

**Coaching et Bore-Out :
Prévention et Accompagnement à la
reprise professionnelle.**

Sous la direction de Mme **Annabelle BETENCOURT**, superviseur.

Mémoire pour l'obtention de la Certification
Devenir Coach Consultant – RNCP niveau 7
Linkup Coaching

Présenté et soutenu devant un jury professionnel le 25/09/2020

Virginie Gabriel – N° promotion 114-B

Table des matières

<i>Remerciements</i>	5
1 Introduction et problématique	7
2 PARTIE I : Le Bore-out et ses impacts	10
2.1 Cadre, définition et épidémiologie	10
2.1.1 Cadre	10
2.1.2 Définitions	11
2.1.3 Epidémiologie.....	14
2.2 Impacts	16
2.2.1 Champ ontologique.....	16
2.2.2 Champ écologique	20
3 PARTIE II : Le coaching et le Bore-out	26
3.1 Prévenir le Bore-out en entreprise	26
3.2 Survenue du Bore-out	28
3.3 Accompagnement à la reprise après Bore-out	28
3.3.1 Accompagner la transition.....	29
3.3.2 L'accueil du client – installation du rapport collaboratif	30
3.3.3 Sécuriser émotionnellement le client – les styles émotionnels.....	32
3.3.4 Identifier les zones d'impact/hors impact	35
3.3.5 Redéfinir sa vie	36
3.3.6 Redécouvrir ses ressources.....	37
3.3.7 6 passions pour découvrir son flow	38
3.3.8 Ancrer le client dans le réel.....	39
3.3.9 Ancrer la motivation du client	44
3.3.10 Se dire au revoir.....	45
4 Conclusion	46
<i>Sites internet consultés</i> :.....	48
<i>Annexes</i>	51
1 Outil d'évaluation style émotionnel	51
2 Projet professionnel	59

2.1	<i>Votre présentation</i>	59
2.2	<i>Cadrage de votre projet</i>	59
2.2.1	<i>Définition du projet</i>	59
2.2.2	<i>Origine du projet / Contexte</i>	59
2.2.3	<i>Objectifs du projet</i>	60
2.2.4	<i>Périmètre du projet</i>	60
2.2.5	<i>La cible du projet</i>	61
2.2.6	<i>Contraintes</i>	61
2.2.7	<i>Parties Prenantes</i>	61
2.2.8	<i>Macro-Planning</i>	62
2.2.9	<i>Ressources</i>	62
2.2.10	<i>Plan de Communication</i>	63
2.2.11	<i>Forces et opportunités</i>	64
2.2.11.1	<i>Forces</i>	64
2.2.11.2	<i>Opportunités</i>	64
2.2.12	<i>Menaces et faiblesses</i>	65
2.2.12.1	<i>Menaces</i>	65
2.2.12.2	<i>Faiblesses</i>	65
2.2.13	<i>Risques</i>	65

Remerciements

A toute l'équipe pédagogique de Linkup Coaching, qui m'a donné le sentiment d'avoir trouvé enfin ma place dans les œuvres humaines.

A Annabelle, ma Superviseuse de Mémoire dont j'ai apprécié la personnalité, l'implication, les remarques ciblées et constructives.

A Mathilde Guénaux, mon manager, Christelle Geslin, notre Directrice, Sophie Huguet, notre Directrice des ressources humaines de MMA et j'en oublie, qui ont soutenu ce projet de certification et m'ont offert l'opportunité d'apporter l'état d'esprit et les pratiques opérationnelles du coach professionnel au programme de transformation des pratiques managériales de MMA.

A mes clients, car les accompagner, c'est soulever mon tapis intérieur sous lequel j'avais caché mes blessures personnelles indolores mais mal cicatrisées. Céline, ma Superviseuse personnelle, m'a permis, grâce à ses orientations, d'opérer un nettoyage de Printemps.

A mes amis et mes enfants, qui ont su diminuer leurs sollicitations pour me laisser le temps nécessaire à ma formation.

A Thomas, en quête d'œuvre et de sens, rencontré tant de manière fortuite qu'au moment opportun, qui m'a accompagnée un temps sur le chemin de la déconstruction de mes illusions. Parce qu'au bout du chemin se trouve la lumière.

Citations

« Dans notre monde, l'oisiveté s'est transformée en désœuvrement, ce qui est toute autre chose : le désœuvré est frustré, s'ennuie, est à la recherche constante du mouvement qui lui manque. » (Kundera, 1994).

« On travaille toujours pour autre chose que le travail » (Comte-Sponville, 2011).

« Ce n'était pas de l'asthme, mais des étouffements à origine émotive et à sujets indéterminés : ces crises me prennent généralement quand mon cerveau n'est pas occupé. Or mes insomnies m'enlèvent les possibilités de travail. Conséquences terribles, écrivait-il à Rouveyre, car le travail guérit tout ! » (Schneider, 2002)

1 Introduction et problématique

André Comte-Sponville nous parle de bonheur au travail¹ dans une conférence donnée le 21 janvier 2016 aux Hôpitaux universitaires de Genève.

Mais quelle idée diront certains quand d'autres ne jurent que par le travail-passion. Il n'y a pas de sot métier dit-on, peut-être pour signifier que tout le monde est utile au travail ? Certains stéréotypes sur les métiers nourrissent l'idée de vocation (médecin ? avocat ?) quand d'autres rappellent cruellement la servitude de nos ancêtres (ouvrier à la chaîne ? technicien de surface ?). Et lorsqu'on travaille à plusieurs ? Sartre disait « L'enfer, c'est les autres » alors qu'Henri Salvador chantait « le travail c'est la santé ».

Pour l'organisation Mondiale de la Santé² :

« Un travail sain est celui dans lequel les pressions exercées sur l'employé sont adaptées à ses capacités et à ses ressources, et où il a suffisamment de prise sur son travail et reçoit un appui suffisant des personnes qui lui importent. Etant donné que la santé n'est pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité mais un état de complet bien-être physique, mental et social (OMS, 1986), un environnement de travail sain est celui dans lequel il n'y a pas seulement une absence de conditions nocives, mais, au contraire, une abondance de facteurs favorables à la santé. »

Alors concrètement qu'en est-il du travail et des conditions de travail dans les entreprises ?

La Caisse primaire d'assurance maladie sur son site internet relate que :

« Les conséquences des risques psychosociaux en entreprise pèsent sur la santé physique et mentale des salariés. Ils ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise et peuvent nuire à son bon fonctionnement (absentéisme, turnover, ambiance de travail...). Pour la France, le coût social du stress au travail est évalué entre **1,9 et 3 milliards d'euros**. Cette estimation comprend le coût des soins et la perte de richesse pour cause d'absentéisme, de cessation prématurée d'activité et de décès prématuré (Institut national de recherche et de sécurité, étude réalisée en 2010 basée sur des chiffres de 2007). »

¹https://www.youtube.com/watch?v=B7grjCYM9mE&list=PLZ0bTMBjdXfG_EXvRXuFdR0bpezWW-gTO&index=1

²https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf?ua=1

Peter Werder et Philippe Rothlin deux consultants suisses en management, avaient pu constater qu'autour d'eux que de plus en plus de leurs collègues semblaient souffrir de maux étranges, liés à l'ennui. Ils ont forgé la notion de *Bore-out* proprement dite en 2007, dans leur ouvrage *Unterfordert : Diagnose Boreout* (Red Line, 2014, en allemand, non traduit). Le *Bore-out* – un mot qui s'inspire du *Burn-out*, le nom que le psychiatre américain Harold B. Bradley a donné, en 1969, à la surcharge de travail chronique – désigne l'inemploi dans l'emploi : les heures vides et creuses nourrissent un sentiment d'ennui et de déprime.

« Être en *Bore-out*, c'est être à bout, par manque de travail, de motivation ou de défis professionnels », écrit le docteur François Baumann³.

Frédéric Joignot précise quant à lui, dans un article du Monde publié le 3 juillet 2019 que dès 1958, le phénomène d'ennui au travail a été repéré par le sociologue James G. March et le prix Nobel d'économie (1978) Herbert Simon. Selon eux, la rationalisation des organisations n'a pas d'effet sur l'inactivité et ils observent que nombre d'employés expédient leurs tâches pour ensuite « tuer le temps » au bureau.

L'étude coordonnée par la Dares, publiée en novembre 2016 sur les conditions de travail et la santé au travail, fait le constat suivant :

- 31% des actifs occupés déclarent devoir cacher ou maîtriser leurs émotions.
- 47% des actifs occupés estiment qu'ils doivent « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail.
- Au moins 64% des actifs occupés déclarent être soumis à un travail intense ou subir des pressions temporelles.
- Enfin, 64% des actifs occupés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail.

L'on mesure alors les enjeux tant économiques qu'humains à apporter des moyens opérationnels permettant de limiter les conséquences délétères du stress, ou plutôt les conséquences du manque de gestion du stress en entreprise.

³ Baumann F. (2016). *Le Bore-out. Quand l'ennui au travail rend malade*. Josette Lyon

Nous allons dans la suite de ce mémoire nous centrer sur le *Bore-out*, en préciser les contours et en détailler les impacts en première partie et proposer une démarche de coaching en deuxième partie.

Nous nous appuierons sur les données disponibles, qu'elles soient d'ordre médico-sociales, juridiques, émanant de divers professionnels et institutions ayant abordé cette question.

Nous prendrons avec prudence la littérature sur le sujet du *Bore-out* car potentiellement liée à la subjectivité de son auteur.

2 PARTIE I : Le *Bore-out* et ses impacts

2.1 *Cadre, définition et épidémiologie*

2.1.1 Cadre

La question du *Bore-out* fait référence à l'ennui éprouvé par un individu du fait du désœuvrement ou manque d'activités. En cela se pose la question de la responsabilité de fournir des activités à un individu. Est-elle uniquement du ressort de l'individu ? Ou bien est-elle du ressort d'un tiers ?

En France, le seul domaine où des activités sont du ressort d'un tiers est le domaine de l'emploi.

Pour le droit du travail, l'emploi est un ensemble de règles régissant les relations entre un employeur et les travailleurs qui lui sont subordonnés.

L'existence de la relation de travail dépend des conditions de fait de l'activité des travailleurs, et non de la volonté exprimée par les deux parties, ni de la dénomination qu'ils ont données à leurs relations. Le droit du travail s'applique donc même en l'absence de contrat de travail, dans la mesure où il existe un lien de subordination d'un travailleur vis-à-vis d'un employeur. Cette subordination est un lien juridique qui, selon la jurisprudence (Cour de cassation, 13 novembre 1996), se caractérise par « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».

Précisons que le droit du travail ne s'applique que pour le travail pour le compte d'autrui. Il ne concerne donc pas le travail pour son propre compte (ex : entrepreneurs, artisans, commerçants, professions libérales et autres travailleurs indépendants). Il ne s'applique pas non plus aux agents fonctionnaires, statutaires et contractuels de droit public.

Du fait de la relation de dépendance, le droit du travail cherche à protéger le salarié contre l'arbitraire de l'employeur et à rééquilibrer leurs relations. Cependant le contrat de travail a d'autres finalités. Il est aussi un droit de l'organisation de l'entreprise et vise à favoriser l'emploi.

S'agissant d'entreprise, la législation impose depuis 2008 l'obligation de dispositif de prévention des risques psycho-sociaux (RPS), dont la question du stress.

Le ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion⁴ précise ainsi :

« Les risques psychosociaux sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail. Ils peuvent concerner toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur secteur d'activité. »

Les risques psychosociaux se trouvent à la jonction de l'individu (ontologie) et de sa situation de travail (écologie). On distingue le stress provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées, les violences internes commises par des travailleurs : conflits majeurs, harcèlement moral ou sexuel, les violences externes, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés, le syndrome d'épuisement professionnel.

Ces risques psychosociaux peuvent être combinés et interagir les uns avec les autres.

En matière de stress, on distingue 4 types de conséquences pathologiques du fait du stress aujourd'hui :

- Le *Burn-out* : épuisement du fait d'une suractivité
- Le *Bore-out* : épuisement du fait d'une sous-activité
- Le *Brown-out* : épuisement du fait d'une perte de sens
- Le *SSPT* : syndrome de stress post-traumatique

Nous traiterons plus spécifiquement du *Bore-out* dans le champ professionnel.

2.1.2 Définitions

Parler de *Bore-out* en lien avec le travail nécessite de définir de quoi l'on parle. Qu'est-ce que le travail ? D'où vient le terme *Bore-out* ? Que signifie-t-il ?

L'origine étymologique du mot « travail » vient de l'ancien français, souffrance, issu du latin populaire tripaliare : « tourmenter avec un tripalium ». Un tripalium étant soit un instrument de torture, soit un instrument qui sert à immobiliser les grands animaux pour les ferrer (chevaux, bœufs).

⁴<https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

Le dictionnaire Le Petit Robert, quant à lui, définit le travail comme étant l'ensemble des activités humaines orientées vers un but, l'ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire quelque chose, c'est-à-dire des actions ou des activités.

Le dictionnaire de philosophie en ligne, dicophilo.fr, définit le travail comme suit :

1. « (Invariable, singulier) Ensemble des activités par lesquelles l'homme satisfait ses besoins et transforme la réalité.
2. Activité particulière ayant pour fonction la satisfaction des besoins d'un individu et la transformation de la réalité.
 - a) Activité particulière à laquelle un individu est formé, et qui est censée lui permettre de satisfaire ses besoins. Syn. métier, profession.
 - b) Activité qui permet à un individu de satisfaire ses besoins. Source de revenus. Syn. emploi, activité rémunératrice. Opp. Chômage/inactivité, loisir, rente, bénévolat.
3. Toute activité dont le produit a été obtenu par un effort ou sous la contrainte, même sans lien avec un besoin.
4. Manière dont le travail au sens (2) ou (3) est réalisé.
5. Produit, résultat du travail au sens (1), (2) ou (3). »

On parle également parfois d'un ouvrage pour parler d'un travail et s'agissant de l'absence d'activité, Flaubert⁵ mettait déjà en son temps en lien les notions de travail et de désœuvrement et ses conséquences émotionnelles : « Comme il n'avait aucun travail, son désœuvrement renforçait sa tristesse ».

Le dictionnaire Le Petit Robert définit le désœuvrement par :

« L'état d'une personne désœuvrée (inaction, inoccupation, oisiveté). Vivre dans le désœuvrement, faire quelque chose par désœuvrement, pour passer le temps. Sentiment de malaise ou d'abattement qui accompagne l'absence d'activité. »

Pour l'office québécois de la langue française⁶, la nuance entre travailler et œuvrer tient au fait qu'on œuvre pour une bonne cause et qu'on travaille pour gagner sa vie, par exemple travailler dans un hôpital et œuvrer pour le mieux-être des malades. Ainsi peut-on conjecturer qu'œuvre

⁵ Flaubert G. (1869-2005) *L'éducation sentimentale*. Gallimard.

⁶ <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>

et travail puissent aller de pair, en ce sens que le travail est action là où l'œuvre fait sens à l'action (puisque l'action dénuée de sens conduit quant à elle au *Brown-out*).

Le terme *Bore-out* quant à lui, est un néologisme récent :

En anglais, d'après The Oxford paperback dictionary, le mot *Burn-out* est un nom commun signifiant « exhaustion, extreme tiredness » que l'on peut traduire par exténuation, épuisement, fatigue extrême.

Le mot *Brown-out* provient du domaine des électriciens et signifie « avoir une chute de tension électrique ».

Toutefois, l'ennui (le sentiment) en anglais se traduit par plusieurs termes : *worry*, *bore* et *anxiety*, comme le relève Charles-Edouard Rangade⁷ dans son article sur le *Bore-out*.

