

Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

Edito

Bonjour à toutes et à tous,

Nous avons décidé d'ouvrir notre lettre d'information afin de porter notre vision du métier et nos valeurs auprès du plus grand nombre.

C'est donc l'occasion de rappeler le rôle de la SFCoach depuis sa création en 1996, « Au cœur du monde du travail ».

Nous avons été les premiers à :

- Définir le coaching dans le domaine professionnel et ses champs d'application,
- Promouvoir un système d'accréditation exigeant qui contribue au parcours de professionnalisation de nos membres accrédités,
- Développer un lieu de recherche, de confrontation, de rencontres et d'évènements,
- Définir et faire vivre une déontologie exigeante qui fait référence aujourd'hui dans les entreprises qui recourent régulièrement au coaching et pour les coachs qui s'y réfèrent,
- Faire connaître le métier, les méthodes et les pratiques du coaching dans ses différentes évolutions : coaching individuel, coaching d'équipe, coaching d'organisation.

En plus de 20 ans, nous sommes passés de « l'ère des pionniers » à « l'ère des professionnels ». Le marché, la pratique et les outils du coaching évoluent sans cesse. Nous prenons le temps de recul pour y réfléchir et proposer à chacune ou chacun des analyses ou des activités centrées sur ces transformations qui affectent autant les coachs que leurs clients.

Dans ce numéro, nous nous intéressons plus particulièrement au thème du burn-out et des problématiques auxquelles peut se trouver confronté le coach.

Ce sera aussi l'occasion pour vous de découvrir la vitalité de notre association à travers toutes ses activités.

Cette lettre d'information désormais partagée plus largement permet non seulement de faire état de nos travaux, mais d'accueillir les contributions de professionnels d'autres métiers partageant nos valeurs et notre vision du coaching qui souhaiteraient nous rencontrer et s'engager à nos côtés.

Bien cordialement.

Bernard SORIA

Président de la SFCoach



La SFCoach vous souhaite de belles fêtes de fin d'année!



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

SOMMAIRE

Burn-Out et Coaching

- *Epuisement professionnel et Coaching* Regards croisés de Stéphanie FELICULIS, Odile MORA et Valérie PASCAL
- Traverser le burn-out une aventure humaine : s'adapter encore ? se réaliser enfin ! Jean-Louis CRESSENT
- Bibliographie sur le Burn-out

La vie de l'Association

- La SFCoach en régions
- o Le Coach et la plume
- o A vos Agendas!
- o Systémique et coaching : la SFCoach dans le sport de haut niveau

BIENVENUE

La SFCoach est ravie d'accueillir Niloufar RIAHI-BIORT (IdF) en tant que Titulaire, Mireille GRAS (PACA) en tant qu'Associée, puis Serge ALDELSKI (IdF), Linda COLEMAN (IdF), Caroline FREHAUT (IdF), Jérôme GUEUGNIER (IdF), Françoise LEBORGNE-BERGEAUD (IdF), Emmanuelle MALLET-CHAMINAND (IdF), Béatrice ROUVIER-GUILLOU (IdF) en tant que Postulants.

Directeur de la publication

Bernard Soria

Comité de Rédaction

Emilie Devienne Bernard Soria

Merci aux rédacteurs

Eric Bat

Mouna Beyk

Jean-Louis Cressent Emilie Devienne

Julie Duperret

Stéphanie Féliculis

Isabelle Fenotti

Fawzia Grand

Véronique Le Roux

Odile Mora

Valérie Pascal

Jacques Pommerolle

Brice Quaincé

Anne-Marie Seimandi

Bernard Soria

Contribution:

Maguelone Laurens



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

BURN-OUT ET COACHING

Epuisement professionnel et Coaching - Regards croisés de Stéphanie FELICULIS, Odile MORA et Valérie PASCAL

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.

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



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

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 « préépuisement », 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 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

² Code de déontologie de la SFCoach



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

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 réintégrera 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



3

LETTRE D'INFORMATION

Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

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'estelle 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 celleci 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.

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 emballements, pour la réussite de tous, sans qu'elle soit au détriment de certains est une qualité encore à renforcer chez nombre d'équipes managériales.

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



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

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

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 effrayées 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.

