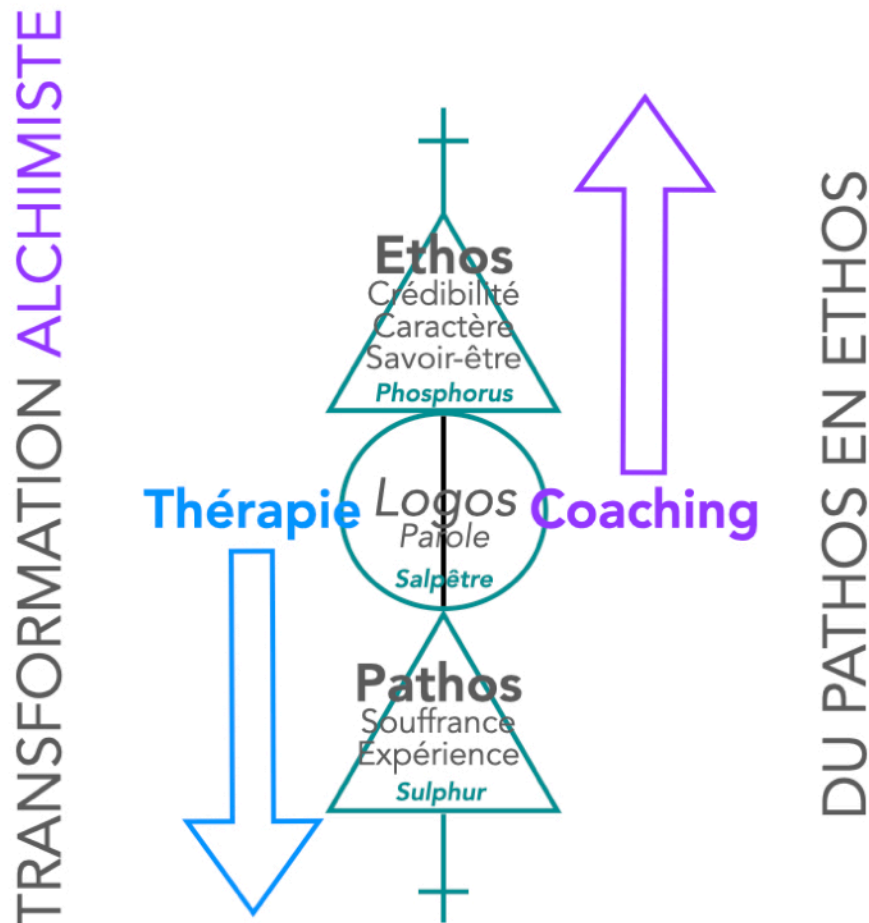


Santé mentale en entreprise :

Quand le coaching prend le relais de la thérapie pour que l'entreprise passe du pathos à l'ethos

Sophie Bayle - Publié le 28 avril 2022



Ré-interprétation libre des 3 piliers du discours persuasif selon Aristote

A l'heure où la santé mentale ne préoccupe plus seulement les médecins du travail et les DRH en réception des arrêts de travail, mais aussi des dirigeants d'entreprise pour **retenir leurs talents après deux ans de covid** (selon la Dares : les Arrêts de travail ont fait un bond de 30%, Absentéisme de 20%, les démissions de 10 à 20%) et **recruter de jeunes talents** (60% des talents de la génération Z en font un critère de sélection de leur futur employeur - Opinion ways avril 2021), il est temps de fourbir nos armes pour défendre l'intégrité de l'être humain au travail, mais aussi, soyons fous!, **faire de l'espace professionnel un espace d'épanouissement de la santé mentale** (cf article Santé mentale en entreprise).

A priori, rien d'étonnant à ce que l'entreprise devienne ce lieu de REALISATION DE SOI, non ? Pour ne citer que trois dimensions des voies qui y mènent :

- L'accomplissement de missions professionnelles qui font SENS
- La mise en oeuvre concrète de VALEURS qui peinent à s'exprimer dans le domaine politique (inclusion des diversités, responsabilité sociale et environnementale...)
- L'épanouissement de son IDENTITE (de leader, d'expert, de manager, de co-équipier...)

