

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE  
PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA THÈSE EN THÉOLOGIE PRATIQUE

PAR  
NANCY GAGNON  
M. Sc.

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL VÉCU PAR DES  
TRAVAILLEURS QUÉBÉCOIS DANS LES MILIEUX  
DE PRATIQUES ORGANISATIONNELLES :  
DES VALEURS PARTAGÉES ET À PARTAGER

JUIN 2009

CETTE THÈSE A ÉTÉ RÉALISÉE  
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
DANS LE PROGRAMME  
DE DOCTORAT EN THÉOLOGIE PRATIQUE  
DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL  
OFFERT PAR EXTENSION À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

Le phénomène de l'épuisement professionnel se répand à une vitesse que les organisations ont peine à contenir. Frappant sans distinction bon nombre de travailleurs, cette maladie de l'excellence semble se révéler comme le résultat d'un paternalisme corporatiste et d'un idéal capitaliste trop longtemps enduré. Ainsi, par le biais du cadre conceptuel de la phénoménologie selon une approche praxéologique qui consiste à « revenir aux choses mêmes », le phénomène de l'épuisement professionnel sera modélisé sous l'angle des valeurs dont sont porteurs les individus victimes de cette intense fatigue. En revenant au fondement de l'action, la valeur jette un regard sur l'essence des individus et permet de comprendre l'issue de certaines trajectoires de vie. Or, entre les valeurs de conformité et celles de réussite qui nient l'individu dans ses véritables besoins et qui constituent le répertoire de valeurs de nos sociétés occidentales en quête d'excellence, les victimes d'épuisement professionnel sont, quant à elles, confrontées à la destruction de leur propre répertoire de valeurs. On constate, à cet égard, qu'en précisant le type de personnalité et le parcours qu'elles ont fait jusqu'à l'épuisement professionnel, par la technique du récit de vie, il est possible d'identifier, à travers l'interprétation subjective que permet cette technique, les comportements et les actions, les valeurs et les conflits rencontrés par ces victimes dans leurs organisations. Généralement contraintes à un repli sur soi, ces victimes se plongent dans l'épuisement professionnel pour protéger ce qui reste de leur humanité. Toutefois, cette maladie de l'excellence semble être l'occasion pour ceux et celles qui ont tout donné à ces prometteuses corporations de sortir de l'inconscient les valeurs dont ils sont porteurs. Une analyse précise de ces dites valeurs qui mènent les travailleurs jusqu'à la rupture avec leur profession permet de mieux comprendre ce qui les a fait agir et réagir, face aux conflits organisationnels. Subséquemment, c'est par cette analyse qu'il sera possible de reconstruire une base de valeurs qui permettra une véritable guérison puisque les comportements et les actions seront alors en concordance avec les vrais besoins individuels et permettra, du même coup, d'éviter les rechutes d'un épuisement professionnel.

## ABSTRACT

The burnout phenomenon is spreading faster than organisations can cope, striking without discrimination. A culture of perfectionism now exists as a result of a corporatist paternalism and capitalist ideal too long endured. Therefore, through a conceptual framework of phenomenology and a praxeological approach consisting of « remaining close to the things themselves », the burnout phenomenon is modeled using the repertory of values of the victims. Looking back at the foundation of the action gives a look on the individual's essence and allows understanding the outlet of some life paths. In this paper, it is noted that the repertory of values of our Western societies is characterized by values of conformity and achievement, robbing the individual of his true needs. Thus, from this situation, the burnout arises, ultimately destroying the individual own repertory of values. By studying their types of personality and their career paths up to their burnouts, it is possible to identify, through their behaviours and actions, the values and conflicts workers face in their organisations. Generally, individuals suffering from this syndrome exhibit symptoms of withdrawing into themselves. Victims of burnout do so to protect what is left of their humanity. However, this disease of perfectionism can be an opportunity for those who have given their best to promising corporations to come out of the unconsciousness of the values they carry. A precise analysis of values leading workers to depart their professions leads to a better understanding of what types of organisational conflicts cause burnout. Furthermore, it is through this analysis that reconstruction of a value system leading to proper recovery will be possible. Since the behaviours and actions will be coherent with the individual needs, burnout relapses will be avoided.



## REMERCIEMENTS

Une pareille démarche qu'est l'accomplissement d'une thèse de doctorat ne peut se faire en vase clos. Sans amour, sans confiance, sans appui, tous ces efforts seraient vains. Je me permets donc de prendre quelques lignes, en dehors d'un style convenu, pour remercier tous ceux qui ont contribué de près à mon cheminement.

Ainsi donc, j'aimerais porter une attention spéciale à tous les volontaires qui se sont prêtés à l'exercice de raconter leur récit d'épuisement professionnel. Chacun d'entre eux a apporté une dimension spécifique au projet d'étude et, sans leur concours, leur générosité et leur empathie à mon égard, je n'aurais pu réaliser tout ceci. Merci.

À mon directeur Marc Jean, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui m'a d'emblée accueillie et m'a fait une place de choix pour démarrer ce projet qui me tenait tellement à cœur. J'ai découvert, au long de ces quatre années de collaboration, que son enthousiasme, sa confiance et sa vision m'ont donné ce qu'il fallait pour m'affranchir et me révéler dans toute ma singularité. Merci.

À ma co-directrice Solange Lefebvre, professeure à l'Université de Montréal qui, malgré la distance, s'est révélée inspirante pour mon projet, puisque j'ai appris à la connaître à travers ses écrits. J'ajouterai que son appui dans le dernier droit de la thèse m'a confirmé la personne volontaire et généreuse qu'elle est. Merci.

À monsieur Pierre Deschênes, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi et membre de mon jury de thèse, qui a été un accompagnateur de choix, une personne inspirante et une source de bons conseils. Merci.

À monsieur Gérard Sautré, professeur à la retraite de l'Université Paul-Verlaine de Metz qui a agi à titre de lecteur externe de mon jury de thèse et qui a cru dans mes capacités et a su voir certaines de mes qualités qui m'apparaissaient encore très vagues. Merci.

À monsieur Antoine Lutumba-Ntetu, directeur du département de sciences humaines de l'Université du Québec à Chicoutimi qui a agi à titre de président de mon jury de thèse. Merci.

À madame Jacqueline Dionne-Proulx, professeure à la TÉLUQ-UQAM et co-directrice du LARIEP, qui s'est toujours montrée engagée et volontaire dans mes projets et qui m'a permis d'intégrer différents projets de recherche. Merci.

À mes confrères doctorants avec qui j'ai échangé et structuré ma pensée; ceux avec qui j'ai refait le monde plus d'une fois et un clin d'œil spécial à Steve Bradette, pour nos vendredis-thérapies! Merci.

Enfin, sur une note plus personnelle, j'aimerais dire un merci tout spécial à mon époux, Steeve, qui, chaque jour, grâce à son regard admiratif et à sa confiance indéfectible, m'ont permis de passer à travers ce processus... À mes enfants, Thomas et Olivier, qui ont été une inspiration de tous les jours pour leur maman... À mon père et ma mère qui m'accompagnent toujours sur mon chemin de vie.... À mes amies Edith et Monique qui sont encore là, malgré mes absences, mes doutes, mes peurs... et pour leurs contributions et leurs encouragements. Merci.

« Ses amis demandent au guerrier de la lumière d'où lui vient son énergie.  
 « L'ennemi caché », dit-il. Ses amis lui demandent qui est cet ennemi.  
 Le guerrier répond : « Quelqu'un que nous ne pourrions pas punir. »  
 Ce peut être un gamin qui l'a battu lors d'une bagarre durant son enfance,  
 la petite amie qui l'a quitté lorsqu'il avait onze ans, le professeur qui le traitait d'imbécile.  
 Quand il est las, le guerrier se rappelle qu'il n'a pas encore eu l'occasion de prouver son courage.  
 Il ne pense pas à la vengeance, parce que l'ennemi caché ne fait plus partie de son histoire.  
 Il pense seulement à accroître son habileté, pour que ses exploits fassent le tour du monde  
 et parviennent aux oreilles de celui qui l'a blessé autrefois.  
 La douleur d'hier s'est transformée en force d'aujourd'hui. »  
 Paulo Coelho

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCTION</b>	
<b>LE PHÉNOMÈNE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>VICTIMES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :</b>	
<b>UN PORTRAIT, UN PARCOURS .....</b>	<b>19</b>
<b>LE PHÉNOMÈNE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL SELON LES VICTIMES ET LEUR PARCOURS .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 PORTRAIT DES INDIVIDUS LIÉS À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL .....</b>	<b>22</b>
1.1.1 Portrait singulier.....	27
1.1.2 Portrait singulier partagé .....	31
<b>1.2 PARCOURS : PRÉPARATION À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....</b>	<b>37</b>
1.2.1 Début de carrière .....	38
1.2.2 L'amorce de la fatigue.....	44
1.2.2.1 Cas de surmenage .....	45
1.2.2.2 Cas de harcèlement.....	48
1.2.2.3 Cas de surmenage et d'harcèlement.....	50
1.2.3 L'émergence de conflit.....	53
1.2.3.1 Cas de surmenage .....	53
1.2.3.2 Cas de harcèlement.....	55
1.2.3.3 Cas de surmenage et d'harcèlement.....	57
1.2.4 L'acharnement.....	59
1.2.4.1 Cas de surmenage .....	60
1.2.4.2 Cas de harcèlement.....	63
1.2.4.3 Cas de surmenage et d'harcèlement.....	64
1.2.5 Le cul-de-sac .....	66
1.2.5.1 Cas de surmenage .....	66
1.2.5.2 Cas de harcèlement.....	68
1.2.5.3 Cas de surmenage et d'harcèlement.....	70

1.3	ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	74
1.3.1	Reconnaissance de l'état d'épuisement professionnel.....	75
1.3.1.1	Cas de surmenage.....	76
1.3.1.2	Cas de harcèlement.....	79
1.3.1.3	Cas de surmenage et d'harcèlement.....	81
1.3.2	Incompréhension de l'obstacle.....	84
1.3.2.1	Conséquences physiques.....	84
1.3.2.2	Conséquences psychologiques.....	88
1.3.3	Compréhension de l'épuisement professionnel.....	92
1.4	APRÈS L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : RETOUR AUX ACTIVITÉS.....	96
1.4.1	Dans le même emploi.....	97
1.4.2	Dans un nouvel emploi.....	100
	UN PARCOURS SINGULIER PARTAGÉ.....	104

## CHAPITRE 2

### L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :

### UN RÉPERTOIRE DE VALEURS SYMPTOMATIQUES ..... 108

#### L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :

#### D'UNE SINGULARITÉ EXISTENTIELLE À UNE GÉNÉRALISATION..... 109

2.1	LA VALEUR : UN DÉNOMINATEUR COMMUN .....	111
2.1.1	La définition d'une valeur.....	112
2.1.2	Le répertoire de valeurs universelles.....	116
2.1.3	La modulation d'un répertoire de valeurs.....	119
2.1.3.1	Âge et cycle de vie .....	119
2.1.3.2	Sexe.....	120
2.1.3.3	Niveau d'éducation.....	121
2.1.3.4	Revenu.....	122
2.1.3.5	Relations entre valeurs et comportement.....	123
2.1.3.6	Influence des valeurs sur la programmation d'action .....	124
2.1.4	La valeur : d'une influence singulière à une influence universelle.....	125
2.2	L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : DES VALEURS COMMUNES .....	126
2.2.1	Le « moi » idéal qui mène à la rupture .....	127
2.2.2	La perfection comme valeur menant à la rupture .....	133
2.2.2.1	Ce qu'ils ont dit.....	133
2.2.2.2	La valeur de « perfection » : Caractéristique de l'épuisement professionnel.....	135
2.2.3	La conformité comme valeur menant à la rupture.....	141
2.2.3.1	Le travail comme finalité et devoir-faire : une valeur menant à la rupture .....	143
2.2.3.2	La foi dans l'organisation : une valeur menant à la rupture.....	150
2.2.3.3	Le mythe des capacités illimitées : une valeur menant à la rupture .....	161
2.2.4	La réussite comme valeur menant à la rupture .....	169
2.2.4.1	La peur de l'échec : une valeur menant à la rupture .....	170
2.2.4.2	L'ambition excessive : une valeur menant à la rupture.....	177
2.2.5	Des valeurs qui caractérisent l'épuisement professionnel .....	184

