

TRAJECTIVES

Vivre une aventure humaine

Prévenir ou dépasser le burn-out

Comment réussir sans se brûler les ailes ?

Le burn-out est un phénomène d'épuisement professionnel résultant d'une trop longue exposition au stress. Comme rongée par un incendie, la victime du burn-out se détruit peu à peu de l'intérieur, tandis qu'elle garde intacte son apparence extérieure. Ce n'est pas un trouble de la personnalité mais un processus qui conduit à l'épuisement émotionnel et physique.

Le burn-out découle de la rencontre passionnée ou passionnelle entre un candidat de talent, prédisposé, et un projet qui inspire le dépassement.

Comment réussir sans se brûler les ailes ? Le modèle AILES est conçu comme un acronyme et une métaphore. Les phases 1 et 2 décrivent comment le candidat au burn-out se « vit », bien avant l'enclenchement de la spirale. En phase 3 nous présentons les zones de risque, en phase 4 l'intervention du coach et les compétences spécifiques à mettre en oeuvre, et pour terminer nous décrivons en phase 5 le processus de transformation et ses bénéfices.

AILES, un modèle d'accompagnement dédié au burn-out

Phase 1 : L'envol

En premier, l'acronyme permet de décrire cette phase ascendante, comme un envol :

- **Ambitieux** : Le candidat au burn-out est passionné, il a des rêves et la volonté de se donner les moyens de les réaliser. Souvent, au cours de l'accompagnement, sont mises à jour des loyautés, des preuves à donner, des comptes à rendre...
- **Intelligent** : Son intelligence peut être intellectuelle ou pragmatique. Elle se révèle souvent derrière le courage, le travail bien fait en toute situation. Elle lui permet d'appréhender la plupart des situations, d'agir rapidement et avec fluidité, à l'image de son parcours professionnel.
- **Légitime** : Il est reconnu socialement et accepté dans son rôle. Il se vit comme ayant gagné cette légitimité par un travail intense.
- **Energique** : Toujours en forme, il a beaucoup d'énergie et la renouvelle rapidement.
- **Sûr de lui** : Il est confiant et agit avec détermination. Son assurance ne l'a jamais déçu. Il ressent une euphorie « douce » et créatrice.

Les personnes, après cette phase d'envol, rentrent dans une spirale ascendante. Elles partagent avec leur entourage leur bonne humeur, leur enthousiasme. Elles inspirent, attirent et se créent des alliés.

Phase 2 : Quand le burn-out s'installe

Puis cette spirale se transforme : le candidat au burn-out prend un "virage". L'acronyme AILES propose des repères pour identifier cette évolution :

- **Ambitieux puis dépendant** : L'ambition se transforme en dépendance à un engagement dans lequel son identité est impliquée. Il y a identification : « *mon* entreprise, *mon* projet, *mon* bébé, *mon* œuvre ».
- **Conséquences visibles** : Perte de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Décalage entre les événements et leur impact : l'impact est excessif ou rejeté.

TRAJECTIVES

- **Intelligent puis focalisé** : L'intelligence se concentre sur une expertise focalisée. Son champ d'expérience ne s'ouvre plus, il s'appauvrit, « L'obsession » apparaît, il ne pense plus qu'à affiner son œuvre.
- **Conséquences visibles** : Impossibilité de prendre du recul et d'avoir une vision sereine et objective de la situation. Perte d'intérêt pour l'entourage, pour toute vie sociale.
- **Légitime puis surinvesti** : La légitimité se transforme en un surinvestissement de la responsabilisation. La reconnaissance liée à la légitimité entraîne un devoir de représentation, « *tout dépend de moi* ».
- **Conséquences visibles** : Quête de la perfection, « sois parfait », puis faible délégation. Culpabilisation : « *je ne suis pas ou plus à la hauteur* ».
- **Energique puis sans limites** : L'énergie, cette ressource disponible, est focalisée, canalisée sur un seul objectif : la performance. Le candidat au burn-out perçoit son énergie comme inépuisable, sans se donner les moyens de recharger ses batteries.
 - **Conséquences visibles** : Difficulté à voir la limite de ses ressources, seul compte l'objectif. Epuisement avec toutes ses conséquences dont la boulimie de projets, de travail.
- **Sûr de lui puis autodestructeur** : L'assurance se traduit par « *je peux prendre tous les risques*. ». Les risques sont sous-estimés ou ne sont plus pris en compte. La volonté est d'aller « jusqu'au bout. »
 - **Conséquences visibles** : Erreurs professionnelles et relationnelles. Comportement destructeur qui s'installe.

