur 3 à 4 mois, découpé en 5 étapes successives qui forment un tout. Le temps passé sur chaque étape est adapté aux besoins de chaque personne.

Le processus qui demande un travail personnel entre les séances enclenche une réflexion qui dépasse largement le temps des seules séances pour s'étendre à toute la période considérée. Avec le bilan, la personne prend le temps de trouver la plus grande **cohérence possible entre ce qu'elle est, ce qu'elle veut faire et ce qu'elle sait faire**. Il intègre le projet de vie.

Je pratique également des formules en groupe, fatalement moins personnalisées, mais qui intègrent tous les bénéfices de la dynamique de groupe. Elles permettent notamment à chacun de relativiser ses difficultés et de bénéficier des avancées des uns et des autres.

II. Le coaching et le bilan de compétences comme dispositif de prévention du burn-out¹⁵

2.1 Le coaching comme dispositif de prévention¹⁶ du burnout

Comme exposé dans le préambule, à travers l'accompagnement des situations professionnelles problématiques et le développement de nouvelles compétences personnelles, le coaching, va favoriser une meilleure maîtrise et une résolution plus heureuse de ces situations. Il y aurait de nombreux cas pertinents à présenter, mais je me limiterai dans cette section à deux illustrations.

Le cas de Marc :

Directeur général (DG) d'une grande association d'aide à la jeunesse depuis 18 mois, Marc (45 ans) est épuisé par le conflit permanent qu'il vit avec le président de son conseil d'administration (CA), par ailleurs son rival malheureux à son poste et qu'il ressent comme un « petit chef ». Il me consulte pour « trouver un miroir », une personne qui va pouvoir lui renvoyer un écho. Il voudrait que les choses se passent mieux avec le CA mais il doute que cela soit possible. Il a déjà fait part au CA à plusieurs reprises de sa fatigue, du peu de congés pris et de la quantité de travail fourni.

L'entretien débouche sur la prise de conscience de Marc du risque de développer un burn-out et sur sa décision de me proposer au CA dans le cadre d'un coaching tripartite¹⁷. A mon offre est assortie une demande aux parties de prédéfinir les objectifs du coaching. Après quelques échanges, une tripartite est organisée qui permettra de rapprocher et affiner les objectifs, et après les derniers ajustements, le contrat de coaching¹⁸ est signé par toutes les parties, avec les objectifs suivants :

1^{er} objectif : clarifier les rôles entre CA / Présidence et DG

Il est convenu que le DG proposera une description de la fonction de direction générale qui explicite le lien avec le CA dans un délai de 6 semaines après le début du coaching. De son côté le CA s'engage à fournir une description de fonction de la Présidence, du mode de fonctionnement des groupes de travail du C.A. et de leur articulation avec le DG.

2^{ème} objectif : aider le client à mener des débats préparés, sereins et constructifs avec le CA (dont la présidence), tendant vers une intelligence collective et vers plus de fluidité.

Il est convenu que les parties définissent ensemble un code de conduite réciproque. Chacune d'elles s'engageant d'abord à exprimer par écrit ses besoins / demandes vis-à-vis de l'autre, et ensuite à rechercher un terrain d'entente sur ce code dans un esprit de rapprochement.

¹⁵ Le burn-out ou épuisement professionnel se développe suite à un désajustement prolongé entre une personne et une organisation (entreprise, institution, association). Il se traduit par un état de déséquilibre psychique, émotionnel, physiologique pouvant entraîner une situation de rupture professionnelle ou personnelle et avoir des effets délétères sur la santé. Ses symptômes sont une baisse d'énergie, une usure émotionnelle, un délitement ou une rupture du lien avec les autres, et un sentiment de nullité (Cf. Dr M. Delbrouck, P Venara).

¹⁶ On vise ici à la fois la prévention primaire (la personne va bien et souhaite le rester) et la prévention secondaire (la personne a des symptômes d'épuisement et veut échapper au burn-out).

¹⁷ Le coaching tripartite est caractérisé par la présence d'un troisième intervenant en plus du bénéficiaire et du coach. Il s'agit d'un ou plusieurs représentants de l'entreprise (supérieur hiérarchique, dirigeant et/ou un représentant de la direction des ressources humaines).

¹⁸ Le contrat de coaching décrit également le mode opératoire (par exemple ici le passage du questionnaire de personnalité MBTI), les engagements réciproques des parties, et les modalités pratiques, telles que le calendrier des séances et des réunions tripartites, la durée et le nombre de séances, le lieu des séances, les conditions financières, etc...