Stéphanie Féliculis



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

Traverser le burn-out - une aventure humaine : s'adapter encore ? se réaliser enfin ! - Jean-Louis CRESSENT

« 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 à soi-même. Elle est brutalement confrontée à une triple perte : perte de sens, de lien, et d'identité. Dans la Saison des pluies (A burn-out case), Graham Greene 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'assimilation de cette expérience ouvre la possibilité de la métamorphose qu'annonce le philosophe Pascal Chabot⁴: « 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 :

- Se rapproprier 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,

-

⁴ Chabot P., *Global Burn-out*, PUF, Paris, 2013



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

- 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 »⁵.

À sa 7ème 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,13ème 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, il y a quelques semaines encore, très impliquée dans une grande organisation humanitaire.
- Reconnaitre 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 brillant de manager de projet dans les fintechs (5ème séance, après 7 mois d'AT),
- 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*⁶?
- 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 :

- 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

⁵ Robine J.M., *S'apparaître à l'occasion d'un autre*, Etudes pour la psychothérapie, l'Exprimerie, 2004



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

les risques du monde du « Je-Cela »⁷, où s'impose la logique d'utilité et le quantitatif8. Appuyée sur son travail personnel et en supervision, son humanité est parallèlement une porte vers le monde du « Je-Tu »⁹, où prévalent le qualitatif et la réciprocité. Fermement ancré entre ces deux mondes en tension, il fait alors de la relation d'accompagnement le pont permettant à la personne de trouver son juste équilibre entre s'adapter et se réaliser.

Jean-Louis Cressent Membre Titulaire de la SFCoach, Coach, psychopraticien et superviseur

Bibliographie

- Sabine Bataille, Se reconstruire après un burn-out : les chemins de la résilience. Interéditions, Paris, 2013
- Catherine Blondel " Quand le travail fait symptome" édition vis-à-vis
- Jean-Michel Carré, J'ai très mal au travail, Film co-produit par grain de sable, Canal + et l'INA,
 2007
- Pascal Chabot, Global Burn-out, PUF, Paris, 2013
- Matthew B. Crawford, Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail, La Découverte, Paris, 2010
- Christophe Dejours Le choix Souffrir au travail n'est plus une fatalité, Bayard 2015
- Michel Delbrouck, Pascale Vénara, François Goulet, Roger Ladouceur, Comment traiter le Burn-out, principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel. De Boeck, Bruxelles, 2011
- Alain Ehrenberg, La fatigue d'être soi, Odile Jacob, 1998
- Stéphanie Feliculis, Coaching et violence, revue Gestalt n°41, p 141-154
- Graham Greene, La saison des pluies (A burnt-out case), 1960
- Franck Guarnieri et Philippe Zawieja, Dictionnaire des risques psychosociaux, Seuil, 2014
- Marie Pezé, Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés, Champs, Actuel, 2010
- Didier Truchot, *Epuisement professionnel et burnout Concepts, modèles, interventions,* Dunod, 2004.
- Et pour aller encore plus en profondeur ...
- Martin Buber, Je et Tu. Paris, Aubier, 1969
- Daniel Grosjean, Jean Paul Sauzède, Trouver la force d'oser, Dunod-Interéditions, Paris 2006
- Jean-Marie Robine, *S'apparaître à l'occasion d'un autre*, Etudes pour la psychothérapie, l'Exprimerie, 2004

⁷ Buber Martin, Je et Tu. Paris, Aubier, 1969

⁸ Chabot P., op. cit.

⁹ Buber Martin, op. cit.



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

LA VIE DE L'ASSOCIATION

La SFCoach en région Ile de France

Les Ambassadeurs SFCoach en action : succès de l'atelier « Lancer son activité de coach »





Nous remercions Valérie Pascal et Brice Quaincé qui ont conçu l'atelier « Lancer son activité de coach » : atelier de partage d'expériences ouvert aux coachs professionnels, et prioritairement aux postulants de la SFCoach.

Valérie et Brice ont assuré deux animations et passé le relais aux autres Ambassadeurs pour que cet atelier puisse être programmé mensuellement et également dans les régions.

L'objectif est double :

- Donner une image de plus grande proximité de la SFCoach
- Donner envie à de « jeunes coach » partageant nos valeurs et notre éthique de nous rejoindre

Les quatre premiers Ateliers réalisés ont déjà réuni plus de 50 participants, issus de différentes formations et à



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

divers stades de maturité de leur projet de devenir coach.

