

Épuisement professionnel et Coaching

Stéphanie FELICULIS, Odile MORA et Valérie PASCAL croisent ici leurs regards de coachs seniors accrédités par la SFCoach et exerçant régulièrement dans les organisations.

Elles livrent le fruit de leur expérience et de leurs réflexions sous un angle pratique et qui assume sa subjectivité.

Stéphanie Feliculis présente en fin d'article une notion née de ses accompagnements en psychothérapie en tant que psychologue.



Un contexte socio-culturel propice à l'épuisement professionnel

Nous observons dans notre pratique qu'une personne sur trois environ est en situation d'épuisement professionnel tel que le définit l'INRS : « Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burnout, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique dans lesquelles la dimension de l'engagement est prédominante ». Nous n'évoquons ici que des situations où un arrêt de travail, dont la durée peut aller jusqu'à plusieurs mois, est prescrit par un médecin pour ce motif.

Nous constatons un fort accroissement des sollicitations directement ou indirectement liées à des situations de cette nature, tant chez les dirigeants et managers que dans la population des salariés sans responsabilités managériales, mais aussi chez nos interlocuteurs directs, les DRH.

Par ailleurs, de nombreux coachés entament le travail de coaching dans un état de tension et de fatigue notable. Certains en sont conscients ; mais beaucoup ne le sont pas. Il nous semble percevoir un phénomène de banalisation de ces états de grande fatigue, de niveau de tension émotionnelle très élevé, de dispersion et de difficulté de concentration, ainsi que de troubles physiques divers. Comme si cet état était devenu normal et que ce qui ne l'était pas, c'était de ne pas le supporter.

L'épuisement professionnel conceptualisé aux USA dans les années soixante-dix à propos des professionnels de l'aide sociale bénéficiait déjà il y a vingt ans d'une reconnaissance assez large en France ¹. Le phénomène affectait alors possiblement les policiers, les professionnels du soin, les enseignants. Aujourd'hui, ce tableau clinique n'est plus limité à ces professions.

¹ Stéphanie Feliculis « Etude du syndrome d'épuisement professionnel et des facteurs associés auprès d'une population de puéricultrices de PMI », Mémoire de DEA de psychologie clinique, pathologique et psychanalytique, Université René Descartes, Paris, 1996-1997

En outre, de plus en plus de personnes concernées refusent de prendre l'arrêt de travail qui leur est pourtant prescrit par leur médecin à ce titre. On constate aussi qu'elles ont tendance à reprendre leur travail après un arrêt plus tôt que leur état de santé le nécessiterait.

Nous avons aussi parfois l'impression d'une sorte de compétition dans laquelle seraient engagés managers et équipes, pour aller toujours plus vite et absorber plus d'activité, pour repousser encore les limites, témoignant ainsi de leur supériorité et de leur sur-performance individuelle.

Ce contexte interpelle notre rôle de coach, notre responsabilité et notre "juste" place d'intervenant « dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation » 2.

Le coaching comme accompagnement avant et après un épuisement professionnel

Comme il existe parfois une banalisation de l'épuisement au travail, il nous est souvent nécessaire d'alerter la personne et/ou l'organisation sur une fatigue physique et psychique notable. En situation de « pré-épuisement », la personne peut avoir tendance à la considérer comme « normale » et l'entreprise (Manager, DRH, collègues) à ne pas toujours s'en rendre compte assez tôt. En situation de « post-épuisement », il s'agit d'accompagner la personne à créer avec son environnement de travail les conditions d'une reprise la plus équilibrante possible et de se prémunir d'un risque éventuel de rechute. Plusieurs règles nous semblent devoir guider le coach dans de telles situations.

Le coach a un devoir d'alerte auprès de la personne coachée lorsqu'il perçoit certains clignotants

Vignette 1

« Isabelle est directrice d'un service commercial. Elle aime son métier mais elle est extrêmement fatiguée. Un premier épisode d'épuisement professionnel, deux ans plus tôt, l'a fortement secouée.

Elle s'interroge aujourd'hui sur un éventuel changement de métier. Lorsque j'entends les tremblements de sa voix, le récit de sa grande implication auprès de ses équipes, de ses clients, sa volonté de s'occuper de tout et de tous, même tard le soir, que j'observe les plaques rouges sur sa peau, je fais l'hypothèse qu'elle dépasse ses limites.

