

AVANT



APRES

Carrières post burnout ?



- **QVT vue sous l'angle de :**

1. Prévention et réparation / burnout
2. Impacts en matière d'héritage social pour RH

- **Schéma directeur :**

1. Diagnostiquer les risques du burnout
2. Identifier les postures professionnelles
3. Accompagner les retours en entreprise



- **Approche :**

1. Systémique et pragmatique (TCCE)



Autres
questions ?

6

Profils résilients

5

La méthode RPBO

4

Les résultats -panorama

3

Constats & Enjeux RH

2

L'enquête

1

Qui suis-je ?

Sociologue du travail – Consultante RH

1

- Audit Social – Qualité - DGA
- Conseil en gestion de carrière - SSII
- Orientation-Transitions-Ruptures Prof.

2

- Dispositif Ingénierie Mobilité
- Transfert de compétences équipes RH
- Soutien méthodologique aux SST (inrs)

➤ Sociologie du burnout

➤ Sécurisation parcours

➤ Qualité vie au travail

Origine de l'enquête

1

- Tensions exponentielles sur le marché cadre
- Cadres +/+ en souffrance (plaintes, crises)
- Méthodologie RH nécessaire... **mais insuffisante !**

2

- Rapport au travail se modifie (+/+BDCl)
- Changement **de** travail = changement **du** travail

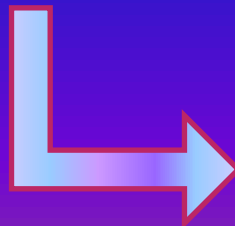
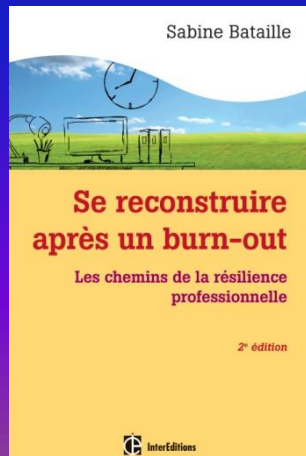
3



Mot clés : 2005 – Harcèlement – Souffrance au travail – Violence – Démotivation – Sens au travail – Nouvelles attentes – Changement de regard sur le travail – 10 000 cadres reçus – 5000 entreprises

Risques en cascade

- 1. Comment **PREVENIR** l'épuisement professionnel ?
- 2. Comment /peut-on **RECONSTRUIRE** une identité professionnelle ?
- 3. De quoi héritent les entreprises en **CAPITAL SOCIAL**?



Méthode RPBO ©
www.RPBO.fr

Approche constructiviste

- **Posture systémique dynamique**
 - Pourquoi > **Comment** → Vers quoi ?
- **Objectif visé :**
 - **Modélisation** de la reconstruction post burn out
- **Précautions prises :**
 - **3 / 5 ans** post burn out
 - Risques de **réactivation** du trauma
 - **Volontaires** et **concernés** (trop de témoins)
 - Espace de **parole** (pas psy, mais narration thérapeutique)

5

4

3

2

L'enquête et ses 3 paradoxes

1

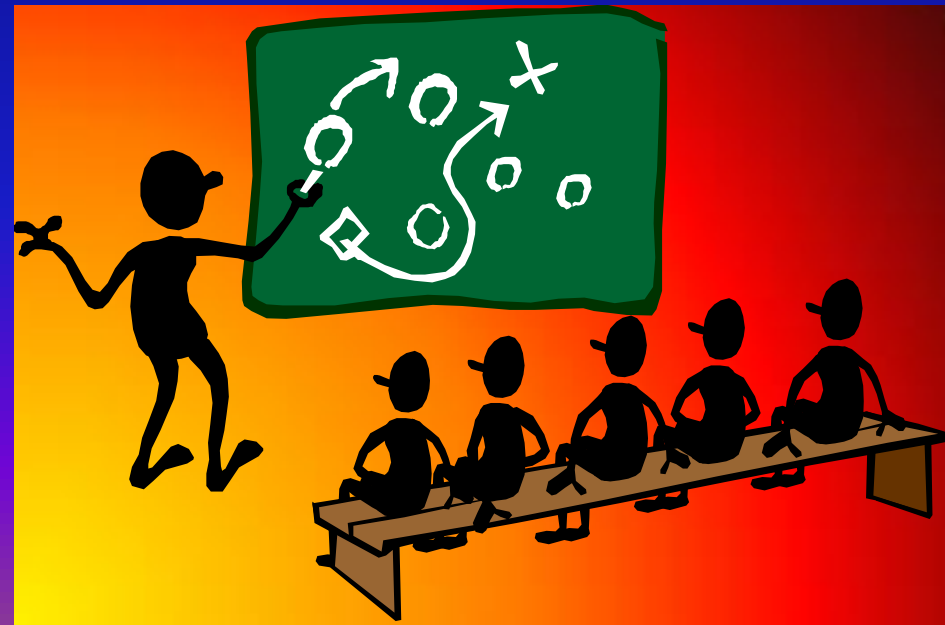
1er paradoxe

Ouvrages sur le stress au travail...