#### L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :

#### UN RÉPERTOIRE DE VALEURS COMMUN AUX VICTIMES..... 189

**CHAPITRE 3****UNE RÉ-HIÉRARCHISATION DU RÉPERTOIRE DE VALEURS****POUR GUÉRIR D'UN ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL..... 193****LA PROGRESSION VERS UNE « VIE BONNE ».....194****3.1 APRÈS L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : LA RÉHABILITATION DE L'ÉPUISE.....196****3.1.1 Portrait d'un ex-épuisé .....197****3.1.2 La réhabilitation : un choix.....199****3.1.2.1 L'importance du « moi » .....200****3.1.2.2 L'importance du « moi » : de l'inconscient à la prise en charge.....204****3.1.2.3 Importance du « moi » dans la réhabilitation.....207****3.1.2.4 L'importance du travail .....211****3.1.2.5 L'importance du travail : de la finalité à la socialisation .....214****3.1.2.6 Importance du travail dans la réhabilitation.....217****3.1.2.7 L'importance de l'équilibre.....220****3.1.2.8 L'importance de l'équilibre : un processus continu.....224****3.1.2.9 Importance de l'équilibre dans la réhabilitation .....228****3.1.3 La réhabilitation de l'épuisé à travers le moi, le travail et l'équilibre.....232****3.2 APRÈS LA RÉHABILITATION : UNE « RÉ-HIÉRARCHISATION »  
DANS LE RÉPERTOIRE DE VALEURS .....234****3.2.1 La perfection : de la pathologie à l'authenticité .....235****3.2.2 La valeur du travail : du devoir-faire à la liberté .....239****3.2.3 La foi organisationnelle : de la loyauté à l'autonomie.....242****3.2.4 Le mythe des capacités illimitées : de la conformité au dépassement de soi.....245****3.2.5 La peur de l'échec : du fatalisme à la lucidité .....249****3.2.6 L'ambition : de la démesure à la rencontre de soi .....251****3.2.7 La « ré-hiérarchisation » du répertoire des valeurs chez les victimes d'épuisement professionnel ..254****D'UN REPLI SUR SOI À L'OUVERTURE AUX CHANGEMENTS .....257****CONCLUSION****ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :****UN PHÉNOMÈNE SINGULIER PARTAGÉ ..... 260****BIBLIOGRAPHIE..... 273****ANNEXE I****CERTIFICATION ÉTHIQUE..... 286**

**INTRODUCTION**

**LE PHÉNOMÈNE  
D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**

Depuis mon entrée sur le marché du travail, j'ai constaté que les milieux organisationnels étaient une composition de travailleurs et travailleuses dont certains d'entre eux étaient porteurs d'une souffrance. Une souffrance que je qualifierais de silencieuse, souvent pleine de non-dits, pleine de colère, pleine d'amertume, pleine de résignation parfois. J'ai commencé à comprendre la teneur du malaise lorsque j'ai rencontré des gens qui ont vécu un épuisement professionnel. J'ai constaté en effet que l'isolement ou le repli sur soi que provoquait l'épuisement professionnel devait avoir un passé de souffrance.

À cet égard, Christophe Dejours (2000) affirme que dans certaines conditions de travail, il y a des situations qui font naître une souffrance de nature mentale. Celles-ci s'amorceraient quand « *le rapport Homme-Travail atteint un niveau d'insatisfaction ne pouvant plus diminuer* » (Dejours, 2000, 2). Ainsi acculé à ses derniers retranchements, l'individu développerait des stratégies défensives pour tenter de rendre invisible cette souffrance émergente qui apparaît sous les formes les plus diverses : TMS (troubles musculosquelettiques), LER (lésions avec efforts répétitifs), karôshi<sup>1</sup>, burn-out (dévouement et disponibilité extrême), harcèlement moral, etc.

L'accroissement incessant de la productivité contribue, selon Dejours (2000), à faire apparaître de nouvelles souffrances nous amenant alors à nous questionner quant à la capacité des travailleurs à s'inventer de nouvelles stratégies défensives. Ceux-ci érigeraient à cet effet différentes illusions qui les confortent dans une apparente maîtrise d'eux-mêmes. Toutefois, la souffrance ainsi déguisée ou masquée ne pourrait être décelée qu'au travers d'une enveloppe formelle propre à chaque métier. Dejours (2000)

---

<sup>1</sup> Le **Karôshi** (littéralement « mort par surtravail ») désigne la mort subite de cadres ou d'employés de bureau par arrêt cardiaque suite à une charge de travail ou à un stress trop important. Le *karoshi* est reconnu comme une maladie professionnelle au Japon depuis les années 1970.



soutient néanmoins que la souffrance se caractérise par l'image d'indignité née du contact forcé avec une tâche désinvestie. Le sentiment d'inutilité qui s'en dégage renvoie, quant à lui, à l'absence de désignation et de destination du travail. La tâche n'ayant plus de signification humaine amènerait donc à parler de plus en plus de la perte de sens au travail.

Dupouey (2001) poursuit à cet égard que les promesses de liberté et d'indépendance des entreprises se révèlent comme une forme de culpabilisation envers tous ceux qui échouent à réaliser l'idéal qu'elles imposent.<sup>2</sup> La société et ses organisations ne cessent d'exercer sur les individus la tyrannie du devoir moral avec toutes les contraintes auxquelles une telle réalité donne lieu, obligeant chacun des individus à poursuivre toutes les formes de réussite et d'accomplissement de soi que la société est supposée rendre possible.<sup>3</sup> Cet état de fait engendre culpabilité et frustration chez les individus puisqu'on les persuade qu'il ne dépend que d'eux-mêmes d'atteindre l'idéal prôné. Selon Pascal Bruckner (Dupouey, 2001), lorsque le souhaitable devient possible, il est aussitôt intégré à la catégorie du nécessaire.<sup>4</sup> Cette quête du bonheur serait en quelque sorte la résultante du développement de la société capitaliste de consommation et permettrait de servir allègrement les objectifs organisationnels des entreprises. Ainsi, l'injonction de correspondre aux normes en vigueur de l'idéal n'est rien d'autre en fait que le commandement d'acheter, de jeter et de remplacer, et ce, dans toutes les sphères de la vie et de la société.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> DUPOUEY. P. (2001) *Le Bonheur: un nouvel ordre moral?*, Conférence donnée par le philosophe P. Dupouey; [http://tarbesetlourdes.cef.fr/spip/IMG/pdf/Dupouey\\_01.pdf](http://tarbesetlourdes.cef.fr/spip/IMG/pdf/Dupouey_01.pdf), consulté le 24 janvier 2007, p.8.

<sup>3</sup> Ibid; p.2.

<sup>4</sup> Ibid; p.3.

<sup>5</sup> Ibid; p.7.

La réalité organisationnelle s'inscrit d'ailleurs dans cette logique de productivité où l'efficacité et l'efficience sont les mots d'ordre (Werther et al., 1990). Pour ce faire, l'utilisation excessive des ressources se révèle la seule avenue possible pour espérer la rentabilité. Or, les ressources humaines, comme on les appelle, ne font pas exception à la règle. Toutefois, selon le chercheur Jean-Pierre Brun, il semble que dans les contextes d'émergence des nouvelles technologies, de la croissance de l'économie du savoir, de la mondialisation et de la concurrence<sup>6</sup>, il y ait une sous-évaluation de l'importance des personnes dans l'organisation et de leur contribution dans le processus de travail. Les travailleurs ainsi soumis à une telle pression remettent alors en question leur rôle et leur importance au sein de l'entreprise « *puisque'ils sont ignorés dans leurs projets, leurs espoirs et leurs désirs* » (Dejours, 2000).

Par ailleurs, les chefs d'entreprises qui doivent maintenir la pression sur cette productivité qui caractérise la libre entreprise réinventent leurs méthodes pour agir sur les employés. Le climat d'insécurité qui sévit de toutes parts incite les patrons à maintenir des formes d'inégalité dans leurs organisations pour que la peur, la honte et la culpabilité poussent davantage les travailleurs à produire. Ce contexte conflictuel finit par provoquer le désintéressement des travailleurs envers leur emploi. L'anxiété, la frustration et la peur sont souvent vécues par les individus dans une solitude, ou un repli sur soi, qui ne fait qu'accentuer de manière exponentielle le malaise dont ils sont les victimes. Cette situation d'isolement dans l'organisation alliée trop souvent à un isolement social risque de les amener à des problèmes de santé mentale qui sont de plus en plus fréquents dans notre société.

---

<sup>6</sup> Texte tiré du site Web de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval par le professeur titulaire Jean-Pierre Brun : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/reconnaissance/fra/default.asp>.

À ce titre, on prétend qu'au Canada, une personne sur cinq est susceptible de vivre un problème de santé psychologique au cours de sa vie, ce qui représente près de six millions de Canadiens<sup>7</sup>. Actuellement, les entreprises québécoises perdent plus de 6,5 milliards de dollars annuellement en raison de l'absentéisme. Selon l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes, de 30 % à 50 % des prestations pour invalidité concernent des problèmes de santé mentale<sup>8</sup>, une proportion qui a presque triplé de 1991 à 2001<sup>9</sup>. Cette tendance lourde ne semble pourtant pas s'amoindrir. Au contraire, les incapacités de travail causées par des problèmes de santé psychologique continuent de croître sans que les entreprises ne parviennent à les prévenir.

Or, la littérature regorge d'études qui analysent de façon particulière des métiers et des emplois qui se révèlent sensibles à la fatigue professionnelle, comme dans le cas des infirmiers et infirmières, des enseignants, des employés impliqués dans le service à la clientèle, etc.<sup>10</sup> Toutefois, il semble que ce phénomène puisse être abordé de manière plus générale, c'est-à-dire d'interroger davantage l'individu qui a vécu l'épuisement professionnel plutôt que l'employé comme tel et ainsi mettre en lumière des aspects

---

<sup>7</sup> BOURGAULT-CÔTÉ, Guillaume, (2007) Le nouveau mal du siècle : après les maux de dos, les troubles de santé mentale font des ravages au travail, LE DEVOIR vol. XCVIII, no.249, Vendredi, 2 novembre 2007

<sup>8</sup> Organisation mondiale de la santé. *Mental health policies and programmes in the workplace*, 2005. [Consulté le 2 mars 2007]. [www.who.int/mental\\_health/policy/](http://www.who.int/mental_health/policy/)

<sup>9</sup> Lupien Sonia. Différencier le burnout de la dépression, *Forces*, juin 2006.

<sup>10</sup> DIONNE-PROULX, Jacqueline (1995) Le stress au travail et ses conséquences potentielles à long terme : le cas des enseignants québécois, *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, Vol. 20, No. 2. (Spring, 1995), pp. 146-155.