Alors par quoi commencer pour amorcer ce shift indispensable lorsque **76% considèrent que l'employeur est responsable de la santé mentale de ses salariés** mais que 73% d'entre eux sont convaincus que l'évoquer embarrasserait le management - 85% IDF ? (Opinion Ways avril 2021)

Eh bien moi, **je commencerais par le coaching :**)

A l'occasion de la sympathique invitation de @Jean-Luc Douillard à intervenir au **Colloque Femmes et burn out**, je me suis concentrée sur **le burn out**, feu dévorant en entreprise de la décennie, autrefois d'épuisement et de sur-régime aujourd'hui d'effondrement des valeurs, du sens et de l'identité (le covid ayant servi de révélateur, plus puissant que tous les lapsus du monde).

Plusieurs questions émergent :

- Hommes et femmes sont-ils égaux face au burn out ?
- Quelle articulation entre coaching et thérapie se dessine à l'avenir en entreprise ?
- Quelles sont les approches de coaching que l'on peut offrir pour :
 - Retrouver sa sécurité intérieure
 - Reconnecter avec ses émotions, ses sensations
 - Sortir de la crise et se ré-engager

Hommes et Femmes vs burn out : même combat ?

Quelles observations ?

Les hommes feraient des burn out au long cours et semblent avoir une capacité à nier les symptômes et tenir jusqu'à ce que le corps lâche violemment (AVC, crise cardiaque...) et les femmes feraient plus vite les liens entre santé mentale et physique ?

- *Exemple : Ce dirigeant de cabinet de conseil en stratégie & digital qui décrit un blanc d'une heure un an avant et des réveils en sursaut avec la sensation de son cerveau en fusion et qui s'interroge sur la gravité de ce symptôme...*
- *Exemple : Cette femme première membre du Comex d'un grand groupe public qui n'hésite pas à témoigner sur son cancer comme expression de la douleur vécue.*

Dans l'univers professionnel, les femmes auraient moins de tabous à exprimer leur détresse psychologique et une facilité à mettre des paroles sur ce qui s'est passé ? La solitude des dirigeants masculins seraient plus cruelle ?



Il est difficile d'identifier des tendances sans verser dans les stéréotypes... cependant, histoire et culture codent une exposition particulière des femmes au burn out dans l'univers professionnel :

- **Les femmes ont acquis le droit de travailler comme les hommes au prix de la double journée** dans un premier temps (vie pro + vie familiale), de la triple journée dès lors qu'il s'agit de se réaliser en tant que femme aussi (vie pro + vie familiale + vie perso). Elles ont donc développé une faculté exceptionnelle à concilier 3 vies en 1 en faisant 10 choses en même temps... Charge mentale privilégiée et exposition maximum au burn out.
- Ensuite, alors qu'à cette heure, en 2022 (!), il n'y a toujours que trois femmes au poste de Directrice Générale d'un groupe du CAC40 (Engie, Véolia et Orange), les femmes qui sont appelées à entrer dans le cercle des Big Boys membres de Comex, le sont rarement par hasard... Elles le sont souvent sur des causes désespérées qui exposent à une tension peu commune. Pensez à Thérèse May (35 ans après Margaret Thatcher) « **Last Woman Standing** » titrait le Financial times pour négocier le Brexit !
- On pourrait encore évoquer la dominante caring issue d'une culture et éducation (pas physiologique : bienvenue Messieurs !) avec une structure de **personnalité emphatique** (selon PCM - Process Communication Model - la base emphatique représenterait 30% de la population... 75% seraient des femmes) qui se révèle merveilleuse en soft skills (celles d'avenir ?) mais moins imperméabilisante.
- **Le masque social** enfin (la persona de mon cher C. G. Jung) est professionnellement plus éloigné pour les femmes de leur identité réelle (du moi) car la tolérance à la différence est toujours plus faible pour les femmes que pour les hommes dirigeants. **La distorsion est alors insupportable** et le costume de scène impossible à renfiler.