Essais sur le harcèlement, violence...

Plaintes sur le travail, ravages...

Le salarié n'a jamais été aussi bien informé... !



2^{ème} paradoxe : le travail sous toutes les coutures

- Psychopathologie
- Psycho-dynamique
- Clinique de l'activité
- Ergonomie



- ANACT
- INRS
- TECHNOLOGIA
- STIMULUS
- SECAFI

On ne s'est jamais autant interrogé sur le travail

- Coaching
- Gestion du stress
- Stratégie de coping

- Modèle Karasek
- Modèle Siegrist
- Charge de travail
- Charge mentale
- Charge cognitive

3^{ème} paradoxe : so what ?

- 1- Comment **EN** sort-on ? (dans quel état ?)
- 2 -Comment **S'EN** sort-on ? (quelles actions ?)

...mais quid de l'après **BURNOUT** ???



- 3 -Quels **impacts** ? (trajectoires professionnelles ?)
- 4- Quel **héritage** pour les RH ? (risques de rechute)

D'abord écouter les cadres : prémisses du burnout

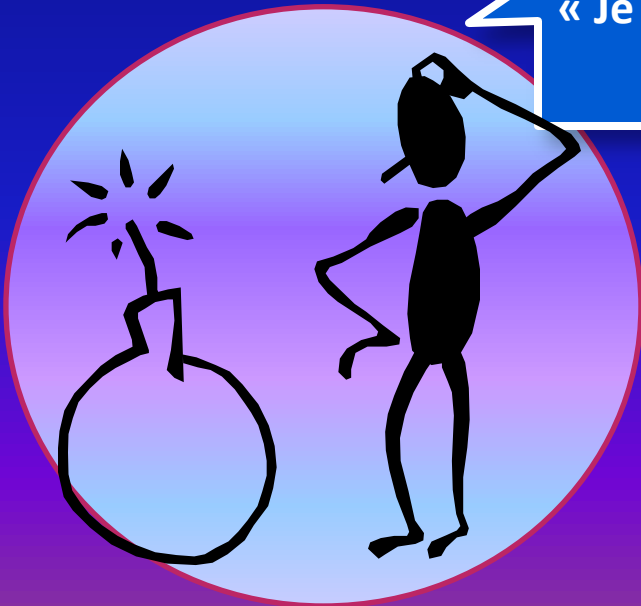
« Je n'en peux plus ! Ça devient impossible de travailler correctement et la situation ne s'arrange pas ! »

« J'ai perdu mon enthousiasme pour un job qui me plaisait »

« Je suis en colère contre cette boîte qui ne fait rien ! »

« Je ne sais pas combien de temps je vais tenir... »

« Je pleure chaque matin avant d'aller au bureau et j'ai mal au ventre, c'est affreux... »



5

4

3

Constats & Enjeux RH

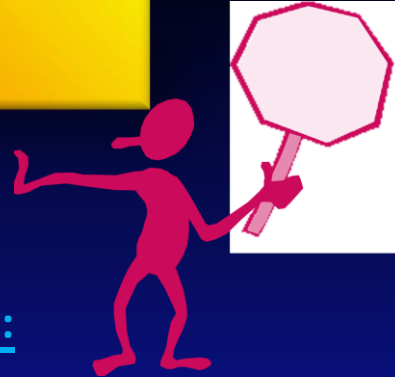
2

L'enquête

1

Qui suis-je ?

Enjeux pour demain



- RISQUES A EVITER :

- Présentéisme, non engagement
- RH épuisée, vidées
- Carnage et la contagion socioprofessionnelle

- OPPORTUNITES A SAISIR :

- Anticiper sa 2nde partie de carrière
- Faire un point sur ses compétences et motivations
- Réfléchir au sens au travail (demande des cadres)



L'enjeu des cadres, demain

Comment **intégrer** le burn out dans sa carrière ?

- Comment l'expliquer sur un cv ?
- Comment expliquer une défaillance ?



Comment **reconstruire/consolider** son identité ?

- Comment rectifier une trajectoire ?
- Comment changer de trajectoire ?
- Comment renoncer pour avancer ?