[http://links.jstor.org/sici?sici=0380-2361%28199521%2920%3A2%3C146%3ALSATES%3E2.0.CO%3B2-7;](http://links.jstor.org/sici?sici=0380-2361%28199521%2920%3A2%3C146%3ALSATES%3E2.0.CO%3B2-7;http://links.jstor.org/sici?sici=0380-2361%28199521%2920%3A2%3C146%3ALSATES%3E2.0.CO%3B2-7;)

-CÔTÉ, Lucie, Henry EDWARDS, Nathalie BENOIT (2005) S'épuiser et en guérir : Analyse de deux trajectoires selon le niveau d'emploi, *Revue internationale sur le travail et la société* vol. 3, no.2, pp.835-865;

-CANOUI, Pierre, (2003) La souffrance des soignants : un risque humain, des enjeux éthiques, *INFOKara* 2003/2, Vol. 32, pp. 101-104.;

-RAVON B., (2009) Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux, *Informations sociales* 2009/2, N° 152, p. 60-68.;

-LOUREL M. et MABIRE C., (2008) Le déséquilibre efforts-récompenses et les débordements entre vie au travail, vie privée chez les éleveurs laitiers : leurs effets sur l'épuisement professionnel, *Santé publique* 2008/0, N° 20, p. 89-98.

jusque-là négligés. Plus concrètement, nous avons voulu articuler la présente recherche autour de travailleurs et travailleuses qui ont exercé des métiers très différents les uns des autres, dans des milieux tout aussi variés, étant donné que l'épuisement professionnel semble se généraliser à toutes les strates sociales de manière indifférenciée. À cet effet, l'originalité de la présente thèse réside dans le traitement du phénomène de l'épuisement professionnel par le biais des valeurs qui sous-tendent les comportements et les actions des individus qui ont vécu cette maladie. À travers leur personnalité et leurs parcours respectifs, il sera démontré qu'il peut exister un répertoire de valeurs commun qui mène ces victimes jusqu'à l'épuisement professionnel. Du même souffle, les valeurs seront mises à contribution dans la possible guérison de cette maladie dévastatrice. Il sera effectivement mis de l'avant qu'une prise de conscience des valeurs qui ont permis de construire l'individu puisse avoir des effets sur le choix de nouvelles valeurs et de la « *réhiérarchisation* » du répertoire de valeurs qui a caractérisé ces victimes d'épuisement professionnel.

Dans la présente recherche, il sera donc question du phénomène de l'épuisement professionnel. Ainsi à la question de recherche, « *comment des personnes pourraient-elles y voir plus clair grâce au répertoire de valeurs qui leur est propre, en regard des pratiques organisationnelles ayant conduit à un état d'épuisement professionnel?* », nous nous sommes fixé l'objectif général de transformer les actions ayant mené un individu à vivre un épuisement professionnel à travers trois objectifs spécifiques précis : comprendre la problématique d'épuisement professionnel par les individus qui en ont été victimes;

identifier et analyser les valeurs et conflits de valeurs auxquels cette réalité donne lieu; et enfin proposer un choix de valeurs nouvelles au répertoire d'un individu ayant vécu un épuisement professionnel afin qu'il se réconcilie avec lui-même et avec les autres dans une perspective de prise en charge.

Pour faire émerger les valeurs que portent les travailleurs et travailleuses ayant subi l'épuisement professionnel, plusieurs cadres conceptuels s'offraient à nous. Toutefois, nous avons porté notre attention sur la phénoménologie qui s'inscrit comme étant la science des phénomènes, soit ce qui apparaît à la conscience. L'événement de l'épuisement professionnel favorisant un accès privilégié à la conscience des victimes à cause de la souffrance endurée, il est devenu évident que la phénoménologie pouvait répondre aux objectifs de la recherche. Cette science vise en effet à « *revenir aux choses mêmes* » (École de phénoménologie de Husserl)<sup>11</sup>, c'est-à-dire à saisir l'objet d'étude tel qu'il a été perçu afin de l'observer et le comprendre. Inspiré de la philosophie, ce cadre mettra en évidence l'être de l'existant, car la phénoménologie permet, selon Sartre (Dantier, 2007), une forme de dénonciation de soi-même. Ainsi, pour cette recherche, cette dénonciation fixera son attention sur les valeurs qui caractérisent les victimes de ce phénomène qu'est l'épuisement professionnel.

Scientifiquement, il apparaît que la phénoménologie permet d'étudier les structures sous leurs aspects concrets et matériels (socialement et culturellement ancrés) (Giorgi, 1997 dans Meyor, 2005). Toutefois, il demeure indispensable de considérer le concept d'intentionnalité dans la méthode phénoménologique puisqu'il confère le statut de phénomène aux données excluant alors le qualificatif d' « existant réel » (Meyor, 2005). La

---

<sup>11</sup> <http://www.cde4.com/fra/respedago/philosophie/11002.htm>.

méthode phénoménologique étant alors consacrée à l'étude des structures de la conscience, chaque analyse doit aboutir à la mise en évidence de la structure – spécifique ou essentielle – d'un phénomène (Meyor, 2005).

Sur la base de cette spécificité de la phénoménologie scientifique, la procédure méthodologique propose quatre grandes étapes à suivre. Ainsi, la première étape pour évoluer dans ce cadre est de rendre compte de l'évidence de l'existence d'un phénomène qui en l'occurrence est l'épuisement professionnel et ses victimes. Cette étape franchie un peu plus tôt par la mise en contexte de la problématique de recherche *a*, à cet égard, révélé l'évidence du phénomène puisque le nombre d'individus qui se déclarent atteints d'épuisement professionnel ne cesse d'augmenter dans l'ensemble des organisations et les études qui analysent cette coûteuse problématique continuent de croître significativement.

À partir de cette mise en évidence du phénomène, la deuxième étape vise, quant à elle, à rencontrer ceux qui sont porteurs de cette réalité pour qu'ils en témoignent. Les données tirées de cette cueillette seront fondamentales puisqu'elles constitueront la matière première pour construire la compréhension du phénomène de l'épuisement professionnel. D'ailleurs, il sera constamment fait référence à ces témoignages tout au long de la présentation de cette recherche afin de traduire concrètement les impressions, les sentiments et les actions qui ont mené ces narrateurs vers l'épuisement professionnel.

Dans un troisième temps arrive la lecture des données suivie d'une analyse qui procède par regroupement des données premières sous des unités de signification « traduisant » en langage scientifique le contenu de ces données premières (Meyor, 2005). À cette

étape, il est donc de mise de décrire les connaissances, les évaluations et surtout les actions qui résultent généralement des valeurs que nous prévoyons étudier. La considération de la subjectivité par les impressions, les sentiments et les mouvements dynamiques de l'expérience exposés par ces rencontres sera l'occasion de révéler le sens à donner à ce phénomène.

Enfin, la quatrième et dernière étape se veut le dégagement de la structure du phénomène (Meyor, 2005). À cette phase, il semble convenir que la compréhension de la structure du phénomène étudié puisse emmener à élaborer certaines pistes de solutions, notamment dans une problématique comme l'épuisement professionnel.

Or, la phénoménologie telle que décrite sera abordée selon une approche praxéologique. Cette approche se veut en effet une réflexion sur l'action de la part des praticiens, en l'occurrence les victimes d'épuisement professionnel, ce qui permettra d'identifier des composantes de la théorie d'usage issue de la pratique réelle que représente l'événement d'épuisement professionnel (Saint-Arnaud, 1999, 2003, Nadeau, 1986, Gauthier, 2004). La praxéologie se situe donc entre la science-action et la recherche-action puisqu'elle privilégie l'efficacité de l'action comme référent fondamental (Daval, 1990 dans Mucchielli, 2004). Pour articuler ce type de recherche dite exploratoire et descriptive, on construira un cadre de référence<sup>12</sup> qui précisera les types d'observations et la nature des données recueillis. La chercheuse prendra alors en compte les variables qui sembleront influencer davantage le phénomène étudié pour ainsi donner un sens à l'action.

---

<sup>12</sup> Lorsqu'il s'agit d'organiser des idées ou des écrits, plusieurs auteurs parlent de *cadre de référence*, de *cadre théorique* et de *cadre conceptuel* défini par Ouellet (1994) ; p.10-11

Nécessairement, cette approche sera centrée sur une pratique où la problématisation constitue une opération clef puisque, après avoir observé une pratique particulière, il s'agira d'en expliciter une compréhension possible en vue d'en améliorer la pertinence, la cohérence et l'efficacité. Dans le cas de la présente recherche, nous proposerons d'améliorer la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions en regard du choix de nouvelles valeurs que suscite un événement comme l'épuisement professionnel qui semble provoquer une remise en question profonde chez les individus qui en sont les victimes.

En concomitance avec le cadre phénoménologique qui cherche à ramener à la conscience le savoir que porte une personne sur un phénomène précis, la praxéologie complète l'aspect méthodologique en conduisant le praticien ainsi que le chercheur qui l'accompagne à une réflexion sur l'action. Selon Schön (1994), il apparaît qu'en permettant aux praticiens (les victimes d'épuisement professionnel) de se trouver en position pour réfléchir sur l'observation de leur actions et au chercheur qui assiste à la réflexion des praticiens de poser une réflexion sur le savoir de ceux-ci, il devient alors possible de co-construire un savoir-pratiqué.

À cet égard, Mucchielli (2004) pousse plus loin l'actualisation de la co-construction d'un savoir-pratiqué en décrivant certains principes pour permettre le développement d'un modèle. Ainsi, Mucchielli (2004) propose que la construction d'un modèle soit basée non pas sur des savoirs homologués, mais plutôt sur la collaboration entre chercheure et participants, articulée à partir de réflexions recueillies, analysées et interprétées « sur » la pratique qu'a été l'événement d'épuisement professionnel. Évidemment, ce modèle s'en trouvera provisoire et ne pourra prétendre être parfait puisqu'il va continuer de s'améliorer par l'apport de connaissances nouvelles d'autres praticiens qui travailleront à le bonifier.



Toutefois, ledit modèle s'en trouvera plausible, convenant et contingent dans la mesure où il ne cernerait que les composantes qui traduisent concrètement l'action quotidienne. Sans vouloir dire qu'il sera « vrai », le modèle incarnera la résultante des connaissances mises à jour et qui conviendront momentanément. Les solutions inventées par « l'action intelligente » ne seront pas contraintes par une exigence de vérité formelle, elles seront adaptées en ayant été sélectionnées par des critères de « faisabilité », le rendant du même souffle reproductible (Mucchielli, 2004).

Orienté par des finalités de consonance, le nouveau modèle répondra à une sorte de besoins humains de ses auteurs d'organiser la complexité de la pratique en un modèle théorique utile pour comprendre les processus réflexifs ou ce qui se passe dans la « tête » d'une personne qui vit l'épuisement professionnel. Inévitablement, le modèle proposé sera totalement lié à des réflexions subjectives relatant l'action expérimentée par les personnes qui ont vécu la fatigue professionnelle. Pour Le Moigne (1977, 2006), cette modélisation se construira à partir d'un point de vue subjectif que le chercheur prendra sur le réel et duquel il réalisera un travail de mise en ordre, partiel et continuellement remaniable. L'enquête de terrain que commande ce type de recherche exigera une descente du chercheur auprès dudit phénomène qu'il veut mettre en connaissance. Cette position exigera l'empathie qui ouvre à l'expérimentation du monde vécu même s'il est vécu par les autres. Mucchielli (2004) soutient que cette empathie deviendra alors le ressort fondamental de la recherche qualitative. Or, la conception d'un modèle systémique du savoir-pratiqué de l'épuisement professionnel deviendra la création subjective de la chercheuse qui mettra en un ordre nouveau les réflexions des victimes de fatigue professionnelle.