3^{ème} objectif : développer des relations équilibrées entre DG et parties prenantes : CA, présidence, employés, syndicats, directeurs de département, bénévoles, partenaires, notamment à travers une communication plus ciblée avec des phases d'écoute plus nombreuses, une amélioration du suivi des décisions et des interventions plus concises et structurées.

4^{ème} objectif : prévenir un burn-out du DG

Déroulement du coaching

Trois avancées ont été déterminantes dans le succès du coaching. D'abord la réalisation de la description de fonction de Marc qui a permis d'éclaircir les rôles de chacun, rôles dont le manque de clarté était la cause de bien des conflits. Ensuite, la prise de conscience de son propre mode de fonctionnement et de celui du président du CA. Enfin, le travail en séance sur des situations conflictuelles concrètes qui ont fait émerger de nouveaux comportements plus efficaces.

Je lui ai fait passer l'indicateur de personnalité MBTI parce que je m'étais demandé si le conflit qui l'opposait au président, au centre de ce coaching, ne reposait pas finalement en grande partie sur de fortes divergences de styles entre eux. Le résultat de l'indicateur a révélé un type psychologique ENTP (E37, N53, T7, P45), avec des préférences marquées pour l'extraversion (E) et la perception (P) ce qui correspond à une exigence élevée de flexibilité dans son travail et au niveau de la structure de l'organisation, un goût pour l'imprévu et le changement, une tendance à faire les choses à la dernière minute pour envisager un maximum d'options.

En comprenant son mode de fonctionnement sur cette dimension, Marc a alors pris conscience de celui du président, complètement à l'opposé du sien sur l'échelle mesurée, comme en témoignera un courrier du président au moment de la négociation du contrat de coaching, révélant le besoin aigu de structure et de rigueur de celui-ci, qui correspond à la préférence (J) précisément à l'opposé de celle (P) de Marc.

A partir de cette prise de conscience, obtenue grâce à l'outil MBTI, nous avons pu travailler sur les différences de styles, ainsi que sur la capacité de Marc à les reconnaître et à les accepter, aidé en cela par un autre outil, les méconnaissances¹⁹ de l'analyse transactionnelle. J'ai ensuite pu amener Marc à réfléchir et à développer un mode de communication plus adapté à son interlocuteur, tout en restant lui-même, en exprimant son besoin à lui, propre à son type.

Les réunions tripartites ont constaté la nette amélioration du climat de travail entre les protagonistes, mais aussi une détente et un soulagement manifeste chez Marc.

Les messages contraignants

Un deuxième exemple de l'utilité du coaching dans la prévention du burn-out est lié au travail sur les messages contraignants²⁰, concept introduit en 1976 par le psychologue américain Taibi Kahler sur base de l'analyse transactionnelle.

¹⁹ STEWART Ian et Vann JOINES, Manuel d'analyse transactionnelle, Interéditions, 1996, p20

²⁰ De ces travaux est né l'un des outils majeurs de l'analyse transactionnelle : le modèle « Process Communication »

Chez les personnes en burn-out aussi bien que chez celles qui risquent de développer le syndrome, on retrouve très souvent la difficulté, voire l'incapacité de dire non dans diverses situations professionnelles. Cette difficulté est en soi un facteur propice à l'épuisement professionnel.

Les messages contraignants, appelé aussi « drivers » ont permis de mieux appréhender les causes les plus fréquentes de cette difficulté.

Issus de l'éducation, de la culture et de nos premières expériences de vie, et enregistrés dès la petite enfance, ils vont influencer nos comportements et pourront être à l'origine de nombreuses limitations et exigences excessives que nous nous imposons souvent inconsciemment. A l'âge adulte, ces messages ne viennent plus de l'extérieur mais sont véritablement intériorisées.

Ces drivers sont au nombre de 5 :

1. Sois parfait
2. Sois fort
3. Fais des efforts
4. Fais plaisir
5. Dépêche-toi

Prendre conscience de ses drivers et les accepter est déjà la première étape pour les dépasser, et devenir ou redevenir celui qu'on est vraiment, plutôt que celui que l'on attend de nous. Notre travail consiste à aider le client à injecter progressivement des « permissions » comme antidote à l'excès de messages contraignants.

- Sois parfait devient "c'est bien d'être toi-même",
- Sois fort devient "c'est bien d'être ouvert et de satisfaire tes propres besoins",
- Fais des efforts devient "c'est bien pour toi de réussir, et de te poser",
- Fais plaisir devient "c'est bien de vivre selon tes propres valeurs",
- Dépêche-toi devient "c'est bien de prendre ton temps".

