

Une lecture du burn-out et de la résilience au travers de douze principes directeurs issus de la pensée systémique

An interpretation of the burn-out and of the resilience through the twelve Managing Principles of Systems coming from the systemic movement

Andrée Piecq

Présidente du Congrès 2011 de l'UES,
Licenciée en Psychologie, Psychotérapeute,
Formateur en Intervention systémique des organisations,
Responsable scientifique GIROS
a.piecq@skynet.be

Résumé

Douze principes directeurs issus de la pensée systémique permettent de comprendre le fonctionnement d'une organisation. Ils sont une totalité d'éléments en interactions les uns avec les autres qui forment la structure du système, qui ont une action réciproque. L'homme est un des éléments de l'organisation qui est plus qu'un ensemble d'entités interactives. Les «comportements» qui la sont d'un niveau d'abstraction «supérieur», (différents, plus complexes). A partir point critique, (développement de certaines interactions) apparaissent des propriétés émergentes ici : le burn-out et la résilience. Etudier la structure de permet de diagnostiquer son fonctionnement, de déterminer des stratégies d'action qui empêche l'apparition du burn-out ; qui tente de l'enrayer et qui renforce la (les) capacité(s) de résilience.

Abstract

Twelve managing principles of systems, resulting from the systemic movement, can drive the understanding of the working of an organization. They form a set of items interacting altogether, the structure of the system. When looking at the organizations, the human being is a component of the system. The "behaviors" characterizing it, are at an "upper" abstraction level, (different, more complex). At a critical moment, the organization's specific properties will rise. Burn-out and resilience are seen here as risen properties coming out of organizations developing a certain type of interaction between their managing principles. Analyzing the organization structure will allow diagnosing its working and determining strategies for avoiding burn-out development, or stopping it, and will allow reinforcing the resilience capacity.

Mots clefs : contexte, finalité, frontière, rétroaction

Key words : context, finality, borders, feedback

Introduction

Les comportements qualifiés aujourd'hui de burn-out existent depuis toujours et ont poussé l'homme soit à « mourir » quand le burn-out ¹prenait le dessus soit à se dépasser grâce à des comportements résilients². Ils sont, généralement, étudiés chez l'individu (des auteurs ont rapportés les comportements résilients de certains prisonniers des camps de concentration³ et des déportés en Sibérie).

L'objectif de cette présentation est de montrer comment ces deux états (être en burn-out /être résilient) sont les « symptômes », les signes d'un certain type de fonctionnement des organisations.

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'épistémologie systémique et dans une lecture transdisciplinaire. C'est en tant que systémicien des organisations que ce fonctionnement nous intéresse et va être étudié ici.

Nous allons faire le diagnostic du fonctionnement de l'organisation en nous appuyant :

1. sur le **contexte** dans lequel elle s'inscrit ;
2. sur notre **méthodologie des 12 principes directeurs**.

Nous définirons ici l'organisation comme un système⁴ dont les sous-systèmes, (les départements) sont constitués par des personnes ayant comme attribut des fonctions bien définies dans un département précis.

1. Le contexte de l'organisation génératrice de burn-out ou de résilience

Depuis plus d'une décennie nous sommes dans un contexte sociétal particulier : notre XXI siècle qui prône une productivité maximale, un gain maximal, la spéculation tout azimut, pression, rapidité, optimisation des performances, dépassement de soi et des autres etc. Ces éléments, ne sont nullement des jugements de valeurs mais proviennent **d'observations** qui montrent que ces éléments exercent une pression de plus en plus grande tant sur le monde économique, que politique que social dans lequel nos organisations baignent. Ils ont conduit à ce que tous dénomment « **la crise** ».

Cette « **crise** » se durcit de jour en jour. Les personnes, les organisations, sont prises dans une tourmente de changement ou l'homéostasie, le non changement ne peuvent exister. Il n'y a plus de temps pour permettre aux organisations de respirer. Le temps n'est plus donné à l'assimilation, à la métabolisation des tâches, à leur élaboration et à leur exécution. Tout doit être fait en urgence et à peine terminé il faut modifier et cela dans une chaîne circulaire dont l'observation nous fait dire que c'est comme si le temps s'emballait et que le changement devait être permanent.

Ce rythme effréné ne peut conduire qu'à l'effondrement de la personne et du fonctionnement de l'organisation.

