

Face au burn-out : défis et limites du coaching

Jean-Louis Cressent. 2018

Pourquoi écrire burn-out et coaching au singulier, tant le *burn-out* recouvre de situations diverses, et donc de demandes et d'accompagnements possibles ? D'autant que ce n'est pas un *état*, mais le *processus de dégradation du rapport subjectif au travail* d'une personneⁱ, dans un contexte professionnel/personnel singulier, et s'exprimant à trois niveaux (tête, cœur, et corps).

La demande d'accompagnement que vient déposer un client « *en burn-out* », ou qui émerge en cours de coaching, interroge donc par sa complexité le cadre du coaching professionnel : césure entre professionnel et personnel, objectifs prédéfinis, durée limitée. Elle interroge tout autant la posture et la compétence du coach : dans ses savoirs et savoir-faire, comme dans sa capacité à accueillir et contenir l'expression du mal-être par la solidité de sa présence.

Inévitablement, le burn-out de nos clients nous confronte avec eux à la question du sens et plus encore à celle des limites : s'ils n'ont pas pu ou voulu voir leurs limites, sommes-nous si sûrs de connaître les nôtres ? Il nous faut donc de solides repères pour situer le besoin et la demande, définir la zone d'intervention, graduer l'objectif, poser des limites protectrices pour le client et le coach, se doter des ressources nécessaires, pour être prêt à ... naviguer avec lui dans l'inconnu. Sans prétendre faire le tour du sujet en 2 pages, je voudrais partager quelques idées simples issues de mon expérience de coach, psychopraticien et superviseur.

Situer son action dans le temps

Sortir du burn-out prend fréquemment plus d'un an (parfois beaucoup plus), soit toujours plus qu'un contrat ordinaire de coaching professionnel. Michel Delbrouck et Pascale Venaraⁱⁱ distinguent 4 stades de gravité et 10 étapes dans sa traversée, tandis que Sabine Batailleⁱⁱⁱ identifie 12 étapes dans son modèle RPBO. En résumé on peut distinguer trois temps :

- 1) **Le temps du *retrait***, où le rôle du coach peut être d'abord d'autoriser le client à accepter de s'arrêter sans honte ni culpabilité, de se donner le temps de se reconstruire, puis d'essayer de comprendre comment il en est arrivé là ;
- 2) **Le temps du *projet***, où il s'agit d'aider la personne à se mettre à l'écoute de ses besoins, aspirations et ressources, afin de formuler un projet professionnel et de vie plus porteur de sens, sans vouloir trop vite *ressortir du bois* ;
- 3) **Le temps du *rebond***, une fois revenu le *désir de travail*, le coach peut aider son client à reprendre confiance, oser se remettre en mouvement malgré la peur de la rechute, sachant qu'elle fait aussi partie du processus de réapprentissage.

Ajuster le cadre

Le cadre doit être suffisamment contenant, avec peu d'objectifs mais ajustés au stade traversé, tout en faisant place à une part d'inconnu sur la résilience du client. Pourquoi ne pas inscrire par avance la possibilité d'un prolongement limité (par ex. 3 à 5 séances), ou d'un second contrat à l'abord d'une nouvelle étape ? La réunion tri/quadripartite s'impose en prévention primaire ou lors de la reprise de travail, pour impliquer l'organisation dans la recherche d'aménagements. Souvent, le client aura d'abord besoin d'un temps et d'un espace protégés, et sa demande d'accompagnement s'exprimera plutôt hors du cadre organisationnel.

Articuler coaching et thérapie

En prévention secondaire ou tertiaire, il faut s'assurer que le client voit régulièrement son médecin traitant, a fait un bilan complet, voire lui recommander d'engager parallèlement une psychothérapie de soutien. Cela ne peut que nous aider à repérer avec lui les liens - sans confusion des lieux - entre les questions travaillées en coaching, l'expression somato-psychique de son mal-être, et leur résonance avec son histoire et sa dynamique personnelle.

Intégrer des outils spécifiques

On peut recommander, pour aider le client à se situer, mieux se connaître et se voir avancer, des outils d'évaluation comme le *Maslach Burnout Inventory*, ou l'*Echelle tête-cœur-corps* des stades de gravité de M. Delbrouck et P. Venara. Très intéressant aussi, le profil *EgoSum* de CAPREA partners qui caractérise la dynamique de la personne entre *Être*, *Interagir*, et *Agir*. Le travail corporel est précieux pour aider le client à se réapproprier ses contours et la différence dedans/ dehors, affiner ses capteurs internes, ou explorer un nouveau rapport au temps.

Étendre ses ressources

Un minimum de connaissance en psychopathologie (des troubles anxieux, de l'humeur et de la personnalité) est utile, ainsi qu'une sensibilisation à la spécificité du burn-out et de sa prise en charge. Il est surtout essentiel de s'appuyer sur un réseau pluridisciplinaire associant médecins, psychothérapeutes, avocats en droit du travail, professionnels de l'accompagnement à médiation corporelle, et superviseurs spécialisés.

Les points d'attention, à travailler en co- ou supervision

L'accompagnement du burn-out nous confronte à notre capacité d'accueil de l'émotion et de l'angoisse, et questionne notre relation aux pressions existentielles : finitude, quête de sens, solitude, liberté, perfection. Il éprouve notre capacité à accepter l'impuissance, à ne pas avoir de projet pour l'autre, et à le confronter à ses contradictions entre *vouloir* et *pouvoir*. Il nous invite ainsi à enrichir notre déontologie - comme le préconise l'Institut de Prévention du Burn-out (IPBO) - en conjuguant soin de soi, soin de l'autre, et ouverture à la collaboration pluridisciplinaire.

En conclusion, le coach professionnel a bien sa place dans le champ de l'accompagnement du burn-out, mais il doit s'y engager « *en conscience* » car ses repères seront sérieusement bousculés ; il lui faudra revisiter ses habitudes pour ne pas être dommageable, et ne surtout pas rester seul.

Article publié initialement dans la Newsletter de la Société Française de Coaching de janvier 2018

ⁱhttps://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-05/dir56/fiche_memo_burnout.pdf

ⁱⁱ Delbrouck M., Venara, P. Goulet F. et Ladouceur R., Comment traiter le Burn-out, principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel. De Boeck, Bruxelles, 2011.

ⁱⁱⁱ Bataille, S., Se reconstruire après un burn-out : les chemins de la résilience. Interéditions, Paris, 2013