Par ce nouvel ordre des réflexions, on pourra parler ici de ce que Watzlawick et al. (1975 dans Mucchielli, 2004) appellent un recadrage de la réalité en modifiant le contexte conceptuel pour situer l'analyse de cette réalité. Puisque « recadrer » signifie de faire porter l'attention sur une autre appartenance de classe et d'explication théorique, on peut alors croire que de porter une attention sur des situations singulières ou de pratique selon une logique inductive comme l'est cette recherche sur l'épuisement professionnel, il sera possible d'en dégager une théorie enracinée dans la pratique (St-Arnaud, 1999) tout aussi valable qu'une étude basée sur une logique déductive pour en dégager un savoir homologué et généralisable. Selon Mucchielli (2004) le travail intellectuel du chercheur en deviendra un pour mettre en ordre le phénomène d'épuisement professionnel afin de lui donner une compréhension particulière liée à d'autres phénomènes d'émergence de significations. Cette vision unifiée des expressions humaines devra relier la construction du lien avec la construction de l'action et du sens, et, réciproquement, la construction du sens avec la construction de l'action et du lien (F. Bernard, 2004, dans Mucchielli (2004)), tout en demeurant transdisciplinaire.

Or, on peut supposer que ce modèle sera utile en ce sens que son élaboration indissociable du processus d'apprentissage sera vécue en même temps par les praticiens et la chercheuse qui collaborent à sa co-construction. Puisque selon Mucchielli (2004) la connaissance est le fruit d'une interaction du sujet connaissant et de l'objet de connaissance, il découlera de ce qui a été dit précédemment que l'on connaît scientifiquement par et dans l'interaction. La connaissance exprimera l'intelligence de l'expérience du sujet connaissant, et cette interaction du sujet et de l'objet qu'elle représente. Le sujet ne connaissant pas de « choses en soi », il est plutôt expérimenté de

l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses. Par exemple, il ne connaît pas cet arbre, mais l'interaction de cet arbre et de son contexte. "L'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute donc ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organisera le monde en s'organisant elle-même" (Piaget, 1980, dans Mucchielli (2004)).

Qui plus est, Schön (1994) soutient que pour qu'une telle recherche ait lieu, il est nécessaire d'avoir un accès direct à la pensée et à l'action des praticiens. Concrètement, puisque la phénoménologie et la praxéologie s'imposent davantage comme des cadres, la cueillette des témoignages sera faite par le biais de la technique du récit de vie qui donne un accès au principe de l'expérimentation de la connaissance que Mucchielli (2004) appelle le vécu du sujet. Cette technique sera privilégiée puisqu'elle favorise l'accès à une réalité individuelle et sociale. Elle met à jour les mécanismes, les processus et les logiques d'action des vécus respectifs (Sanséau, 2005) qui sont en concordance avec la visée phénoménologique et praxéologique. La mise en mots parvient ainsi à éclairer une parcelle de la réalité sociale-historique souvent composée de stéréotypes et de préjugés pour dégager des éléments de connaissance critiques basés sur l'observation concrète.

Cette observation concrète s'intéresse principalement à trois principales catégories d'objets appréhensibles à travers les récits de vie : les mondes sociaux, les catégories de situation et les trajectoires sociales (Bertaux, 1980, 1997 dans Sanséau, 2005). À cet effet, un monde social qui se bâtit autour d'un type d'activité spécifique, comme une activité professionnelle (restauration, enseignement, gestion, travail de rue, secrétariat, etc.), permet selon une perspective ethnosociologique de découvrir les logiques qui

règlent l'ensemble d'un monde social à travers ces microcosmes qui le composent (Bertaux, 1980, 1997 dans Sanséau, 2005). Ainsi, en approfondissant quelques-uns des microcosmes des travailleurs et travailleuses ayant vécu l'épuisement professionnel, nous serons en mesure de saisir les logiques sociales du monde.

Les catégories de situation, quant à elles, relèvent davantage de la particularité. Elles recoupent notamment la serveuse, le gestionnaire, l'enseignant, le directeur, la travailleuse de rue, etc. qui ont vécu l'épuisement professionnel. Ainsi, la problématique commune vécue par ces travailleurs permettra de faire émerger les contraintes, les logiques d'action qui présentent des points communs. Méthodologiquement, le récit de vie rendra compréhensibles les mécanismes et les processus des individus étudiés qui sont parvenus à telle situation et par quels moyens ils parviendront à la gérer (Sanséau, 2005).

Enfin, les trajectoires sociales étudiées par la méthode des récits de vie doivent s'appliquer à des objets sociaux particulièrement bien cernés. Comme le souligne Sanséau (2005), il importe d'appréhender de l'intérieur ces objets dans leurs dimensions temporelles. De fait, en appréhendant les valeurs dont les victimes d'épuisement professionnel sont porteuses, au moment où elles ont vécu cette maladie, on peut alors circonscrire avantageusement l'analyse des récits.

Comme il en a été question dans le cadre conceptuel de la phénoménologie et l'approche praxéologique, on constate que le principe de subjectivité est également incontournable dans le récit de vie. Il est en effet primordial de considérer la subjectivité des récits pour proposer une lecture de la société et du vécu des acteurs concernés pour ainsi avoir un accès réel au savoir des personnes qui ont vécu la problématique d'épuisement

professionnel. En ce sens, il semble, selon Sanséau (2005), que l'appartenance de l'individu à plusieurs groupes ou entités et son histoire ne puisse se réduire qu'à son lien avec l'entreprise. La subjectivité devient alors pour le chercheur une donnée à gérer au mieux de ses connaissances. Or, par l'utilisation de cette méthode, on ne recherche pas une unique reconstitution du passé, mais également un récit qui prendra en compte le contexte et les objectifs de la recherche. Ainsi, le sens qui se dégagera de la lecture du phénomène par le biais des récits apportera un éclairage nouveau quant à la compréhension que nous cherchons à établir par le biais de cette recherche.

De plus, l'utilisation des récits de vie impliquera d'accepter des questionnements transversaux (Wacheux, 1996 dans Sanséau, 2005). En prenant comme base d'analyse des situations d'épuisement professionnel vécues par des individus, cela supposera des liens avec des disciplines aussi diverses que la philosophie, la théologie, la psychologie, la gestion ou encore la sociologie (provenant toutes des sciences humaines), puisqu'elles peuvent apporter des éléments de réponses éclairants selon les contextes.

À l'issu du cadre phénoménologique, de l'approche praxéologique et de la technique du récit de vie, les narrations porteront concrètement sur le fil des événements qui a mené les travailleurs à un épuisement professionnel et du même souffle à faire ressortir le savoir-pratiqué sur les actions et les comportements qu'ils les ont caractérisés. Dans ce cas-ci, la subjectivité des récits des individus deviendra le principal matériau d'analyse.

De ce matériau, nous parviendrons à une certaine modélisation du phénomène d'épuisement professionnel en utilisant l'analyse comparative de récits recueillis auprès de 15 volontaires ayant vécu cet événement de la fatigue du travail. C'est en effet le seul

moyen pouvant être utilisé puisqu'une validation du récit par un tiers aurait contrevenu au principe de confidentialité commandé par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi<sup>13</sup>. Qui plus est, les travailleurs et travailleuses qui ont accepté de participer volontairement à cette recherche devaient ne plus être à l'emploi de l'organisation dans laquelle ils avaient vécu l'épuisement professionnel afin d'éviter tout conflit potentiel.

À cet égard, l'échantillonnage qualitatif de cette recherche ayant une structure ouverte sera construit à partir du choix de l'objet<sup>14</sup>, en l'occurrence l'épuisement professionnel. L'idée est donc de sélectionner un échantillon qui permet d'éclairer certains aspects généraux d'un problème. Or, comme le soutient Pires (1997), on étudie ceci pour appuyer un au-delà ; c'est l'idée d'extrapoler, de déplacer, de transcender, de mettre en rapport, ou encore de donner une idée ou un éclairage sur quelque chose d'autre à l'aide d'un ou de plusieurs éléments pouvant s'y rapporter. De cette façon, on peut donc donner un aperçu (ou un certain type d'aperçu) d'une société à une certaine époque par le biais d'un individu y ayant vécu, par exemple. Selon Pires (1997), le but de l'échantillon (au sens large) est alors d'appuyer une connaissance ou un questionnement qui dépasse les limites des unités, voire de l'univers de travail, servant à le produire.

Ainsi la mise en mot des 15 récits sera réalisée à travers une approche non directive. Les points d'ancrage de la recherche ont été développés pour que les narrateurs puissent se dire à travers deux grandes questions, soit :

---

<sup>13</sup> Voir l'annexe I : Certification éthique

<sup>14</sup> PIRES, Alvaro (1997) Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique, sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires [Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives], *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169. Première partie : Épistémologie et théorie. Montréal : Gaëtan Morin, Éditeur, 1997, 405 pp.

- *Pourriez-vous parler par thèmes: des lieux importants, des personnes influentes, des réussites, bref, de ce qui vous a construit afin d'avoir un portrait de qui vous êtes actuellement?*
- *Selon votre propre chronologie: pourriez-vous faire le récit du parcours qui vous a amené à votre épisode d'épuisement professionnel?*

Cette liberté permettra de saisir l'histoire de l'épuisement professionnel sans un filtre qui aurait pu surgir face à des questions plus directives. D'ailleurs, le récit détaillé et émouvant de plusieurs narrateurs rencontrés n'aurait pas toléré un cadre restrictif. D'abord, par souci de respect face à l'individu qui a vécu une épreuve aussi douloureuse que l'épuisement professionnel, et par une volonté de la chercheuse de ne pas biaiser le cours des récits afin d'avoir une photo aussi réelle que possible du phénomène, la non-directivité aura été une stratégie pour recueillir suffisamment d'informations et corrélérer celles-ci.

En conséquence, la thèse fera état dans le premier chapitre des étapes importantes qui sont ressorties de façon significative de la lecture des 15 récits d'épuisement professionnel. Cette modélisation du phénomène d'épuisement professionnel a pris corps à la suite de la réflexion des participants et de la chercheuse sur le thème pour donner les grandes étapes qu'une victime de fatigue professionnelle peut vivre. Pour les besoins de la présente thèse et par souci de synthèse, nous avons dû sélectionner les passages les plus éloquentes afin de soutenir notre propos. Il va sans dire que le choix de ces citations n'a pas été des plus faciles notamment en regard de l'intensité des narrations qu'il peut être difficile de faire ressortir surtout une fois sortie de son contexte. Toutefois, il est à souhaiter que les propos reflètent honnêtement la pensée des narrateurs. Donc, à la lumière de cette prise de contact avec la réalité du phénomène de la fatigue du travail, le deuxième chapitre présentera la valeur comme un dénominateur commun malgré les champs professionnels diversifiés des narrateurs rencontrés. L'analyse comparative aura

permis de traduire que les victimes d'épuisement professionnel ont un répertoire de valeurs communes qui expliquerait l'expérience semblable qu'ils ont vécue. Enfin, dans le troisième et dernier chapitre de la thèse, il sera présenté à la lumière des témoignages reçus de certains narrateurs qui se sont guéris de la fatigue professionnelle, la ré-hiérarchisation de leur répertoire de valeurs qu'ils ont entreprise pour se réhabiliter au monde du travail. Nous verrons à cet effet les changements qui ont dû s'opérer pour passer d'un repli sur soi qu'amène l'épuisement professionnel à une ouverture plus saine à l'activité que représente le travail.