Notons que *worry* et *anxiety* attirent plutôt à un sentiment purement intrinsèque comme le note Charles-Edouard Rangade, mais *to bore* attire à l'ennui lié à quelque chose de fastidieux, d'après The Oxford paperback dictionary, qui serait donc plutôt d'origine extrinsèque.

L'association française de thérapie comportementale et cognitive résume ainsi :

« L'ennui est l'impression de vide intérieur causée par le désœuvrement, le désintérêt ou la répétition d'une tâche, la lassitude, et peut susciter des sentiments d'inutilité, de découragement, voire d'abattement. Il peut être la cause de nombreux troubles mais aussi motiver à diversifier son quotidien. Plusieurs auteurs en relèvent les méfaits au travail : il majore l'insatisfaction ainsi que les risques d'accidents par une baisse de la vigilance, conduit à l'absentéisme ou aux baisses des cadences. Il diminue la motivation à réussir mais conduit aussi à développer des activités alternatives. Toutefois l'ennui au travail peut conduire à un sentiment d'épuisement profond – le *Bore-out* – qu'il convient de pouvoir repérer, prévenir et traiter. »

Ainsi, le terme *Bore-out* est un néologisme (qui n'existe pas en langue anglaise) qui définit précisément le fait de s'ennuyer du fait d'une cause externe.

⁷ Rangade C-E. (2016). *De l'ennui au bore-out, une revue de la littérature*. Journal de thérapie comportementale et cognitive.

2.1.3 Epidémiologie

La question de savoir combien de personnes sont touchées par l'ennui au travail se pose. Sur le temps de travail, convenu contractuellement, quelle est la part de temps consacrée réellement à des activités ?

AOL et salary.com ont mené une enquête⁸ aux Etats-Unis en 2005 portant sur 10 000 employés, montrant que le travailleur moyen, sur une journée de travail de huit heures et sans prendre en compte les pauses réglementaires, gaspille 2,09 heures journalières à accomplir des tâches sans rapport avec son emploi. La principale raison évoquée pour 33 % des personnes interrogées est l'absence de tâches attribuées.

Une étude de l'assurance maladie⁹ montre que :

« En 2016, 10 000 affections psychiques au titre des accidents du travail et près de 600 au titre des maladies professionnelles ont été recensées. En 2011, seulement 100 affections psychiques étaient reconnues comme maladie professionnelle »

Le docteur François Baumann mentionne dans son livre¹⁰ :

« *Le Bore-out*, ou ennui au travail, aurait pour cause majeure le sous-emploi dans l'emploi, exacerbée notamment par l'installation de la crise économique en Europe, a, quant à lui, explosé en Europe depuis l'installation de la crise économique. Sa cause majeure étant le sous-emploi, qui atteint aujourd'hui toutes les couches de la société : 20 % de la population active européenne est ainsi sous-employée (enquête du site Atlantico). Plus généralement, l'ennui au travail concernerait environ 32 % des salariés en Europe, chiffre précisé par une autre étude, l'étude StepStone »

Ainsi, si 1 salarié sur 3 s'ennuie au travail, quelle est la part de ces salariés ayant développé des troubles médicaux liés à cette situation ?

Outre un gain pour l'économie, pourrait-on y voir un gain sur les dépenses de santé ?

⁸<https://www.businesswire.com/news/home/20050711005088/en/Americans-Waste-2-Hours-Day-Work-Costing>

⁹<https://assurance-maladie.ameli.fr/actualite/10-000-affections-psychiques-reconnues-en-accident-du-travail#:~:text=L%C3%A9tude%20r%C3%A9v%C3%A8le%20que%20l,il%20y%20a%205%20ans.>

¹⁰ Baumann F. (2016). *Le Bore-out. Quand l'ennui au travail rend malade*. Josette Lyon

L'Organisation mondiale de la santé¹¹ a précisé ainsi lors de la journée internationale du travail, le 10 octobre 2017 que les troubles mentaux courants que sont la dépression et l'anxiété représenteraient plus de 50 millions d'années de travail perdues et coûteraient à l'économie mondiale mille milliards d'USD par an en pertes de productivité. Rien que dans la Région européenne de l'OMS, le coût estimé de la mauvaise santé mentale dépasse les 140 milliards d'USD par an. Une autre constatation digne d'être relevée est le fait que les troubles de dépression et d'anxiété imposent à l'employeur et à l'économie un tribut supérieur de 30 % à celui des autres problèmes de santé (en raison de la durée moyenne de l'absence).

Le bien-être au travail influence positivement la santé et la productivité, et un environnement de travail empreint de négativité peut entraîner des problèmes de santé physique et mentale, de l'alcoolisme et un abus de substances psychoactives. Le risque de souffrir d'une dépression, de stress ou de *burn-out* peut être contré en évitant certains écueils pour la santé mentale au travail, par exemple :

- Des politiques inadéquates dans le domaine de la santé et de la sécurité ;
- De mauvaises pratiques de communication et de gestion ;
- Une participation limitée au processus décisionnel ou peu de contrôle sur ses tâches personnelles ;
- Un manque de soutien aux membres du personnel ;
- Une absence de flexibilité dans les horaires de travail ;
- Un manque de clarté concernant les tâches à effectuer ou les objectifs de l'organisation.

Informé le personnel sur l'aide disponible, faire participer les employés au processus décisionnel et favoriser un bon équilibre entre le travail et la vie privée sont quelques-unes des interventions et bonnes pratiques permettant de préserver et de promouvoir la santé mentale au travail.

¹¹<https://www.euro.who.int/fr/media-centre/events/events/2017/10/mental-health-at-the-workplace-world-mental-health-day-2017>

2.2 *Impacts*

2.2.1 **Champ ontologique**

Parler du champ ontologique d'un point de vue médical, c'est parler de santé mentale, de comportements adaptés.

En tant que coach professionnel, c'est parler du modèle CVBLP(E), où rappelons-le, les émotions sont ce tableau de bord personnel dont les indicateurs s'allument orange ou rouge lorsque quelque chose ne va pas relativement à ses croyances personnelles, ses valeurs, ses besoins, ses limites ou à ce qui parasite l'individu. Pour le coach professionnel, ces réactions auront toujours trait aux éléments de la vie réelle, c'est-à-dire l'écologie de l'individu. Le cas échéant, cela relève alors du champ de compétence du psychothérapeute.

Le psychologue canadien Bruno Fortin précise dans son livre¹² que :

« Lazarus et Lazarus (1994) présentent les émotions comme des réactions complexes qui engagent à la fois le corps et l'esprit. Ces réactions incluent un état mental subjectif, tel que la colère, l'anxiété ou l'amour, une impulsion à agir, comme fuir ou attaquer, que cela soit exprimé ouvertement ou non, et de profonds changements dans le corps, par exemple une augmentation du rythme cardiaque ou de la pression sanguine. Certains de ces changements corporels préparent à des actions d'adaptation soutenues. D'autres – tels que les postures, les gestes et les expressions faciales – communiquent aux autres ce que nous ressentons ou ce que nous voulons que les autres croient que nous ressentons.

L'émotion souligne l'existence d'un épisode significatif de notre vie personnelle, associé à des personnes, des valeurs et des idées qui nous tiennent à cœur. Elle est déclenchée par le sens personnel que nous donnons à qui se produit dans une situation donnée. La trame romanesque varie d'une émotion à l'autre, chaque émotion ayant sa propre histoire. »

Toutefois, s'agissant de stress et notamment du sentiment d'ennui et de ses conséquences comportementales, François Baumann¹³, relève des stratégies de coping inadaptées pour faire

¹² Fortin B. (2002). *La gestion des émotions*. Les Éditions CPF.

¹³ Baumann F. (2019). *Éliminer la souffrance au travail : revivre après un Burn-out, un Bore-out ou un Brown-out*. Josette Lyon.

face à la situation de désœuvrement visant essentiellement à nourrir l'illusion d'occupation, vis-à-vis des autres et peut-être de soi-même comme par exemple :

- Augmenter le temps de traitement d'une tâche pour occuper le temps.
- Réaliser les tâches sur un temps de traitement normal et remplir le reste du temps à des tâches personnelles ou hors mission pour nourrir l'usage du poste informatique et le faire paraître occupé.
- Intercaler de longues pauses ou de longs temps de bavardage
- Le présentisme zélé, c'est-à-dire allonger son temps de présence au bureau pour nourrir l'illusion d'une forte charge. Toutefois, la personne « tuera le temps » par diverses activités hors champ de ses missions professionnelles.
- Adopter des attitudes visant à donner un air d'importance et de sérieux à toutes choses, pouvant aller jusqu'à simuler des conversations importantes en passant des appels personnels au bureau.

Dans un autre livre¹⁴, François Baumann décrit le processus de destruction lent et insidieux pour l'individu du désœuvrement pouvant aller jusqu'à la mort réelle de la personne. Pour l'auteur, l'ennui au travail est une grande souffrance psychique entraînant des troubles tant psychiques que physiques. Face au vide de sa vie suscité par l'absence d'activité, l'individu développe un sentiment de disqualification, puis ne pouvant exercer et développer ses compétences, la personne connaîtra un mal-être généralisé la conduisant à la dépression. Des individus brillants peuvent ainsi se transformer en malades déprimés chroniques, poussant certains jusqu'au suicide tant le *Bore-out* engendre la honte et le dégoût de soi. Le rapport occidental au travail pousse la personne désœuvrée à se sentir méprisée, diminuée inscrivant la personne dans un processus de rétrécissement de l'image de soi pour soi-même et vis-à-vis des autres. Ainsi, dans le *Bore-out*, s'ajoute une forme de destruction ontologique par une dégradation identitaire que ne connaît pas la personne sujette au *Burn-out*, pour qui l'image sociale de soi sera maintenue. En effet, il y a encore une forme de tabou à dire que l'on s'ennuie au travail, ce qui implique que la personne n'ira pas chercher de soutien et ne parlera pas de sa souffrance et de son sentiment d'ennui, pensant qu'elle sera incomprise. En France, avoir un travail est un Graal dont la perfection ne saurait supporter l'idée qu'on puisse s'ennuyer.

Nous pouvons donc résumer les conséquences ontologiques du désœuvrement par :

¹⁴ Baumann F. (2016). *Le Bore out : Quand l'ennui au travail rend malade*. Josette Lyon.

- Travail par trop monotone
- Voie de garage - donc travail sans perspectives ni sens
- Privation ou manque de responsabilité
- Parfois même privation d'activité professionnelle
- Fort sentiment d'injustice
- Absence totale de reconnaissance
- Oubli total et mépris

Cette situation déclenche différents symptômes :

➤ **Symptômes physiques**

Douleurs (maux de tête, douleurs musculaires, dérangements intestinaux), contractions musculaires, troubles du sommeil, trouble de l'appétit, problèmes digestifs, hypertension, nausées, déséquilibres hormonaux...

➤ **Symptômes émotionnels**

Etat d'anxiété, état d'irritabilité, tristesse, larmes, crises de nerf, impatience, excitation cynisme, perte du sens de l'humour...

➤ **Symptômes intellectuels**

Erreurs, oublis, culpabilité, sentiment d'impuissance, insatisfaction, sentiment de perte d'estime de soi, difficultés de choix, expectative...

➤ **Symptôme comportementaux**

Consommation de calmants ou d'excitants, isolement et repli sur soi, comportements changeants, agressivité, colère, forte distorsion cognitive, attitude négative, difficulté à coopérer.

Le site <https://se-realiser.com/identifier-vos-talents/> rappelle ainsi ce que le stress est un syndrome d'adaptation et que le manque d'activité est perçu comme l'impossibilité d'agir, ce qui du point de vue du cerveau signifie « danger de mort ». Le site précise ainsi qu'une voie

pour sortir de cette situation est le développement de soi et il explique que les éléments sur lesquels reposent l'identité sont des éléments corporels, biologiques et physiologiques qui relèvent de l'espèce humaine, et qui conditionnent ses apparences, ses potentialités physiques, intellectuelles, des éléments culturels historiques : origines, histoire, système de valeurs, motivation, intérêts et des éléments cognitifs multiples : compétences particulières, aptitudes, connaissances. Ainsi, l'identité évolue tout au long de la vie et bien qu'évoluant au contact d'expériences interpersonnelles, l'identité reste quelque chose de proprement interne à la personne.

Or, dans le *Bore-out*, il y a une forme de perte de soi, une forme de mort lente ontologique.

Il est intéressant d'ailleurs de souligner l'approche de la perte de Cécile Arnould-Plaud et Bertrand Urien¹⁵ qui posent ainsi la notion de perte comme l'effondrement des allant de soi de la vie quotidienne et qui fait vaciller le sentiment de sécurité ontologique (Caradec, 2004).

Pour la victime d'un *Bore-out*, il y a un avant et un après. Elle entrera alors dans un processus de deuil qui est vu par les auteurs sous l'angle de la mort de l'ancien soi. Selon les auteurs :

« La perte se traduit par une élévation du niveau de stress et nécessite en retour un changement du concept de soi (Goodwin et al, 1997). Le stress constitue ainsi l'élément central de toute transition : 'le stress est si fondamental à l'expérience de transition que certains scientifiques considèrent que stress et transition sont synonymes' (Goodwin et al, 1997). Les auteurs rappellent alors que le stress est défini comme 'un ensemble de réactions associées à un syndrome général d'adaptation de nature non spécifique en présence de stresser' (Steyle, 19561). Les stratégies d'adaptation, ou coping strategy, constituent 'les efforts accomplis pour résoudre les problèmes suscités par les demandes externes' (De Beaurepaire, 1994). L'adaptation, ou ajustement, s'oriente vers les émotions d'une part, l'individu cherchant à transformer la signification de la situation' afin de préserver son équilibre émotionnel. L'ajustement s'opère d'autre part par des stratégies d'action, ou des stratégies de défense (De Beaurepaire, 1994). Les stratégies d'adaptation au stress sont

¹⁵ https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/fichier_1920.pdf

ainsi communément scindées en stratégies centrées sur les émotions et celles centrées sur le problème (Mathur et alii, 1999). »

Ainsi le deuil lié à une perte appelle trois catégories de réponses :

- Emotionnelle qui vise spécifiquement à gérer le stress
- Cognitive qui relève du ‘management de l’identité’
- Comportementale qui relève de l’appropriation des rôles (Goodwin et al, 1997).

Le processus de deuil commence donc par la réaction affective qui suit la perte vécue. Il se poursuit par un double processus cognitif et comportemental qui vise la reconstruction du soi étendu.

Dans l’article « L’ennui : entre désir et manque »¹⁶ paru dans la revue *Cerveau & Psycho*, il transparait que la vertu de l’ennui est de susciter chez l’individu la mise en action pour satisfaire ses désirs, lorsque la mise en action est possible naturellement.

Dans sa conférence donnée aux hôpitaux Universitaires de Genève ¹⁷ André Comte-Sponville nous enseigne que le bonheur au travail, c’est lorsque le désir est satisfait, et, précise-t-il le désir est puissance selon Spinoza. Or, la puissance est précisément un des objets du coaching : permettre la puissance du client, au sens *Empowerment*, c’est-à-dire, redonner autonomie et responsabilité au client.

Oui mais ! S’agissant de l’emploi, qu’en est-il de la responsabilité et de l’autonomie de l’individu, dit autrement la puissance ou pouvoir d’actions sur les activités qui constituent son quotidien ?

2.2.2 Champ écologique

Dans son livre, Le docteur François Baumann¹⁸ mentionne que « Le syndrome d’épuisement professionnel par l’ennui se caractérise par trois éléments : l’ennui, l’absence de défis et le désintérêt » et note que le *Bore-out* n’apparaît pas dans les métiers dont le principe est de mener

¹⁶ <https://www.cerveauetpsycho.fr/sr/article/lennui-entre-desir-et-manque-7498.php>

¹⁷ https://www.youtube.com/watch?v=B7grjCYM9mE&list=PLZ0bTMBjdXfG_EXvRXuFdR0bpezWW-gTO

¹⁸ Baumann F. (2019). *Éliminer la souffrance au travail : revivre après un Burn-out, un Bore-out ou un Brown-out*. Josette Lyon.