Le burn-out, et son opposé la résilience, vont se manifester par des comportements décrit par Mesters et Koninckx. Nous pouvons dire que burn-out et résilience sont des opposés les un donnent la « mort », les autres « la vie ».

¹ Suzanne Peters, Patrick Mesters, « Vaincre l'épuisement professionnel », Robert Laffont, Paris 2007

² Guy Koninckx, Gilles Teneau, « Résilience Organisationnelle » de boeck, Paris 2010

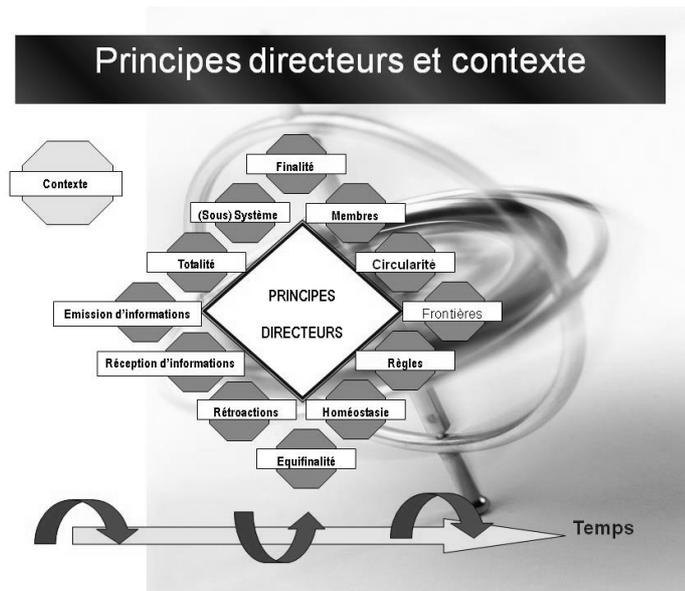
³ Dans « la vita è bella » de Roberto Benigni le comportement du père peut être considéré comme un exemple de comportement résilient

⁴ Ensemble d'éléments en interaction dynamique dont les éléments sont organisés en fonction d'un but à atteindre

Toutes les organisations, de quel type qu'elles soient dépendent totalement de leur contexte (qu'il soit relationnel, géographique, économique, culturel, social etc.). C'est comme si, il donnait sens au fonctionnement de l'organisation, comme si il lui donnait une couleur. Ici et maintenant la couleur c'est la « crise ».

2. Méthodologie des 12 principes directeurs.

2.1 Principes directeurs⁵



C'est l'observation des organisations, qui a conduit à dégager des constantes⁶, auxquelles tout systèmes sont soumis : les «12 principes directeurs des systèmes».

Notre méthodologie basée sur ces 12 « principes directeurs » donnent accès et étudient la **structure** des organisations. Cette étude est nécessaire à l'établissement du diagnostic du types de fonctionnement des organisations dans les quelles le burn out va émerger en vue de les piloter. L'analyse du fonctionnement des organisations générateur de résilience va permettre de les renforcer, de les faire émerger ou encore de les utiliser pour introduire une mutation dans les organisations porteuses de burn-out c'est-à-dire d'en modifier la structure.

En effet nous considérons la **structure** d'une organisation comme un ensemble d'éléments essentiels, nécessaires à la formation d'une unité cohérente et complexe qui spécifie un domaine à l'intérieur duquel l'organisation peut interagir durablement. Analogiquement, cette structure des organisations peut être comparée aux charpentes qui soutiennent les murs des bâtiments

⁵ schémas extrait de Andrée Piecq, « De la pensée systémique à la pratique de l'organisation –Le « Giroscopie » pg 116 L'Harmattan, Paris, 2011

⁶ Les concepts regroupés sous le titre «principes directeurs» proviennent des études menées par des auteurs du courant systémique tels que Gregory Bateson, Ludwig von Bertalanffy, Heinz von Forester, Francisco Varela, Humberto Marturana, Paul Watzlawick, Edgard Morin, Joël de Rosnay, Ilya Prigogine, Mony Elkaïm, cette liste n'étant pas exhaustive

Lorsque nous faisons l'analyse de l'organisation l'ensemble des « principes directeurs » est abordé et quel que soit celui par lequel l'analyse commence, nous observons qu'ils sont tous en interaction les uns avec les autres.