## **CHAPITRE 1**

### **VICTIMES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UN PORTRAIT, UN PARCOURS**

## **LE PHÉNOMÈNE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL SELON LES VICTIMES ET LEUR PARCOURS**

Après avoir réalisé près de 30 heures d'entrevues avec des volontaires qui ont vécu l'épuisement professionnel de l'intérieur, il sera fait état dans ce premier chapitre, des données recueillies pour construire la compréhension du phénomène étudié que nous propose le cadre conceptuel de la phénoménologie. À cet effet, il se dégage un processus composé de trois grandes étapes. D'abord, une première partie appelée « *la préparation à l'épuisement professionnel* » démontrera, à partir des récits de vie, la logique d'actions qui a mené les volontaires dans leurs derniers retranchements. Puis, il y aura la présentation du cœur du problème, soit l'épuisement tel qu'il est, avec les incompréhensions, la colère et la résignation qu'il génère. Enfin, on présentera le retour aux activités professionnelles qui, pour certains, marquera le début d'une renaissance.

Toutefois, avant d'entreprendre la présentation de ces témoignages, on rappellera certains aspects méthodologiques que nous avons utilisés pour mener à bien cette recherche. On décrira à cet égard l'échantillonnage des 15 personnes s'étant prêtée à l'exercice du récit de vie et des distinctions qui sont ressorties quant aux difficultés rencontrées dans le milieu du travail, notamment en termes de surmenage et d'harcèlement, dont une définition précise sera proposée. Une mise en contexte des narrations fera aussi l'objet d'une présentation car elle permet d'entrevoir certaines conséquences des suites de la

fatigue professionnelle. Enfin, par le biais de questions introductives que nous avons citées plus tôt, il sera fait état de la description que les narrateurs font d'eux-mêmes, puisqu'elle permettra d'établir certaines prémisses quant à leur personnalité et aux valeurs qu'elles sous-tendent.

## **1.1 PORTRAIT DES INDIVIDUS LIÉS À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**

Le recrutement des volontaires s'est fait par le biais de séances d'information auprès de divers regroupements sociaux. Pour être sélectionnés, les travailleurs devaient avoir reçu un congé maladie de trois mois et plus de la part de leur médecin, et avoir quitté l'emploi en lien avec leur épuisement professionnel pour éviter tout conflit d'intérêt potentiel. De plus, dans la volonté de tracer un portrait général du phénomène d'épuisement professionnel, nous nous sommes assurés d'avoir une bonne répartition entre les hommes et les femmes, d'avoir des représentants dans diverses catégories d'âge et d'avoir des travailleurs ayant occupé des emplois dans des secteurs variés.

Finalement, 15 travailleurs québécois ayant vécu un épisode d'épuisement professionnel dans leur contexte de travail ont accepté de nous rencontrer afin de recueillir le récit de cet événement marquant de leur vie. Parmi ces travailleurs, on retrouvait six hommes et neuf femmes. Les volontaires provenaient de domaines aussi diversifiés que la santé, l'enseignement, le commerce, la restauration, la fonction publique et d'organismes sans but lucratif. Ces travailleurs étaient âgés entre 25 et 55 ans lors de l'épisode d'épuisement professionnel, leur moyenne d'âge étant de 35,9 ans.

L'ensemble des répondants ayant participé à cette recherche se sont prêtés à l'exercice sur une base volontaire, ayant le choix du lieu et du moment pour réaliser leur récit d'épuisement professionnel. D'une durée d'environ une heure et demie, ces rencontres

ont été l'occasion pour ces individus et la chercheuse de poser un regard particulier sur un événement encore tabou dans la société. Rappelons que deux questions seulement leur étaient posées, et l'intervieweuse les relançait au besoin, à partir de leurs propres termes :

- *Pourriez-vous parler par thèmes: des lieux importants, des personnes influentes, des réussites, bref, de ce qui vous a construit afin d'avoir un portrait de qui vous êtes actuellement?*
- *Selon votre propre chronologie: pourriez-vous faire le récit du parcours qui vous a amené à votre épisode d'épuisement professionnel?*

Dans la plupart des cas, les individus se sont racontés d'un trait. Cohérents et souvent très précis dans le détail des événements, la plupart des volontaires semblaient revoir le fil de leur épuisement professionnel. Certains d'entre eux se sont livrés avec émotions, tandis que d'autres ont tenu à maintenir une certaine distance. Toutefois, le climat de respect et d'empathie établi au départ avec chacune des 15 personnes rencontrées a certainement contribué à recueillir des informations précieuses pour approfondir la compréhension du phénomène.

À travers le processus d'analyse comparative des 15 récits, il a été permis de distinguer deux formes d'épuisement professionnel. À cet effet, une première forme d'épuisement prend sa source dans le surmenage. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, on décrira le surmenage comme le syndrome de perte d'énergies émotionnelle, physique et cognitive, qui se manifeste par un épuisement émotionnel et physique, des comportements cyniques, une inefficacité et une incompetence personnelles<sup>15</sup>. Quant à la deuxième forme d'épuisement professionnel, celle-ci prend son fondement dans le

---

<sup>15</sup> Forum Européen des associations de médecins et de l'OMS (2003) Déclaration sur le syndrome de surmenage professionnel chez les médecins, EUR/02/5308083/Conf.Doc.2, 9 février 2003, Berlin, Allemagne

harcèlement vécu par le travailleur. Le harcèlement est vu comme des attaques incessantes, des obstinations, des critiques ou des moqueries répétées à l'endroit d'un individu. La définition juridique du harcèlement psychologique au travail selon la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail (CSST) comprend quatre grands critères. Ils consistent en effet en une « *conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, soit par des paroles, des actes ou des gestes répétés, hostiles ou non désirés, conduite qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié* et qui entraîne, pour celui-ci, un *milieu de travail néfaste* ». À noter qu'une seule conduite grave peut constituer du harcèlement, si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu dans le temps pour le salarié. Pour conclure à du harcèlement psychologique, l'intention de la personne qui harcèle n'a pas à être prise en compte. Les exemples de manifestations de harcèlement sont multiples. La personne qui harcèle peut, par exemple, empêcher une autre de s'exprimer en lui coupant toujours la parole, tenter de l'isoler en évitant de lui parler, la discréditer en répandant des rumeurs à son sujet ou encore l'humilier en cessant de lui attribuer des tâches, en lui retirant des dossiers. Le harcèlement peut aussi prendre à l'occasion l'allure de menaces, voire d'agressions verbales ou physiques. Par exemple, la personne qui harcèle hurlera des injures à la victime, la bousculera, endommagera ses biens<sup>16</sup>.

Ainsi pour présenter les cas, nous avons catégorisé chacun des volontaires selon qu'il ait vécu un épuisement par surmenage, par harcèlement ou les deux à la fois. Parmi les faits marquants des 15 récits des personnes épuisées, six d'entre elles ont vécu leur épisode

---

<sup>16</sup> GAGNÉ, Arianne, (2007) Prévention au travail : Harcèlement psychologique...Trente mois plus tard, publié par CSST et IRSST, Hiver 2007, vol. 20, n.1 pp.34-37

d'épuisement professionnel en début de carrière, représentant 40% des répondants, et trois volontaires n'ont jamais pu reprendre d'activités professionnelles à la suite de cet épisode, soit 20% de l'échantillonnage.

Le tableau qui suit présente un portrait succinct des individus rencontrés.

*Tableau 1 Profil des répondants*

VOLONTAIRES	ÂGE À L'ÉPUISEMENT	ÂGE ACTUEL	SEXE		ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL		
			H	F	Surmenage (1)	Harcèlement (2)	(1 & 2)
V-1	24	25					
V-2	40	53					
V-3	25	54					
V-4	25	37					
V-5	40	50					
V-6	27	44					
V-7	31	31					
V-8	40	62					
V-9	35	42					
V-10	45	55					
V-11	55	60					
V-12	27	36					
V-13	45	57					
V-14	55	60					
V-15	25	37					
	M=35,9	M=46,9	6 rép.	9 rép.	7 rép.	2 rép.	6 rép.
<b>TOTAL</b>			40%	60%	47%	13%	40%
<b>SURMENAGE</b>			33%	55%			
<b>HARCÈLEMENT</b>			16%	11%			
<b>SURMENAGE &amp; HARCÈLEMENT</b>			50%	33%			

Comme nous pouvons le constater, 60% des volontaires choisis sont des femmes qui ont subi un épuisement professionnel par « surmenage » dans une proportion de 55%. Du côté masculin, les principales sources d'épuisement se retrouvent dans la catégorie de

« surmenage & harcèlement » avec un taux de 50%. Par contre, on constate, tout sexe confondu, que c'est l'épuisement par « surmenage » qui détient la plus importante proportion avec 47% des volontaires, suivi de près par la catégorie « surmenage & harcèlement » avec 40%.

Cette dernière catégorie s'est imposée d'elle-même puisque pour bon nombre de volontaires, le harcèlement s'est souvent manifesté à travers un surplus de tâches devenu très lourd pour le travailleur affecté. Cette particularité aura des conséquences sur la façon dont les individus expliquent leur épuisement professionnel et sur les moyens qu'ils prendront pour ne plus se retrouver dans ce genre de situation.

Bref, ce portrait succinct, voire statique, des volontaires rencontrés pour la réalisation de cette étude n'est qu'un aperçu de la charpente. On constate, tout de même, que tout sexe confondu, le volontaire type est âgé de 35,9 ans et son épuisement professionnel est principalement relié à du surmenage. Dans les points subséquents, nous entreprendrons de dévoiler, de manière plus qualitative, les caractéristiques de ses individus.



### 1.1.1 Portrait singulier

Pour introduire les volontaires à la présente démarche, une première question leur était posée quant aux événements, aux personnes, aux succès qui avaient marqué leur vie. Cette question qui avait pour but de mieux cerner l'individu dans son contexte social et d'établir des liens quant à l'image qu'il avait de lui-même a été abordée différemment selon les volontaires.

Plusieurs des personnes rencontrées sont en effet rapidement entrées au cœur du sujet de la recherche, soit l'événement d'épuisement professionnel. Cette première question est alors devenue le prétexte pour relater quelques faits concis afin d'ouvrir directement sur le sujet de la recherche.

Pour illustrer ce propos, la volontaire #3 affirme tout de go que son histoire commence dès son adolescence. Provenant d'une famille peu fortunée, elle prend la décision d'étudier pour travailler rapidement et ainsi acquérir une indépendance. Elle suit une formation technique au Cégep, puis obtient un poste à l'hôpital de sa localité. Cette nouvelle catégorie de travailleurs au sein de cette organisation fait en sorte que les horaires sont flexibles, vagues et le temps supplémentaire s'installe comme une façon de faire régulière. Puis comme elle le dit : « *moi, ça m'intéressait de faire du supplémentaire, de prendre de l'expérience.* » Dans l'amorce de ce récit, ne serait-ce que par le choix des faits et des caractéristiques relatés pour ouvrir sur l'épuisement professionnel, on remarque que la vie de cette volontaire a rapidement tourné autour du travail. Nous verrons plus loin que cette dimension semble, en effet, avoir été fondamentale dans la construction de son individualité.

D'autres répondent, à cette première question, en abordant de front l'événement de l'épuisement professionnel. La volontaire #5 se présente notamment en affirmant que ce qui lui est arrivé est malheureusement aujourd'hui encore très présent dans sa vie et qu'elle est marquée à un point tel que « *le monde extérieur, le monde du travail ne me convient plus...*<sup>17</sup> » On ne peut alors que constater l'ampleur que cette problématique a pris dans la vie de cette personne, puisqu'à la suite de cet événement, elle n'a jamais pu reprendre le travail. Son récit en sera la convaincante démonstration.