à bien une tâche spécifique (par exemple : chirurgien, artisans...), ou dans l'aide immédiate des personnes dans le besoin (par exemple : travailleur social ou assistante maternelle).

Selon l'accord interprofessionnel¹⁹ du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail, les axes de diagnostic pour identifier une situation de stress au travail sont :

- Les processus et organisation des activités (exemple : aménagement du temps de travail, respect des horaires de travail, degré d'autonomie, adéquation entre travail à réaliser (charge réelle) et capacités humaines (moyens humains, techniques), des objectifs disproportionnés ou mal définis, le mode de pression par le management
- Les conditions et l'environnement de travail (exemple : exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.)
- La communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, une mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, une communication difficile entre les acteurs, etc.)
- Les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.)

Le ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion²⁰ détaille ainsi les facteurs de risques de stress au travail :

- **Les exigences au travail** dont l'intensité et la complexité du travail se caractérisent par :
 - Des délais et des objectifs manquant de clarté
 - Une surcharge des tâches professionnelles
 - Une intensification des horaires
 - Des interruptions régulières
- **Les exigences émotionnelles** liées aux relations difficiles à gérer émotionnellement que peut rencontrer le travailleur :

¹⁹ <http://www.inrs.fr/risques/stress/reglementation.html>

²⁰ <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

- Des contacts difficiles avec les différents interlocuteurs
- Le fait de devoir masquer ses émotions réelles devant ses interlocuteurs
- Des violences physiques ou verbales
- **Le manque d'autonomie et de marges de manœuvre :**
 - Des faibles marges de manœuvre pour réaliser les tâches
 - Des contraintes de rythme de travail
 - Une sous-utilisation des compétences du travailleur
 - L'employeur doit veiller à ne pas non plus laisser le travailleur « se débrouiller » seul et à donner des objectifs clairs
- **Les mauvais rapports sociaux et relations de travail**
 - Une vision floue des tâches à accomplir
 - Un manque de solidarité entre collègues ou l'absence de collectif de travail
 - L'absence d'espaces de discussions pour les travailleurs ou encore un manque d'animation des instances représentatives du personnel
 - La présence de violences physiques ou morales au sein de l'entreprise
 - L'absence de reconnaissance du travail effectué, de la qualité fournie et des efforts mis en place
 - Une absence d'encadrement de proximité privant ainsi les collaborateurs d'animation d'équipe, d'organisation des tâches et de gestion des difficultés
- **Les conflits de valeurs et la qualité empêchée**
 - La perte ou l'absence du sens du travail pour un employé
 - L'impression de faire un travail inutile.
- **L'insécurité de la situation de travail**
 - Les changements de tout ordre
 - Précarité d'un contrat
 - Retard dans les versements des salaires
 - Insécurité socio-économique
 - Changement de qualification ou de métier sans y être préparé

Le site de la sécurité sociale²¹ met à disposition plusieurs documents visant à aider les entreprises à mettre en œuvre la démarche de mise en place de la prévention des RPS.

²¹<https://www.ameli.fr/sarthe/entreprise/sante-travail/risques/risques-psychosociaux-rps/risques-psychosociaux-rps>

Elle recommande à ce titre de faire appel plutôt à des consultants, ne mentionnant aucunement le coaching comme ressource pour la mise en place des plans de prévention ni l'accompagnement à la reprise de la vie professionnelle suite à *B-out*.

Ainsi, les facteurs de risques psycho-sociaux induisant du stress sont conséquents en nombre et le phénomène d'ennui n'échappe certainement pas à une certaine complexité issus du nombre de facteurs en jeux dans l'apparition du *Bore-out* et la réaction individuelle de la personne.

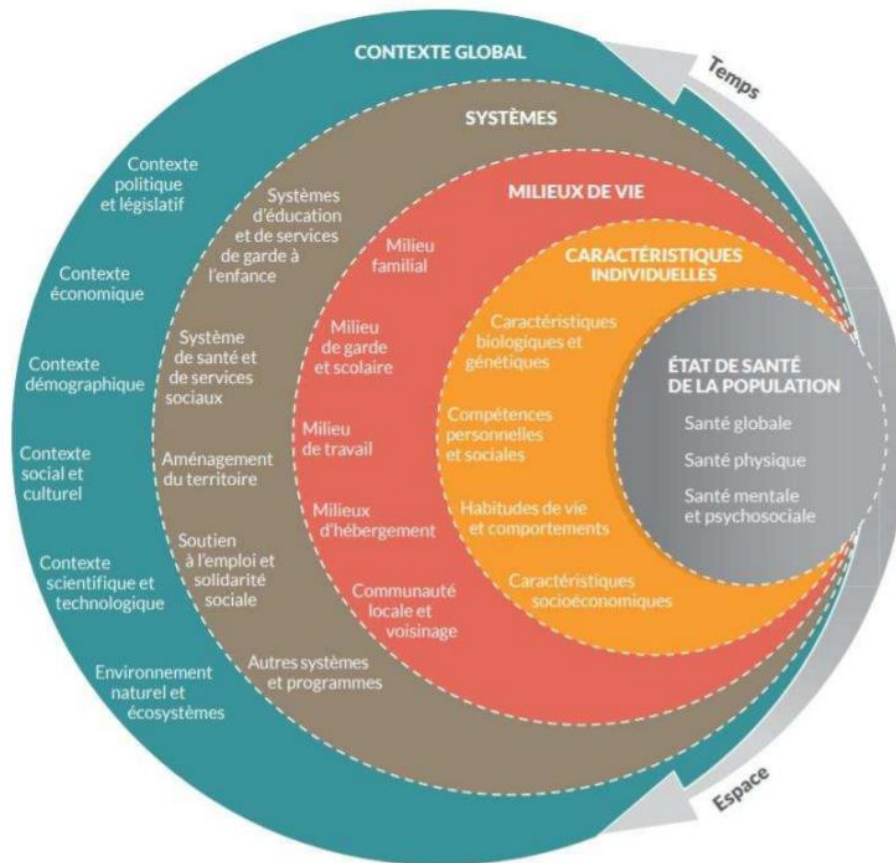
L'apparition du *Bore-Out* pourrait alors être vue comme un échec de l'entreprise à maintenir des conditions écologiques permettant le maintien en santé des collaborateurs.

Lorsque des symptômes physiques ou psychiques apparaissent, il est alors nécessaire pour la personne d'être soignée, ce qui relève du domaine médical. La pratique consiste à prescrire un arrêt de travail le temps des soins. Puis il est d'usage de mettre en place un retour progressif au travail par la prescription de reprise à temps partiel à visée thérapeutique.

Or, le retour ne signifie pas revivre dans les mêmes conditions, qui produiront peu ou prou les mêmes effets sur la personne.

Le ministère de la santé et des services sociaux du Québec a mis en ligne en 2012 un guide²² pour préciser les déterminants de la santé, constitués selon ce guide de 4 champs qui concourent à la santé des individus (les caractéristiques individuelles, les milieux de vie, les systèmes, le contexte global) et matérialisés par une figure :

²² <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-000540/>



Pour la personne victime d'un *Bore-out*, il convient de se demander quels professionnels consulter face à cette situation.

Sur la base de la cartographie précédente, on peut d'ores et déjà constater les points suivants : Face à une dégradation de la santé, le professionnel du domaine médical interviendra pour soigner la personne malade tenant compte de ses caractéristiques individuelles (ontologie), les éléments du milieu de vie pris en compte seront essentiellement la situation de travail, occasionnant si nécessaire un arrêt de travail (suspension écologique).

Toutefois, lorsque la personne aura retrouvé la santé, la préconisation de l'OMS est plutôt d'aménager sa vie dans un objectif de maintien en santé.

Cela implique d'aligner ses caractéristiques individuelles (ontologie) avec son environnement de vie (écologie), ce en quoi le coach professionnel est expert.

A noter qu'aujourd'hui, la distinction entre métiers de la thérapie et métiers de l'accompagnement souffre d'un manque de clarification auprès tant des professionnels que du grand public.

Pour illustrer, Charles-Edouard Rengade²³, psychiatre spécialisé dans les TCC rappelle dans son article éponyme que « Le coaching n'est pas de la psychothérapie ! ». L'auteur souligne que l'absence de contours nets crée de la confusion et soulève la question de l'usage de pratiques cognitivo-comportementales par les coachs. Certes, des outils du coach professionnel s'en inspire pour permettre à nos clients de s'adapter face aux changements qu'ils décident dans leur vie, toutefois, le but n'est pas thérapeutique mais vise à favoriser l'adaptation aux changements, qui eux n'ont rien de pathologiques. Par ailleurs, notons qu'en entreprise, la question des comportements est un sujet traité par les RH dans leurs grilles de profils, par les managers dans l'accompagnement de leurs collaborateurs et dans la vie privée, nos parents sont les premiers à traiter de nos comportements. Ainsi, la question du comportement ne peut être un monopole des praticiens de la TCC.

Par ailleurs, la thèse de médecine du docteur Antoine Colliez²⁴ soutenue en 2018 à l'université de Lille et traitant de la stigmatisation en santé mentale mentionne :

« Cette idée de promotion de la santé mentale, non troublée, se retrouve dans la transformation du rapport à la psychothérapie : le thérapeute accompagne désormais des parcours de vie, dans un rôle de coach, voire parfois de pair aidant »

Ce propos semble témoigner ainsi d'une augmentation de la demande d'accompagnement, qui relève bien du coaching professionnel, sans pour autant être une demande de soins, ce qui relève bien du thérapeute.

Ainsi le monde médical lui-même souligne d'une certaine façon la maturité d'un public pour le coaching professionnel.

Le monde d'aujourd'hui est devenu extrêmement labile et nécessite l'adaptation constante de ses stratégies de coping. En cela, le coach professionnel, qui est un expert de l'accompagnement du changement se présente comme un incontournable dans un monde qui se transforme.

Ainsi, que peut offrir le coach professionnel sur la question du *Bore-out* ?

²³ <https://www.researchgate.net/publication/320758784> Le coaching n'est pas de la psychothérapie

²⁴ <https://pepite-depot.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/3900fb14-0934-4d8c-84f3-b7c12450291f>

3 PARTIE II : Le coaching et le *Bore-out*

3.1 Prévenir le *Bore-out* en entreprise

Nous illustrerons dans ce chapitre ce que peut proposer le coach professionnel en matière de prévention des RPS. Toutefois, nous ne développerons pas le déroulement de l'atelier car il dépasse largement le thème du *Bore-out*, sujet de ce mémoire.

La mise en place de dispositifs de prévention semble relever de la contribution de plusieurs expertises : consultants, formateurs, coachs professionnels.

- Aux exigences et l'intensité du travail, le consultant pourra agir sur l'optimisation des ressources au regard des activités.

➔ Le coach pourra proposer des ateliers Gestion du temps associé à un travail sur les limites et au pouvoir de dire Non pour permettre aux collaborateurs de prévenir les risques de surcharge de manière autonome et ainsi prévenir la survenue de *Burn-out*.

A noter que à titre professionnel, pour ma casquette de consultant, je mets en œuvre la pratique de la gestion capacitaire qui vise à ajuster les ressources à la demande client.

- Aux exigences émotionnelles : des formations en développement personnel pourraient être proposées, le coach professionnel pourra intervenir en régulation du stress avec la gestion des émotions et la gestion des conflits en insufflant la communication NonViolente auprès des équipes.

A noter qu'à titre professionnel, je mène actuellement une expérimentation visant à créer des ateliers de sensibilisation à la Communication NonViolente chez MMA dans le cadre du programme de transformation des pratiques managériales. Le premier test de sensibilisation se déroulera d'ailleurs le 2 septembre 2020. Cette expérimentation vise à améliorer la pratique actuelle du feedback que nous déployons et qui manque à mon sens de la dimension NonViolente d'une part et d'autre part, de la dimension créative qui positionne les protagonistes d'un feedback en co-responsabilité dans l'élaboration de solutions.

➔ L'intentionnalité du coach professionnel est ici à la fois d'améliorer la gestion des conflits en entreprise, source de stress et de permettre également d'impliquer les collaborateurs dans la recherche de meilleures solutions (grâce à la recherche de

solutions créatives face aux difficultés, ce que permet la CNV) L'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs sont un facteur de limitation du stress.

- Au manque d'autonomie et de marges de manœuvre, le consultant pourra opérer un audit organisationnel sur les processus, les procédures, la définition des postes et missions là où le coach professionnel interviendra en élaboration de questionnaires diagnostics sur la perception des salariés quant à leur autonomie au travail. Le coach pourrait tout à fait animer des ateliers en mode coaching pour favoriser l'émergence tant de la situation réelle que de solutions à déployer.

➔ Le coach professionnel vise ici à développer l'autonomie des salariés en les impliquant dans la démarche de prévention du *Bore-out*.

- A la mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail, le consultant pourra mettre en place un plan de formation des managers visant à développer leurs compétences à la régulation des dynamiques de groupe, là où le coach professionnel pourra accompagner le développement du leadership et de la fonction managériale au travers d'ateliers managers visant à découvrir son style managérial, les rôles dans les dynamiques de groupes que le manager peut être amené à endosser, etc.

A titre professionnel et avec ma casquette de formatrice, je relate ici que j'ai mis en place des fiches pratiques chez MMA afin de sensibiliser les coachs en amélioration continue aux questions des dynamiques de groupes lorsqu'ils animent des ateliers avec les opérationnels dans le cadre du programme de transformation des pratiques managériales.

➔ Le coach professionnel vise ici à ancrer chez le manager la bonne posture visant à renforcer le management des collaborateurs de l'entreprise et ainsi permettre au manager de réguler les relations au travail.

- Les conflits de valeurs : le consultant pourra mettre en œuvre un plan de communication interne visant à affirmer les valeurs de l'entreprise là où le coach professionnel pourra d'une part développer des questionnaires auprès des salariés visant à identifier le niveau d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Il pourra également intervenir en coaching d'équipe pour animer des ateliers sur les valeurs, l'objectif étant d'aider les salariés à prendre conscience de leurs valeurs personnelles ou d'équipe.

➔ L'intentionnalité du coach professionnel est ici de prévenir le *Brown-out*.

- L'insécurité de la situation de travail, le consultant pourra intervenir pour faire évoluer la politique RH, le règlement intérieur de l'entreprise ou faire évoluer les dispositifs de sécurité du personnel là où le coach professionnel pourra animer des ateliers autour du thème de la sécurité. L'objectif est de faire émerger les préoccupations les plus prégnantes des salariés et source de stress puis les impliquer dans les réponses à leurs préoccupations.
 - ➔ L'intentionnalité du coach professionnel vise ici à réduire le stress lié au besoin fondamental de sécurité de l'être humain.

En tout état de cause, lorsque plusieurs facteurs de RPS donc source de stress sont présents dans l'entreprise sans mesures de prévention, le taux d'absentéisme et d'arrêt maladie devient suffisamment important pour perturber le fonctionnement des services.

Dès lors que la souffrance est installée et que l'individu adopte des comportements inadaptés, délétères notamment pour lui-même et éventuellement pour les autres, l'effondrement guette alors le salarié. En cas d'effondrement, l'arrêt de travail s'impose alors et le médecin prend le relais.

3.2 *Survenue du Bore-out*

Le *Bore-out* est un effondrement des ressources et peut faire apparaître une ou plusieurs pathologies d'ordre médical. La prise en charge relève du domaine médical et nous ne traiterons pas cette question dans ce mémoire puisque le coaching n'est pas de la thérapie.

