



**European Institute for Intervention
and Research on Burn out**

Approche Systémique de la Diversité

Du savoir à la pratique

De la pratique au savoir

8ème Congrès de l'Union Européenne de Systémique

Une lecture du burn-out et de la résilience au travers de la pensée systémique

**Le burn out : l'épuisement des ressources individuelles et organisationnelles
(Dr P.Mesters)**

Abstract

The characteristics of personal and enterprises Burn Out are reviewed.

The author describes the "systemic" causes that sustain the phenomenon (personal psychological profiles, parameters that determine the work organization and conditions, managerial style, enterprise culture)

The burn out that undermines individuals and an enterprise is a systemic signal that refers to a global society crisis. All the actors who are involved in the socio- economic environment are unavoidably concerned by this crucial situation: executive committees (sustainable management), professional unions, occupational medicine, individuals, academic teachers, justice, political actors, media, citizens, etc.)

Burn Out is questioning about our conception of this Society and civilization.

Preventing burn out urges us to think "systemic" by revisiting our paradigms (beliefs, values, priorities).

Key words: Burn Out, professional stress, professional exhaustion, systemic, enterprise, psychosocial risks, sustainable management, prevention, coaching

L'auteur décrit les caractéristiques du Burn Out à l'échelle des individus et de l'entreprise. Il évoque les causes « systémiques » liées aux risques (caractéristiques des personnes impactées, les paramètres liés à l'organisation du travail, le style managérial, la culture de l'entreprise, contexte socio-économique).

Le burn out des individus et des entreprises est un signe systémique de l'existence d'une crise de société vis-à-vis de laquelle tous les acteurs participants à la vie économique et sociale portent une part de responsabilité dans le cadre de la prise en charge et de la prévention

(Employés, comités de direction (management durable), acteurs sociaux (syndicats), systèmes de soin de sante (médecine du travail), le corps enseignant, media, tout citoyen.).

Le Burn Out nous confronte à un choix de société .La prévention passe par l'obligation urgente de penser « systémique », de revoir nos paradigmes, valeurs et priorités, de s'ouvrir à la complexité, de prendre action..

Mots clés : burnout, stress professionnel, épuisement professionnel, systémique, risques psychosociaux, management durable, prévention, coaching

Qu'est -ce que le Burn Out ?

Le Burn Out est un état d'épuisement mental, physique et émotionnel grave. Il survient après de longs mois ou années d'exposition à des situations à haute densité stressante.

Trois types de symptômes le caractérisent.

1. **L'épuisement physique et intellectuel** casse les plus aguerris et les plus courageux. Lorsque le candidat s'arrête (quand il accepte de s'arrêter !), il se retrouve terrassé des journées entières, voire des semaines. Désespérés. Paniqués. Le moindre effort, la moindre décision, l'évocation du travail les figent d'effroi. La mémoire fait défaut. Tenir une conversation devient pénible. Surgissent les troubles psychosomatiques : pré - diabète, hypercholestérolémie, troubles cardio - vasculaires, allergies, douleurs, insomnies, infections, fractures, accidents, cancers et dépression, dépendance aux anxiolytiques, à l'alcool, problèmes familiaux (enfants perturbés, mariage à la dérive et risque de suicide).

2. **La perte d'empathie : cynisme et agressivité.**

S'installent désintérêt, cynisme, tensions, agressivité dans les rapports humains.

Le comportement « dérape » sous formes d'explosions, d'accès de colère. Les contacts avec le client, les collègues s'en ressentent. Le médecin s'emporte sur ses patients et les infirmières, le manager pique des colères, le responsable des ressources humaines licencie sans état d'âme, muré dans sa propre douleur et insensible au désarroi de ses collaborateurs. Collaborateurs et clients se plaignent. La performance s'en ressent. La famille désespère. Les amis se font rares.

3. **La perte de l'enthousiasme pour le travail.** Alors que les candidats au Burn Out comptent parmi les plus enthousiastes, les plus dévoués et loyaux dans l'entreprise ils commencent à douter, perdre confiance en leur expertise et estime de soi.

Comment en arrive – t-on là ?

Le burn out est le résultat de la rencontre entre une personne enthousiaste porteuse de valeurs, dévouée, compétente, un projet professionnel exigeant et une organisation du travail et managériale inadéquats

Les personnes en cause présentent des caractéristiques psychologiques particulières (tendance au perfectionnisme, culte de la performance, estime de soi fragilisée et compensée par un surinvestissement professionnel, la difficulté à dire « non », etc.)

A force de renoncer à ses besoins de base (santé, valeurs personnelles) au nom du devoir et de se surpasser, la personne casse.

Les responsabilités managériales et le *Management citoyen*.

