

8^{ème} congrès européen de systémique
UES – Union Européenne de Systémique
ULB – Université Libre de Belgique
Du 19 au 22 octobre 2011 - Bruxelles

**Une lecture du burn-out et de la résilience au travers de la pensée systémique
(modérateur : Gilles Teneau)**

- Le burn out : l'épuisement des ressources individuelles et organisationnelles (auteur : Patrick Mesters)
- Les trajectoires de la résilience organisationnelle face aux crises. (auteur : Guy Koninckx)
- Le burn-out et la résilience sous la loupe de 12 principes directeurs (auteur : Andrée Piecq)

Congrès Européen de Systémique

Un choc se dessine au sein de l'organisation créant pour les individus un chaos. Ce déséquilibre impact l'ensemble de l'organisation et si rien n'est envisagé, il y a un risque de rupture émotionnel chez les individus concernés (dépression, traumatisme, burnout). Les individus marqués par le choc se trouvent dans une perte de la réalité, une perte de repère, une incertitude sur leur devenir. Les individus en perte de sens devront reconstruire leur champ d'activité au travers de nouvelles représentations.

Andrée Piecq, Patrick Mesters et Guy Koninckx ont souligné « *Etudier la structure de l'organisation va permettre de diagnostiquer son fonctionnement, de déterminer des stratégies d'action pour éviter l'apparition du burn-out, pour tenter de l'enrayer et pour renforcer les capacités de résilience de l'organisation et par cela même celle de ses membres* ». Ainsi, toute condition qui peut nuire à l'adaptation réciproque entre la personne et son milieu constitue un obstacle à sa santé mentale. À l'inverse, toute condition qui peut faciliter cette adaptation réciproque favorise et soutient la santé mentale. Les conditions favorables sont analysées au travers de la résilience appliquée aux organisations.

Le milieu de travail peut être un facteur structurant, source de plaisir et de bien-être psychologique. Il structure et organise la vie de la personne sur le plan temporel (par exemple, se lever à heure fixe pour arriver au travail à temps). Il est une source importante de socialisation en nous permettant de contribuer à la vie en société en produisant des biens et des services. Souvent le milieu du travail peut aussi être facteur de déstructuration, de souffrances et de problèmes de santé physique et mentale. Il est annonciateur de dépression, d'anxiété, de désespoir et d'épuisement professionnel.

Du stress à l'épuisement professionnel

Freudenberger (1975) a été le premier à utiliser le terme burnout pour décrire les travailleurs de la santé qui sont psychologiquement et physiquement brûlés. Suivant Patrick Mesters, le stress et le burnout sont le produit d'une relation humaine où l'individu et l'environnement ne sont pas des entités séparées, mais les composants d'un processus dans

lequel ils s'influencent mutuellement et continuellement, il existe une relation systémique. D'après lui, le syndrome d'épuisement professionnel provient d'un déséquilibre entre les ressources de l'individu, qu'elles soient personnelles (estime de soi, auto-efficacité) ou organisationnelles (soutien reçu de la part des collègues, de la hiérarchie et les exigences du travail).

Apport de la résilience

La résilience en entreprise est latente et peut se réveiller suite à une crise, un choc selon Guy Koninckx. Certaines personnes participent à la mise en place de cette résilience et permettent à leur entreprise de rebondir. Ces personnes prennent sur elles les souffrances des personnes de l'entreprise.

Les principes directeurs

L'observation des organisations, des systèmes, conduit à dégager des constantes, auxquelles elles sont toutes soumises : les «12 principes directeurs des systèmes». L'originalité des « principes directeurs » réside dans le fait qu'ils donnent accès et étudient la structure des organisations pour diagnostiquer le type de fonctionnement en vue de les piloter. En effet la structure d'une organisation peut-être considérée comme un ensemble d'éléments essentiels, nécessaires à la formation d'une unité cohérente et complexe. Les propriétés, les caractéristiques de cet ensemble spécifient un domaine à l'intérieur duquel l'organisation peut interagir durablement. Accéder aux «principes directeurs», à la structure du système se fait par l'observation des interactions des comportements (communications verbales ou non verbales) qui existent entre ses membres, entre ses sous-systèmes, entre deux ou plusieurs organisations, entre l'organisation et son contexte.