Toutefois, il en reste parmi ceux-ci qui ont pris le temps, à travers cette première question, pour se dire, se décrire, revisiter ce qui les a construits. Cette étape a permis à certains d'entre eux d'expliquer des dynamiques familiales plus ou moins difficiles, des problématiques de santé mentale afin que la chercheuse puisse bien comprendre que l'épuisement professionnel vécu n'était pas un événement fortuit, mais bien un épisode avec de forts ancrages prenant leur source dans le passé.

Les passages les plus éloquents sont notamment ceux de la volontaire #9 qui témoigne à quel point sa famille est pour ainsi dire dysfonctionnelle puisque la présence de souffrances durant sa jeunesse était quasi permanente. Le tableau est principalement teinté par une mère qu'elle révélera « cruellement dépressive », ce qui la poussera ainsi que ses frères et sœurs à devenir résilients.

Les volontaires #10 et #14 sont, quant à eux, aux prises avec des problèmes plus intrinsèques à leur personne. En effet, le volontaire #10 se dit – sur fond de confiance – qu'il est, comme plusieurs membres de sa famille, de type bipolaire assez prononcé. Cette

---

<sup>17</sup> Tiré du verbatim du volontaire #5.

situation lui occasionnera des épisodes d'optimisme assez grand et des périodes de dépression assez profonde. La volontaire #14 est pour sa part née avec une malformation cardiaque ce qui lui fait prendre conscience très tôt dans sa vie de l'urgence de vivre intensément.

Outre ceux qui ont profité du moment pour dépeindre certaines problématiques liées à leurs cas, les autres volontaires ont pris soin de décrire leur milieu familial par des figures marquantes qui s'y rattachent. À cet égard, on peut constater, notamment, que les volontaires #4 et #12, toutes deux des femmes, proviennent d'un milieu plutôt traditionnel. À cet effet, on rapporte l'importance de la présence de femmes fortes – en parlant ici de leur mère ou de leurs grand-mères – affichant une certaine indépendance assumée ainsi qu'une ouverture plutôt frappante. L'une d'elle décrira sa mère en ces termes :

V4-

Je dis souvent pour illustrer ça que ma mère a un bac en théologie, elle est extrêmement pratiquante, mais elle a une ouverture par rapport à toutes les facettes de la vie assez surprenante par rapport à son cheminement.

De plus, on note que ces femmes sont pour celles qui les décrivent une inspiration : *« j'ai été influencée beaucoup, beaucoup par ces deux modèles [de grands-mères] ... Je les admire beaucoup, je les ai beaucoup, beaucoup aimés...<sup>18</sup> »*

Le pendant masculin se déploie, toutefois, d'une toute autre façon, puisque le volontaire #10 raconte comment la présence d'un père alcoolique a teinté une bonne partie de sa personnalité :

---

<sup>18</sup> Tiré du verbatim du volontaire #12.

V10-

Je suis l'enfant d'un alcoolique. (Grand soupir) Et un des traits de caractère des enfants d'alcoolique, c'est de porter la responsabilité de l'alcoolisme de ses parents. (Hésitations) Sans caricaturer, mais pour rendre ça général, on pourrait dire, si Papa prend un coup c'est parce que je ne suis pas assez fin. Si j'étais gentil [...] Ben, Papa serait pas déprimé, pis il ne prendrait pas un coup. Alors, ça t'amène à être perfectionniste, et à chercher l'approbation de tes patrons, tes pères... Pis des Pères, t'en trouves partout dans ta vie. Alors, tout le monde devient Papa à un moment donné.

Dans les cas #4, #10 et #12, où les figures marquantes sont très présentes, on remarque qu'ils ont tous vécu un épuisement professionnel par surmenage.

Au terme de ce point, nous ne pouvons que constater l'écart qui existe entre les différents volontaires. On a, en effet, remarqué que les personnes qui sont entrées dans le vif du sujet semblaient avoir fait du travail un élément déterminant dans leur vie, faisant alors de l'épuisement professionnel un événement accidentel, ne voulant pas trop s'y attarder. En contrepartie, il y en a chez qui la mise en mot des figures marquantes de leur histoire indique déjà des possibles corrélations entre leur épuisement professionnel et l'influence que ces personnes signifiantes auront eu sur ces ex-épuisés. Le fait d'idéaliser certaines personnalités fortes et de vouloir leur ressembler pourrait avoir exercé une certaine pression sur ces individus. Enfin, on a pu observer que chez certains volontaires, la prise de conscience est telle qu'ils parviennent à raconter leur parcours tout en l'associant conjointement à la problématique d'épuisement professionnel.

Le point qui suit sera l'occasion d'établir les traits communs de la personnalité de ces individus. On constatera, en effet, que malgré la singularité de chaque cas présenté dans cette section, il semble néanmoins se dégager des aspects très semblables chez ces personnalités.

### 1.1.2 Portrait singulier partagé

Avant d'avoir vécu l'épuisement professionnel, tous les volontaires se décrivent en quelque sorte comme des surhommes. Être le meilleur de ses collègues, être fort, solide, objectif, sérieux, solitaire, responsable, performant, leader, énergique, avec un très grand sens de la justice, voilà quelques exemples des mots qu'ils emploient pour se représenter.

C'est en effet, à partir des récits recueillis que nous avons pu constater à quel point ces individus se sont forgés une image impeccable et assez stricte d'eux-mêmes. Pour plusieurs, ils parviennent même à s'y conformer pendant un long moment. On a l'impression de côtoyer le superhéros exploitant ses capacités dans tout son potentiel, d'être en face d'un leader exigeant, parfois dur, devenant un « modèle » pour son entourage. Trop souvent excessif, il embrasse la perfection dans toutes ses dimensions. Il n'y a pas de place à l'erreur, ce qui le rend souvent contrôlant et minutieux autant pour lui-même que pour son travail. En voici quelques exemples :

V10-

À cette époque-là, j'étais quelqu'un qui était obsédé des petits détails, qui voulait que tout soit impeccable. [...] Moi, mon objectif, c'était d'être le meilleur professionnel.

V1-

Je suis quelqu'un de super objectif.

V3-

C'est sûr qu'on veut toujours être le ou la meilleure, ou se faire dire : « Hey! Elle travaille bien! Pis elle est responsable! » Ça c'est certain.

V14-

Je me considère comme une personne intelligente... ok, avec beaucoup de potentiel...

V4-

J'étais très sérieuse aussi... j'ai été, somme toute, assez solitaire.

V15-

J'avais une carapace incroyable. [Silence] J'avais une carapace qui avait commencé à se former très, très jeune. Cette carapace-là n'avait jamais été attaquée.

V11-

Je ne suis pas régulier là-dedans... Je suis extrême. Pis j'arrêterai jamais... si ça me dit d'aller jusqu'au bout, j'y vais...

V2-

Ben, je me suis découvert contrôlant. [...] Je ne pouvais pas montrer de faiblesses. Quand tu montres une faiblesse, c'est fini.

V5-

Je suis toujours une personne qui veut (rires) ... J'aime performer... [...] Je suis minutieuse, alors ça correspondait à certaines qualités que j'avais. J'aime ça quand c'est « clean », quand c'est propre! [...] Moi, avec mon grand souci de justice, pis mon... grand souci d'équité.

V6-

Parce que je n'ai jamais été quelqu'un qui a pris soin de moi.

V7-

Je suis quelqu'un de très active. Avec beaucoup d'énergie... [...] Je suis quelqu'un qui n'a pas de difficulté à être leader... [...] Je suis quelqu'un de fort, pis solide! Les plus grands juges, c'est nous-autres même. On est dur!

Comme nous pouvons le constater, ces « surhommes » se définissent souvent avec les qualités continuellement valorisées dans la société. Tous les attributs associés à la valeur de perfection se multiplient à travers leurs discours. Ils sont là pour *faire* – à la *perfection* – grâce à leur *contrôle* – à leur *dynamisme* – à leur *minutie* – sans *jamais* être *affectés* par les autres, la *fatigue* ou quelque autre limite que ce soit.

Par ailleurs, à travers la description du contexte organisationnel exposé par les volontaires, il ressort que des particularités comme l'indépendance, l'efficacité, l'ambition, alliées à des traits de personnalité tels que la naïveté, l'exigence, le syndrome de l'imposteur, le perfectionnisme et la méconnaissance de ses propres limites sont des éléments pouvant devenir explosif pour ces personnes. Ainsi, les volontaires se décrivent comme suit :

V1–

J'étais indépendante, fait que, il [le patron] ne venait quasiment jamais me voir. Ben là, les autres « boss » eux venaient me donner plus de travail.

V2–

Il y avait des concours de promotion aussi, pis je visais haut... je visais plus haut.

V3–

Tu te dis : « Bah! Je suis capable de le faire, je suis capable! » [...] C'est comme si tu deviens indispensable! C'est ça le mot : indispensable.

V5–

C'est moi qui avais un grand souci d'équité. Il fallait que ce soit équitable! [...] Les gens me pensaient forte, mais moi dans mon intérieur, je n'avais pas cette force-là.

V6-

Un manque de confiance en moi... Une fille de 27 ans qui bon, oui débrouillarde, mais très naïve à ce moment-là. C'était important que « je mette la pédale dans le prélat » pour réussir. [...] alors je travaillais beaucoup, beaucoup, beaucoup.

V7-

J'étais dure... Ce que tu vois, c'est ce que t'as. Tu sais pourquoi t'es là, je sais pourquoi je suis là. Je suis ici pour travailler et donner du rendement. Tu sais. Fait que j'exigeais... j'étais exigeante envers moi-même, fait que c'est sûr que j'étais exigeante envers eux-autres aussi... (Silence)

V9-

[...] Pis aussi toutes les responsabilités que les gens te donnent, quand t'es dans le milieu du travail pis que t'es ben efficace. [...] T'es bonne là-dedans... pis t'es volontaire...

V10-

J'étais dans la philosophie de la « méritocratie », tu sais. C'est les meilleurs qui montent. Alors... J'ai fini par comprendre un jour que ce n'est pas vrai.

V12-

J'avais beaucoup d'ambition de faire moi-même, parce que j'avais vu des femmes faire ça... [...] J'avais aucune expérience, mais j'apprends vite... pis... je m'implique, pis j'aime ça quand c'est bien fait... pis j'en prends, pis j'en donne aussi...

Elle là, c'est un imposteur!

V13-

Apprendre à dire non. Ça je n'étais pas capable. Tu sais, c'était toujours : « Ok d'abord. »



V14-

Je suis sûr qu'il n'y avait pas grand monde qui pouvait m'accoter.

J'aurais voulu être carriériste... mais je n'ai pas pu... [...] Je suis perfectionniste...

V15-

J'ai toujours voulu que le monde me reconnaisse, et j'ai toujours essayé de ne pas être fautif. Et ce n'est pas mon genre de mentir... ou de miner quelqu'un ou quelque chose.

De plus, il ressort que le contexte organisationnel favorise le développement de certaines « aptitudes » comme la capacité d'adaptation aux changements, la valorisation par le travail, la promotion de l'image de perfection ou de la « qualité totale ». Ainsi, comme l'un des volontaires l'a si joliment souligné : « *On se retrouve dans un terreau fertile pour développer des problèmes d'épuisement professionnel.*<sup>19</sup> »

Enfin, tous ces idéaux savamment construits au fil du temps par l'individu sur ce qu'il doit faire pour être à la hauteur de ses exigences, combinés au contexte organisationnel qui encourage le développement de cette image de perfection qui n'en finit plus de se polir, frappera indubitablement la réalité dans toute son imperfection. Mais qu'adviendra-t-il de ce surhomme après un épisode aussi souffrant que l'épuisement professionnel?