A trois reprises lors de nos entretiens, je demande à Isabelle de consulter son médecin traitant pour vérifier ou invalider mes suspicions. Lorsqu'elle se décide enfin à le rencontrer, le diagnostic posé confirme mes craintes. Isabelle cesse sur le champ son activité professionnelle. »

Ici, la parole du médecin a pesé et permis à la coachée de lâcher la pression et de s'autoriser à s'arrêter.

Le coach a un devoir d'alerte de son partenaire RH lorsqu'il estime la situation préoccupante

Vignette 2

« Étienne, chef de projet passionné, montre, dès la première séance de coaching, des signes de

2 Code de déontologie de la SFCoach

fatigue physique et psychique. Il ne parvient plus à faire face aux nombreuses sollicitations de ses partenaires. Il se concentre moins bien, son sommeil se dégrade. Les temps de trajets entre son domicile et son lieu de travail sont longs et Étienne prend du poids.

Progressivement, Etienne réalise « *que ce n'est pas normal* » mais il pense qu'il va s'en sortir seul : « *Je vais m'adapter, j'ai connu d'autres situations difficiles* ». Je lui fais part de mon inquiétude, lui demande d'informer son DRH et de prendre rendez-vous avec le médecin du travail. Devant sa réserve, je lui propose d'appeler moi-même le DRH, car « *il y a urgence* ». Etienne accepte. Il sera ensuite sous traitement médical et ne réintègrera pas l'entreprise avant plusieurs mois. »

Ici, le coach a choisi de lever l'application de la règle déontologique de confidentialité. Des raisons éthiques concernant la santé du salarié justifie cette dérogation.

Le coach doit faire preuve de vigilance lors de la définition des objectifs du coaching

Nota bene

Dans un accompagnement où le coaché montre quelques signes de fragilité, que l'on suspecte un risque d'épuisement à venir ou que le collaborateur revienne d'arrêt de travail, il est important de ne pas « charger la barque » en matières d'objectifs assignés au coaching.

Dans ce cas, nous recommandons de choisir un ou deux objectifs réalisables, car il semble judicieux que la personne avance à son rythme et prenne le temps de leur intégration.

L'entreprise doit veiller à ce que la situation d'épuisement ne se reproduise pas

Vignette 4

Estelle est de retour dans son entreprise après plusieurs mois d'absence. La DRH lui propose l'aide d'un coach pour retrouver ses marques et l'inviter à envisager autrement son poste de travail. Parallèlement, sa reprise de travail progressive est aménagée et respectée par tous les acteurs (manager, clients internes). Le travail de coaching a permis à Estelle de faire évoluer ses représentations et a facilité l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles. Elle a appris à mieux tenir compte de ses besoins, à dire non, à négocier des délais tout en interagissant mieux avec les autres. Elle a aussi découvert de nouveaux centres d'intérêts et se projette dans une évolution professionnelle en accord avec ses désirs et soutenue par sa DRH. Estelle n'a plus du tout « travaillé comme avant » et a gagné en sérénité.

Le coaching peut donc être un soutien utile dans la phase de reprise du travail, souvent délicate, durant laquelle un subtil équilibre doit être trouvé avec le coaché entre son retour au travail (quantité, rythmes, modalités d'exercice), sa capacité à mettre en place un nouveau rapport au travail et des fonctionnements plus protecteurs pour sa santé. Cela passe aussi par une réflexion autour du respect des rôles et des individus à élaborer avec les instances de l'organisation chargées de la santé des salariés.

Le coaching peut aussi participer à un processus permettant aux personnes d'éviter le déclenchement d'un épuisement grâce au travail de prise de recul et de déconstruction/reconstruction de repères internes, qu'il permet de réaliser. Il convient toutefois de ne pas psychologiser à outrance et d'interroger aussi l'organisation, qui peut être productrice d'épuisement professionnel de par ses orientations et ses modes de fonctionnement, comme les chercheurs l'ont montré 3.

Le coaching, oui, et pas seulement ...

La mobilisation des acteurs des organisations au sujet de la santé physique et psychique des salariés (comme la loi les y enjoint) ne fait pas de doute, et c'est heureux, car le coaching à lui seul ne suffit pas à prévenir et juguler les risques d'épuisement professionnel.