5

4

Les résultats - panorama

3

Constats & Enjeux RH

2

L'enquête

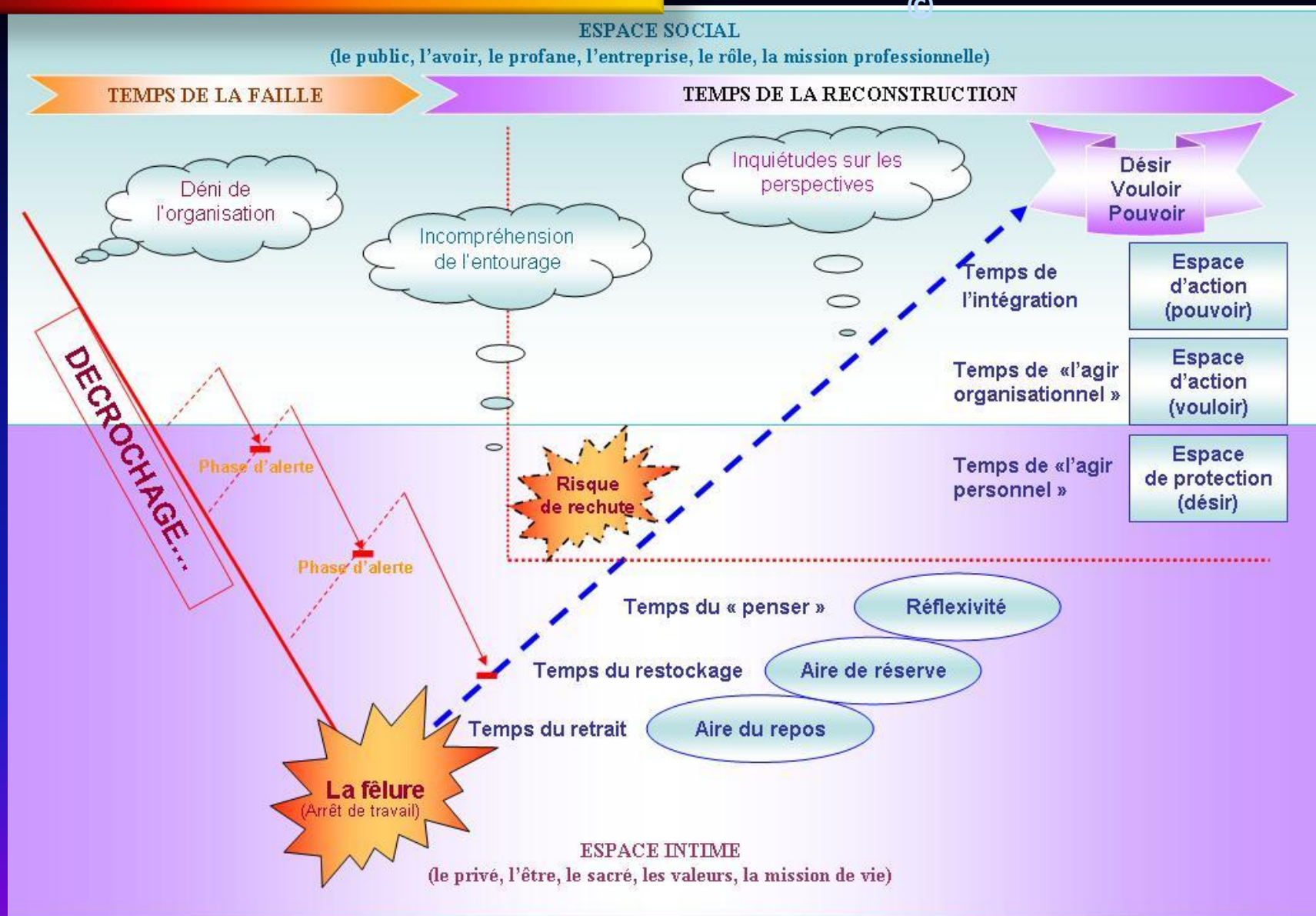
1

Qui suis-je ?

Un long chemin de reconstruction

- **Entre 6 mois à 2 ans**
- Mémoire **autobiographique**
- Réorganisation des **souvenirs**
- **Remédiation** des souvenirs vécus
- Mettre des **mots** sur les maux (verbalisation)
- **Comprendre** les mécanismes professionnels
- **Identifier** les facteurs organisationnels
- En finir avec l'opposition individuel/organisation
- Relais médical ou psychologique (éviter rechute)

Panorama reconstruction



5

La méthode RPBO

4

Les résultats

3

Les constats – Les enjeux RH

2

L'enquête sur le burnout cadre

1

Qui suis-je ?