Phase 3 : Anticiper le virage avant de glisser dans le burn-out

Nous proposons dans le modèle des repères pour identifier à quel stade du processus en est le client. L'acronyme AILES permet de nommer les zones à risque, les signes annonciateurs d'une spirale « descendante ».

- **Alarmes** : Des somatisations diverses plus ou moins graves vont sonner l'alerte. Par exemple des problèmes de sommeil, de fatigue ou d'alimentation ; une perte d'intérêt, de mémoire, de créativité, d'humour ; des palpitations (extravertis) ou un ulcère (introvertis)...
- **Irritation** : Tout devient prétexte à agacement ou irritation ; une certaine exaspération se manifeste vis-à-vis des autres comme de soi-même. Le candidat au burn-out peut alors devenir « insupportable » pour son entourage, il s'isole ou est isolé.
- **Limites** : La limite entre ce qui est acceptable ou pas devient très floue. Le client a tendance à tout prendre et ne plus voir ses limites.
- **Epuisement** : Par manque de ressourcement, le client arrive à l'apathie et l'épuisement physique. Un état de somnolence apparaît. La motivation diminue et laisse place au découragement. Il n'a plus « en-vie » de rien.
- **Saturation** : Le candidat au burn-out a l'impression de voir ses compétences diminuer. Une sensation de ne plus satisfaire aux attentes professionnelles. Il tombe dans un cercle vicieux: baisse de l'estime personnelle, manque d'assurance, attitudes pessimistes et prestations diminuées.

Le burn-out ne doit pas être confondu avec un manque d'investissement professionnel. Le candidat au burn-out est ambitieux ou passionné et s'investit à fond dans sa fonction, son métier ou sa passion ; il tombe dans le burn-out quand la flamme décline, et s'éteint quand elle a tout brûlé.

Phase 4 : Investir la spirale positive sans glisser dans le burn-out

Le client engagé dans un burn-out met la pression sur son coach, il cherche à aller plus vite, à répéter la spirale. Le coach doit tenir face à cette pression, servir de surface de projection des émotions présentes, comme la colère par exemple. Il se met « dans le champ » pour travailler les reproductions et faciliter leur mise en lumière.

Pour le client en coaching, c'est une étape nécessaire et aussi très délicate : le déni de son besoin de parler de lui et de ses priorités est une cause qui l'a mené progressivement vers le burn-out. C'est pourtant là que la spirale peut se transformer : dans le parcours de travail sur soi, le client pourra regarder sa vulnérabilité, y reconnaître à la fois son manque de défense et sa force, se défaire de sa carapace pour appréhender son environnement.

Le rôle du coach dans un cas de burn-out

Le modèle décrit le processus et le rôle du coach dans ce travail d'accompagnement :