En France, le médecin traitant orientera son patient dans un parcours de soins adaptés, y compris la prise en charge psycho-thérapeutique. Le rôle du soignant est alors d'aider son patient à recouvrer la santé physique ou psychique. Une fois la santé retrouvée, la personne pourra retourner à la vie normale. Pour autant, cette vie normale ne pourra plus être la même, celle qui a conduit la personne au *Bore-out*. Le changement s'impose. Et le changement, c'est le domaine de compétences du coach professionnel.

3.3 *Accompagnement à la reprise après Bore-out*

Rappelons que le coach professionnel n'appartient pas au corps médical, ni paramédical. Une bonne maîtrise de l'étanchéité entre ces 2 mondes permet d'offrir une sorte de pont symbolique pour le client qui passe du statut de « malade » au statut de « client ». Ce pont symbolique peut concourir à lever la stigmatisation qui s'abat sur les victimes de *Bore-out*, une stigmatisation

bien plus insidieuse socialement que le *Burn-out*, comme relaté en première partie de ce mémoire. Ainsi, le coach professionnel peut être cette première personne qui accueille l'individu en tant que client, signe du retour à la « vie normale », porteur de revalorisation sociale, avec toute la bienveillance et l'acceptation inconditionnelle propre à la pratique du coaching et si cruciale pour la victime de *Bore-out* ayant subi un véritable effondrement identitaire. En cela, le but du corps médical est bien le retour à la santé physique et psychique de son patient tandis que le but du coach professionnel est d'accompagner son client à maintenir cette santé au travail telle que décrit par l'OMS (physique, psychique et sociale) de manière responsable et autonome dans la limite de ce sur quoi il a pouvoir, c'est-à-dire tout ce qui se situe dans la zone d'impact et en modifiant son écologie dans la mesure du possible afin de lever autant que possible les facteurs de stress et prévenir ainsi une rechute.

3.3.1 Accompagner la transition

Pour une demande d'accompagnement à la suite d'un *Bore-out*, l'intentionnalité du coach professionnel sera d'aider son client à :

- Faire le deuil de la situation ayant conduit au *Bore-out*
- Remplacer les stratégies de coping dysfonctionnelles (consécutives à l'ennui du fait du manque d'activités) par des stratégies de coping adaptées à la réalité
- Aider le client à tendre vers son flow sur le plan professionnel de manière à éviter l'anxiété inhérente à la surcharge et l'ennui inhérente au sous-emploi de la personne eut égard à ses capacités
- Il se pourra que parfois, le travail en coaching conduise le client à apporter des changements sur le plan personnel également

Rappelons que ce sont les moyens d'accompagnement que le coach professionnel déploie pour son client qui permettent à ce dernier d'atteindre les résultats aux objectifs qui seront déterminés durant le processus de coaching.

S'agissant d'accompagner le client dans une transformation de vie qui implique par conséquent un processus de deuil, les outils du coaching de transition seront une base nécessaire (mais pas suffisante) pour aborder l'accompagnement suite à *Bore-out*. (Modèle de Hudson, Cycle de Vie).

A noter que durant tout le processus de coaching, chaque séance consiste à vérifier avec quoi le client arrive « comment ça va aujourd'hui ? », en effet, en cas de variation importante de

stress ou face à un évènement difficile qui pourrait survenir en cours de coaching (ce fut le cas pour mes clients notamment lors du confinement 2020), la priorité est d'accueillir le client tel qu'il est et avec ce qu'il a, ce jour-là et de s'y adapter en tant que coach en recourant si nécessaire au protocole Q-ELFE.

Le protocole Q-ELFE se pratique ainsi :

- Coach : « Bonjour, comment ça va aujourd'hui » ?
- Client : « Mal, très mal. Je suis très stressé »
- Coach : « ok, sur une échelle de 0 à 10, tu te situes à combien de stress ? »
- Client : « Plus de 10 ! »
- Coach : « est-ce que tu souhaites parler de la situation qui te préoccupe ? »
- Client : « Oui... » puis le client explique sa situation.

Le coach fera préciser au client les circonstances réelles de la situation en utilisant l'hexamètre de Quintilien.

Une fois la situation éclairée, le coach embraye sur :

- « Et donc, dans cette situation, qu'est-ce qui a été le plus difficile pour toi ? »
- Le client explique.

Le coach reformule les propos du client puis questionne ensuite

- « Et qu'est-ce qui t'a permis de faire face à ta situation ? »
- Le client explique les ressources sur lesquelles il a pu s'appuyer.

Le coach reformule puis exprime de façon empathique au client qu'il est touché par la situation qu'il vient de vivre.

Il m'est arrivé de proposer à une cliente une séance dédiée à du coaching de soutien avec le protocole Q-ELFE, ce qui avait permis de ne pas compromettre le processus de coaching en cours.

A chaque fin de séance, je demande au client comment il se sent, comment il a vécu cette séance. Eventuellement, je lui demande son niveau de stress (échelle de 0 à 10).

3.3.2 L'accueil du client – installation du rapport collaboratif

Le coaching repose sur le réel, c'est-à-dire un objectif défini dans le sens du protocole de formulation et détermination de l'objectif (PFDO), inscrit dans court ou moyen terme, décliné

éventuellement en objectifs intermédiaires qui seront atteints par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions. Valider l'atteinte de ces objectifs nécessite la mesure du réel par le client, de manière quantitative et qualitative.

En première séance pour des demandes autour de la gestion du stress, je définis avec le client en utilisant l'échelle du stress l'état actuel vs l'état désiré.

Cette mesure constitue le fil rouge du processus de coaching en ce sens qu'elle me permet de vérifier comment évolue le stress de mon client et de quelle manière il y fait face au fur et à mesure du processus de coaching.

Les premières séances sont dévolues à installer le rapport collaboratif avec le client.

Rappelons que le coach professionnel constitue peut-être la première personne du monde non médical que son client verra.

En cela, l'installation du rapport collaboratif est à la fois cruciale pour le client et délicat pour le coach professionnel.

A ce titre, il conviendra de maîtriser le protocole Q-ELFE²⁵ décrit ci-avant qui permet la mise en place d'une véritable écologie émotionnelle dans le rapport collaboratif entre le coach professionnel et son client contribuant ainsi à la sécurité ontologique de ce dernier. Maîtriser le processus de communication NonViolente²⁶ aura pour vertu de permettre la création d'un lien authentique avec le client, nourrissant d'autant plus le rapport collaboratif. La CNV est d'ailleurs utilisée dans ce type d'accompagnement pour un atelier autour des besoins (voir ci-après).

La première séance reste dédiée à la découverte du client en le laissant exprimer sa situation telle qu'il la vit.

La tactique du coach au cours de cette première séance consistera alors à reformuler régulièrement en cours de séance les propos du client, sans oublier de résumer en fin de séance, visant à générer un sentiment d'avoir été écouté chez le client.

Sur cette première séance, je calibre mon client, c'est-à-dire que je note plutôt les types de biais cognitifs qu'utilisent le client, les récurrences (des mots particuliers par exemple) qui

²⁵ <https://otremendi.wixsite.com/ecologie-relations/single-post/2016/1/22/La-m%C3%A9thode-ELFE-Principe-de-communication-%C3%A9motionnelle>

²⁶ <https://apprendreaeduquer.fr/communication-non-violente-dans-les-conflits/>

apparaissent éventuellement, je note également le VAKOG et pour les entretiens visuels (visio ou présentiel), je prends le temps de découvrir les expressions non verbales du client, notamment les mouvements oculaires de manières à apprendre quand mon client se situe sur du discours souvenir ou quand il se situe sur du discours construit.

Mon objectif est de rapidement synchroniser avec mon client en prenant la mesure de toutes les subtilités de sa communication non verbale et para-verbale.

3.3.3 Sécuriser émotionnellement le client – les styles émotionnels

Pour la deuxième séance, le coach professionnel veillera à déterminer les styles émotionnels²⁷ de son client. En effet, le style émotionnel permet de déterminer les zones de forces et de vulnérabilité émotionnelle de l'individu.

L'atelier proposé au client consiste en un questionnaire de 6x10 questions permettant de déterminer le niveau du client sur les 6 styles émotionnels.

Le questionnaire et son interprétation se trouve en annexe dans ce document.

On distingue ainsi 6 styles émotionnels²⁸ qui composent le tempérament émotionnel de l'individu donnant une sorte de cartographie :

SYNTHESE			
style émotionnel	Points	Points = 0	Points = 10
CONSCIENCE DE SOI	0	opaque à soi-même	conscient de soi-même
SENSIBILITÉ AU CONTEXTE	0	déconnecté	connecté
ATTENTION	0	non concentré	concentré
RESILIENCE	0	lent à récupérer	rapide à récupérer
PERSPECTIVE	0	négatif	positif
INTUITION SOCIALE	0	socialement perplexé	socialement intuitif

Le coach professionnel veillera ainsi à la sécurité ontologique de son client en s'adaptant aux styles émotionnels de son client et le coach vérifiera auprès de son client tout au long du processus de coaching la bonne adéquation entre son environnement et ses styles émotionnels.

A noter que les styles émotionnels peuvent évoluer dans le temps au gré des expériences et du fait de la plasticité cérébrale.

²⁷<https://www.cerveauetpsycho.fr/sd/developpement-personnel/on-peut-faire-evoluer-son-style-emotionnel-16978.php>

²⁸ Cerveau & Psycho N°111 p. 42

Le coach professionnel, selon le profil de son client, toujours dans une intention bienveillante et d'alignement ontologique pourra utiliser les outils suivants selon le style émotionnel à renforcer. (Je ne mentionne pas ici le traitement en coaching d'un style trop prononcé).

Par ailleurs, s'agissant de l'accompagnement à la reprise suite à *Bore-out*, il sera nécessaire de comprendre quelles distorsions de pensées se sont installées dans la tête du client afin de petit à petit travailler sur le débouclage cognitif (c'est-à-dire lever les croyances limitantes qui se sont installés durant la période qui a conduit le client au *Bore-out*).

FACE À QUELQU'UN DE PEU RÉSILIENT :

L'intentionnalité réside ici dans le travail sur la conscience de sa valeur personnelle et pour cela, je propose au client de démarrer par un atelier sur les besoins, souvent justifiés par la réponse à la question : « Comment tu te ressources dans ta semaine ? Quel temps tu t'accordes à toi-même ? »

Souvent, la réponse est : « je n'ai pas de temps pour moi » ou « je ne fais rien pour moi ».

A partir de la liste des besoins (je pars de la roue des émotions éditée par Lautrementdit), faire préciser au client lesquels sont aujourd'hui satisfaits et lesquels ne le sont pas.

J'explique au client que tous les besoins n'ont pas besoins d'être satisfaits en même temps.

Puis, je demande au client de définir parmi les besoins non satisfaits ceux à satisfaire en priorités. Cela permet de définir des travaux inter séance ou des objectifs intermédiaires.

Cet atelier amène en général la question des émotions agréables, désagréables et comment se ressourcer en satisfaisant ses besoins.

Je propose alors en séance suivante à mon client de travailler sur les plaisirs visant à se ressourcer.

L'intentionnalité est ici de permettre au client l'apprentissage du ressourcement par la satisfaction des besoins pour gérer ses émotions et notamment apaiser ses émotions désagréables d'une part, mais également relancer en douceur la dynamique du désir, source de Puissance comme évoquer par André Comte-Sponville.

A partir d'un tableau, il s'agit de dresser la liste des plaisirs que s'octroie le client et de les classer comme suit : physioplaisirs, socio plaisirs, psycho plaisirs, idéo plaisirs.

Il arrive que des clients n'aient aucune idée de comment se faire plaisir (je pense à une cliente qui noyait son stress avec l'alcool et les jeux vidéo).

Je propose alors comme travail inter-séance d'aller questionner son entourage pour savoir comment il se ressource et se fait plaisir (utilisation de la technique de la référence externe).

De mon expérience, cela déclenche chez mes clients la découverte de leurs plaisirs personnels, souvent différents de ceux de leurs proches.

FACE À UNE FAIBLE CONSCIENCE DE SOI :

L'intentionnalité est ici de permettre au client de mettre en lien ses sensations et ses sentiments. D'une part, je vais proposer un atelier éveil corporel (par exemple tel qu'enseigné chez Linkup Coaching dans la spécialité Gestion des conflits et Communication NonViolente) puis dans la même séance ou la séance suivante, selon le ressenti du client, nous ferons un atelier sur les besoins (comme détaillé ci-avant), toutefois je centrerai plus sur le caractère agréable/désagréable et le ressenti corporel de mon client, visant à faire le lien entre sensations et émotions.

FACE À UN MANQUE D'INTUITION SOCIALE : sur la base des fenêtres de Johari (telles que vu chez Linkup Coaching dans la spécialité Coaching d'entreprise), encourager le client à solliciter du feedback auprès de son entourage axé sur ses comportements, au préalable lui apprendre ce qu'est un feedback (en français, méthode DESC²⁹).

- Décrire les faits observés « Je constate que tu me parles moins depuis le pot de départ de Untel »
- Exprimer les sentiments éprouvés dans la situation à la première personne du singulier (usage du « Je ») « Je me sens triste de cette situation car je ne comprends pas ce que j'ai dit ou fait qui suscite cette distance ».
- Spécifier ou faire spécifier la où les solutions attendues pour résoudre la difficulté « Peut-être ai-je été maladroit ? Serais-tu d'accord de me signaler ce que je dis ou fais de maladroit la prochaine fois ? »

²⁹<https://www.blog-management.fr/2019/04/23/methode-desc-outil-efficace-pour-exprimer-son-desaccord/>

- Conclure positivement en évoquant les conséquences positives de la solution trouvée :
« Je suis content car cela va m'aider à m'améliorer dans mes relations et je t'en remercie ».

IL EST PEU SENSIBLE AU CONTEXTE : le questionnement (Questions ouvertes/fermées, Quintilien (CQQCOQ), etc., la contextualisation et la reformulation permettront petit à petit au client de prendre conscience du contexte.

En travail inter séance, le coach pourra proposer à son client de demander à son entourage leur point de vu dans une situation partagée.

FACE À UNE PERSONNE NÉGATIVE : axer sur la culture du plaisir (physioplaisirs, socioplaisirs, psychoplaisirs, idéoplaisirs) en questionnant et reformulant sur le ressenti du client pour l'amener à prendre conscience des émotions agréables. Il pourra être intéressant de demander au client si par le passé il a déjà ressenti quelque chose de similaire ?

Pour la recherche de plaisir dans le domaine professionnel, il pourra être opérant pour le client d'utiliser en plus l'atelier ligne de vie avec pour consigne de mettre en exergue les moments plaisirs de la vie professionnelle (nous cherchons à relancer la dynamique du désir dans le cadre professionnel chez le client victime de *Bore-out*).

S'IL EST PEU ATTENTIF : le coach calibrera le client pour détecter une perte d'attention. Il conviendra alors de questionner l'émotion et les pensées associées qui ont cours, chercher le contexte d'origine avec le client et le ramener à ici et maintenant et à la sensation qui correspond dans le contexte de la séance. Utiliser la roue des émotions pour aider le client à exprimer ce qu'il ressent.

3.3.4 Identifier les zones d'impact/hors impact

Le rapport collaboratif étant installé, l'intentionnalité du coach réside ici dans la nécessité pour le client de prendre pleinement conscience de ce sur quoi il a un pouvoir d'action et ce sur quoi il n'a aucun pouvoir d'action. En effet, s'agissant de son emploi, le client n'a pas le pouvoir de se donner des missions ou activités puisque cela relève de la responsabilité de l'entreprise. Toutefois, il a le pouvoir de changer de situation, il a le pouvoir de demander des explications,

des activités, il a le pouvoir de changer de poste voire d'entreprise. Il peut envisager une reconversion professionnelle.