Coaching vs Thérapie : deux dimensions du logos

En général :

- Les courants de coaching sont issus des travaux thérapeutiques, de Carl Jung à Milton Erickson. Dans les deux cas, en coaching comme en thérapie, il s'agit de prendre conscience et faire face à ses déterminismes.
- **En thérapie** on soigne les blessures du passé;
- **En coaching** on regarde demain, libéré de ses croyances limitantes, des scénarii qui se répètent et ne nous conviennent pas (s'ils nous aliènent, il s'agira sans doute de déporter la démarche en thérapie). C'est l'accompagnement dans l'inconnu de ceux qui souhaitent et osent faire différent.

L'accompagnement par des professionnels de la thérapie intervient dès l'apparition de la souffrance, est indispensable pendant crise et jusqu'à reconstruction.

Le coaching est un deuxième réacteur précieux :

Avant crise (parfois à coupler avec thérapie) :

- **Ecologie personnelle et relation au temps** (pour éviter les burn out d'épuisement)
- Alignement avec **sens/valeurs/identité** (pour parer aux burn out d'effondrement)

Après reconstruction pour accompagner le retour au travail ou la reconversion

- Retour au travail : identifier les boucles non terminées qui risquent de se remettre au coeur de la roue infernale (Gestalt sur la relation aux autres), boucler et choisir un autre système et de **nouvelles alliances**.
- Reconversion : travail sur son socle ressources (appui pour élan) et sur l'**appel/rêve/ambition (envol)**

5 thèmes pivots d'accompagnement en coaching professionnel autour du burn out :

1- RETROUVER SA SECURITE INTERIEURE

- **Observation** : Peur reptilienne, hyper vigilance, perte de sécurité intérieure - réactivité au stress exacerbée
- **Femme** : *Sensibilité éveillée lors de la maternité (avant d'avoir des enfants, je ne connaissais pas la peur) ?*
- **Exemple** : *Dirigeante grand groupe cosmétique qui avait besoin de courir pour fuir (sensation être poursuivie)*
- **Objet du coaching** : retrouver la sécurité intérieure (Protection-Permission-Puissance avec un sas sur ce que vous avez envie de laisser partir/ou au contraire de faire venir) et sortir du triangle dramatique de Karkman (Persécuteur/sauveur/victime) : travailler sur ce qui sécurise, ce qu'on s'autorise, pour faire émerger une nouvelle responsabilité.

2- RECONNECTER AUX EMOTIONS - SENSATIONS

- **Observation** : Système de sécurité en pilotage automatique qui déconnecte des émotions voire parfois aussi des sensations
- **Femme** : *Dominante caring (issue culture et éducation et pas physiologique !) avec structure de personnalité emphatique (PCM 30% population mais 75% F - 25% H) ou dominante MBTI F (Sentiment > T Pensée) et E (Extraverti se recharge au contact des autres > I introverti)*
- **Exemple** : *Directrice opérationnelle qui réalisait par la mémoire du corps la blessure toujours vive (tremblements, secousses, sanglots) de la perte du lien et du manque de solidarité au sein d'un codir en souffrance (issue : suicide DRH)*
- **Objet du coaching** : retrouver connexion, ancrage à ses ressources et alignement dans ses 3 dimensions tête-coeur-corps, les 3 leviers du potentiel humain
 - Tête (génie - Quotient Intellectuel) : savoir, savoir-faire, contrôle, expert
 - Cœur (héros - Quotient Emotionnel) : soi, relation, groupe, équipe
 - Corps (champion - Quotient Corporel) : se renforcer, résister et récupérer face à l'effortOn peut aussi proposer une approche via le coaching sensoriel @Emmanuel Fourest avec un morceau de chocolat (il s'agira alors de savoir stimuler le sensoriel pour accéder à de nouvelles ressources en situation difficile et apprendre à contempler, rêver)