Cet atelier a confirmé le désir de certains de se lancer et de déposer leur dossier Postulant. D'autres ont pris conscience qu'à ce stade, ils souhaitaient intégrer leurs nouvelles compétences dans leur activité sans pour autant « lancer leur activité de coach ».

Les retours des participants sont très positifs : « Merci pour l'ouverture et la bienveillance...Cela m'a confirmé. Vision suffisamment ample... Contente du format plutôt intime...Cela me libère...Retrouver le sourire...Heureux d'avoir formulé mon next step...Me donne une meilleure image de la SFCoach »

Dates des ateliers passés et à venir

IdF: 3 octobre, 20 novembre, 28 novembre, 7 décembre 2018, 11 janvier et 21 février 2019 à Paris

ARA: 18 janvier 2019 à Lyon

Les ateliers IdF sont complets. Si vous êtes intéressé, nous vous invitons à envoyer un email à Maguelone Laurens, <u>contact@sfcoach.org</u>, qui se chargera de vous proposer les nouvelles dates programmées.

Dans les prochaines newsletters, un focus sera réalisé sur les ateliers « Réflexivité » et « Posture » qui démarreront en 2019.

En savoir plus sur les Ambassadeurs SFCoach

Retours croisés sur l'atelier « Le corps, cet allié ignoré » du 11 octobre 2018 animé par Mouna Beyk

Déroulé de l'atelier

Mouna Beyk, coach accréditée Associé SFCoach, a partagé avec les participants (coachs, formateurs, ergonomes, RH) le chemin qui l'a conduite à s'intéresser à l'approche ActionTypes® en complément d'autres pratiques. Elle a invité les participants à l'expérimenter et à « débrancher leur cerveau et faire confiance à leur corps ». Après avoir abordé les interactions corps-cerveau, elle a expliqué en quoi ce travail peut être utile à des coachs et à des coachés pour faire face à des situations ou difficultés professionnelles grâce à leurs ressources corporelles.

Retour de Françoise Bourlet, Directrice Ressources Humaines

"Mouna nous a donné des pistes pour faire de notre corps un allié dans ce que nous avons à vivre au travail, pour comprendre comment la manière dont on "Bouge" peut être révélatrice de la manière dont on pense et avoir un éclairage sur ce qui nous motive à passer à l'action, ce qui nous donne du tonus pour agir.

Aussi surprenant que cela puisse paraitre, des exercices simples, faciles à faire au quotidien, peuvent nous aider à travailler sur des choses complexes et à agir sur nos motivations profondes. « Le corps ne ment jamais », comme le dit si bien Alice Miller.

Cette approche me parait donc être un complément intéressant à l'utilisation des questionnaires de personnalité, en particulier lors de l'accompagnement de personnes qui ont besoin de se reconnecter à eux-



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

mêmes et de retrouver leur énergie pour agir.

Cette méthode très sérieuse, utilisée pour augmenter la performance des sportifs de haut niveau nous accompagne de manière simple et amusante pour allier performance et bien-être au travail. »



Retour d'Odile Mora, Coach professionnelle accréditée Associé SFCoach

« J'aime l'idée de faire de son corps un allié. Il est, pour moi, notre premier compagnon de route. C'est avec notre corps, par nos perceptions sensorielles, que nous entrons en contact avec le monde. J'ai continué à approfondir au cours de cet atelier la connaissance de mon corps. Les micro-exercices proposés par Mouna sont destinés à faire prendre conscience de la place qu'il a dans notre vie et surtout des forces qui nous meuvent, nos motivations.

Expérimenter et intégrer ces nouvelles connaissances dans notre posture de coach affine la conscience de soi dans les relations avec les personnes que nous accompagnons.»

Mouna : trois exemples concrets de contexte et feed-back de personnes accompagnées avec l'approche ActionTypes®

Contexte : Un coach a proposé à son coaché, en situation de blocage, de travailler avec moi sur deux séances avec cette approche afin de mieux se connaître en sortant de son mental : déterminer ses points forts, valoriser ses atouts.

Retour du coaché :

« Les mises en situation, qui sont surprenantes de premier abord, permettent de faire le lien entre son corps (nos positions, notre motricité), ses émotions (ce qui nous touche, ce qui a de l'impact pour nous) et son mental



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

(intellectualisation des facteurs). Le résultat est surprenant par sa justesse, sa profondeur et la puissance dans la connaissance de soi.

Dans mon quotidien, j'ai recours aux exercices qui correspondent à mon profil transmis par Mouna, en cas de baisse de régime ou quand je suis confronté à une situation de stress.