Le cas de Cécile :

Mère de 3 enfants et fraîchement divorcée, Cécile (52 ans) cherche à retravailler après plus de 10 ans sans activité professionnelle. Elle n'a pas confiance en elle et a très peur de ce retour. Elle est en outre extrêmement négative vis-à-vis d'elle-même, avec un « parent critique » très fort - pour parler en termes d'analyse transactionnelle - une capacité à se dénigrer, à minimiser ses qualités et à se délégitimer, doublé d'une exigence de perfection, un « Sois parfait » très développé.

Je lui renvoie : « en fait c'est comme si quand ce n'est pas parfait, cela ne vaut rien ».

Elle pleure lorsqu'elle prend conscience qu'elle a toujours mis la barre très haut, qu'elle n'est jamais satisfaite, et que son niveau d'exigence l'empêche de poser des actes, dans le cas présent, de postuler de façon systématique.

Je l'écoute simplement. Petit à petit, l'émotion passe, et je reprends le cours du coaching, en méta-communiquant sur ce qui s'est passé là en séance, et le sens de cette prise de conscience pour elle.

L'idée me vient de réutiliser ce matériel (prise de conscience et émotion) dans les séances ultérieures pour la faire réfléchir sur ce qu'elle pourrait commencer à faire différemment en termes d'exigences vis-à-vis d'elle-même. Je la challenge donc sur ce thème, avec un questionnement centré sur ses options de changement :

« C'est une chose de reconnaître cette sur-exigence envers soi et ses effets pervers, mais maintenant que fait-on avec cela ? Qu'est-ce que vous pourriez faire différemment ? Qu'avez-vous déjà fait autrement dans des situations similaires ? Que feraient les autres à votre place ? ...

Au cours de ces séances, émergent les premières pistes alors que sa motivation à changer se renforce nettement. En apprenant à diminuer progressivement son degré d'exigence, Cécile travaille à réduire le risque de s'épuiser dans sa vie professionnelle à venir.

2.2 Le bilan de compétences comme dispositif de prévention du burn-out

La perte du sens de son travail est certainement l'une des causes majeures du burn-out.

Puisque le bilan de compétences recherche **l'adéquation maximale entre ce que la personne est, ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et la réalité du marché**, il suscite chez elle une véritable réflexion presque philosophique sur le sens du travail et de sa carrière.

Comme nous l'avons vu dans la section I, c'est parce que cette réflexion est large et approfondie qu'elle aboutira concrètement à l'émergence d'un nouveau projet professionnel et/ou à un repositionnement à la fois cohérent et réaliste.

Cette **réflexion sur le sens du travail agit donc comme une protection contre le burnout. Elle devrait se faire de façon continuée tout au long de la vie** et dès la terminale pour aider jeunes et moins jeunes à poser des choix justes qui les mènent à des fonctions et des environnements qui leurs conviennent.

2.3 Court-circuiter le scénario dramatique du burn-out

Coaching et bilan de compétences permettent ensemble ou séparément selon le cas, de réfléchir aux problèmes avant qu'ils ne prennent une tournure dramatique.

Ils offrent en effet un **espace de parole libre, sécurisé, bienveillant, non impliqué, et surtout compétent**.

Il n'est pas si facile aujourd'hui de parler de ses problèmes professionnels. Qui pourrait d'ailleurs être l'interlocuteur ? A l'intérieur de l'entreprise : un collègue, un supérieur hiérarchique, un responsable RH ? A l'extérieur : un ami, le conjoint, un psy ?

Pour que cette parole génère un impact optimal, l'idéal est qu'elle se libère avec l'aide d'un professionnel de l'accompagnement en dehors de l'entreprise, cela pour permettre une totale sécurité et liberté de parole. La connaissance par cet accompagnant du monde de l'entreprise et du marché du travail est sans aucun doute un facteur supplémentaire de succès.

Par ces pratiques, on désamorce la bombe à retardement du burn-out, ou pour employer une autre métaphore, on court-circuite le scénario dramatique avant qu'il ne s'installe.

Dans son livre « Comment traiter le burn-out », le docteur Delbrouck et Pascale Vénara décrivent de façon approfondie les 10 étapes traversées par une personne en burn-out avéré²¹. L'ensemble du processus est résumé dans un schéma appelé « phases du traitement du burn-out et place du coach, du médecin et du psychothérapeute »²². On y voit l'évolution en fonction du temps du degré de confort et de souffrance de la personne, en même temps que les périodes d'intervention respectives de ces 3 types d'intervenants.

Alors que la personne en plein burn-out plongeait littéralement dans un niveau d'inconfort et de souffrance maximal, elle pourra maintenant, grâce au travail réalisé en coaching et en bilan de compétences, se maintenir à la surface et éviter bien des souffrances, notamment les symptômes physiques et émotionnels les plus virulents, et leur médicalisation.