Au terme de cette première partie qui visait à faire le portrait des personnes épuisées professionnellement rencontrées pour cette recherche, il a été constaté que ce phénomène ne touchait pas que certaines professions. En effet, les volontaires choisis pour l'échantillonnage ont fait partie (ou font toujours partie) de milieux aussi divers que la

---

<sup>19</sup> Tiré du verbatim du volontaire #7.

santé, la restauration, l'enseignement, la fonction publique, les organismes sans but lucratif, etc. De plus, il s'avère que ce groupe rappelle presque toutes les tranches d'âge de la population active, soit de 25 à 55 ans. La représentativité des femmes et des hommes épuisés y est pratiquement équivalente et ils se subdivisent en sous-groupes représentant les trois formes d'épuisement professionnel, soit le *surmenage*, le *harcèlement* ainsi que le *surmenage & le harcèlement*.

À travers la liberté qui leur était offerte, nous avons pu appréhender de l'intérieur les volontaires-narrateurs dans leur dimension temporelle. À cet effet, ceux-ci ont fait des choix révélateurs quant aux premières descriptions de leur récit. Ces dimensions ont en quelque sorte permis de tracer la singularité de chacun des individus et de leurs histoires à travers le phénomène d'épuisement professionnel. Toutefois, de ces mêmes narrations est né un portrait plus universel quant à la personne qui vivra cet événement marquant. Il est en effet ressorti une sorte de « surhomme » se présentant comme une personne volontaire, solide, objective, sérieuse, responsable, énergique et performante. Les limites sont pour ces gens celles que l'on s'impose. Dans l'organisation, ce surhomme, tout en se valorisant principalement par le travail, possède de très bonnes capacités d'adaptation aux changements. De plus, il s'incarne dans une sorte d'image de perfection auprès de son entourage, ce qu'il paiera pourtant très cher lorsque surviendra la fatigue professionnelle.

Dans l'étape qui suit, nous nous attarderons aux prémisses du parcours de l'épuisement professionnel. En effet, après nous être intéressés aux regards que portent les personnes ayant été victimes d'épuisement professionnel sur eux-mêmes, nous mettrons au jour

l'ensemble des événements qui les ont conduits au-delà des frontières de leurs capacités. Nous verrons à quel point ce processus peut être long, laborieux et douloureux avant d'admettre l'inévitable.

## 1.2 PARCOURS : PRÉPARATION À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Après avoir décrit l'individu qui deviendra une victime d'épuisement professionnel comme un surhomme épris de standard social élevé (le volontarisme, le perfectionnisme, la productivité, la réussite, la responsabilité, etc.), il sera fait état de la préparation à la fatigue professionnelle comme une étape significative pour comprendre le phénomène. La méthode phénoménologique étant consacrée à l'étude des structures de la conscience, on mettra en évidence la structure du modèle – spécifique ou essentielle – de cette préparation au phénomène (Meyor, 2005). On constatera à cet égard que, pour bon nombre de volontaires, « *on se prépare toute sa vie à vivre un épuisement professionnel*<sup>20</sup> ».

Pour illustrer les étapes de la préparation à l'épuisement professionnel, les volontaires ont fait le récit chronologique de leur épisode de souffrance. Cette narration débute par l'embauche dans cet emploi qui les mènera à l'épuisement professionnel. Dans un deuxième temps, on identifie l'amorce de la fatigue par surmenage ou harcèlement dans le cadre de ce même emploi. Ensuite vient l'émergence des divers conflits liés à cette fatigue qui s'intensifie. S'ensuit une forme d'acharnement tant sur le plan de l'effort à

---

<sup>20</sup> Tiré du verbatim du volontaire #10.

fournir pour réaliser le travail que dans le harcèlement que les individus subissent. Enfin arrive l'étape dite « cul-de-sac », où l'individu n'a plus d'issue pour se sortir de cette souffrance qui atteint un point de non-retour.

### 1.2.1 Début de carrière

De ces 15 volontaires qui se sont décrits comme des *surhommes*, on constate à la lumière de leur récit de vie que plusieurs d'entre eux ont vite embrassé l'emploi qui leur était souvent offert sur un « plateau d'argent ». Parmi eux, on retrouve ceux dont l'emploi a été obtenu tantôt à la sortie des études, tantôt par une offre d'emploi dans le journal. À cet égard, leur surprise est grande et l'image qu'ils ont d'eux-mêmes devient assez brillante puisque des employeurs qui ne les connaissent à peu près pas leur font suffisamment confiance pour occuper un poste qu'ils jugent important.

V4-

... Il y a une offre d'emploi qui paraît dans les journaux comme de quoi qu'ils cherchent un enseignant au Cégep. Bon! Bien sûr, je suis morte de trouille, je me dis : « Ce n'est pas pour moi...Je suis trop jeune. [...]Pis en plus, j'ai pas de bac en pédagogie. Mais, j'avais un petit peu d'expérience en animation... [...] Ça fait que, je me suis dit : « Bon! Allons voir! » Tu sais. Alors, j'ai appliqué et à ma grande surprise, ça a marché.

J'ai été très vite...(silence) poussé là-dedans, mais sans aucun encadrement là. Je veux dire... On parle de l'enseignement collégial, mais à mon point de vue, il n'y a aucune collégialité là-dedans... je veux dire, t'arrives, on t'assoie, on te donne des cours, on te donne des plans de cours des années antérieures, pis c'est tout ce que t'as. Pis faut que tu montes tes cours à partir de ça... T'as jamais enseigné, t'as jamais... préparé de cours, t'as jamais été confronté à un gang de jeunes qui ont à peu près ton âge, parce que... j'ai

commencé à 22 ans à enseigner... Il y avait des étudiants qui étaient plus âgés que moi... Fait que... c'est tout un.... Déjà là, c'est comme un obstacle, un défi supplémentaire... Donc, pas nécessairement d'accueil, pas de coaching, pas rien de tout ça.

V7-

Ben j'ai répondu à une annonce comme ça... Parce qu'on demandait un directeur au XXX... [...] Je n'ai pas vraiment les études nécessaires, ni quoi que ce soit, mais je pensais avoir le profil. » Fait que j'ai appliqué, pis j'ai été surprise, parce qu'ils m'ont appelé en entrevue. Pis finalement, ils m'ont pris. J'ai commencé adjointe... directrice adjointe... [...] Et puis... j'ai vite été... bousculée. Parce que dans le fond, ils m'avaient engagé avec le but de me mettre directrice, mais... j'ai comme été pris entre deux feux... je savais déjà qu'ils allaient probablement remercier le directeur en poste avec qui j'avais quand même lié en peu de temps... Mais lui, il avait comme senti la soupe chaude... Moi, je lui ai dit ce que je pouvais, sans me mouiller... Pour qu'il commence à chercher, que c'était pas de ma faute...pis il en était ben conscient... pour qu'il s'oriente ailleurs... Pis j'ai été garochée comme... il a donné sa démission juste avant Noël... Fait que le 8 janvier, j'étais directrice... Je me suis retrouvée avec une désorganisation qui durait depuis 3 ans dans l'entreprise... une maudite grosse volonté... mais peut-être pas les outils nécessaires et surtout pas le soutien et l'appui de la maison mère qui se trouvait à Montréal.

V15-

C'était un poste de régisseur-superviseur, sauf que j'avais plein contrôle. J'avais... j'étais seul employé administratif et j'avais sous ma charge en moyenne entre 10 à 20 employés.

Ce que je me suis rendu compte rapidement, quand je suis rentré en poste... c'est que tout était à faire. Oui, les constructions avaient été mises en place, ce n'était même pas terminé... c'était supposé d'être fini, mais ça s'est étalé finalement au alentour du 10 août. Mais quand je suis arrivé là-dedans tout était à faire. La campagne de financement entre autre qui était supposée d'être déjà enclenché... le document de la campagne de financement n'était même pas encore prêt. Moi, ça été un supplément que j'ai dû m'occuper pendant la saison touristique... on comprend que la saison touristique c'est... pendant la saison d'achalandage, c'est beaucoup de travail. [...] Je vous dirais qu'avant ça, il n'y avait pas de restauration, et cette année là, on a décidé de faire de la restauration et c'était pas enclenché, c'est moi qui... qui a poussé à dire, ben écoutez tant qu'à avoir les installations, on va les enclencher. Maintes et maintes choses, donc il fallait se... s'occuper de tous les tracas.

Or, on constate à la lumière de ces trois cas en début de carrière que ces emplois avaient la caractéristique d'être imposants par les responsabilités s'y rattachant. En effet, les volontaires se sont vus précipités pour prendre en charge des employés, des étudiants, des personnes démunies puisqu'une sorte d'urgence semblait régner dans l'organisation d'accueil. De plus, les patrons semblaient voir en eux quelque chose que les volontaires eux-mêmes ne voyaient pas. C'est donc dans un climat de confiance et d'une loyauté assurée que les volontaires ont embrassé l'emploi qui leur était offert. Toutefois, ces derniers n'avaient sans doute pas suffisamment d'expérience pour faire face à des situations de ce genre.

Par ailleurs, de la part de ceux chez qui l'expérience était acquise, on dénote la présence d'une ambition très forte. Deux des quinze cas rencontrés avaient particulièrement à cœur d'atteindre les sommets rapidement et l'on est à même de sentir qu'ils étaient prêts à tout pour réussir selon leur propre standard. Avec des individus qui ont une philosophie de « *méritocratie*<sup>21</sup> », c'est-à-dire que les meilleurs doivent monter, il n'est pas étonnant de voir à quel point ces travailleurs se sont acharnés dans leurs tâches, certains allant même jusqu'à faire le travail de leurs employés.

V2-

(Silence)... Là on est rendu en 88... (Silence) je suis chef de section là-bas. Je cherche une promotion. À un moment donné, ça stagne... autour de 90. Pis là, ben... Il y a des reclassements qui se font au niveau de la gestion dans ce

---

<sup>21</sup> Tiré du verbatim du volontaire #10.

milieu-là. [...] il y a une occasion de promotion, là, un poste cadre... Et... je décide d'y aller en 91. [...] c'est un gros centre. Il y a 1 000 – 1 200 personnes là-dedans. Mais... c'est là que je vais sauter le couvert là. Pis... pas à peu près!

V10-

En 90, j'ai été nommé... après de longues négociations, directeur régional. Pis le mandat, c'était de créer une nouvelle direction. [...] Et puis, moi je me suis battu pour être le directeur de cette région-là. Pis je l'ai eu, pis j'ai payé CHER cette décision-là. [...] J'ai eu beaucoup de misère avec le personnel. Il a fallu que je convainque tout le monde. Moi, quand je suis arrivé la première journée, je n'avais que des babounes devant moi. C'était tout du monde qui ne voulait pas être là dans mon bureau. Pis moi, j'étais très content. Ils m'ont comme arrosé mon feu pas mal vite, là... [...] Alors, j'ai travaillé fort. Fallait construire. [...] Alors, ça m'a demandé de travailler fort, encore là... Pis beaucoup, beaucoup, beaucoup. [...] Fait qu'encore là, je faisais la job de tout le monde.

Enfin, pour les deux personnes qui ont été aux prises avec des situations de harcèlement, on est à même de percevoir que ces individus occupaient des postes stratégiques dans leur organisation. Ils étaient au fait de toutes les informations qui pouvaient circuler, ce qui, dans une certaine mesure, pouvait devenir menaçant pour un supérieur qui voulait s'arroger tous les pouvoirs. Malgré toute l'expérience et la volonté de produire un travail de qualité, les harcelés ne pouvaient pas s'attendre à vivre des événements aussi difficiles que ceux qu'ils ont vécus.