Cet atelier vise à permettre au client de reprendre le pouvoir sur sa vie (développer l'autonomie et la responsabilité source de puissance du client).

En repartant de la situation de travail ayant conduit au *Bore-out*, qu'est-ce qui était à la main du client (à positionner en zone d'impact) et qu'est-ce qui n'était pas à sa main (à positionner en zone hors impact).

Ce travail impact/hors impact permettra d'initier le processus de deuil de la situation qui a conduit le client au *Bore-out* tout en développant « l'empowerment » du client.

3.3.5 Redéfinir sa vie

La bouteille CMA (capacité maximale d'absorption) sera à utiliser comme l'outil domaine de vie associé à des outils quantitatifs.

Tout d'abord, le client décrira sa situation actuelle, avec son niveau de stress actuel (sur une échelle de 0 à 10). Les différents domaines qui composent sa vie seront décrits dans la bouteille. A chaque domaine, on demande au client quel pourcentage de sa vie cela représente et sur une échelle de 0 à 10, le niveau d'ennui qu'il éprouve dans le domaine.

En mode associé, on demande alors au client de décrire sa vie idéale selon les mêmes consignes (niveau de stress désiré, domaines de vie, pourcentage que chaque domaine représente et le niveau d'ennui qu'il pourrait tolérer pour chaque domaine, sur une échelle de 0 à 10).

Lors du débrief, le coach professionnel aide le client à calculer sur une semaine de 7 jours ce que représente en jours sur une semaine chaque domaine (Taux en % x 7), dans le présent et dans le futur.

Il propose au client de commenter les résultats et d'ajuster sa CMA idéale s'il le souhaite.

A partir de la CMA idéale, il sera possible avec le client de définir son objectif, éventuellement des objectifs intermédiaires que l'on priorisera et dont on définira les critères d'atteintes de l'objectif (selon les critères du PFDO)

En cas de blocage du client sur un état problème, le coach professionnel utilisera le SCORE afin de permettre l'émergence d'un objectif.

Faisons l'hypothèse que le domaine de la vie professionnelle sera entièrement à revoir pour la suite du processus de coaching (en effet, en coaching, on n'est pas à l'abri d'un rebondissement, toutefois ce mémoire porte sur le *Bore-out*).

3.3.6 Redécouvrir ses ressources

Après un *Bore-out*, le client peut avoir perdu de vue ses compétences et/ou capacités réelles du fait du sous-emploi chronique dans lequel il s'est retrouvé.

L'atelier Mind mapping sera utile pour aider le client à lister ses compétences déjà acquises.

Le coach proposera au client en travail inter séance de réaliser un Mind Mapping sur les compétences.

La consigne est la suivante : prendre une page blanche, si possible au format A3, écrire au milieu de la feuille le mot « Mes compétences », puis tracer un premier trait, indiquer la première compétence qui vient à l'esprit. Si cette première compétence provoque la pensée d'une deuxième compétence, on tire un trait à partir de la première compétence et on écrit la deuxième compétence.

Si la pensée d'une nouvelle compétence n'est pas tirée par une compétence déjà écrite, on vient tirer un nouveau trait à partir de « Mes compétences » et ainsi de suite.

Le client s'arrête quand il n'a plus d'idées.

Cette cartographie permet de lister les compétences de manière visuelle et de les regrouper par liens qui font sens pour le client.

Le client envoie un scan de son travail 2 jours avant la séance suivante, cela permet au coach d'identifier notamment les récurrences et certains thèmes propres au client.

Lors de la séance suivante, le coach demande au client comment il a vécu ce travail (temps passé, ressenti agréable, désagréable, pensées automatiques, ...), l'intentionnalité est ici de reconnecter le client au temps d'exécution d'une tâche (puisque dans le *Bore-out* apparaît une distorsion dans le temps d'exécution des tâches) puis sur le résultat du travail (questionner les récurrences, demander au client les situations où il a mis en pratique ses compétences, quelles situations étaient les plus ennuyeuses ? Lesquelles étaient motivantes ?), l'intentionnalité est ici de travailler sur l'adéquation entre compétences et défis (recherche du flow du client).

Ainsi le coach questionnera le client : « parmi les activités réalisées dans votre vie, quelles ont été celles qui vous ont apporté des émotions agréables ? quels besoins est-ce que cela a satisfaisait en vous ? »

Il s'agit alors de s'appuyer sur le style émotionnel de la résilience et faire appel à la nostalgie (la nostalgie augmente la résilience³⁰), la reformulation du coach renforcera ce sentiment de nostalgie. Stimuler La résilience du client concoure à lui permettre de finir son deuil de la situation qui l'a conduit à l'effondrement.

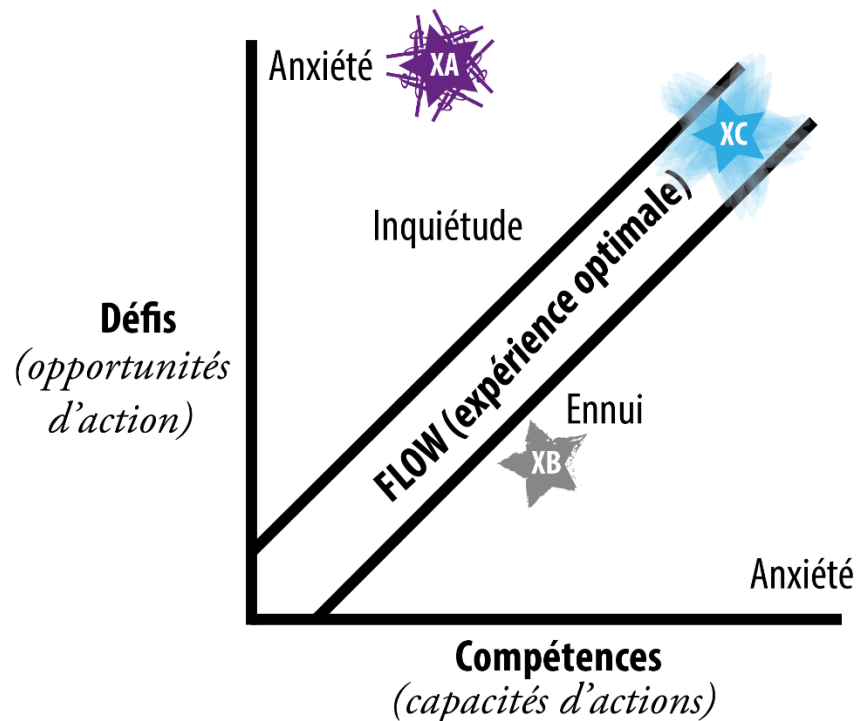
3.3.7 6 passions pour découvrir son flow³¹

Le travail sur le flow se poursuit en séance suivante.

Rappelons que le flow est défini comme « se donner soi-même sa propre finalité »³².

Le flow, c'est en quelque sorte, lorsque son identité et sa vocation ne font plus qu'un.

Source : Beyond boredom and anxiety, *Mihaly Csikszentmihalyi*



³⁰<https://www.cerveauetpsycho.fr/sr/entretien/la-nostalgie-stimule-notre-resilience-18818.php#:~:text=Par%20sa%20capacit%C3%A9%20%C3%A0%20activer,explique%20le%20psychiatre%20Martin%20Desseilles.>

³¹<https://www.cairn.info/revue-staps-2008-1-page-9.htm>

³²<https://www.hacking-social.com/wp-content/uploads/2020/01/La-piste-du-flow.pdf>

Comme le montre le schéma ci-dessus, l'intentionnalité du coach professionnel est d'aider son client à remettre en adéquation ses compétences, qu'il aura préalablement identifiées avec l'atelier « Mind Mapping » et les défis qu'ils souhaitent relever (qu'ils soient disponibles dans son environnement actuel ou à rechercher).

On fera appel à l'enfant intérieur du client en proposant de lui donner une baguette magique lui permettant de créer le « Job de ses rêves ».

Face à un client qui pourrait dire que c'est impossible, le coach questionnera « En quoi est-ce impossible » ?

Eventuellement, un besoin de formation pourra émerger visant à atteindre son flow dans le défi de ses rêves et ainsi s'épanouir professionnellement.

3.3.8 Ancrer le client dans le réel

Dans mon expérience professionnelle et dans mon expérience de coaching, j'ai observé que pratiquer ce que je nomme « La Jauge » ramène le client vraiment à la réalité pouvant aller parfois jusqu'à une sensation de « voile qui se déchire ». La particularité du client en *Bore-out*, c'est de quitter d'une certaine façon le réel, de façon bien plus pernicieuse que dans le cas du *Burn-out* par la pratique d'une déformation du temps (allonger le temps de traitement d'une tâche, réaliser des tâches inadéquates ou sans objectif précis autre que nourrir l'illusion d'occupation).

En coaching, lorsque le client est à nouveau connecté à lui-même via les différents ateliers vécus durant le processus de coaching, j'utilise 2 ateliers qui permettent de développer cet effet de jauge : la gestion du temps et le pouvoir de dire Non.

Je travaille l'atelier « Le Pouvoir de dire Non » en filigrane sur une ou plusieurs séances selon le rythme d'apprentissage du client et son degré de résistance. Notamment, lorsque mon client manifeste des croyances limitantes le poussant à dire oui alors qu'il voudrait dire non, je pose explicitement la question : « Quand tu dis oui à cette personne, tu dis non à qui ? », « et tu penses quoi de toi à ce moment-là ? » « C'est agréable ou désagréable de penser cela ? », « et tu obéis à quelle règle quand tu dis oui alors que tu voudrais dire Non ? », « Et tu es ok avec ça ? », « que se passerait-il si tu désobéissais à cette règle ? »

J'ai eu 2 cas extrêmes de clients : celui qui répond immédiatement « Je me dis non à moi », dans ce cas en 2 séances, le pouvoir de dire Non est installé avec des effets très concrets et immédiats dans la vie du client.

L'autre client était incapable de dire qu'il se dit non à lui-même. Dans ce cas, je vais questionner mon client sur les besoins non satisfaits à ce moment-là d'une part, mais également travailler les limites temporelles de mon client en lui proposant un atelier gestion du temps (j'ai observé que cet atelier est très opérant pour travailler sur les limites à partir de situations aussi concrètes que les tâches quotidiennes et la limite de temps lorsque mon client présente des résistances à la considération de soi. En effet, nous avons tous 24h dans la journée et cette limite est inviolable du fait des lois de la physique).

Lorsque je constate que mon client a pour ainsi dire sacrifié son temps personnel, pouvant aller jusqu'au sacrifice du temps de sommeil ou du temps de repas (j'ai un cas de client dans cette situation), j'ajoute alors une pratique issue de l'amélioration continue nommée « Agenda standard ».

Pour dérouler l'atelier, et tenant compte de l'augmentation des pratiques de travail à distance, notamment de coaching à distance du fait de la survenue de la Covid-19 qui a rendu plus délicat la réalisation d'ateliers présentiels, j'ai développé en 2020 un outil Excel afin de proposer un atelier « Gestion du temps » à distance à mes clients, lorsqu'ils savent utiliser à minima un tableur avec ses fonctions de base (par exemple, filtres, mais pas d'utilisation de fonction, de tableau croisé dynamique ou autre fonctionnalités avancées d'Excel demandées au client).

	POST IT							HEISENHOWER	
	tâche	_impondérable /non délégable /délégable	dossier	date limite	Charge	délai	_important /pas important	_urgent /pas urgent	Consignes
3	tâche 1	impondérable						Date à	
4	tâche 2	non délégable						Date à	
5	tâche 3	délégable						Date à	
6	tâche 4	impondérable						Date à	
7	tâche 5	impondérable						Date à	
8	tâche 6	impondérable						Date à	
9	tâche 7	impondérable						Date à	
10	tâche 8	impondérable						Date à	
11	tâche 9	impondérable						Date à	
12	tâche 10	impondérable						Date à	
13	tâche 11	impondérable						Date à	
14	tâche 12	impondérable						Date à	
15	tâche 13	impondérable						Date à	
16	tâche 14	impondérable						Date à	
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									

Le traitement des tâches est réalisé avec la même technique qu'en présentiel, si ce n'est que l'atelier est informatisé :

- Lister les tâches
- Définir le caractère impondérable / non délégable / délégable des tâches.
- Des informations de catégorisation et planification peuvent être précisées : par exemple, distinguer un dossier professionnel et personnel, définir une date limite (donnée obligatoire), évaluer la charge de travail pour une tâche.

L'évaluation de charge d'une tâche permet au coach de travailler avec le client sur la réalité de la charge, notamment parce que dans le *Bore-out*, une distorsion dans l'usage du temps s'est installée. Cette évaluation permet de nourrir le réapprentissage de la charge réelle d'une tâche.

- Le délai est calculé entre la date limite et la date du jour.

Cela permet au client en travaillant sur la charge de mesurer le temps restant pour traiter une tâche. Cela opère en coaching un travail sur les limites liées à la réalité.

- Le client choisit si la tâche est importante ou pas.

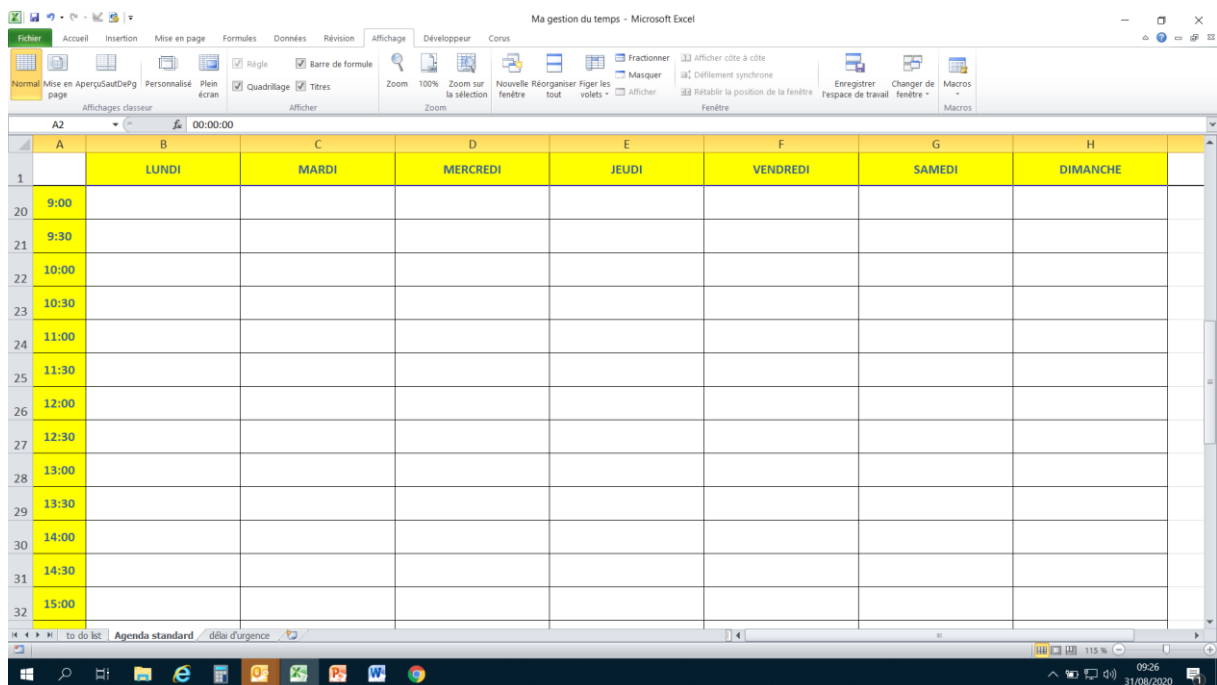
- Le caractère d'urgence est calculé automatiquement entre un délai d'urgence paramétré par le client et la date limite positionnée par le client. S'il n'y a pas de date limite, la colonne d'urgence fait apparaître le message « Date à positionner ».
- Les consignes sont liées à la pratique de l'approche Heisenhower et sont automatiquement renseignées comme suit :