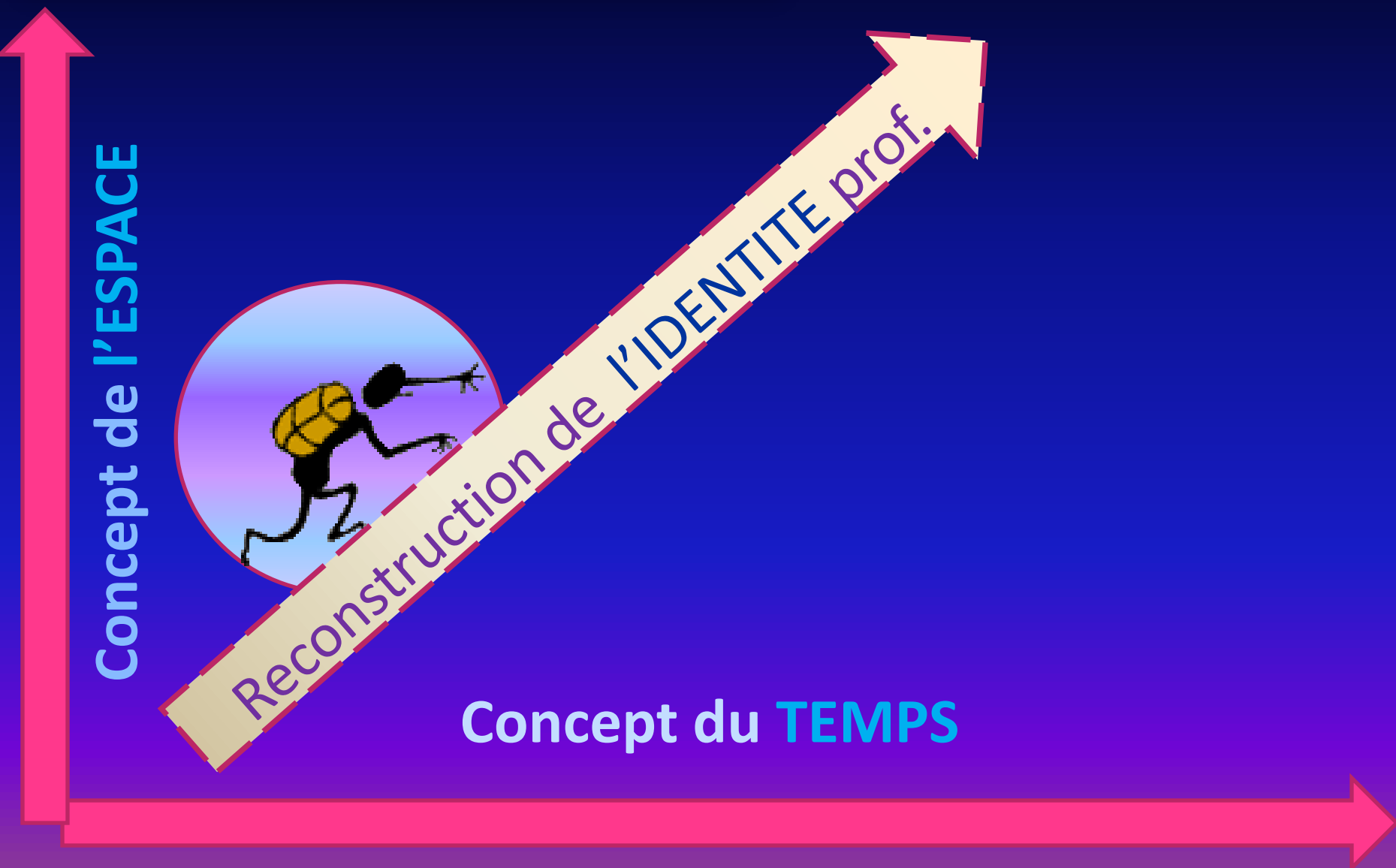
Focus

1. Concept du **TEMPS**
2. Concept de **l'ESPACE**

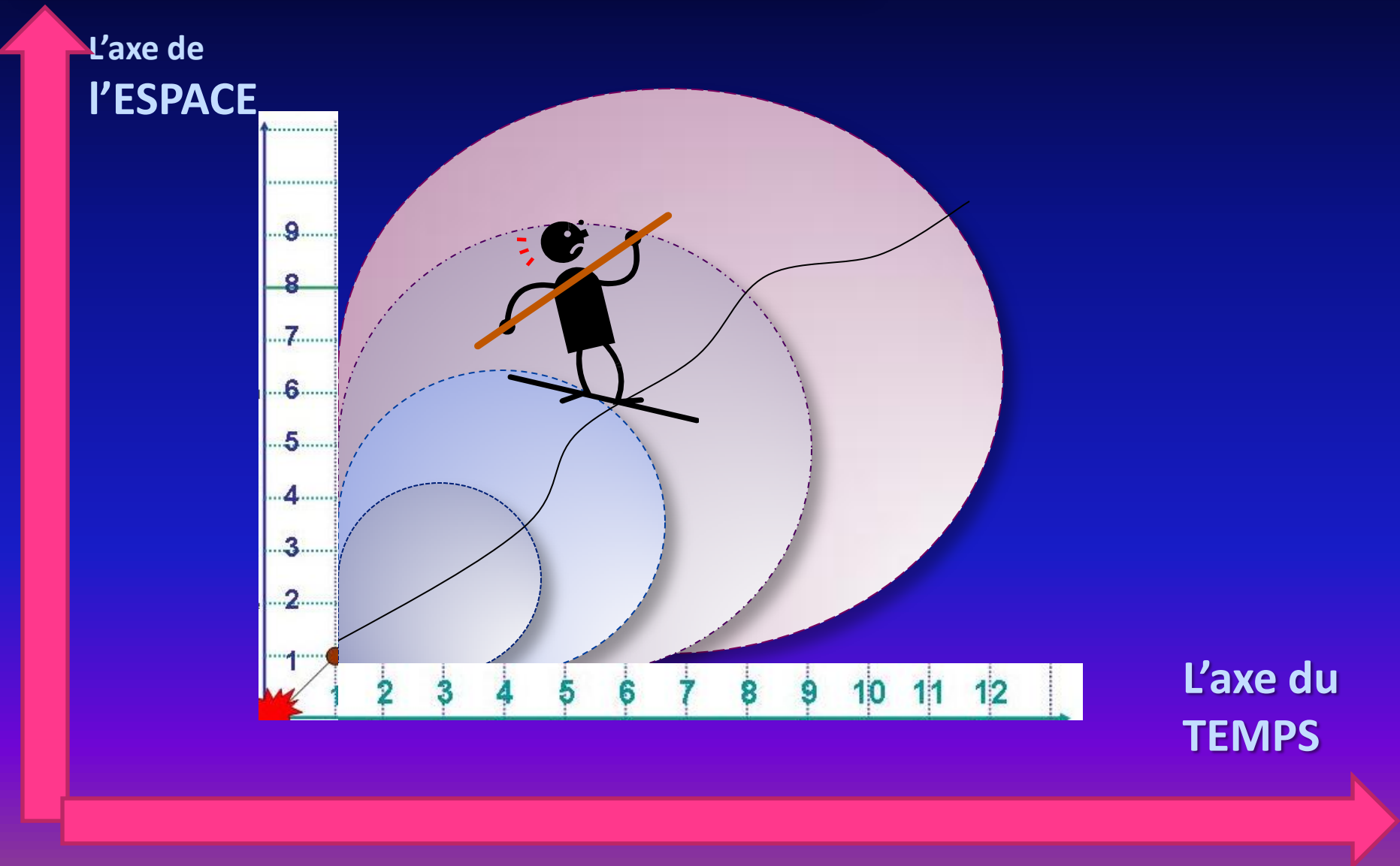


3. Concept **d'IDENTITE**

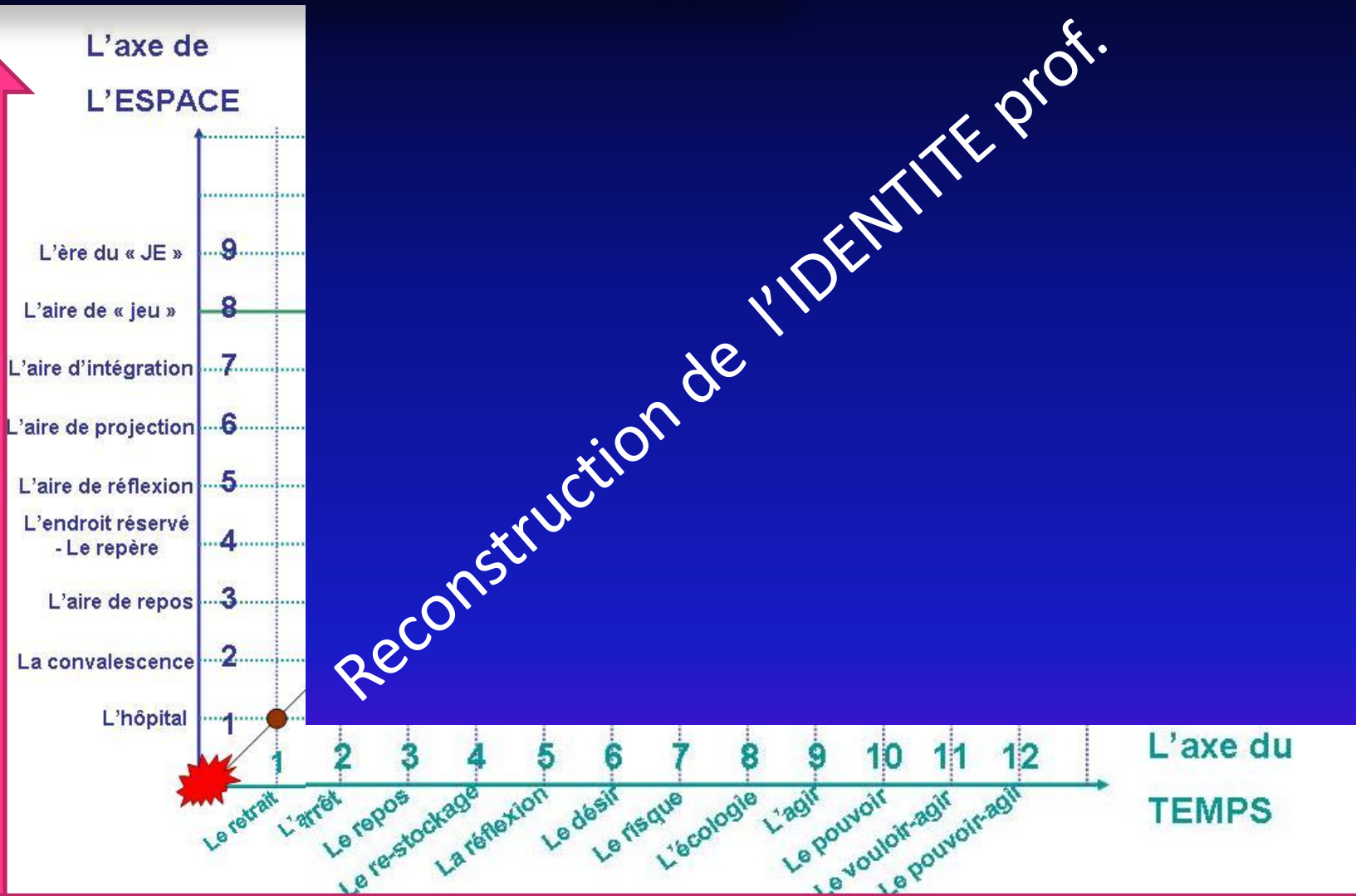
Fil de soi



Recherche de l'équilibre de soi

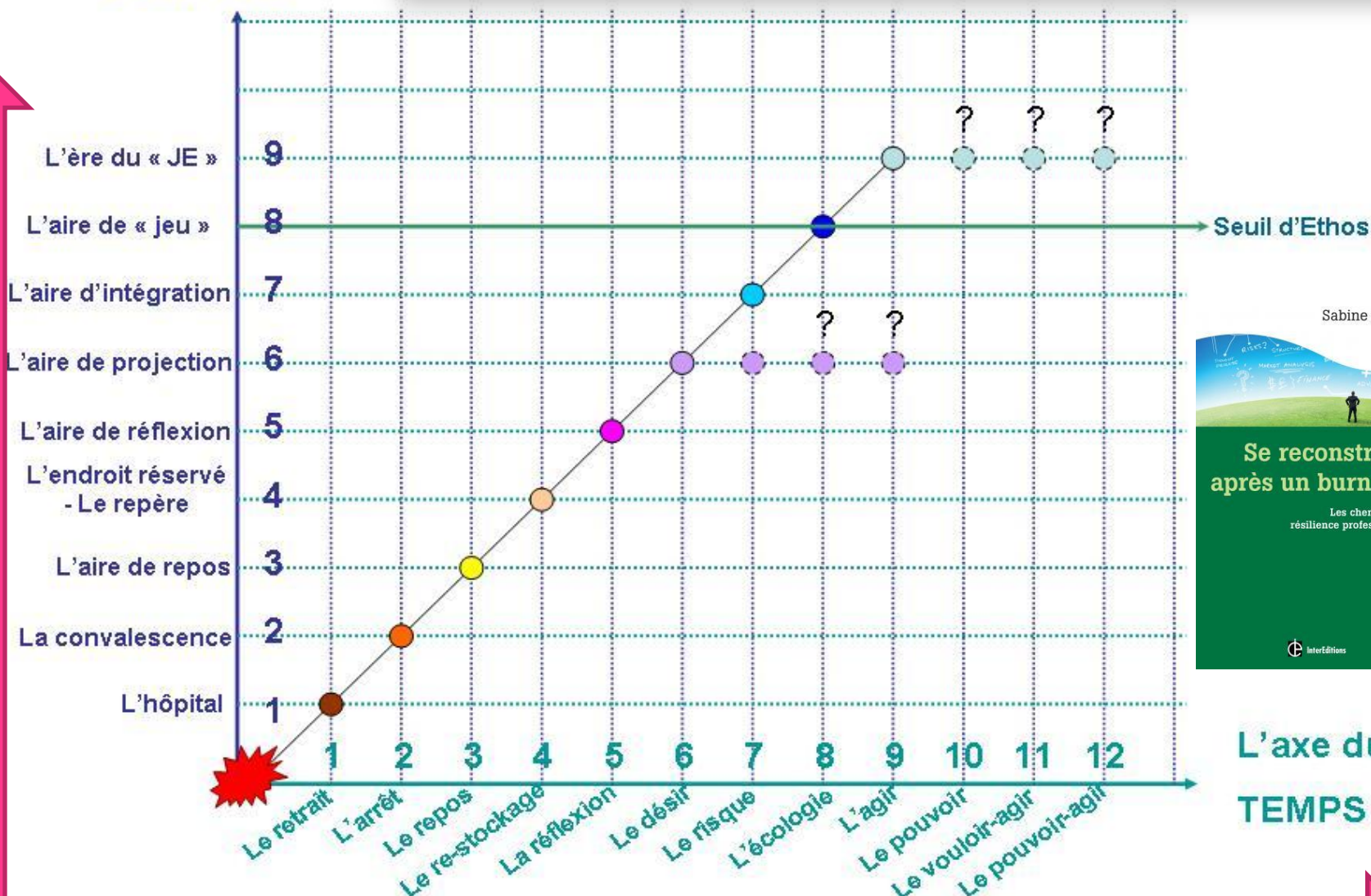


Identité professionnelle



L'axe de
L'ESPACE

LA CONQUETE DE L'ETHOS PROFESSIONNEL



Sabine Bataille



L'axe du
TEMPS