Pour ce faire, il faut bien sûr que le travail ait commencé suffisamment tôt, avant que les symptômes ne soient trop forts ou même en l'absence de tout symptôme.

Si tel est le cas, la place relative des différents intervenants sera différente avec la disparition du médecin, le rôle central du coach / conseiller en bilan de compétences, et l'appui éventuel d'un psychothérapeute, lorsque la personne présente des troubles de la personnalité ou des souffrances psychiques aiguës liées ou non à des blessures d'histoire ou à des situations de harcèlement.

Description des phases de prévention du burn-out

1. Phase de communication (première séance):

Il s'agit tout d'abord d'appréhender la problématique du client en comprenant :

- Quel est son problème ?
- En quoi est-ce un problème pour lui?
- Quel est son besoin ?
- Quelle est sa demande ?

Il me paraît en plus nécessaire d'obtenir au cours de cette première séance, des informations sur l'état de santé général et nerveux du client pour exclure ou mesurer un état de burn-out ou de pré-burn-out. Pour ce faire, je l'interroge brièvement sur les 4 grands symptômes du burn-out, développés par le docteur Michel Delbrouck et Pascal Vénara.

1. Baisse d'énergie (épuisement physique, fatigue sans fin)
2. Déséquilibre émotionnel (sécheresse ou débordement)
3. Rupture du lien (mise à distance de l'autre et de soi-même, déshumanisation)
4. Sentiment de nullité (perte d'estime de soi)

Cette petite autoévaluation, bien que modeste, révèle déjà beaucoup sur le vécu du client. Elle me permet de juger à priori si l'intervention relève bien du coaching et du bilan de compétence, ou si la personne doit d'abord être réorientée vers un psychothérapeute ou un médecin.

En outre, ce premier entretien me permet de réfléchir à un parcours personnalisé, intégrant les deux pratiques (coaching et bilan de compétences) selon les besoins et la demande du client et adapté à son état nerveux.

²¹ DELBROUCK M., *Comment traiter le Burn-out*, Bruxelles, De Boeck Université, 2011. Chapitre 7 : Etapes de la prise en charge du burnout p122-142

²² Idem p82

2. Phase de contractualisation :

Il s'agit dans cette phase, de contractualiser explicitement ce que coach et client vont faire ensemble. Le client est invité classiquement à déterminer ses objectifs avec l'aide du coach. Ce dernier vérifiera notamment leur faisabilité, l'aidera à déterminer le timing, les critères de mesure, etc. de façon à pouvoir évaluer l'atteinte des objectifs à la fin du contrat. C'est également dans cette phase que se détermine le mix entre bilan de compétences et coaching.

3. Phase de recherche de sens

La phase de recherche de sens est matérialisée dans tout le processus du bilan de compétences, et dans les prises de conscience effectuées lors des séquences de coaching.

4. Phase d'apprentissage

La phase d'apprentissage est la période durant laquelle la personne met en œuvre les nouveaux comportements développés durant les séquences de coaching et confronte les pistes de changement professionnel à la réalité.

5. Phase de résolution

La phase de résolution commence au moment où le problème se dénoue, soit par la validation d'un nouveau projet professionnel, soit par l'acquisition d'un nouveau comportement. Elle ne signifie pas nécessairement la fin immédiate de l'accompagnement car une période de suivi peut encore être utile.

6. Phase de départ

La phase de départ correspond à la clôture du processus d'accompagnement. Elle implique une évaluation du processus par le client, quant au niveau atteint des objectifs.

Conclusion

Le coaching et le bilan de compétences constituent des outils efficaces de prévention du burn-out pour autant qu'ils soit utilisés suffisamment tôt, c'est-à-dire avant que le burn-out ne s'installe vraiment.

Par la maîtrise de ces pratiques et sa connaissance de l'entreprise, le coach des transitions professionnelles apporte une contribution concrète et originale dans la prévention du syndrome.

En outre, comme on le verra au chapitre : coaching et bilan de compétences ont également toute leur place dans la préparation du retour au travail et la réussite de la réinsertion professionnelle du client. Ces pratiques se justifient dans leur apport spécifique au même titre que le travail des psychothérapeute, médecin généraliste ou psychiatre.

La pertinence des pratiques décrites dans cet article devrait inciter plus de médecins et de psychothérapeutes, les mieux placés pour connaître le moment propice, à orienter leurs patients en risque de burn-out (et en convalescence), vers les praticiens du coaching et du bilan de compétences, dans le cadre d'un dispositif global et pluridisciplinaire de prise en charge, pour le plus grand bien du client.