HEISENHOWER			
_important /pas important	_urgent /pas urgent	Consignes	_terminé/ abandonné
important	Retard	A réviser	
pas important	Retard	A réviser	
important	Urgent	à réaliser immédiatement	
pas important	Urgent	à déléguer immédiatement ou à réaliser immédiatement	
important	Pas urgent	à planifier	
pas important	Pas urgent	à abandonner	
important	Date à positionner		
pas important	Date à positionner		
important	Traité		terminé
important	Traité		abandonné

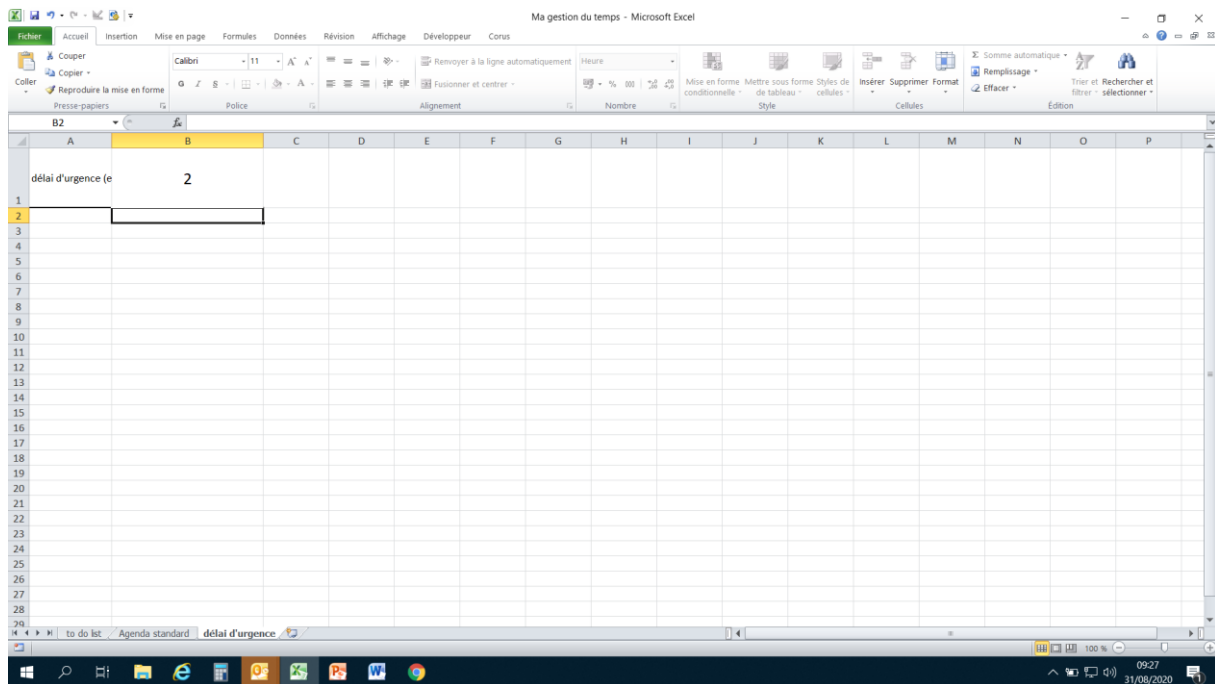
- Enfin un champ permet de préciser lorsque la tâche est terminée ou abandonnée. Cela permet de filtrer les tâches traitées.

Cela présente également l'intérêt pour le client de l'aider à prendre la mesure de ce qu'il réalise réellement sur une période donnée, cela est particulièrement opérant pour le *Bore-out* puisqu'il s'agit de revenir à la réalité de l'action (traiter les distorsions temporelles dans le comportement du client suite aux stratégies de coping adoptées en situation de sous-activité visant à nourrir l'illusion d'occupation).

L'agenda standard permet de réserver des plages de temps dans la semaine consacrée à des activités précises, déterminées en processus de coaching par le client avec l'aide de son coach. Dans le cas du travail sur les limites de soi, le client se voit proposer de réserver des plages de temps pour lui, comme si accroître le temps pour soi élargissait les limites de soi, ô combien réduites dans le cas du *Bore-out*.



Paramétrage du délai pour déterminer l'urgence, à la main du client.



3.3.9 Ancrer la motivation du client

Le client ayant pris conscience de son nouvel objectif professionnel, il s'agira d'ancrer le retour du désir et de la mise en action vers cet objectif. Le Bateson en mode associé est un outil tout à fait approprié à cette finalité.

Le coach propose l'atelier, fournit au client 6 feuilles comportant chacune un mot : environnement – comportements – capacités – valeurs/croyances – identité – appartenance. Il installe le Bateson avec le client (présentiel ou distanciel), s'assure que la feuille « appartenance » est positionnée vers une fenêtre ou une porte ouverte ou en milieu de pièce et donne pour consigne à son client de se positionner sur la feuille : « ça y est, tu as atteint ton objectif, tu es [profession décidée par le client] ».

Puis, le coach déroule le questionnement du Bateson

APPARTENANCE : quel rôle joues-tu alors ? A quoi te sens-tu appartenir ?

IDENTITE : Qui es-tu quand... ?

VALEURS/CROYANCES : en quoi est-ce important pour toi ? qu'est-ce que cela t'apporte et qui est encore plus important ? que crois-tu au sujet de tes capacités ?

CAPACITES : quand tu fais cela, de quoi es-tu capable ?

COMPORTEMENTS : que fais-tu ?

ENVIRONNEMENT : où es-tu ? que ressens-tu dans cet endroit ?

Arrivée au niveau appartenance, le coach invite le client à se retourner puis le guide à chaque niveau logique en reformulant les propos du client.

A l'issue de l'atelier, le coach vérifie avec le client comment il se sent.

Le coach laissera 2 ou 3 semaines avant une dernière séance afin de vérifier que tout est en place pour le client.

3.3.10 Se dire au revoir

Le coach professionnel présentera pour cette dernière séance la synthèse du parcours de coaching du client qui pourra ainsi mesurer le parcours accompli et les changements opérés pendant le processus de coaching. A noter qu'une fiche de feedback client (telle que proposée par l'EMCC) sera à remplir par le client, ainsi que la feuille d'émargement. Le coach proposera au client, s'il le souhaite, de laisser son témoignage de façon anonyme ou nominative en vue d'une mise en ligne (site internet section témoignage).

Et chacun, coach et client reprendront leur chemin de vie respectif après avoir souhaité une très bonne continuation au client.

4 Conclusion

Les créateurs du terme *Bore-out* ne s'y sont pas trompés syndrome, nous parlons bien d'un ennui d'origine extrinsèque, c'est-à-dire du point de vue du coach professionnel, un problème dans l'écologie de l'individu : le manque d'activité ou d'autonomie, les tâches sans intérêts monotones, ...qui conduisent à l'ennui et ses conséquences pour la santé.

Précisons que l'ennui d'origine intrinsèque a un caractère existentiel et est purement ontologique. Son traitement relève alors exclusivement de la thérapie.

L'OMS définit aujourd'hui le bien-être au travail comme d'un environnement adapté aux capacités et ressources de l'individu.

Or, les insuffisances dans les environnements de travail aujourd'hui ne permettent pas de garantir la sécurité ontologique (apparition de troubles de santé liés au stress) et écologique des personnes (suffisance d'activité et d'autonomie, absence de violences interpersonnelles), l'inadéquation entre exigences de travail qui portent sur les salariés et leurs capacités et ressources positionnent l'individu hors flow, engendrant angoisses ou ennui mais toujours avec des conséquences pour la santé mentale des personnes.

Or, le coach professionnel est formé à toutes ces questions. Outre l'accompagnement individuel, il peut intervenir en prévention et en détection dans les organisations. De plus, la spécificité du coaching est son aspect opérationnel, qui permet de rendre les dispositifs d'accompagnement opérant et source de résultats tangibles mesurables en définissant et mettant en place simplement le suivi d'indicateurs de performances selon le contexte de l'entreprise (turn over, taux d'absence pour maladie, baromètre du bien-être au travail, ...), permettant ainsi de mesurer les gains pour l'entreprise de l'intervention du coach professionnel.

D'un point de vu ontologique, l'individu est à sa pleine Puissance s'il est connecté au désir de bonheur au travail, en exerçant son autonomie et sa responsabilité pour satisfaire ses besoins, dans le respect de ses valeurs, de ses croyances, de ses limites, sera conscient de lui-même, s'apportera à lui-même considération et respect, saura prendre les décisions lui permettant d'ajuster son écologie de sorte qu'il nourrisse le nécessaire bien-être physique, psychologique et social qui aujourd'hui définisse l'état de santé au travail selon l'OMS.

L'accompagnement de l'individu victime de *Bore-out* implique un processus de deuil, plus ou moins profond (type 1 ou 2), parfois un changement de croyance, parfois de paradigme de vie,

peut-être les valeurs de la personne elles-mêmes en seront modifiées. En tout cas, le coach professionnel devra avoir conscience des mouvements identitaires occasionnés par un évènement aussi important que le *Bore-Out* dans la vie de la personne.

Quoi qu'il en soit, c'est bien l'expertise du coach professionnel fort de son art à mettre les bons moyens au service de son client qui permettra à l'individu de retrouver le pouvoir d'agir pour sa vie.

S'agissant du coaching, fort est de constater que le grand public et bon nombre de professionnels méconnaissent voire ignorent totalement le métier et ses apports. Il apparaît nécessaire de mettre en œuvre des actions de communication visant à démystifier le coaching, préciser la frontière entre le monde médical et le monde non médical, d'ôter l'abord pathologique du stress (« il n'y a pas de bon stress » dit le ministère du travail) car le stress est d'abord une réaction physiologique normale d'adaptation au réel. L'enjeu est de maintenir les situations source de stress « qui booste » et de limiter autant que possible les situations de stress « qui bloquent », en bref, de favoriser ce qui nous rend vivant.

Sites internet consultés :

<https://www.ameli.fr/entreprise/sante-travail/risques/risques-psychosociaux-rps/risques-psychosociaux-rps>

<https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf?ua=1

<https://se-realiser.com/le-flow/>

<https://www.actualitesdudroit.fr/browse/social/sante-securite-et-temps-de-travail/27837/le-Bore-out-resultant-du-retrait-des-taches-a-effectuer-peut-relever-du-harcelement-moral>

<http://www.jj-titon-consulting.fr/index.php/newsletter/194-personnalite-caractere-identite-attitude-comportement-une-necessaire-clarification#.Xx2h454zZhE>

https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/07/03/le-Bore-out-ou-l-inemploi-dans-l-emploi_5484519_3232.html#:~:text=Le%20bore%20out%20%E2%80%93%20un%20mot,d'ennui%20et%20de%20d%C3%A9prime

<https://flaubert.univ-rouen.fr/revue/normes.php#:~:text=Citations.,et%20la%20taille%20des%20caract%C3%A8res>

<https://www.ameli.fr/sarthe/entreprise/sante-travail/risques/risques-psychosociaux-rps/risques-psychosociaux-rps>

<https://www.mondedesgrandesecoles.fr/mieux-vaut-etre-deborde-desoeuvre-travail-chercheur-francais-revele-Bore-out-syndrom-2/>

https://www.droit-travail-france.fr/Burn-out--Bore-out--Brown-out--savez-vous-les-differencier--_ad1584.html

<https://www.capital.fr/votre-carriere/25-chiffres-etonnants-sur-la-sante-au-travail-1295122>

<https://revue-europeenne-coaching.com/numeros/n6-mai-2018/charge-mentale-coaching-accompagnement>

<https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/portal/fr/authors/harvard/2.htm>

<https://www.rtn.ch/rtn/Programmes/emissions/Format-A3/A-bas-l-ennui.html>

<http://www.jj-titon-consulting.fr/index.php/newsletter/235-le-stress-comment-le-maitriser-1ere-partie-mieux-comprendre-le-stress-thematique-l-individu-novembre-2019#.Xx3ED54zZhE>

<https://www.if-coaching.com/2015/06/09/le-Bore-out/>

<http://www.centreduburnout.org/trajectoire-de-soins/coach-burnout>

<https://outilsducoach.com/coacher-laproche-cognitivo-comportementale/>

https://www.droit-travail-france.fr/Burn-out--Bore-out--Brown-out--savez-vous-les-differencier--_ad1584.html

<https://www.psychologue.net/cabinets/marine-berard-herman>

<https://arnaudjoubaire.fr/coaching-comportemental-tcc>

<https://www.businesswire.com/news/home/20050711005088/en/Americans-Waste-2-Hours-Day-Work-Costing>

https://www.droit-travail-france.fr/Burn-out--Bore-out--Brown-out--savez-vous-les-differencier--_ad1584.html

https://www.droit-travail-france.fr/Burn-out--Bore-out--Brown-out--savez-vous-les-differencier--_ad1584.html

<http://www.jj-titon-consulting.fr/index.php/newsletter/235-le-stress-comment-le-maitriser-1ere-partie-mieux-comprendre-le-stress-thematique-l-individu-novembre-2019#.Xx3ED54zZhE>

<http://www.jj-titon-consulting.fr/index.php/newsletter/235-le-stress-comment-le-maitriser-1ere-partie-mieux-comprendre-le-stress-thematique-l-individu-novembre-2019#.Xx3ED54zZhE>

<https://se-realiser.com/identifier-vos-talents/>

<http://www.jj-titon-consulting.fr/index.php/conseil-en-ressources-humaines-paris-nice-cannes-sophia-antipolis-marseille#.Xy5s4XduJZU>

<http://www.jj-titon-consulting.fr/index.php/newsletter/194-personnalite-caractere-identite-attitude-comportement-une-necessaire-clarification#.Xy7pZnduJZW>

Conférences consultées :

https://www.youtube.com/watch?v=B7grjCYM9mE&list=PLZ0bTMBjdXfG_EXvRXuFdR0bpezWW-gTO&index=1

Ouvrages

Bourion C. (2016). *Le Bore-out syndrom : Quand l'ennui au travail rend fou*. Albin Michel.

Baumann F. (2016). *Le Bore out : Quand l'ennui au travail rend malade*. Josette Lyon.

Baumann F. (2019). *Éliminer la souffrance au travail : revivre après un Burn-out, un Bore-out ou un Brown-out*. Josette Lyon.

Boissoudy F. (2018). *Bore-out / Brown-out, c'est fini !*. Jouvence.