Un chagrin d'honneur

- Préfèrent **taire** leurs difficultés (vagues évocations)
- Les hommes manifestent plus le **manque de moyens**
- Les femmes manifestent plus leurs **émotions**
- Evoquent la **recherche de solutions** (plus énergiques) ou la **fuite**
- Pensent être en **échec**, en **impasse** (honte)
- Crainte d'être mal jugés (croyances, impostures)
- Evoquent la lassitude (plus déprimés) ou l'envie de changer (burn-in)
- Mais n'ont jamais de projet précis (pas prêts)
- Demandent un **bilan de compétence** ou **coaching**
- **Victime-type :**
 - Aime son travail, Investie, professionnelle, rigoureuse
 - Reconnue comme très bon élément
- **Peur du diagnostic :**
 - Dépression réactionnelle
 - Epuisement, décompensation

Dénominateur commun

1. Surmenage
2. Manque d'autonomie
3. Perte de repère
4. Reconnaissance attendue
5. Sentiment injustice
6. Conflit de valeurs

3

Erosion de
l'engagement



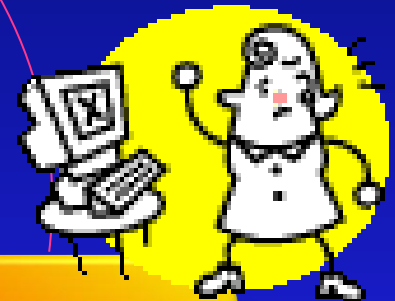
2

Sentiment
d'inadéquation
personne / poste

1. Pb adaptation
2. Pb adéquation
3. Pb orientation
4. Pb formation
5. Pb marché

1

Erosion des
émotions



Questionnement & investigations

1. Décalage poste/personne
2. Charge de travail
3. Autonomie / initiative
4. Rémunération
5. Engagement professionnel
6. Valeurs