Il y a toute une représentation de la performance à ré-interroger : la recherche de dépassement des limites n'est-elle pas compatible avec une capacité à savoir se poser, se détendre, prendre le recul nécessaire, pour pouvoir replonger dans l'action avec un œil neuf et une énergie renouvelée ?

Car la performance doit être durable, soutenable par un chacun durant toute sa vie active, alors même que celle-ci va s'allonger. Ce qui protégerait serait que chaque personne soit en capacité de connaître et reconnaître ses propres limites et de les faire respecter, sans s'occuper des répercussions supposées en termes d'image, au sein de son entreprise ou de son entourage personnel. Utopique ? Nous ne le pensons pas pour avoir des organisations parmi nos clients œuvrant dans ce sens.

Nota bene

Toutefois, cela pose la question de la volonté et de l'exemplarité des dirigeants à ce sujet.

Quel modèle de performance véhiculent-ils et comment sont-ils disposés à l'égard du dépassement permanent des limites ? (Les leurs et celles de leurs collaborateurs.)

Quel coût financier et humain l'absence éventuelle de limites mises à ce dépassement recouvre-t-il en termes d'absentéisme, de non qualité, de retards dans les livrables, etc ?

Autant de questions pertinentes à débattre en comité de direction.

L'engagement du management de proximité nous semble aussi central. Il doit servir de relais mais aussi d'amortisseur aux pressions multiples vécues au quotidien dans les entreprises. Dès lors, il s'agit à tous les niveaux du management de prendre soin de ceux qui prennent soin du personnel !

Or, si la formation et le coaching leur sont utiles, le courage managérial de fixer des limites, voire de s'opposer à certaines directives du management supérieur quand la santé des salariés est en jeu requiert des qualités que l'ensemble des acteurs des organisations, pris par leurs impératifs de rentabilité, ne soutiennent pas toujours suffisamment.

3 Didier Truchot, *Épuisement professionnel et burnout*. Concepts, modèles, interventions, DUNOD, 2004

Nota bene

Avoir le courage de dire stop, de questionner des évidences, de songer à chiffrer les coûts cachés de certaines décisions, de résister à certains emballlements, pour la réussite de tous, sans qu'elle soit au détriment de certains est une qualité encore à renforcer chez nombre d'équipes managériales.

Plus globalement, cette vigilance au dépassement exagéré des limites mérite d'être portée par tous les acteurs de l'organisation, car c'est un facteur de protection de la santé au travail.

En conclusion, quand un arrêt du travail relativement long est nécessaire, un accompagnement individuel peut être utile, du repos essentiel, un changement des habitudes individuelles au travail indispensable, mais cela n'est pas suffisant et doit être accompagné d'une mobilisation différenciée et conjointe de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Stéphanie FELICULIS, Odile MORA et Valérie PASCAL

Décembre 2017

L'angle de la psy : Un phénomène à connaître...

Nombre des personnes que j'ai accompagnées en tant que psychothérapeute, après un épisode d'épuisement professionnel reconnu médicalement, ont tendance à manifester un mécanisme de défense psychologique que je pourrais appeler « **oblitération/recouvrement** ».

« *Oblitération* » parce que ce qui leur est arrivé les a effrayés et leur a laissé comme un trou, à l'image d'un timbre oblitéré. Les évidences de leur fonctionnement habituel se sont fissurées : ainsi elles ont été confrontées un jour à ne pas pouvoir sortir de leur lit, ni poser le pied par terre et ni même de concevoir de s'habiller. Or, quand on est un cadre supérieur ou dirigeant auquel tout a toujours souri, la carrière, les performances économiques et managériales, cette expérience n'est pas dans l'ordre du pensable...

« *Recouvrement* », parce que, suite à l'effet traumatique de cet accident de la vie, la tendance humaine la plus fréquente est de bien vite passer à autre chose, de penser qu'il suffit de dormir trois jours et de remettre un coup de collier pour repartir comme avant. Or, sans travail de compréhension sur ce qui s'est passé et de changements concrets de la situation où s'origine le malaise profond, les faits ne peuvent que se reproduire.

Ce travail de prise de recul peut s'opérer en différents lieux selon les envies et possibilités que chacun choisira (psychothérapie personnelle, coaching sur proposition de l'organisation et même grâce à d'autres personnes ou lieux ressources), mais nous estimons qu'il est indispensable de l'opérer.

SF