Articles

https://www.researchgate.net/publication/301762057_De_l%27ennui_au_Bore-out_une_revue_de_la_litterature

https://www.researchgate.net/publication/320758784_Le_coaching_n'est_pas_de_la_psychotherapie

Annexes

1 Outil d'évaluation style émotionnel

Source : revue Cerveau & Psycho N°111 – p40 paru en juin 2019

SYNTHESE			
style émotionnel	Points		
CONSCIENCE DE SOI	0	<i>Points = 0</i>	<i>Points = 10</i>
		<i>opaque à soi-même</i>	<i>conscient de soi-même</i>
SENSIBILITÉ AU CONTEXTE	0	<i>déconnecté</i>	<i>connecté</i>
ATTENTION	0	<i>non concentré</i>	<i>concentré</i>
RESILIENCE	0	<i>lent à récupérer</i>	<i>rapide à récupérer</i>
PERSPECTIVE	0	<i>négatif</i>	<i>positif</i>
INTUITION SOCIALE	0	<i>socialement perplexe</i>	<i>socialement intuitif</i>

N° Question	Valeur si vrai	valeur si faux	CONSCIENCE DE SOI	réponse client v ou f	Points
1	0	1	v f 1. Souvent, quand on me demande pourquoi je suis triste ou en colère, je réponds (ou je pense) : « Mais pas du tout ! »		
2	0	1	2. Quand mes proches me demandent pourquoi j'ai traité quelqu'un de façon brusque ou méchante, je nie souvent m'être conduit(e) ainsi.		
3	0	1	3. Souvent – plusieurs fois par mois –, je m'aperçois que mon cœur bat très vite ou très fort, et je ne sais absolument pas pourquoi.		
4	1	0	4. Quand j'observe quelqu'un qui souffre, je ressens sa douleur en moi, sur les plans physique et émotionnel.		
5	1	0	5. En général, je sais de façon certaine ce que je ressens et je peux traduire mes émotions en mots.		
6	0	1	6. Parfois, je remarque en moi des douleurs sans savoir d'où elles viennent.		
7	1	0	7. J'aime passer du temps à ne rien faire, détendu(e), simplement pour ressentir ce qui se passe en moi.		
8	1	0	8. Je crois que j'habite bien mon corps et je m'y sens chez moi, à l'aise.		
9	0	1	9. Je suis fortement orienté(e) vers le monde extérieur et je remarque rarement ce qui se passe dans mon corps.		
10	1	0	10. Quand je fais de l'exercice, je suis très sensible aux changements que cela produit dans mon corps.		
				TOTAL	0

N° Question	Valeur si vrai	valeur si faux	SENSIBILITÉ AU CONTEXTE	réponse client v ou f	Points
1	1	0	1. On m'a déjà dit que j'étais en général sensible aux sentiments d'autrui.		
2	0	1	2. On m'a parfois dit que je m'étais conduit(e) de manière socialement inadaptée, ce qui m'a surpris(e).		
3	0	1	3. Il m'est arrivé de connaître un échec professionnel ou de me disputer avec un ami parce que je me montrais trop cordial(e) avec un supérieur ou trop jovial(e) avec un ami en détresse.		
4	0	1	4. Quand je parle aux gens, ils reculent parfois pour mettre de la distance entre nous.		
5	1	0	5. Je me surprends souvent à me censurer parce que je sens que ce que j'allais dire aurait été malvenu étant donné la situation (par exemple, avant de répondre à la question : « Mon chéri, tu me trouves grosse dans ce pantalon ? »).		
6	1	0	6. Quand je suis dans un lieu public comme un restaurant, je prends bien soin de parler moins fort.		
7	0	1	7. En public, on me rappelle souvent de ne pas mentionner le nom de gens qui pourraient être présents.		
8	1	0	8. Quand je suis déjà venu(e) dans un endroit donné, je m'en souviens presque toujours, même si c'est une autoroute par laquelle je suis passé(e) bien des années auparavant.		
9	1	0	9. Quand quelqu'un a un comportement déplacé (trop désinvolte au travail, par exemple), je le remarque toujours.		
10	1	0	10. Mes proches me disent que je me conduis toujours très bien avec les inconnus et dans les situations peu familières.		
TOTAL					0

N° Question	Valeur si vrai	valeur si faux	ATTENTION	réponse client v ou f	Points
1	1	0	1. Je suis capable de me concentrer dans un environnement bruyant.		
2	1	0	2. Quand je suis dans une situation où il se passe beaucoup de choses et où les stimulations sensorielles sont nombreuses, comme lors d'une fête ou dans la foule d'un aéroport, j'arrive à ne pas me laisser distraire par ce qui se passe devant moi.		
3	1	0	3. Si je décide de concentrer mon attention sur une tâche particulière, j'en suis en général capable.		
4	0	1	4. Si je suis chez moi et que je tente de travailler, le bruit de la télévision ou des gens qui parlent me perturbe énormément.		
5	0	1	5. Si je reste immobile ne serait-ce que quelques instants, un flux de pensées me vient à l'esprit et je me mets à suivre plusieurs fils, souvent sans savoir comment chacun a commencé.		
6	1	0	6. Si je suis perturbé(e) par un événement imprévu, je suis capable de reconcentrer mon attention sur ce que je faisais avant d'être interrompu(e).		
7	1	0	7. À des moments de calme relatif, quand je suis assis(e) dans un train, dans un autobus, ou quand je fais la queue dans un magasin, je remarque beaucoup de choses autour de moi.		
8	0	1	8. Quand un projet important exige toute mon attention, j'essaie de m'installer dans un endroit le plus tranquille possible.		
9	0	1	9. Mon attention a tendance à se laisser capter par les stimuli et événements de mon environnement, et j'ai du mal à me reconcentrer quand cela se produit.		
10	1	0	10. Je n'ai aucun mal à mener une discussion personnelle au milieu d'une foule, lors d'un cocktail ou dans une grande pièce ; dans un tel environnement, je peux faire abstraction de tous les autres, même si, en me concentrant, j'arrive à distinguer ce qu'ils disent.		
TOTAL					0

N° Question	Valeur si vrai	valeur si faux	RESILIENCE	réponse client v ou f	Points
1	0	1	1. Si j'ai un petit désaccord avec un ami ou avec mon conjoint (du genre : « Non, c'est à toi de faire la vaisselle » et pas « Tu m'as trompé(e) ? ! »), je reste en général énervé(e) pendant des heures, voire plus.		
2	1	0	2. Si un automobiliste roule sur le talus pour doubler tous les autres dans la file d'attente, je hausse les épaules au lieu de m'énerver durablement.		
3	0	1	3. Quand je ressens un profond chagrin, comme lors de la mort d'un proche, cela perturbe mon fonctionnement pendant plusieurs mois.		
4	1	0	4. Si je commets une erreur au travail et qu'on m'en fait reproche, je suis capable de rebondir et d'y voir une occasion de progresser.		
5	0	1	5. Si j'essaye un nouveau restaurant où le repas est infect et le service détestable, cela gâche toute ma soirée.		
6	0	1	6. Après avoir été coincé(e) dans un embouteillage causé par un accident, j'accélère pour évacuer mon agacement dès que je peux enfin m'échapper, mais je continue à bouillonner intérieurement.		
7	1	0	7. Si mon chauffe-eau tombe en panne, cela n'a pas grand effet sur mon humeur, car je sais qu'il suffit d'appeler un plombier pour le faire réparer.		
8	0	1	8. Si je rencontre un homme/une femme formidable avec qui j'ai très envie de sortir, une réponse négative me met en général de mauvaise humeur pendant plusieurs heures, ou même plusieurs jours.		
9	1	0	9. Si l'on pense à moi pour une promotion ou une importante récompense professionnelle, finalement accordée à quelqu'un qui me semble moins qualifié, je rebondis en général assez vite.		
10	0	1	10. Lors d'une soirée, au cours d'une conversation avec un passionnant inconnu, si je reste muet(te) lorsqu'il m'interroge à mon sujet, j'ai tendance à me rejouer mentalement tout l'entretien – en imaginant cette fois ce que j'aurais dû dire – pendant des heures et des heures, et même des jours entiers.		
				TOTAL	0

N° Question	Valeur si vrai	valeur si faux	PERSPECTIVE	réponse client v ou f	Points
1	1	0	1. Quand je suis invité(e) à rencontrer des gens que je ne connais pas, je suis enthousiaste car j'imagine qu'ils pourraient devenir des amis, plutôt que d'y voir une corvée à l'idée que ces gens ne m'intéresseront pas.		
2	0	1	2. Quand j'évalue un collègue, je me focalise sur les détails sur lesquels il doit s'améliorer, plutôt que sur sa performance globalement positive.		
3	1	0	3. Je pense que les dix années à venir seront meilleures pour moi que les dix années écoulées.		
4	0	1	4. Confronté(e) à la possibilité de déménager, j'y vois un effrayant saut dans l'inconnu.		
5	0	1	5. Quand il m'arrive le matin un petit événement inattendu mais positif – par exemple, si j'ai une conversation formidable avec un inconnu –, cette humeur positive se dissipe en quelques minutes.		
6	1	0	6. Quand je suis invité(e) à une fête et que je me sens bien au départ, ce sentiment positif a tendance à durer toute la soirée.		
7	0	1	7. L'impression suscitée par un beau paysage, par un superbe coucher de soleil, se dissipe vite et je m'ennuie facilement.		
8	1	0	8. Quand je me réveille le matin, je pense à une activité agréable que j'ai prévue, et cela me met de bonne humeur pour toute la journée.		
9	0	1	9. Quand je vais au musée ou au concert, les premières minutes sont vraiment agréables, mais cela ne dure pas.		
10	1	0	10. Les jours où je suis très occupé(e), j'ai souvent le sentiment que je peux enchaîner les activités sans me fatiguer.		
TOTAL					0

N° Question	Valeur si vrai	valeur si faux	INTUITION SOCIALE	réponse client v ou f	Points
1	1	0	1. Quand je parle à des gens, je remarque souvent de subtils indices sociaux concernant leurs émotions – la gêne ou la colère, par exemple – avant qu'ils ne prennent eux-mêmes conscience de ces sentiments.		
2	1	0	2. Je me surprends souvent à noter les expressions faciales et le langage du corps.		
3	0	1	3. Peu m'importe que je parle aux gens au téléphone ou en face-à-face, puisque voir la personne à qui je parle m'apporte rarement des informations supplémentaires.		
4	1	0	4. J'ai souvent l'impression d'en savoir plus que les gens sur leurs véritables sentiments.		
5	0	1	5. Je suis souvent surpris(e) quand mon interlocuteur est énervé ou contrarié par ce que j'ai dit, sans raison apparente.		
6	0	1	6. Au restaurant, je préfère m'asseoir à côté de la personne avec qui je parle, afin de ne pas voir son visage de face.		
7	1	0	7. Je réagis souvent à l'inconfort ou au désarroi d'autrui sur la base d'une intuition plutôt que d'une discussion explicite.		
8	1	0	8. Quand je suis dans un lieu public et que j'ai du temps à perdre, j'aime observer les gens qui m'entourent.		
9	0	1	9. Je suis mal à l'aise quand quelqu'un que je connais à peine me regarde droit dans les yeux pendant une conversation.		
10	1	0	10. Je peux souvent déterminer si une personne est gênée par quelque chose rien qu'en la regardant.		
TOTAL					0

Explications

RÉSILIENCE :

Zones du cerveau impliquées : cortex préfrontal - amygdale La résilience correspond à la faculté de surmonter les difficultés. Plus elle est importante, plus on se remet vite de ses

émotions négatives, que celles-ci soient provoquées par des événements anodins (la gêne éprouvée après avoir renversé son verre lors d'un dîner) ou dramatiques (un deuil). Cette faculté repose sur le cortex préfrontal gauche, capable d'inhiber l'activité d'autres zones du cerveau, en particulier celle de l'amygdale, impliquée dans la genèse des émotions négatives. Plus il est actif et connecté à cette zone, plus vite il est capable de l'inhiber, et plus la résilience est élevée.

CONSCIENCE DE SOI

Zones du cerveau impliquées : insula - cortex somatosensoriel La conscience de soi désigne la capacité à détecter ses propres ressentis et émotions. Cette capacité repose sur l'activité de deux zones : l'insula et le cortex somatosensoriel, qui collectent et analysent les informations en provenance du corps. Ces deux zones sont plus actives chez les personnes dotées d'un haut niveau de conscience de soi. Celles-ci savent identifier un état de tension interne, par exemple lorsqu'elles sont bloquées dans le trafic ou en difficulté avant une échéance professionnelle.

INTUITION SOCIALE

Zones du cerveau impliquées : amygdale - gyrus fusiforme Il s'agit par exemple de la facilité à percevoir qu'un ami préférerait changer de sujet ou qu'il n'a pas le temps de discuter avec vous, sans qu'il ait besoin de vous le dire. Bref, de la capacité à détecter les signaux envoyés par les autres. L'intuition sociale dépend du gyrus fusiforme, qui « déchiffre » les visages, et de l'amygdale, un centre cérébral des émotions négatives. Elle est d'autant plus élevée que l'activité du gyrus fusiforme est importante et que celle de l'amygdale est faible – condition sine qua non pour que le contact des autres ne soit pas trop angoissant.

SENSIBILITÉ AU CONTEXTE

Zones du cerveau impliquées : cortex préfrontal – hippocampe La sensibilité au contexte est la faculté de réagir de façon appropriée aux circonstances et à l'environnement, par exemple en évitant de parler trop fort au restaurant ou de pianoter sur son portable pendant une cérémonie de mariage. C'est l'hippocampe qui va rechercher en mémoire les informations associées au contexte. Le cortex préfrontal effectue quant à lui un travail d'analyse, de tri et de jugement des actions possibles. Plus ces deux régions sont actives et connectées, plus la sensibilité au contexte est élevée.

PERSPECTIVE

Zones du cerveau impliquées : cortex préfrontal - noyau accumbens C'est la propension à vivre les événements qui surviennent de façon positive ou négative. Les personnes trop positives ont tendance à nier les problèmes. À l'inverse, celles qui sont trop négatives ont une humeur constamment sombre et une vulnérabilité aux addictions, causée par le besoin de trouver de nouvelles sources de plaisir. Cette dimension repose sur le noyau accumbens et le cortex préfrontal :

plus ces régions sont actives et connectées, plus l'on éprouve durablement des émotions positives. En effet, le noyau accumbens est un centre cérébral du plaisir et de la motivation, et le cortex préfrontal est capable de prolonger ses périodes d'activité.

ATTENTION

Zone du cerveau impliquée : cortex préfrontal Les personnes disposant de ressources attentionnelles importantes parviennent à se concentrer sur ce qu'elles veulent, là où d'autres se laissent sans cesse distraire, en particulier par les stimuli chargés d'émotions. Cette faculté dépend en quelque sorte de la « souplesse » du cortex préfrontal. C'est en effet cette zone qui renforce les signaux pertinents pour la tâche en cours et inhibe les autres. Elle y parviendrait notamment en « calant » son activité sur certaines caractéristiques de l'objet d'attention.

Attitudes selon style émotionnel :

FACE À QUELQU'UN DE PEU RÉSILIENT :

SUIVEZ SON RYTHME : Face à quelqu'un qui manque de résilience – c'est-à-dire qui peine à résister au stress et à rebondir rapidement après un échec ou une émotion négative –, vous devrez accepter de discuter longuement avec lui des événements qui l'ont perturbé et rester patient lorsqu'il se laisse perturber par les rémanences du passé. Il est aussi important de prendre le relais sur certaines tâches domestiques ou professionnelles, et de lui permettre de récupérer sans exiger un rythme trop rapide à ses yeux, sans lui demander d'être tout de suite joyeux et insouciant. Inversement, il ne faut en aucun cas se comporter de la sorte avec quelqu'un qui récupère vite : mieux vaut l'accompagner dans son dynamisme.

FACE À UNE FAIBLE CONSCIENCE DE SOI :

INTERROGEZ-LE SUR LUI-MÊME : Interagir avec des personnes ayant une faible conscience de soi n'est pas aisé, car elles peuvent être jalouses, tristes ou en colère sans même s'en rendre compte, maltraitant leur entourage à leur insu. Il ne s'agit pas d'un déni, ni d'une gêne à avouer ce qu'elles ressentent : simplement, elles peinent à percevoir leurs états émotionnels et les sensations corporelles associées. Il faut alors les y aider, en toute bienveillance. Amenez-les donc à prendre conscience de leur ressenti et à mettre des mots dessus grâce à des questions simples, comme : ne serais-tu pas un peu jaloux ? Quant à ceux qui ont une conscience de soi excessive, ils risquent de paniquer en croyant par exemple que leur cœur bat trop fort et d'attribuer leur malaise à la présence des autres. Il faut alors discuter avec eux pour les guider vers une vision plus juste de la situation et leur apprendre à ne pas interpréter le moindre signal corporel comme une menace vitale.