Conclusion

Certes, le travail n'est pas la seule cause des problèmes de santé mentale dans les organisations. Le travail possède un caractère dual en ce qui concerne ses rapports avec la santé mentale. En même temps qu'il peut structurer, être source de plaisir, il peut aussi causer des souffrances et déstructurer la vie psychique des personnes. Cependant, les statistiques semblent nous indiquer que les choix sont faits, dans la plupart des cas, du côté de la déstructuration, de la souffrance.

À notre avis, le problème apparaît lorsque les organisations essaient de nier l'existence du problème et d'utiliser comme bouc émissaire les différences individuelles des personnes (le sexe, l'âge, la personnalité, l'ethnie, événements traumatisants, etc.). Il faut aussi se rendre à l'évidence que certaines organisations adoptent encore la stratégie du «travailleur kleenex » : on l'use jusqu'au bout avant de le jeter et d'en prendre un nouveau dans la boîte.

Il n'y a pas de recette miracle. Il faut s'attaquer aux sources du problème en diminuant la surcharge de travail, en augmentant l'autonomie au travail, en donnant plus de

reconnaissance aux employés et en luttant pour un milieu de travail plus juste. La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est un concept largement utilisé dans nos organisations, le profit est « financier », « social », « environnemental ». Finalement, il faut reconnaître toute la dimension émotionnelle du travail que vous accomplissez à chaque jour, car si dans les temps modernes, Charlot était chargé de visser toute la journée des boulons à une cadence croissante, dans les temps post-modernes, il nous semble que les Charlots et Charlottes d'aujourd'hui sont chargés de «visser» leurs émotions à une cadence qui n'a plus de sens...

Ouverture

Lors de crises en entreprise, certaines ressources aux caractéristiques particulières émergent pour aider autrui, dans la souffrance, vecteur de coopération et facilitateur de communication. Nous qualifions ces ressources de « toxic handlers », ces individus agissent par compassion mais payent souvent un lourd prix pour cela. Trois formes de toxic handler sont possibles selon les organisations, les porteurs de confiance, les porteurs de souffrance et les porteurs de compassion. De quelle manière des individus qui ne laissent rien paraître de particulier au regard de leur entreprise se trouvent pris de compassion pour leurs collègues. Nous nous posons la question de ce qui se passe chez le toxic handler ? Comment cette compassion/souffrance va naître chez le toxic handler ?

Le toxic handler se décompose en trois formes. La première forme est reliée à la sympathie et à l'émotion, nous parlons de porteur de confiance. La seconde forme est reliée à l'empathie et au sentiment, en correspondance avec le porteur de souffrance, lié à la nature de la prestation de soin. Avec cette forme le toxic handler, garde en lui la souffrance reçue, ce qui peut lui infliger ultérieurement des conséquences graves (ennuis de santé, difficultés familiales, perte d'emploi). La troisième forme est reliée à la compassion et est un sentiment extrême, avec la compassion j'agis pour le bien être d'autrui. Mon action peut être dirigée ou non dirigée. Avec une action dirigée j'ai conscience du travail que je suis en train d'opérer. Avec une action non-dirigée, je n'ai pas conscience de ce qui se passe, mais quelque chose est en train de se construire, et ce quelque chose amène un bien être à celui qui souffre. Avec cette forme nous parlons de porteur de compassion. Avec le toxic handler de la troisième forme, le porteur de compassion, la souffrance d'autrui est évacuée naturellement.

Le toxic handler apparait comme un tuteur de résilience, il donne du sens aux acteurs en souffrance, il intervient avant que le burn-out s'installe, il est intermédiaire entre la direction et les employés, son action est transversale. Le toxic handler est l'un des remèdes aux souffrances des individus, désormais, le champ est ouvert pour découvrir les autres remèdes possibles.

Gilles Teneau
Professeur associé ISC Paris