C'est l'**observation des interactions des comportements** qui existent entre ses membres, entre ses sous-systèmes, entre l'organisation et son contexte qui donnent accès aux « principes directeurs », qui à leur tour **sont en interaction** les uns avec les autres ⁷.

2.2 L'évaluation du fonctionnement des organisations

Lorsque l'on veut travailler avec les organisations il faut pouvoir en faire l'évaluation en terme d'opérant, non opérant, oscillant⁸ car c'est cette évaluation de son fonctionnement qui est nécessaire pour faire l'hypothèse d'un fonctionnement générateur de burn-out ou de résilience et pour permettre à l'intervenant d'introduire un aménagement ou une mutation. Dans le cas de la mutation il s'agira de stratégies qui vont conduire l'organisation à un état de changement II en en modifiant la structure.

C'est l'**observation des interactions des comportements** qui existent entre les membres, entre les sous-systèmes, entre l'organisation et son contexte qui nous donnent accès à ce jeu d'interaction. Ce jeu, combiné à l'étude de chaque principe directeur est primordial pour diagnostiquer le type d'organisation et pour élaborer les stratégies de travail.

A titre d'exemples nous allons analyser les jeux des interactions qui peuvent exister entre 3 principes directeurs : les frontières, la finalités et les rétroactions et élaborer une hypothèse au niveau du fonctionnement des organisations génératrices de burn-out et de résilience.

Dans une intervention nous étendrons cette lecture aux 12 principes directeurs.

3. Les organisations génératrices de burn-out.

L'analyse de ces organisations nous a permis de faire l'hypothèse d'organisation à fonctionnement non opérant C'est dans ce type de structure que des comportements « symptômes », qualifiés de burn-out vont apparaître.

Comment les frontières vont-elles endiguer les échanges d'information provenant du contexte décrit ci-dessus dans ces organisations ?

Les frontières sont considérées comme un lieu de contact, de passage d'échanges de l'information. Elles sont en étroite interaction avec la finalité de l'organisation et de ces départements. Elles vont être un des critères de la manière dont l'information va passer : si les frontières sont souples l'information passe de manière optimale ; si elles sont rigides, il y a peu de passage d'information et si enfin elles sont diluées la communication la submerge jusqu'à la noyer et la conduire à tout assimiler dans une tentative désespérée.

Par ailleurs dans le contexte de « **crise** » (comme définit plus haut) et de haute technologie, l'échange d'informations avec le milieu est permanent et labile. C'est comme si l'information devait être traitée immédiatement et conduire à l'introduction de changements pouvant mettre en danger la finalité organisationnelle.

⁷ Andrée Piecq, « De la pensée systémique à la pratique de l'organisation –Le « Giroscope » pg 143 L'Harmattan, Paris, 2011

⁸ idem pg 163

Nous observons dans les organisations génératrices de burn-out, qu' il y a trop d'échanges d'informations avec le milieu extérieur, les frontières sont considérées comme trop perméables, diluées et l'organisation perd son identité, perd sa finalité propre. L'organisation se noie dans les changements, les frontières ne jouent plus leur rôle de filtre. Les départements et les membres de l'organisation sont en surcharges et vont vers le burn-out.

Qu'observons nous dans ces organisations au niveau de la finalité et de ses interactions avec les frontières ?

Pour qu'une organisation existe, il faut que l'ensemble de ses membres soit en interaction en fonction d'une cible qu'ils doivent atteindre. C'est ce qu'on appelle la finalité. Elle se décline en 3 niveaux : le but, les objectifs et les actions.

L'observation, de ces 3 niveaux dans les organisations⁹, montre qu'ils doivent :

- s'inscrivent dans le temps à des moments différents (long-moyen-court terme)
- sont interdépendants, et représentent trois étapes nécessaires à l'évolution dans le temps du fonctionnement de l'organisation
- permettent de différencier les sous-systèmes de l'organisation par l'établissement de critères particuliers liés à chacun d'eux¹⁰.