Dans mes choix ou mes relations dans le monde professionnel, ce que j'ai appris me permet d'agir de façon plus raisonnée et en cohérence avec ce que je suis."

Contexte: Un Product Manager, qui a connu de fortes situations de stress ces dernières années, demande une formation individuelle à son entreprise pour mieux se connaître, et ainsi, s'affirmer et agir en conscience selon les contextes

Retour du participant:

"Grâce à cette formation je sais ce qui me motive et me met en action, ce qui se passe en moi quand je réalise quelque chose. J'ai appris quels sont les mouvements à faire pour me redonner de l'énergie, prendre du recul en situation de stress/conflit, me mettre en action quand la situation me démotive... chaque personne ayant ses propres mouvements.

J'ai beaucoup aimé la façon d'identifier mon profil : Mouna étudie le lien corps-esprit, notre fonctionnement intérieur est découvert simplement par l'étude des réponses du corps à de nombreux petits « tests » physiques. Pas de questionnaires, pas d'introspection, pas de question compliquée."

Contexte: Un coach, dans un moment de creux professionnel, souhaite bénéficier de l'approche pour se remobiliser

Retour du participant:

« J'ai des difficultés à prendre des contacts et à rencontrer des prescripteurs potentiels. Les sessions espacées dans le temps m'ont permis de connaître mon profil énergétique et surtout de me faire découvrir le potentiel que j'ai en moi. En effet, j'ai une ressource profonde d'enthousiasme qui me permet de puiser du sens en ce que je fais. C'est une force à laquelle je peux me connecter et c'est très précieux. J'ai apprécié les deux exercices proposés pour me mettre en action avant de prendre mes rendez-vous clients. Pour conclure, je trouve cette approche personnalisée par le biais du corps très fine et très concrète. »



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

Atelier sur les héros mythiques et le coaching selon Chantal Motto

Le 27 septembre dernier, Chantal Motto qui fut vice-présidente de la SFCoach, est venue animer un atelier Ilede-France à partir de son plus récent ouvrage : « Nos héros mythiques, de vrais coachs » (Eyrolles, 2018). Après avoir piqué notre curiosité en nous demandant si nos clients avec les pieds enflés... manière amusante et percutante de nous rappeler que le nom d'Œdipe signifie « pieds enflés », elle a visité quelques mythes et leurs transpositions dans la vie professionnelle de nos clients coachés.

Par exemple, Vulcain pourrait être envisagé comme posant la question de la légitimité, de l'autorité et, en contre-point, celle du syndrome de l'imposteur.

Le mythe du Graal pourrait davantage nous inviter à réfléchir au désir de justice par opposition à la complaisance vis-à-vis des autres et de soi-même. Icare soulève la question de « trouver sa place en tant que fils », fera observer une participante parmi la bonne trentaine de personnes présentes. Chantal ajoute qu'Icare interroge la hauteur de nos ambitions et de leurs limites, « jusqu'à se brûler les ailes », à mettre en rapport avec la pertinence des idéaux de nos leaders.

Que dire de Vishnou que Chantal nous propose pour défendre l'idée d'être en cohérence, d'un alignement. Vishnou, en effet, est le gardien de l'équilibre et du rétablissement de l'ordre. Voilà qui permet à notre conférencière de faire aussi le rapprochement avec une intervention qui serait plutôt systémique.

Ulysse n'a pas échappé à la liste des héros présentés lors de cette soirée. Lui pour évoquer la persévérance et l'invitation que nous pouvons faire à nos clients de trouver des alliés afin de traverser les épreuves placées sur leurs routes, de garder confiance en soi et en les partenaires.

Non sans regretter de ne pouvoir passer en revue ces douze figures de sagesse, nous avons conclu avec Isis et Osiris. Avec elles, ce sont les rencontres qui soignent, le processus de transformation qui est convoqué. Sans Isis, pas d'Osiris, rappelons-le.

Voilà comment, en quelques heures, nous avons tenté de rapprocher la fonction du mythe de la pratique du coaching entre la présentation de Chantal et les réactions dans la salle.





Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

La SFCoach en région PACA

Le coaching : un acte politique ? contribuer à l'immobilisme ou au mouvement - Atelier du 26 Septembre à Marseille

A quoi participons-nous comme coach professionnel ? Quel sens et quelle valeur à notre « agir de coach professionnel » ? Choisissons-nous la sur-adaptation ou l'ajustement ?