V5-

Là, à un moment donné [...] On est venu me chercher... la direction est venue me chercher pour m'offrir – j'étais toujours occasionnelle là! – pour m'offrir un poste d'agent de bureau. [...] Je savais comment ça fonctionnait... j'ai accepté d'emblée... (Silence) Je suis minutieuse, alors ça correspondait à certaines qualités que j'avais. J'aime ça quand c'est « clean », quand c'est propre! Puis, là, j'étais toute seule dans mon petit bureau! Puis, je veux que ce soit équitable pour tout le monde... Ben en tout cas, je voyais un autre aspect de moi-même que je ne détestais pas! Mais, la lune de miel n'a pas duré longtemps. Parce que j'étais dans un poste central, où mon supérieur immédiat... C'était le

directeur des opérations. [...] J'étais direct là, si on peut dire, avec quasiment le directeur [de l'organisation]. Alors, il n'y avait pas d'intermédiaire, là... Alors, c'est pour dire que c'était quand même un poste clé...où... j'étais au courant de beaucoup de choses. Je jouais dans ses dossiers... Pis...j'entendais des conversations [...]

C'est comme ça, moi là, que ça commencé à mal aller. Ce que j'ai fait... c'est que j'ai pris tout mon courage à un moment donné après certains mois –[...] et je suis retournée voir le directeur OFFICIELLEMENT, à porte fermée et tout ça! Et puis, je l'ai confronté avec ça... et il a nié le tout. « XXX, c'est pas vrai! Ce n'est pas vrai! Je ne sais pas pourquoi on veut te faire ça?! Ce n'est pas vrai, XXX! Le poste, tu vas l'avoir pour 6 mois. Pis, OUI, je me suis posé des questions, mais... » (Silence) Alors! Je l'ai cru! Il avait tellement d'air... VRAI, SINCÈRE... Je l'ai cru, mais ça n'a pas arrêté. [...] Avant de reprendre mon uniforme, j'étais allée cogner à la porte du grand directeur. Et là j'avais dit : « J'ai peur. J'ai des craintes. Il s'est passé telle, telle affaire, je suis allée dénoncer une personne, et depuis ce temps là que j'ai... On me rapporte, on me rapporte des choses, on parle de moi. On me dit que... (hésitation) on sacre après moi. Pis on dit, La XXX, il faut l'enlever de là. » Puis, là, on me disait : « Ben non! T'inquiète pas... » le grand directeur : « Inquiète-toi pas. Tu vas voir... En tout cas, s'il arrive quelque chose, tu viendras me voir... »

Les gens n'étaient pas inquiets. Fait que moi je me demandais pourquoi j'étais inquiète? Pis, là, à un moment donné, on se remet en question. On se dit « Ben voyons! J'invente tu des choses? » Mais, dans l'intérieur, je savais que j'inventais rien là. Parce que c'est pas une tonne de personne qui est venue me voir. Pour rapporter des conversations comme ça, la porte ouverte, dans son bureau, j'en ai eu 2. Deux personnes, quand on connaît la crédibilité de ces gens là, c'est assez là. Pas besoin de 10. Pour moi là, je savais qu'en quelque part il y avait... il y avait de la vérité en dessous de ça.

V11-

J'ai été nommé directeur général en 19XX... Donc j'ai occupé ce poste-là... jusqu'à la fusion en 19XX. [...] Ça a très, très bien été pendant plusieurs années. Là... en 19XX ... ça a changé la donnée, c'est XXX qui est devenu président. Moi, je l'ai rencontré, je ne le connaissais pas. Mais, avant, il était venu me voir au bureau... pour me demander plein de renseignements... Pis à un moment donné, il dit : « Moi, si je suis président, je n'ai pas l'intention de te congédier. » J'ai dit : « Pourquoi tu me dis ça? » Ben...il dit : « Je veux que tu



le saches. » ben, j'y ai dit : « Pour que tu me dises ça, c'est parce que tu y as pensé... » J'ai dit : « Même si tu voulais, tu pourrais pas. » Parce qu'il y a un contrat qui nous protège.

Pis, au début avec Lui, ça été l'enfer. Ça commencé à se chicaner... Si tu ne disais pas comme lui, il disait : « Ben, t'es de l'eux bord. » Fait qu'on a vécu cette situation là pendant...3 ans, 3 ans et demie... Il avait des conseillers personnels qui travaillaient directement avec les « v-p ». Les « v-p » ont viré de bord. Il les a fait chanter... C'était... c'était bizarre, ils ont tous viré de bord.

Somme toute, nous pouvons observer dans certains récits de vie que la structuration du phénomène d'épuisement professionnel peut débiter dès l'embauche de ces gens où un climat d'urgence est très présent, notamment chez le nouvel employé fraîchement recruté ainsi que pour les organisations qui voulaient combler des postes avec un haut niveau de responsabilités. On note alors l'apparition d'une forme de tension qui mélange fébrilité – attribuable à la nouveauté – et anxiété – provoquée par un doute quant aux possibles performances requises pour réussir – auprès de celui qui fait face à ces défis inattendus. Pour les plus expérimentés, on remarque un autre type d'urgence se rattachant ici à ce désir ambitieux de monter dans la hiérarchie organisationnelle. Cette irrépressible ambition sera vite confrontée à la réalité qui avait sans doute été idéalisée. Enfin, les victimes de harcèlement se sont retrouvées, un peu malgré elles, dans une position où leurs supérieurs en quête de pouvoir pouvaient percevoir en elles des obstacles pouvant contrecarrer leurs plans. C'est alors que l'utilisation d'un double discours commence à se profiler.

Dans le point suivant, nous présenterons les causes entraînant les premières fractures à ces débuts qui semblaient alors prometteurs pour ces travailleurs animés des meilleures intentions.

### 1.2.2 L'amorce de la fatigue

Après s'être faits embaucher dans un contexte organisationnel où l'urgence était présente sur tous les fronts (défis, promotions, réussite, etc.), on constate que les travailleurs novices ou expérimentés ont dû faire face à l'amorce de la fatigue. Celle-ci s'est en effet développée par une diminution progressive des capacités attribuable à de longues périodes de travail sans repos et aux conditions de travail qui sont devenues graduellement de plus en plus difficiles pour réaliser les tâches et assumer les responsabilités. Dans le contexte d'épuisement professionnel, ce qui peut poser de plus graves problèmes, c'est que les standards de qualité que prônent les futurs-épuisés sont, selon ce qu'ils témoignent, généralement assez élevés comparativement à leurs collègues, faisant en sorte d'affaiblir directement cette force de travail.

Ainsi, pour aborder ce thème, nous avons procédé à la formation de trois sous-groupes chez les 15 volontaires pour faire ressortir les ressemblances et les divergences selon la situation qu'ils ont vécue. Puisque le récit de vie permet de mettre en lumière la problématique commune vécue par ces travailleurs, on peut alors faire émerger les contraintes, les logiques d'action qui présentent des points communs. Par le récit de vie, nous pouvons rendre compréhensibles les mécanismes et les processus des individus étudiés qui sont parvenus à une telle situation. Or, le premier sous-groupe, au nombre de sept – le plus important en termes de chiffre –, réfère à des cas de surmenage exclusivement. Le deuxième sous-groupe réfère quant à lui uniquement à des cas de harcèlement. Enfin, le troisième et dernier sous-groupe renferme les cas où surmenage et harcèlement se sont côtoyés tout au long des récits des volontaires.

### 1.2.2.1 *Cas de surmenage*

Dans les cas de surmenage, il nous a été donné d'observer que les individus ne semblaient pas se connaître suffisamment pour établir leurs limites. Les épuisés veulent démontrer que l'on a eu raison de les embaucher et de leur faire confiance. Or, pour ces individus qui ont à cœur d'être appréciés et reconnus par leurs patrons, leurs clients, les gens qu'ils desservent, il devient de première importance de faire bonne figure. On constate en effet qu'ils sont dans une forme de quête pour obtenir une certaine reconnaissance. Ainsi, ils ne veulent en aucun cas que le désarroi attribuable à un essoufflement des capacités physiques ne soit perceptible. Ils persistent donc dans ce malaise qui les gruge peu à peu.

V4-

Il faut qu'on choisisse nos livres de références, il faut monter nos notes de cours. Ce n'est pas très structuré, et les autres profs... tu comprends assez vite qu'ils peuvent t'aider, leurs classeurs sont ouverts, mais c'est à peu près tout ce qu'ils peuvent t'offrir. Alors là... J'embarque là-dedans...pendant... 2 ans. Je trouve ça difficile, mais on ne veut pas non plus que ça paraisse trop... on veut faire notre place... On veut avoir l'air en contrôle...Et, je te dirais que (silence) le stress de performance... il n'était pas virtuel dans ce cas-là, il était présent à tous les jours... À chaque fois que je rentrais dans une salle de cours, j'étais en sueur. Ça durait 10 minutes. Mais, ça ne m'a jamais quitté. J'ai enseigné pendant 6 ans, et ça ne m'a JAMAIS quitté. Je ne sais pas pourquoi. Mais, à un moment donné, ça te gruge, là c'est clair. [...] mais j'avais toujours cet espèce de sentiment-là, que ma vie se jouait dans le prochain 50 minutes.

Il n'y avait pas non plus de processus d'évaluation des professeurs. Donc, chacun faisait un peu ce qui... comme il voulait... [...] Donc, tu n'avais jamais vraiment de feed-back réel, sur... Est-ce que, ce que tu donnes, c'est vraiment à la hauteur? Donc, comme tu ne sais pas, tu penses toujours que ce n'est pas assez. Parce que tu n'as jamais de feed-back.

V9-

Fait que les mois de chômage, des fois, ça nous permettait de prendre des « brake » aussi parce qu'on était quasiment égal financièrement avec le monde avec qui on travaillait. [...] J'ai toujours eu des petits moments d'épuisement. Je devenais fatiguée. Ben je n'avais pas beaucoup de soutien... (Silence) Tu sais, j'avais du soutien dans ma vie quand j'allais en chercher dans une démarche thérapeutique, mais tu sais... toute la notion de supervision... de mon travail... Parce que dans la rue t'es toute seule à avoir raison ou à avoir tort. Tu n'as pas beaucoup de monde pour te dire que l'acte que tu fais là, ben y est correct. [...] Pis c'est des fragilités humaines... Puis... on n'avait pas beaucoup de reconnaissance non plus... Ça a pris du temps avant qu'on reconnaisse cette profession-là, comme une profession.

Pour d'autres, c'est le fait de l'inexpérience qui joue en quelque sorte en leur défaveur. En effet, on peut constater qu'une structure organisationnelle plutôt mal définie, combinée à un contexte d'urgence a souvent pour conséquence de contraindre l'individu à accepter des conditions de travail qui affaiblissent peu à peu ses capacités physiques et subséquemment psychologiques.

V3-

Fait que j'avais décidé de faire le 4 à 6, tous les soirs. [...] pis de toute façon, ça ne finissait pas à 6 heures, ça finissait à 8 heures... T'étais obligé de rester parce que c'est difficile d'appeler quelqu'un juste pour remplacer pour 2 heures... [...] Tu ne t'en rends pas compte à un moment donné que tu deviens très fatiguée... Puis, tu acceptes n'importe quoi [...] Au début, il n'y avait pas de pression... pour que je fasse les 2 heures supplémentaires. Ils avaient demandé ceux qui étaient intéressés... Puis au début, on était deux. Mais, lui avait une famille, fait que moi j'en faisais un petit peu plus, ça ne me dérangeait pas. Il n'y avait pas de pression, et ça faisait l'affaire de l'organisation. