

Traverser le burn-out : une aventure humaine

S'adapter encore ? Se réaliser enfin !

Jean-Louis Cressent - Coach, psychopraticien, superviseur

« *Le comble de la vacuité est de s'adapter toujours, de ne se réaliser jamais. Autrement dit, d'être sans cesse dans les moyens, et jamais dans les fins.* » « *Le combat humain est de tenter d'être fidèle à soi-même en s'intégrant à une société qui a d'autres visées.* »

Pascal Chabot, Global Burn-out

Dans un précédent article (Newsletter SFCoach de janvier 2018) j'ai évoqué à grands traits les étapes de la traversée du burn-out (temps du retrait, du projet, du rebond) et comment ajuster à mesure la posture d'accompagnement. Je voudrais insister ici sur les enjeux humains de cette traversée, pour la personne en burn-out comme pour ceux qui l'accompagnent.

Epuisée par ses tentatives éperdues d'adaptation, la personne en burn-out vit une expérience de déshumanisation de la relation au travail, aux autres, et elle-même. Elle est brutalement confrontée à une triple perte : perte de sens, de lien, et d'identité. Dans la *Saison des pluies*, Graham Greene (*A burnt-out case*) en exprime ainsi le tragique :

- « *Je ne peux pas retourner à l'endroit d'où je suis venu [...]. Je n'y ai plus de place nulle part.*
- *As-tu tué un homme ?*
- *J'ai tout tué.* »

L'enjeu de l'accompagnement n'est rien moins que de restaurer l'humain en soi, puis en relation au monde : en conscience de sa vulnérabilité, de ses besoins, comme de sa responsabilité.

Paradoxalement l'acceptation/l'assimilation de cette expérience ouvre la possibilité de la *métamorphose* qu'annonce le philosophe Pascal Chabot¹ : « *c'est donc d'une métamorphose que le burn-out est le nom : il désigne une catharsis. L'individu entre en guerre contre les illusions, les croyances et les valeurs dominantes auxquelles il cesse d'adhérer. Il s'en dépouille.* »

Dès lors, sans perdre de vue son devoir de *Protection*, le rôle de l'accompagnant va être, pas à pas, de *Permettre* ce processus de transformation. En aidant son client à mettre des mots et du sens sur ce qu'il vit, puis à faire avec lui l'expérience d'un autre rapport possible à soi et au monde.

Le *temps du retrait*, est certes un temps de récupération mais aussi une véritable expérience de réappropriation de soi, en tant qu'individu et que personne :

¹ Chabot P., *Global Burn-out*, PUF, Paris, 2013

- Se rapprocher un espace et un temps à soi, à commencer par l'espace du cabinet et le temps de la séance,
- S'y sentir à nouveau présent et réuni tête-cœur-corps, et redécouvrir la différence entre espace intérieur et espace extérieur,
- Accueillir ses émotions dans toute leur confusion : tristesse, colère, honte, culpabilité, sentiment d'imposture, ... et pouvoir être accueilli avec tout cela sans jugement,
- Vivre une relation soutenante où nourrir l'estime de soi, et peut-être enfin, selon la belle formule de Jean-Marie Robine, « *s'apparaître à l'occasion d'un autre* »².

À sa 7^{ème} séance de coaching Muriel résume ainsi ce qu'elle apprend : « *si j'ai mon espace, je peux mettre des limites, arrêter d'être envahie par les émotions, [et par cette] sensation de pollution intérieure* ».

Quand revient « *l'envie d'avoir envie* » (Muriel, 13^{ème} séance), vient alors le ***temps du projet***. L'espace du coaching, et le soutien actif du coach, permettent d'envisager de nouveaux possibles et de les mettre à l'épreuve ensemble en toute sécurité :

- Découvrir en soi la source du sens qu'on a vainement attendu du dehors (l'identification à une organisation et le jugement des autres). « *Le moteur c'est moi* », s'exclame quelques séances plus tard Muriel, qui était jusque-là très impliquée dans une grande organisation humanitaire.
- Reconnaître ses besoins authentiques, et prendre appui sur ses rêves sans plus nécessairement opposer « *job de cœur* » et « *job de raison* ». Comme François tiraillé entre son désir de « *sauver la planète* » et son parcours sans faute de manager de projet dans les *fintechs* (5^{ème} séance, après 7 mois d'arrêt de travail),
- Comprendre sa dynamique interne singulière, et quelles conditions extérieures sont ou non compatibles avec elle : besoin de s'affirmer dans son *Être*, de vivre le plaisir et la stimulation dans l'*Interagir*, ou d'éprouver son impact dans l'*Agir*³ ?
- Assumer sa part de responsabilité dans son burn-out pour mieux en éviter la répétition (« *je n'ai pas vu* », « *pas su* », « *pas osé* » ...).

Enfin, avec le retour de l'énergie et du *désir de travail*, vient le ***temps du rebond***. Comme dans la rentrée d'un vaisseau spatial dans l'atmosphère terrestre, la vitesse et l'angle d'incidence sont critiques et les risques d'échauffement élevés. Son copilotage appelle donc une grande finesse, car c'est autant une source de nouveauté et d'apprentissage :

² Robine J.M., *S'apparaître à l'occasion d'un autre*, Etudes pour la psychothérapie, l'Exprimerie, 2004

³ cf. Le modèle EgoSum

- Comment renouer progressivement contact avec son réseau professionnel : par qui commencer, sur qui s'appuyer, qui éviter encore ?
- Quels essais s'autoriser sans « *griller ses cartouches* » ni se remettre en risque ?
- Comment affiner ses capteurs internes (sensoriels, émotionnels) pour reconnaître l'impulsion, l'orientation, et la vitesse justes ?
- Comment apprivoiser la peur de la rechute pour en faire le plus sûr moyen de l'éviter, et mesurer sa capacité croissante à surmonter les situations d'alerte ?

Par sa familiarité avec le monde du travail et des organisations, le coach professionnel connaît les contraintes et les risques du monde du « *Je-Cela* »⁴, où s'impose la logique *d'utilité* et le quantitatif⁵. Appuyée sur son travail personnel et en supervision, son humanité est une porte d'entrée dans le monde du « *Je-Tu* »⁶, où prévaut le qualitatif et la *réciprocité*. La relation d'accompagnement est alors le pont entre ces deux mondes en tension, permettant à la personne de trouver son ajustement entre s'adapter et se réaliser.

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

⁴ Buber Martin, *Je et Tu*. Paris, Aubier, 1969

⁵ Chabot P., *op. cit.*

⁶ Buber Martin, *op. cit.*