Quelle conscience avons-nous, dans un coaching, de l'impact individuel sur le coaché, sur l'équipe voire sur l'entreprise ?

Une soirée riche d'échanges autour d'expériences et de cas avec notre invité Daniel Cortési, coach gestaltiste, psychothérapeute et dirigeant d'Epoké autour du cadre de référence de la Gestalt dans le monde de l'entreprise dont il a été un des premiers précurseurs : un mode d'intervention porteur d'un modèle de rapport social. Une bien belle soirée !

Anne-Marie Seimandi

Les neurosciences au service de l'intelligence émotionnelle -Atelier du 8 octobre à Marseille

De l'apport des Neurosciences à l'expérimentation

Ce second atelier du cycle sur les neurosciences qui a réuni 34 personnes, a été à nouveau animé par Flora BAT PITAULT, spécialiste des Thérapies Comportementales et Cognitives (TCC), praticien hospitalier en Pédopsychiatrie et docteur en Science au sein de l'Institut des Neurosciences de la Timone.

En introduction, Flora BAT PITAULT a défini l'émotion d'un point de vue scientifique, présenté une rapide synthèse des connaissances sur le processus émotionnel, le fonctionnement du cerveau dans ce processus, puis la maturation du processus avec l'âge entre l'enfance et le début de l'adolescence.

Est venu ensuite un temps d'expérimentation où chacun a pu explorer ses propres émotions, basé sur une théorie selon laquelle un contact visuel ininterrompu de quatre minutes accroît l'intimité, crée de la sécurité affective dans la relation. En effet, en stimulant le nerf qui relie les yeux et le cerveau limbique nous parvenons à créer un lien qui ne s'efface pas avec notre interlocuteur. Une expérience bien émouvante!

Enfin l'atelier s'est conclu par un débat sur l'utilisation des émotions dans nos pratiques de coaching, un regard croisé entre des coachs et une scientifique.

Fawzia Grand, Jacques Pommerolle, Eric Bat



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

La SFCoach en région Grand-Ouest

Suite à la rencontre conviviale du 16 Novembre 2018

En cette fin d'année, une vague d'énergie positive déferle sur la SFCoach Grand ouest!

Une rencontre est programmée fin Janvier/début Février 2019, sur une journée, conjointement animée Isabelle FENOTTI et Véronique LE ROUX, nos deux nouvelles co-déléguées régionales.

Une excellente occasion de célébrer la nouvelle année, de caler la périodicité des rencontres en région, de parler fonctionnement collectif et projets pour 2019 et surtout de démarrer un GEP animé par François SOUWEINE, co-fondateur et Président de l'Académie du coaching et administrateur de la SFCoach.

Isabelle FENOTTI et Véronique LE ROUX

La SFCoach en région Auvergne-Rhône-Alpes

Le 11 octobre Fabienne Arrivetz et moi-même étions au forum ELLE ACTIVE à des endroits distincts. Ce salon est orienté Femmes actives salariées ou entrepreneuses. Le monde agglutiné et grouillant dans les salons dorés de l'Hôtel de Ville témoigne de ce besoin de prendre, d'apprendre et de comprendre. Entourée de ballons roses, j'étais au milieu de ces allées et venues et observais entre deux speed coachings, ces abeilles à la recherche du bon nectar. Le coaching était l'une des nombreuses propositions de conférences, ateliers et entretiens plus discrets sur leur parcours, leurs espoirs, leur volonté de se donner les moyens de se réaliser professionnellement.

Cette performance de speed coaching toutes les 20 minutes pendant 3 heures m'a montré que l'on pouvait contribuer à alléger certaines croyances fortes d'impuissance, d'imposture ou d'épuisement, thématiques que je retrouve tellement dans ma pratique habituelle et qui semble imprégnée les discours, les représentations et les générations. Bravo pour leur courage et leurs prises de risques au quotidien ! Quel beau métier le coaching !

Julie Duperret



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

Le Coach et la plume

La nouvelle édition du Grand Livre de la Supervision (Eyrolles). Dirigé par Emilie Devienne, il réunit une vingtaine de plumes émérites, parmi lesquelles des membres de la SFCoach, mais aussi de l'EMCC et l'ICF. Depuis la précédente parution (2010), la pratique et le marché de la supervision ont changé : des formations ad hoc, une Fédération regroupant les superviseurs professionnels, un élargissement des domaines d'activité faisant appel à des superviseurs... Cet ouvrage collectif fait le point.



Le Guide de l'organisation apprenante (Eyrolles). Coordonné par Béatrice Arnaud et Corinne Ejeil, cet ouvrage s'inspire du best-seller « La cinquième discipline » de Peter Senge, lequel a d'ailleurs signé la préface. Cet ouvrage regroupe les contributions de plus de 80 consultants. Ces fiches s'adressent aussi aux débutants en matière bien d'organisation apprenante qu'aux coachs, consultants, dirigeants, leaders, formateurs qui auraient déjà une pratique plus avancée. Nous qui sommes sensibles, à la SFCoach, à la notion de réflexivité, notons une fiche sur le sujet intitulée « réflexivité l'adresse augmentée » à des dirigeants et cadres supérieurs des entreprises.





Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

• <u>Méthode de coaching d'organisation</u> <u>pour piloter le changement (Eyrolles)</u>.

Olivier Devillard vient de signer son quatrième ouvrage sur le coaching. Après le coaching des dirigeants, la culture d'entreprise et le coaching d'équipe, il s'agit cette fois du coaching d'organisation, un thème au cœur des travaux actuels de la SF Coach.

Cet ouvrage présente une méthode élaborée depuis plus de vingt ans à d'une quarantaine partir d'interventions conduites dans des entreprises de toutes tailles. Conçue pour permettre à l'entreprise de piloter des évolutions profondes en son sein, cette approche l'aide à limiter les effets résistances des qui s'opposent habituellement au changement. C'est au travers d'une large place faite aux acteurs eux-mêmes qu'elle y parvient.





Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

A vos Agendas!

- Ateliers « Lancer son activité de coach » animés par différents Ambassadeurs de la SFCoach le 11 Janvier à 9h et le 21 Février à 14h à Paris, ainsi que le 18 Janvier à Lyon
- La galette des rois membres et sympathisants PACA le mercredi 16 Janvier avec le bilan des deux années de mandat de l'équipe régionale et les perspectives 2019/2020 à Marseille
- Conférence « Et si vous coachiez en toute liberté ? » animée par Fabienne Arrivetz et Pauline Fatien Diochon le **7 Février à 18h à Lyon**
- Atelier-conférence sur la Supervision le 7 Février à 19h45 à Paris
- Atelier ICF en co-invitation avec SFCoach et EMCC le jeudi 7 Février : le marketing de soi ou comment développer une marque de coach expert par Emmanuelle Jolivet à Marseille
- Atelier « Réflexivité : un levier essentiel de professionnalisation du coach» animé par Jean-Louis Cressent et Valérie Pascal à Paris : date à venir début 2019
- Atelier EMCC en co-invitation avec ICF et SF Coach le lundi 13 Mai, Atelier Pleine Conscience par Sophie et Christian le Mellec à Marseille



Nº 60 - Novembre/Décembre 2018

Au cœur du monde du travail. Depuis plus de 20 ans.

Systémique et coaching : la SFCoach représentée dans le sport de haut niveau



Quatre membres de la SFCoach ont participé à la 12e journée de professionnalisation des coachs organisée par l'INSEP en octobre. Fabienne Arrivetz animait un atelier sur la systémique, fortement apprécié par les coachs du Label APPI, dont font partie Jean-Yves Arrivé, Pascale Reinhardt et, depuis peu, Brice Quaincé.

Rappelons que ce Label APPI, créé il y a 3 ans, regroupe des coachs sélectionnés pour intervenir sur des accompagnements individuels ou collectifs dans le secteur du sport de haut niveau. Il ne s'agit pas de coaching sportif (au sens d'entrainement) mais bien, comme nous l'entendons à la SFCoach, d'accompagnement de managers, de toutes les personnes intervenant autour des sportifs, avec déontologie, professionnalisme et rigueur. L'INSEP (Institut National du Sport, de l'Excellence et de la Performance) garantit le processus de sélection des coachs et organise, chaque année, six rencontres de professionnalisation pour les 32 coachs professionnels déjà labellisés APPI.

Pour en savoir plus sur le processus d'accréditation auquel tous les accrédités de la SFCoach peuvent prétendre: https://www.insep.fr/fr/actualites/devenir-accompagnateur-labellisé-appi

Brice Quaincé