Si ces 3 étapes temporelles ne sont pas respectées, c'est comme si, la finalité n'est plus définissable, comme si elle forme un magma ou le but, les objectifs et les actions sont indéfinissables (sans que l'organisation en ait conscience). C'est comme si le chaos va insidieusement s'installer sous couvert de raccourcir les délais, de « faire » mieux, plus et plus vite. C'est ce que l'on peut observer dans des organisations ou des comportements de burn-out émergent. Les frontières qui séparent le passage temporel de la communication n'existent plus, les informations

Les 3 niveaux (but, objectifs, actions) ne se situent plus à des moments différents inscrits sur la ligne du temps, le long, le moyen, et le court terme mais ils se situent au même endroit de la ligne du temps : **l'immédiat**.

Cette modification des séquences, cette annulation du facteur temps, a une importance primordiale sur l'organisation des interactions et des hiérarchies des choix d'actions menées. Ces hiérarchies de choix se confondent, les actions s'inscrivent dans des séquences temporelles qui ne sont pas logiques, la **finalité** devient **l'action**. Agir et agir plus et plus vite avant de savoir par qui, à quel niveau de la hiérarchie, quand comment mener cette action.

Les finalités individuelles (des membres ou des sous-systèmes) entrent en conflit ou en contradiction avec celle de l'organisation qui va entrer dans des phases de turbulence contexte propice à l'apparition du burn-out.

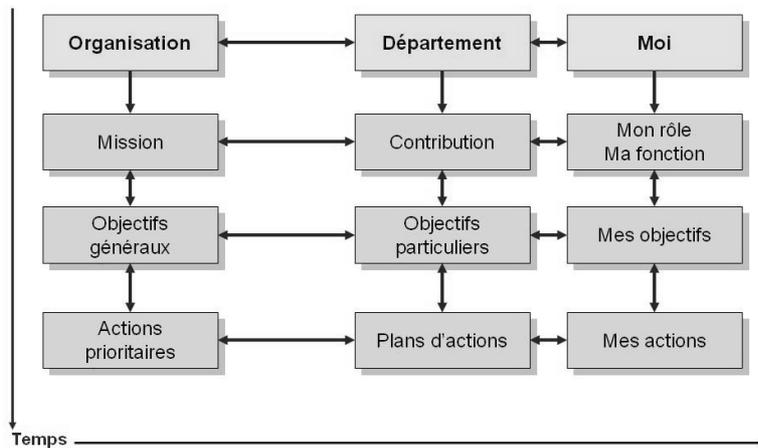
Ces organisations qui développent ce style de finalité montre que les différenciations entre leur départements ne sont plus ni claires ni nettes : les niveaux et les hiérarchies se mélangent (qui fait quoi, quand, qui prend les décisions la finalité organisationnelle ne s'inscrit plus dans le long terme ; il y a perte de vision d'entreprise, c'est comme si les dirigeants avaient le nez dans le guidon et ne regardaient plus devant eux le cheminement de la route. C'est comme si on avançait mètre à mètre, et donc il n'y avait pas plus d'anticipation sur ce qui allait émerger au kilomètre suivant. Les retombées comportementales au niveau des membres montrent globalement que l'individuation, l'autonomisation est impossible, que les membres, les départements ne savent plus ou ne savent pas

⁹ organisations qualifiées d'opérante

¹⁰ les finalités organisationnelles

se situer sur la ligne du temps et ne trouve plus leur place au niveau de la finalité organisationnelles.¹¹

Finalité organisationnelle



Que se passe-t-il dans ces organisations au niveau « des rétroactions » ?

Pour qu'une action finalisée (orientée vers un but) **soit contrôlée** selon Wiener et Bigelow il faut qu'une quantité d'information nécessaire à ce contrôle circule sous forme d'« une boucle fermée permettant d'évaluer les effets de ses actions et de s'adapter à une conduite future grâce aux performances passées ».

Cette boucle constitue un mécanisme de régulation qui permet d'adapter ses comportements dans le temps, de les amplifier, de les corriger et d'empêcher des phénomènes d'emballement d'apparaître par la rétroaction négative.

Or lorsque le temps se raccourcit, et que c'est comme si, il n'y avait qu'une seule séquence temporelle : **l'immédiat** ; comment peut-on **évaluer** les effets de ses actions et adapter une conduite future en s'appuyant sur le passé, puisque passé, présent et future sont concentrés sur la ligne du temps, au même t1 .

L'observation montre que dans ces organisations l'emballement est incontrôlé c'est comme si les rétroactions négatives ne sont plus possibles, comme si l'organisation ne pouvait plus atteindre un état d'homéostasie, c'est comme si elle n'existaient plus et étaient remplacées uniquement par des mécanismes de rétroaction positive.