FACE À UN MANQUE D'INTUITION SOCIALE :

VERBALISEZ CE QUE L'AUTRE NE VOIT PAS : Imaginez que vous êtes sur le point de partir pour une réunion et que votre collègue vous raconte son week-end avec d'innombrables détails, sans remarquer que vous êtes pressé ; ou qu'un ami passe des heures à vous expliquer ses problèmes familiaux, alors que votre attitude (pianotage sur votre téléphone, coups d'œil autour de vous...) devrait lui indiquer que vous préféreriez écourter la discussion. Ces deux situations sont typiques d'une intuition sociale défaillante, autrement dit d'une incapacité à détecter et tenir compte des signes envoyés par les autres. Il faut alors rendre plus visible les signaux que vous émettez et exprimer par la parole ce que l'autre devrait comprendre grâce à votre langage non verbal : autrement dit, lui dire expressément que vous ne pouvez pas discuter avec lui pour le moment, sans espérer qu'il le remarque par lui-même.

IL EST PEU SENSIBLE AU CONTEXTE ?

LAISSEZ-LUI DES OUVERTURES : Mieux vaut parfois savoir masquer ses émotions réelles – par exemple si vous êtes euphorique suite à une promotion mais que vous devez vous rendre à un enterrement. En effet, un manque de sensibilité au contexte, caractérisé par une incapacité à adapter ses réactions émotionnelles et ses comportements à la situation, est assez pénalisant en société : un collègue qui s'épanche sur ses difficultés conjugales en pleine réunion de travail sera vite dérangeant pour les autres. Il est alors important de le recentrer sur le contexte, tout en prenant en compte son ressenti. Par exemple en lui disant que l'on

comprend son besoin de nous parler et que l'on sera disposé à l'écouter pendant le déjeuner, mais que pour l'instant, la réunion doit avancer. La personne se sentira acceptée, et la possibilité de s'exprimer ultérieurement préviendra toute frustration.

FACE À UNE PERSONNE NÉGATIVE :

PROPOSEZ-LUI DES ACTIVITÉS : Vous avez sûrement déjà rencontré quelqu'un qui, lors d'une situation formidable, ne ressent qu'une courte et légère satisfaction. Cette personne est dite négative sur la dimension de la perspective (qui correspond à la capacité de faire durer une émotion positive et d'afficher une attitude joyeuse et optimiste). Comment réagir ?

S'offusquer ? La traiter de rabat-joie ? Certainement pas. Il convient d'accepter sans jugement et d'intégrer que c'est sa manière de voir les choses. Surtout, ne vous attendez pas à une démonstration d'enthousiasme dès que vous lui annoncez une bonne nouvelle, sans quoi vous en ressortirez constamment frustré ou mécontent. Et continuez de lui proposer des activités : l'inciter à savourer des événements agréables peut la conduire progressivement à les apprécier davantage. Si votre interlocuteur est au contraire trop positif, il faudra l'amener à plus de réalisme et mettre sur le tapis les problèmes qui surgissent, car il aura tendance à les nier ou à les relativiser fortement.

S'IL EST PEU ATTENTIF :

L'APAIEMENT VAUT MIEUX QUE LES REPROCHES : Certains individus sont maîtres en l'art de se concentrer et de contrôler leur attention. Ils sont capables de se détourner d'une émotion négative en se plongeant dans une simple activité de jardinage, ou de rester complètement focalisés sur ce qu'ils font – lecture, travail... N'hésitez donc pas à les secouer gentiment s'ils ignorent les signaux que vous leur envoyez ! À l'opposé, certains peinent à oublier la dispute du matin avec le partenaire ou à reprendre leur lecture après avoir été interrompus par des questions diverses. S'adapter à ces personnes peu attentives, c'est respecter leur style et ne pas les interrompre à chaque instant. Et ne pas se vexer si elles ont l'esprit ailleurs pendant que vous leur parlez : mieux vaut chercher à les apaiser en identifiant la source de leur ruminant plutôt que leur répéter que vous avez l'impression (certes véridique) qu'elles ne vous écoutent pas entièrement.

2 Projet professionnel

2.1 Votre présentation

Virginie Gabriel, coach professionnel spécialisée en gestion du stress et gestion des conflits, j'ai 20 ans d'expérience des projets de transformation opérationnelle en entreprise.

Je vous accompagne pour faire de votre stress un booster et de vos conflits des opportunités pour atteindre vos buts dans votre vie professionnelle comme dans votre vie privée.

2.2 Cadrage de votre projet

2.2.1 Définition du projet

Convaincue que bon nombre de situations de mal-être voire de souffrances, pouvant aller jusqu'à la maladie, l'invalidité voire la mort pourraient être régulées voire évitées simplement avec les bonnes pratiques de gestion du stress.

Toutefois, bon nombre de personnes se figurent que gérer son stress, c'est respirer un bon coup, faire une sieste et ça repart (à en croire la publicité, un Mars produit le même effet).

Mes valeurs de transmission du sens, de bonheur et d'altruisme sont toutes fondées à trouver dans la question de la gestion du stress une sorte de quête du Graal basée sur l'action, l'accompagnement, la formation, la communication.

2.2.2 Origine du projet / Contexte

Quelque chose d'inattendu, de quasi-mystique s'est produit dans ma tête, le jour où Mohamed, notre professeur du centre de Formation Linkup Coaching, a animé notre module de gestion du stress lors du deuxième séminaire de formation.

A ce moment-là, je me revois bouche bée pendant tout le cours, ne pouvant plus décrocher ni mes yeux ni mes oreilles de notre professeur.

Ce jour-là, à ce moment-là, j'ai su que c'était exactement ce que je voulais faire en coaching. Ce fut pour moi une révélation et des plus inattendues. En effet, je n'avais absolument pas envisagé ce type de spécialisation. Et ce qui m'amuse beaucoup, c'est qu'en grec ancien, la révélation se dit apokálupsis, qui a donné son nom au célèbre texte qui clôture la bible : l'Apocalypse.

2.2.3 Objectifs du projet

- Développer l'activité de coaching en gestion du stress : à terme, diriger une entreprise spécialisée dans le domaine de la gestion du stress et proposant différents services (coaching, formation, services bien-être comme la sophrologie, la méditation, etc...) :
Objectif : dégager entre 120 k€ et 300k€ annuel de chiffre d'affaire par intervenant
- Mener des actions de sensibilisation/formation en gestion du stress auprès des institutions, des entreprises, des professionnels et des particuliers.
Objectif : devenir le N°1 des experts en gestion du stress reconnus dans l'Europe francophone
- Contribuer à développer les outils opérationnels du coach professionnel sur l'expertise gestion du stress
Objectif : obtenir l'accréditation EIA de niveau 4 comme reconnaissance de mes pairs sur l'expertise de coach professionnel spécialisé en gestion du stress.
- Contribuer à développer des dispositifs de détection des situations de stress en entreprise et dans la vie privée (le stress peut apporter beaucoup de nuisances à l'équilibre des familles) :
Objectif : contribuer à réduire les conséquences du stress en entreprise (absentéisme par diminution du taux de turn over, maladie par diminution du taux d'arrêt, invalidité par diminution du taux d'invalidité) et chez les particuliers (conflits voire violences intrafamiliales)
- Intervention en tant qu'expert auprès des tribunaux sur les questions liées aux B.Out (Burn, Bore, Brown) et au SSPT.
Objectif : contribuer à la prise de conscience des tribunaux que « tout n'est pas psychiatrique », contribuer à responsabiliser les entreprises sur les questions d'environnement de travail

2.2.4 Périmètre du projet

L'entreprise est spécialisée en gestion du stress. Par conséquent, tout service ne concourant pas à la gestion du stress est exclu.

Les services bien-être n'ayant pas fait leurs preuves en termes de résultats sont exclus du champ de services proposés par l'entreprise.

Les services médicaux et paramédicaux sont exclus du champ de services proposés par l'entreprise, la volonté étant de conserver une étenchéité forte entre nos 2 mondes : le monde du soin (c'est pour les gens malades) et le monde du changement (c'est pour les gens en santé faisant face à des difficultés).

La zone géographique de l'entreprise est limitée à l'Europe francophone.

La clientèle est professionnelle ou privée, de langue française.

2.2.5 La cible du projet

Clientèle individuelle : en gestion du stress pour prévenir un B.out ou en accompagnement au retour à l'activité après B.out.

- Les managers d'équipe (toutes structures : privée, publique, ONG, associations, ...)
- Les collaborateurs d'entreprise (toutes structures : privée, publique, ONG, associations, ...)
- Les dirigeants de TPE et PME
- Les individus à titre privé, majeurs (les mineurs sont exclus).

Clientèle groupe (à partir de 2 personnes) : en prévention et détection des situations de stress + accompagnement.

- Equipes toutes structures (professionnelles, association, club de sport, ...)
- Familles

2.2.6 Contraintes

Ma formation est soumise à une clause de dédit-formation m'engageant auprès de mon employeur jusqu'octobre 2023.

Je suis contrainte de rester vivre au Mans tant que mes enfants sont en garde partagée.

2.2.7 Parties Prenantes

Dans un premier temps, le projet peut a minima être mené en entreprise individuelle.

Les possibilités de partenariat seront étudiées selon les opportunités.

Toutefois, le projet sera communiqué à 3 réseaux :

- L'EMCC : fédération départementale (72-53-28)
- LinkedIn
- Linkup Coaching, coachs spécialisés en gestion du stress.

2.2.8 Macro-Planning

Ce planning est élaboré à date. Il sera révisé en fonction de l'évolution de la situation.

Etape	Jalons
Création auto-entreprise (action terminée)	Novembre 2019
Elaboration logo	Février 2021
Mise en ligne site internet et blog (en tant que coach professionnel) + impression cartes de visite	Mars 2021
Lancement chaîne Youtube thématique autour de questions abordées par le coaching et la gestion du stress	Septembre 2021
Envoi d'articles sur la gestion du stress à des revues spécialisées (psychologies, cerveau & psycho, management, etc.)	Mars 2022
Monter la structure d'entreprise et recherche de spécialistes en gestion du stress (coachs professionnels spécialisés, formateurs, sophrologues, ...), Prévoir une domiciliation d'entreprise auprès d'une entreprise spécialisée / statuts à vérifier auprès d'un notaire spécialisé.	Mars 2023
Passage à temps partiel MMA	Septembre 2023

2.2.9 Ressources

Site internet

- Cahier des charges et rédaction du contenu : Virginie G.
- Logo : Bertrand C. (Budget : 1500€)
- Mise en œuvre du site internet : Ariane D. (offert)

Chaîne Youtube

- Contenu : Virginie G.
- Prise de vue, montage et mise en ligne : CA BG (youtuber), matériel fourni (offert)

Article de presse spécialisée

Contenu : Virginie G.

Structure d'entreprise

Hypothèse actuelle :

SASU à capital variable.

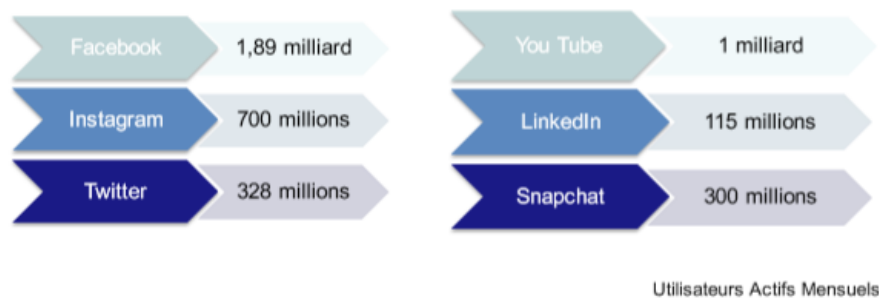
Capital initial de 20.000 euro.

2.2.10 Plan de Communication

Opportunités de communication :



Sur 3,5 milliards d'internautes, 2,3 milliards utilisent les réseaux sociaux chaque mois dont 1,9 milliards sur mobile.



Site internet :

- Faire connaître son identité de coach professionnel
- Faire connaître son domaine d'expertise et d'intervention
- Gagner en notoriété en bloguant.

Chaîne Youtube :

- Contribuer à développer le coaching en gestion du stress en diffusant des vidéos thématiques

Chaque parution donnera lieu à un post sur linkedin.

2.2.11 Forces et opportunités

2.2.11.1 Forces

Forces personnelles :

- Diplômée : MBA de l'IAE de Paris (bac+5), Certifiée coach professionnel (bac+5) spécialisée gestion du stress, coaching d'entreprise, gestion des conflits et communication NonViolente, préparation de l'accréditation (EIA) EMCC en cours
- Issue d'une entreprise à très forte notoriété MMA, groupe Covéa
- Expérimentée et polyvalente :
Conduite du changement, formation (ingénierie et animation), animation d'équipes, pilotage et gestion de projet, maîtrise des pratiques d'amélioration continue, organisation, communication, gérance d'entreprise,

Forces interpersonnelles

- Réseau de coachs spécialisés en gestion du stress (via Linkup Coaching)
- Réseau de coach professionnels de l'EMCC (participe à ma fédération régionale : réalisation d'une matrice de compétences du coach professionnel et formation dispensée à mon groupe de pairs préparant l'accréditation EIA)
- Réseau personnel d'amis à forte influence dans le public et le privé

2.2.11.2 Opportunités

La question du stress devient prégnante en France (52% des salariés se disent stressés) et aujourd'hui, on ne parle que du *Burn-out*. Récemment, une situation de *Bore-out* a fait jurisprudence mais a été qualifiée en harcèlement moral.

<https://www.actualitesdudroit.fr/browse/social/sante-securite-et-temps-de-travail/27837/le-Bore-out-resultant-du-retrait-des-taches-a-effectuer-peut-relever-du-harcèlement-moral>

Il n'y a pas de données disponibles sur le nombre de coachs professionnels spécialisés en France en gestion du stress, mais les vidéos de Linkup Coaching mentionnent 5000 coachs professionnels maximum certifiés en France aujourd'hui, et très probablement beaucoup moins spécialisés en gestion du stress pouvant servir plus de 3 millions d'entreprises.

2.2.12 Menaces et faiblesses

2.2.12.1 Menaces

Aujourd'hui, il y a une insuffisance d'étanchéité entre le monde médical et le monde de la vie privée ou professionnelle.

Par ailleurs, le titre de coach n'est pas protégé, si bien que comme en son temps, avec le titre de psychothérapeute, c'est la voie ouverte à toute personne peu scrupuleuse et surtout non formée à se positionner dans une relation d'aide qui bien souvent occasionne des dérives et des phénomènes d'emprise sur autrui ce qui nuit à la crédibilité de notre métier.

Par ailleurs, la gestion du stress est vu comme l'apanage du médecin. Or, le stress n'est pas pathologique, il est normal au même titre que n'importe quelle réaction physiologique.

Ainsi, un gros travail pédagogique pour expliquer en quoi l'intervention d'un coach professionnel, spécialisé en gestion du stress est pertinente reste à faire.

2.2.12.2 Faiblesses

Aujourd'hui, ce projet relève de ma seule construction. Sa faiblesse réside dans le nombre de personnes l'ayant élaboré : 1 seule. Or une équipe concourrait plus certainement à augmenter les chances de réussites de ce projet.

2.2.13 Risques

Le projet reposant sur moi, les risques les plus probables sont :

- **sur ma santé** : lié à l'actualité (pandémie de Covid 19) ou tout autre problème de santé majeure
- **sur ma disponibilité** : mes responsabilités professionnelles ou personnelles peuvent compromettre mon planning en cas d'évènement majeur imprévu.