

# **LE COACHING DE RETOUR AU TRAVAIL**

## **APRES UN BURN-OUT : SES SPECIFICITES**

**(Tina Donadieu et Alain Merzer)**

Dans cet article, nous envisageons le cas de personnes écartées de leur travail pour cause de burn-out avéré<sup>1</sup> depuis de nombreux mois (de l'ordre de 6 mois à 2 ans) et qui désirent se faire aider dans le cadre de leur reprise du travail. Ces personnes ne sont plus dans la phase aiguë du burn-out. Elles ont à ce stade 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<sup>2</sup>, qui correspondent à la partie ascendante de la courbe de transition du burn-out<sup>3</sup> inspirée de la courbe du deuil de Kübler-Ross. Le temps de l'intime et de la conscientisation intérieure - la partie descendante de cette courbe - a quant à elle - été accompagné par les psychiatres, psychologues, psychothérapeutes, ou sophrologues.

Donc, après le temps du retrait de l'arrêt du travail, le temps du repos et de la récupération de l'énergie et du désir, vient pour la personne le temps de la réflexion par rapport à sa place dans le monde du travail et celui de la définition d'un nouveau projet professionnel.

A ce moment, la personne est prête à aborder le sujet de son retour au travail et à imaginer les conditions nécessaires pour qu'il soit durable, sans risque de rechute. Le coaching de transition professionnelle peut commencer. Il prendra 2 formes possibles qui pourront le cas échéant se combiner ou se succéder :

1. un coaching de réorientation professionnelle pour ceux qui cherchent un nouvel emploi à l'extérieur de leur entreprise, souhaitent changer de travail voire de métier ou décident de créer leur propre structure, ce qui nécessitera un bilan de compétences
2. un coaching de réintégration professionnelle pour ceux qui souhaitent revenir dans la même entreprise.

Ce processus permettra au coaché de redevenir acteur de sa vie, en reprenant l'initiative tant au niveau professionnel que personnel.

## **Coaching de réorientation professionnelle : bilan de compétences**

Derrière la volonté de changer de travail, il y a le désir de changer son rapport au travail et le sens du travail.

**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.

<sup>1</sup> On parlera également de prévention tertiaire.

<sup>2</sup> Ces phases de recherche de sens, redécouverte, réapprentissage, résolution, consolidation, et départ sont décrites dans « *Comment traiter le Burn-out*, », DELBROUCK M., et [participation de VENARA P](#), Bruxelles, De Boeck Université, 2011. Chapitre 7 : étapes de la prise en charge du burnout p129-142.

<sup>3</sup> « *Comment traiter le Burn-out*, », DELBROUCK M., et [participation de VENARA P](#), Bruxelles, De Boeck Université, 2011, figure 4.1 p82 – phase du traitement du 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 au final 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<sup>4</sup> qui associe la pratique de la sophrologie et du coaching, permettent au client de se projeter positivement dans l'avenir.

**Phase 4** : Définir et mettre en place le projet professionnel. 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 autre situation, car le client n'a pas encore effectué sa transition professionnelle. Prisonnier de son expérience, et parfois de son âge, il peut sembler illégitime aux employeurs potentiels (parce que insuffisamment formé ou manquant d'expérience dans le domaine convoité). Il peut également se sentir illégitime à ses propres yeux.

---

<sup>4</sup> Cf. article de Tina Donadieu dans le livre *Le burn-out des quinquas* aux éditions De Boeck

<sup>5</sup> DELBROUCK M. et la participation de VENARA P, *Comment traiter le burn-out*, Bruxelles, De Boeck Université, 2011. Chapitre 7 : Etapes de la prise en charge du burnout p129-142

## 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.

Il est vraiment 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 faudra 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.<sup>5</sup>

Il vérifie l'acquisition par le client de nouveaux comportements plus adaptés à la situation (ex : capacité de dire non, assertivité, réduction du perfectionnisme, etc.)

Il encourage le coaché à réfléchir aux changements (méthodes, comportements et conditions de travail) dont il aurait 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 travaille pour arriver à une forme avec laquelle il se sentira plus à l'aise pour communiquer avec sa hiérarchie, le contenu restant authentique. Pour enfin, le jour J, à son retour, utiliser ses

réflexions et faire valoir ses demandes.

C'est parfois difficile 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 vraiment 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 la base du feedback de mes clients - quelques éléments qui font la différence pour eux lorsqu'ils reviennent :

1. Avoir le sentiment d'être accueilli,
2. Etre entendu dans ce qui s'est passé pour eux avant et reconnu dans le fait qu'ils ont fait un burn out ,
3. 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..) ,
4. Avoir obtenu une redéfinition claire de son poste et de ses responsabilités,
5. Avoir perçu une évolution dans le style du management ou au moins une prise en compte de sa situation,

6. Avoir le cas échéant constaté un remaniement de l'organisation du département,
7. Et le cas échéant 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 reprise devra être progressive, sous forme d'un mi-temps médical.