Les mécanismes de rétroaction négative ont une grande importance dans le fonctionnement de l'organisation car ils la ramènent à son état initial et permettent une pause. Ils conservent à l'organisation une stabilité, une constante, une direction. Ils garantissent l'auto-conservation. Les comportements qu'ils génèrent sont adaptatifs car ils ramènent le système à un point d'équilibre. La boucle de rétroaction négative a comme fonction de corriger les perturbations de l'organisation, ses écarts et de rétablir l'équilibre originel. Elle permet à l'organisation de conserver le statut quo.

¹¹ Andrée Piecq, « De la pensée systémique à la pratique de l'organisation –Le « Giroscopie » pg 126 L'Harmattan, Paris, 2011

Son absence introduit, insécurité, déséquilibre par la perte de l'orientation de l'action, de l'oubli (ignorance même) du manque d'évaluation possible de l'action et l'absence de corrections. Il n'y a plus de boucle de rétroaction qui peut corriger les turbulences rencontrées par l'organisation.

L'observation des organisations où apparaissent le burn-out montre qu'il y a absence de stabilité, qu'elle est remplacée par le changement constant multidirectionnel et il n'y a pas de possibilité de s'accrocher à un équilibre car tout passe trop vite. Comme dans les systèmes qui sont qualifiés de centrifuge¹².

C'est le règne de la rétroaction positive : changement, toujours plus de changement mais jusqu'à quand ?

La réponse qui suit n'est validée par aucune observation directe et est donc une hypothèse mais qui semble pertinente. Changer toujours plus peut aller jusqu'à la disparition totale de l'organisation par explosion ou implosion. Un exemple peut être pris dans les civilisations disparues ; c'est en effet une hypothèse que leur histoire nous permet de faire : atteindre un apogée (changement plus et encore plus) puis effondrement et disparition (cf. Empire Romain et l'Égypte pour ne citer que, les plus connus) aidée par les invasions mais qui auraient pu être anticipées. C'est comme si être au sommet de son développement enlevait toute vision sur l'avenir possible.

4. Et la résilience dans tout cela ?

Ce serait trop simple de dire « vous prenez ce qui est dit plus haut et vous l'inversez ». Ce qui n'est pas le cas car les organisations dans lesquelles émerge le burn-out fonctionnent différemment de celles d'où émergent des comportements résilients.

Être résilient nécessite un type de structure et un fonctionnement qui permet de faire face à la « **crise** ». Cette structure permet d'utiliser la crise comme si elle était un « trampoline » pour rebondir, pour avoir accès à de nouvelles visions. Monsieur Guy Koninckx nous a parlé de cette manière de rebondir dans l'exposé précédent.

Notre objectif ici comme pour le burn-out est de montrer les interactions entre les frontières, la finalité, les rétroactions qui favorisent l'apparition d'un fonctionnement résilient dans des organisations même ou **surtout** dans le contexte de « **crise** ».

Comment les frontières vont-elles dans ces organisations endiguer les échanges d'information provenant du contexte décrit ci-dessus ?

L'observation valide l'hypothèse faite que, dans les organisations créatrices de résilience, les frontières jouent leur rôle de filtres. C'est comme si, sans se laisser déborder, elles faisaient un tri entre les informations nécessaires à la mise en œuvre de la finalité de l'organisation (et à ses étapes se succédant dans le temps) et à celles qui pourraient la pousser vers le **changement permanent** déstabilisant.

Leur fermeture permet d'avoir des périodes d'homéostasie, pendant laquelle les nouvelles connaissances sont assimilées pour permettre à l'organisation d'accroître ses potentialités nécessaires pour atteindre sa finalité et progresser dans le temps.

Par ailleurs les frontières, en laissant passer l'information participent à l'émergence de nouveaux comportements différenciés en fonction de leurs hiérarchies (tant au niveau des départements qu'au niveau des membres). Ce passage d'information permet l'élaboration des critères nécessaires pour accéder à la finalité organisationnelle, finalité qui permet à chacun de définir sa place, de connaître

¹² qui sont morcelées, éclatées, toujours en changement

ses possibilités ses apports dans l'organisation et d'accroître ses capacités, sa confiance et de développer ses compétences « résilientes ».