- **Alerter** : Son devoir est d'abord d'alerter son client sur les risques potentiels des somatisations. Il nomme le processus : « *ce que je vois...* », « *ce que je sais...* »
- **Intérioriser** : Le coach laisse le client reproduire avec lui ses expériences. En travaillant dans l'ici et maintenant, il nomme ce qu'il ressent et donne ainsi à son client l'autorisation d'en faire de même ; il lui permet alors d'intérioriser l'expérience de ce qui se reproduit.
- Ce travail demande du temps et des expérimentations pour permettre au client de sentir ses besoins.
- **Libérer** : Ici, le coach amène son client à sortir d'un enchaînement auto destructeur c'est à dire à reconnaître ce qui est en train de se dérouler. Le burn-out crée un sentiment de culpabilité teinté de victimisation. Le coach aide le client à se libérer de cette culpabilité.
- **Encourager** : Le candidat au burn-out a un énorme besoin d'être encouragé, aidé et surtout cadré. Le cadre tenu par le coach va le rassurer et le mettre sur le chemin de la résilience. Ce cadre permet d'encourager des expériences relationnelles avec son environnement.
- **Solidifier** : Le client, durant ce travail, solidifie ses expériences, s'approprie les nouveaux comportements démontrés lors des interactions avec son coach et avec son environnement. C'est un moment d'assimilation et d'intégration de compétences et de qualités jusqu'alors non déployées.

En synthèse, le coach laisse le client reproduire pour lui permettre de reconnaître, comprendre et réparer. Il accompagne ainsi un nouvel apprentissage, par exemple expérimenter des instants de vie plus lents sans culpabiliser ; apprendre à déléguer ; poser des congés.

Phase 5 Retrouver la sérénité sans perdre sa passion créatrice

Ce type de coaching permet au client de se « reprendre » et en même temps de développer une nouvelle ambivalence. Il intègre alors deux polarités, comme deux « AILES ».

- **A côté de l'Ambition, développer l'Accueil** : Cet accueil n'est ni résignation, ni acceptation.
A quel « appel » le client a-t-il répondu avant le burn-out : sur quels rêves s'appuie-t-il ? Sur quelles valeurs ? Sur quelle loyauté ? Sur quels talents ? Quelles en sont les limites ?
Et en même temps le client développe sa faculté d'accueil : l'accueil de ses valeurs et de son potentiel ; l'accueil de ses limites.
- **Au-delà de l'Intelligence, développer l'Intuition** : Oser faire confiance à son intuition pour renforcer la confiance en soi.
Le Q.I. (Quotient Intellectuel) est mis au service du "Q.E.", le Quotient Emotionnel ou relationnel.
L'intuition est valorisée pour prendre du recul, mettre en contexte avec la compréhension des lois des systèmes vivants, développer l'écoute de soi.
- **En plus de la Légitimité, développer les Liens** : Etre ouvert aux autres, appartenir sans se sentir pris.
Sur quoi repose la légitimité du client: Qui la lui donne ? Qui reconnaît ses compétences et sa valeur ajoutée ?
Le client pourra alors recréer des liens et les entretenir ; développer la clarté des rôles ; faire face à ses propres responsabilités et gérer ses relations en conséquence.
- **Au-delà de l'Energie, développer l'Ecologie** : Renforcer ses propres motivations et ses envies. Oser se faire plaisir, oser s'écouter pour mieux écouter.
Qu'est-ce qui donne de l'énergie au client ?
Et sur le plan de son écologie : Où se trouve son plaisir ? Comment gère-t-il sa performance (émotionnelle, mentale, physique) ? Comment se ressource-t-il ?
- **Au-delà d'être Sûr de soi, développer la Sérénité d'être soi** : Relativiser ses expériences en sachant établir ses priorités. Développer la conscience des autres, vivre le moment et vivre la relation.
Sur quoi s'appuie son assurance, sa confiance, ses talents, son expérience, ses relations ?
Quant à sa sérénité : Comment relativiser ? Quelles sont ses batailles ? Quels sont les risques et en quoi sont-ils importants ? Quelles sont ses priorités ?

Conclusion

Prévenir un burn-out, ou l'accompagner, permet au client de rebondir, de retrouver une conscience et une acception de soi. Sur ces fondations nouvelles, la passion créatrice du client sert ses intérêts, ses objectifs de vie. Elle devient de plus en plus constructive et surtout plus présente.