Reconnaissance
symbolique

Félicitations

Mentoring
Tutorat

Espaces de
parole

6

Profils résilients

5

La méthode RPBO

4

Les résultats

3

Constats & Enjeux RH

2

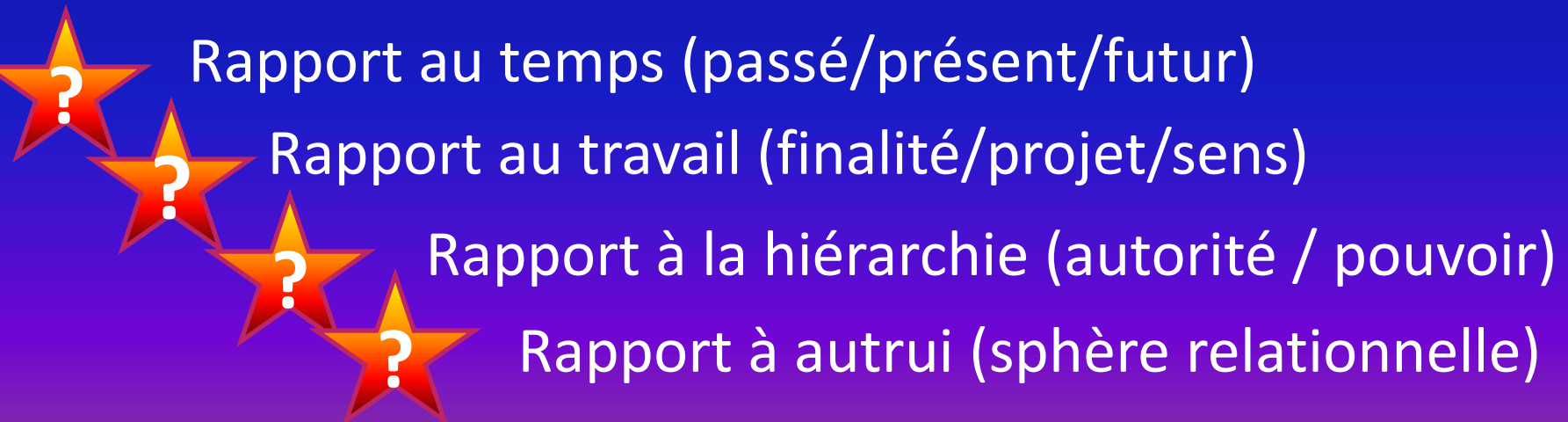
L'enquête

1

Qui suis-je ?

Idéaux-type reconstruits

- Les « *Artistes... incompris* »
- Les « *Ambitieux... désenchantés* »
- Les « *Funambules... en équilibre* »



Les « Artistes incompris » ©



- S'affranchissent **définitivement** des anciens repères (démission, abandon de poste)
- Risques de **rupture sociale** (DELD)
- Ont plein de projets créatifs, **décalés** (voyages, art, cuisine, massage)
- Reconversion professionnelle totale

Slogan : « *Il faut profiter de la vie !... mais les autres ne me comprennent pas... !* »

Tendance : « *Narcissique – Artiste – Créatif* »

Les « Ambitieux... désenchantés » ©

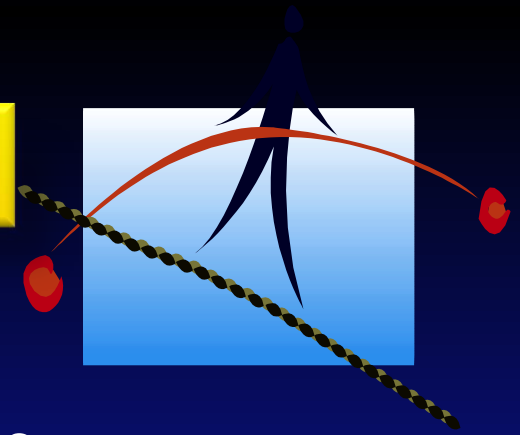


- Le **temps** leur a manqué (temps partiel)
- Créer de **nouveaux repères** (mobilité, déménagement, réorganisation perso/pro)
- Aiment tjs leur travail mais l'investissent **différemment**
- Ambitieux, ...mais plus **réalistes** (mesurent les risques)

Slogan : « *Pour vivre heureux... vivons cachés !* »

Tendance : Lucide – Equilibre vie perso/pro

Les « Funambules en équilibre » ©



- Avancent pour ne pas tomber
- Créent sans cesse de nouveaux repères
- Vivent l'arrêt comme un sacrifice
- S'emparent des dossiers à leur retour
- Quête de leur utilité sociale
- ...mais pas de projection vers l'avenir (nez guidon)

Slogan : « *Si je ne le fais pas, personne ne va le faire !* »

Tendance : **Devoir-Activisme - Obligations**

Solution en entreprise

6

Profils résilients

5

La méthode RPBO

4

Les résultats

3

Constats & Enjeux RH

2

L'enquête

1

Qui suis-je ?

Risque de rechute : contrainte de la reconstruction

- **Oser** dire **non** = risque d'être **stigmatisé**
- **Pouvoir** dire **non** = risque de **(dé)classement**
- **La fin de la plainte** = un risque où « tout va bien »
- **Injonction paradoxale** :
 - Ne pas pouvoir ?
 - Ne pas vouloir ?
 - Evaluer-t-on la capacité (compétence) ou la lucidité (aptitude) ?

Rappelons qu'on se reconstruit

- **Au** travail et **par** le travail :
 - L'identité requiert un **autre** (alter ego)
 - Le travail comme lieu **d'interactions**
 - Le travail comme lieu de **protection**
 - Le travail comme lieu de **reconstruction**
 - Le travail comme lieu **d'expression de soi**

1, 2 et 3... Solutions responsables

1. **PREVENIR** LES FAILLES ET **CONSOLIDER** LE COLLECTIF
2. MISER SUR **L'AGIR ORGANISATIONNEL**
3. **CO CONSTRUIRE** LA RECONSTRUCTION

Sabine Bataille



RPBO Conseil

Sabine BATAILLE

RPBO91@gmail.com

Sabine Bataille



Se reconstruire après un burn-out

Les chemins de la résilience professionnelle

2^e édition

InterEditions