Qu'observons nous au niveau de la finalité de ces organisations ?

Comme dit plus haut la finalité s'inscrit dans une vision à long terme et les trois niveaux but, objectifs et actions sont

- interdépendants,
- nécessaires à l'évolution dans le temps du fonctionnement de l'organisation
- permettent de distinguer les départements à partir de critères fonctionnels particuliers liés à chacun d'eux et qui définit leur but.

Si suite à l'information venant de l'extérieur (cf. frontières), les buts définis comme propre à chaque département ou membres entrent en contradiction ou en conflit entre eux ou avec la finalité générale de l'organisation ; elle va s'interroger sur la pertinence des enjeux de la cible qu'elle veut atteindre, sur sa vision.

Les séquences temporelles (long, moyen, court terme) seront respectées même si les délais se raccourcissent. A aucun moment les trois niveaux fusionnent et se confondent dans l'immédiat.

Ils permettent la différenciation complémentaire des départements et des membres ; l'établissement de hiérarchies dans les objectifs et les actions à mener et sont en interaction circulaire.

Chacun à sa place peut évoluer et progresser, avoir un sentiment d'appartenance et de sécurité ce qui permet l'apparition des comportements résilients

Que se passe-t-il dans ces organisations avec « les rétroactions » ?

Les mécanismes de régulation qui entrent en jeu, dans les organisations qui permettent l'épanouissement de la résilience, sont du type rétroaction évolutive. Ils sont mis en jeu dans des organisations dont le changement est discontinu ce qui est le cas dans les organisations opérantes.

En effet comme nous l'avons dit dans le paragraphe sur les frontières et la finalité ces organisations sont soumises à des changements discontinus : elles passent d'une étape temporelle à une autre et évoluent, les frontières s'ouvrent et se ferment, l'information entre, sort ou est contenue, elles changent puis passe par des phases d'homéostasie.

Lorsque l'équilibre interne de l'organisation est menacé, ce qui signifie que sa finalité risque de ne pas être atteinte, l'organisation va effectuer des tentatives pour retrouver cet équilibre. Elle va donc lutter contre l'envahissement du changement permanent et immédiat. Tous ses éléments sont engagés dans ce processus et les mécanismes de rétroaction seront négatifs pour retrouver un état stable et permettre au système de métaboliser ce qui a été acquis.

Si au contraire c'est la stabilité qui risque de paralyser le fonctionnement de l'organisation, en la bloquant dans un équilibre qui risque d'empêcher de nouvelles informations d'arriver ou de sortir (fermeture des frontières) de bloquer la circularité entre but, objectifs et actions, les mécanismes de rétroactions mis en jeu seront de l'ordre rétroaction positive.

Quelle que soit la situation de l'organisation, qu'elle ait subi des changements ou au contraire qu'elle soit en équilibre, sa finalité n'est pas menacée car le fonctionnement de l'organisation n'est pas figé il passe du changement à l'équilibre et vice et versa.

En guise de Conclusion.

L'observation des frontières, de la finalité et des rétroactions nous permet de faire l'hypothèse de diagnostiquer :

- Des organisation au fonctionnement opérant pour les organisations génératrices de résilience qui développent les capacités qui permettent l'action, l'émergence du changement en ne touchant pas leur structure profonde.
- Des organisations au fonctionnement non opérant pour les organisations génératrices de burn-out. Elles bloquent leurs capacités à l'action et au changement. Elles deviennent chaotique et glisse vers la « non opérationnalité »

Les mécanismes de changement à mettre en jeux pour introduire de la résilience devront modifier la structure de l'organisation ; ils seront de l'ordre de la mutation ; ils modifieront les interactions entre les principes directeurs ainsi que les interactions au niveau de leur contenu.

L'observation nous a cependant permis d identifier des cellules de résilience au sein d'une organisation non opérante. Ces cellules contribuent à rendre plus opérationnelle une organisation non opérante. Nous parlons alors d'organisations oscillantes dans lesquelles tant que les départements et que l'individu se trouvent dans un contexte relationnel complémentaire. Tant que leur finalité individuelle n'est pas en opposition ou contradictoire avec le cadre général de la finalité de l'organisation, l'aspect paradoxal (être avec des frontières ouvertes, **et** avec des frontières fermées), permet l'existence et l'expansion de l'organisation.