3- SORTIR DE LA CRISE

- **Observation** : Ses sécurités retrouvées, le contact avec ses émotions et ses sensations corporelles reconnecté, ses pulsations intérieures re-synchronisées, émerge alors l'envie de sortir de la crise et du pathos.
- **Femme** : *Les femmes qui sont appelées à entrer dans le cercle si désespérément restreint des membres de Comex, le sont rarement par hasard... Pensez à Thérèse May (35 ans après Margaret Thatcher) Last Woman Standing titrait le Financial times pour négocier le Brexit !*
- **Exemple** : *Femme première membre du Comex d'un grand groupe public qui décrit son cancer comme expression de la douleur vécue lors des tensions irréconciliables dans son poste de médiation entre la chèvre et le chou.*
- **Objet du coaching** : Revisiter le traumatisme avec recul et reprendre l'histoire là où elle s'est arrêtée pour envisager de nouveaux lendemains avec la BD de la crise / Plonger dans ses monstres ou dragons pour y puiser une nouvelle lumière (via la connexion au sens, aux valeurs et à l'identité)

4- RE-ENGAGER - RETROUVER SENS ET CONFIANCE

- **Observation** : C'est un détachement nouveau qui se fait souvent jour à l'issue d'un burn out, une forme d'incapacité à ré-engager avec le système d'hier.
- **Femme** : *Le masque social professionnel est plus éloigné pour les femmes de leur identité réelle car la tolérance à la différence est encore plus faible pour les femmes que pour les hommes dirigeants. La distorsion est alors insupportable et le costume de scène impossible à renfiler.*
- **Exemple** : *Cette Directrice de zone de marché qui rêvait chaque nuit qu'elle montait nue sur la scène professionnelle...*
- **Objet du coaching** : Selon ce qui émerge pour elle, deux voies s'ouvrent :
 - **Si retour dans le système** : Travail sur les conditions de nouvelles alliances via une intimité juste et une parité renouvelée (courbe de vie de l'alliance inspirée de la Gestalt qui vise à explorer les 6 étapes pré-contact, contact, plein contact, post contact, assimilation de la relation et vide fertile) pour découvrir comment améliorer ses alliances
 - **Si besoin d'ailleurs** : Faire émerger un nouvel appel et entendre cette aspiration profonde, nommer le rêve que l'on va enfin réaliser (approche symbolique pour ouvrir un temps différent hors de son espace habituel : voyage du héros) / travail sur l'élan, oser le rebond et l'envol de @Anouk Debard pour expérimenter les conditions de la réussite pour un nouvel envol sans se brûler les ailes, cette fois.

5- QUE FAIRE DE CETTE DIFFICULTE PERSISTANTE A FAIRE DEUX CHOSES A LA FOIS ?

- **Observation** : Perte de la faculté à jongler avec activités multiples - occasion unique d'être enfin tout.e à ce que l'on fait, à la relation, à soi.
- **Femme** : *Ont acquis le droit de travailler comme les hommes au prix de la double journée - ont donc développé une faculté exceptionnelle à concilier 3 vies en 1 en faisant 10 choses en même temps*
- **Exemple** : *Cette femme DRH opérationnelle qui évoque les sensations de blocage physique et de douleur cervicale dès lors qu'elle retrouve le rythme effréné d'autrefois ou cette autre Dirigeante qui rapporte des crises de tétanie (qu'elle baptise d'épilepsie)... Le corps se braque et le cerveau se fige : rébellion par sidération !*
- **Objet du coaching** : Travail sur les rythmes et re-synchroniser les 7 cerveaux par voyage intérieur @Danièle Darmouni (méditation, rêve éveillé, hypnose guidée)

Conclusion : L'enjeu ne serait-il pas de favoriser la résilience sans qu'il y ait résignation ni abandon du féminisme ?

Les femmes entendent parfois comme la confirmation d'une croyance ancrée par la société dans nos cellules féminines : « je croyais qu'une femme pouvait être l'égale d'un homme, ça ne l'est définitivement pas ! »

L'objet du coaching sera alors de **se remettre à l'origine de son destin** (coaching initiatique inspiré du Bardot Thödoï façon @Daniel Grosjean) et d'embrasser son **féminin sacré** (par exemple au travers des archétypes déesses grecques de @Danièle Darmouni) : quel merveilleux programme !