La culture de l'entreprise et le style de management portent également une part de la responsabilité. Les responsabilités sont donc partagées. Les styles managériaux abusifs, irrespectueux, menaçant, hostile, harcelant, dépourvu de signes de reconnaissance accroît le risque de maladies, de l'absentéisme et des tentatives de suicide. (Etude Belstress.2004)

Plus récemment, la responsabilité managériale et celle de l'entreprise ont été évoquées lors de la vague de suicides d'employés et cadres au sein de la société Renault à Guyancourt en 2007 ou chez France Télécom en Juillet 2008

Le management par la pression et le stress est dangereux, inadéquat. Surtout en ces temps de crise. Il expose des hommes et des femmes à des situations au cours desquelles leur intégrité physique et morale est en danger. Le Burn Out n'est pas un signe d'incompétence personnelle. Le problème est systémique.

Repenser le rôle du manager est urgent. Au-delà de la compétence technique, il y a lieu de développer intelligence émotionnelle, lucidité, courage et sens de l'éthique chez le dirigeant. La poursuite de l'intérêt personnel immédiat doit aussi s'inquiéter de « l'Autre » et du « bien commun » au long terme.

En d'autres termes, « ne pas infliger à l'autre ce qu'on n'aimerait pas se voir infliger à soi-même »(Confucius).

Les responsabilités de l'entreprise

Lorsque, dans le métier de consultant, nous rencontrons les responsables des entreprises, hôpitaux, organisations confrontés aux épidémies de Burn Out, certains en nient l'existence et en banalisent l'importance. Ils en rejettent les causes sur le dos de la victime et de son entourage, versant dans le cynisme et entretenant ainsi le malaise commun. Par peur et ignorance.

Or, nous n'avons jamais constaté de flambée de plaintes pour Burn Out lors de nos interventions dans le cadre de la mise en place de programmes de prévention de l'épuisement professionnel. Car les personnes en proie à l'épuisement ne se plaignent généralement pas. Coute que coute, ils ont tendance « à assurer » au mépris de leur limites. Les faits sur le terrain constatés au cours de notre expérience contredisent les croyances de certaines instances dirigeantes et autres membres de comités de direction

Soyons clairs : le rôle de l'entreprise n'est pas de « guérir » l'épuisement. Sa responsabilité consiste à le prévenir, le détecter et à déléguer le suivi à l'extérieur de l'organisation. Les lois et recommandations sur la charge et le risque psychosocial vont dans ce sens dans plusieurs pays européens. S'enfermer dans le déni risque de couter cher : crise de confiance chez les employés, réactions des syndicats et des médias, impact sur l'image de l'entreprise au sein du public et des actionnaires, intrusions des instances judiciaires et politiques, etc.

Le Burn Out du système : l'entreprise.

Le Burn Out d'une personne est le reflet en miroir d'un épuisement de l'entreprise. Le symptôme porté par une personne ou un groupe remplit une fonction spécifique et participe à l'homéostasie du système

Les symptômes relatifs à la présence d'un Burn Out systémique à l'échelle de l'entreprise sont les suivants :

Impossibilité de garder les jeunes talents, perte de motivation des seniors, agressivité et conflits, dépôts de plaintes pour harcèlement, absentéisme, turn over, perte de qualité, de rentabilité et de marchés, plaintes des clients, fraudes, morosité, suicides, etc.

Les paramètres suivant génèrent l'épuisement des organisations :

Absence d'équité, rupture des valeurs, perte de sens et de la solidarité, absence de reconnaissance (humaine et financière), absence d'accès à l'information, absence de description des fonctions et responsabilité, perte de vision au long terme, charge de travail excessive, non implication des employés dans la fixation des délais et dans les décisions qui les concernent, style managérial incompétent, hostile, agressif, voire délibérément cynique, cause de terreur institutionnelle (2)

Le burn out de l'entreprise peut, dans certaines situations, évoquer la présence d'un processus d'épuisement systémique de l'intelligence collective et managériale.

Bref, isoler le Burn Out de son contexte pour en rejeter l'entière responsabilité sur le dos de celui qui l'encaisse est un non - sens. Le Burn Out est un indicateur « systémique » généré et entretenu par les organisations qui renseigne sur l'état de santé de celles-ci.

Il renvoie à une réflexion de fonds et des engagements des comités de direction, en collaboration avec tous les acteurs concernés (syndicats, médecin du travail, etc.) portant sur les dysfonctionnements et des choix en termes de valeurs et culture d'entreprise.

Feindre de l'ignorer constitue une erreur de stratégie managériale onéreuse. Renforcer les contrôles aggrave le désespoir des employés et impacte la rentabilité de l'organisation.

La solution se trouve en amont.

Le management durable (sustainable management »

« Une méthode qui assure une continuité de la vie humaine sous ses aspects économiques, sociaux et écologiques » M. Chakrabart. 2002. Bloomington University, Indiana. US.

Prévenir et résoudre l'épuisement des personnes et des entreprises exige de changer de paradigmes, de miser sur la confiance, de renforcer les leaderships, de créer une culture morale personnelle et collective axée sur la responsabilité, la solidarité et le lien. Répondre à l'urgence consiste en une culture de la collaboration, de la création de synergies, de partage de compétences. Le rôle des institutions de formation est donc crucial (Universités, Business School). L'urgence est d'enseigner un management qui tienne compte de l'écosystème dans lequel le futur manager est susceptible de devoir évoluer. Leur apprendre que leur attitude et décisions ont un impact « systémique ». Il y a urgence de former des hommes et des femmes qui seront à même d'éviter d'ajouter du chaos au chaos et d'être la cause de souffrances morales, psychologiques et physiques dévastatrices tout en maintenant compétitivité et performance. C'est une des responsabilités à laquelle sont confrontés les corps enseignants.

Que faire ?

La prévention de l'épuisement exige une mobilisation de tous les échelons et une collaboration collective et un changement de niveau de lecture des faits.

Changer de perspective et de raisonnement exige humilité, courage et bienveillance tant vis-à-vis de soi que de ses collaborateurs. Le recours à un intervenant spécialiste extérieur est souvent impé- ratif. Dans une problématique systémique aussi sensible, l'objectivité est quasi impossible. Les acteurs sont « parties prenantes » des enjeux et règles de fonctionnement du système.

Sur le plan personnel :

Le Burn Out est une crise. Cependant, « attendre ou espérer que cela passe » en prenant patience ou des vacances, est illusoire. Quitter un job et postuler ailleurs dans l'urgence est –sauf exception- une erreur.

Pour accéder à un changement de 2^e ordre (4), la relation avec soi –même –« la part d'intime et ses croyances» - et celle entretenue avec le monde du travail doivent être repensées et agies différemment avant de renouer avec l'engagement.

Au niveau de l'organisation

Les stratégies de prévention « durable » requièrent exigent de s'octroyer du temps et des moyens.

- Mise en place d'une culture axée sur le « Management durable »
- Décider de se donner les moyens et investir dans la durée
- « To walk the talk” : engagement et soutien officiel des comités de direction
- Accepter l'aide extérieure
- Evaluer la prévalence et le coût (dont l'absentéisme),
- Informer, communiquer pour déculpabiliser et démystifier,
- Former les comités de direction et cadres à la détection.
- Mettre en place des mesures d'intervention et de suivi en cas de problème aigu,
- Renforcer les collaborations avec la médecine du travail et autres spécialistes extérieurs à l'entreprise (coaching, psychologues), etc.

En guise de conclusion

« La crise que nous connaissons aujourd'hui, le pouvoir de l'argent qui subordonne l'intérêt général aux intérêts particuliers, l'écart de plus en plus considérable entre les plus riches et les plus pauvres nous forcent à admettre le caractère indissociables des questions économiques et des questions sociales et l'absolue nécessité d'agir pour une plus grande justice sociale »
 « Il est temps de réagir(...) Après trois ans de crise nous ne pouvons pas laisser certains spéculer sans contrôle. L'économie mondiale est au bord du gouffre : il est urgent de réguler la finance. Urgent aussi d'inventer un nouveau contrat social. Indignez-vous ! » S.Hessel(5)

Dr P. Mesters
 patrick.mesters@burnout-institute.org
 www.burnout-institute.org
 0475 27 78 30 - 02 3743766

- (1) Dr P. Mesters- S.Peters. "Vaincre l'épuisement professionnel. Toutes les clés pour comprendre le Burn Out. Editions Laffont. Collection "Réponses" 2007.
- (2) Dr P. Mesters- S. Peters. Le Burn Out. Marabout #1964. (2e.édition)
- (3) Maslach Banishing Burn Out .M. P. Leiter; C. Maslach. Jossey Bass Ed.2005.
- (4) "First-order change is doing more – or less – of something we are already doing. First-order change is always reversible. Second-order change is deciding – or being forced – to do something significantly or fundamentally different from what we have done before. The process is irreversible: once you begin, it is impossible to return to the way you were doing before. A second-order change requires an alternate view, different from the salient perspective, and challenging the 'status quo'. A second-order change threatens changing not the way a part works within the system, but changing the system itself. www.thenationalacademy.org/ready/change.html
- (5) S. Hessel in "Pour éviter le Krach ultime". P. Larrourou. Nova Edition.2011.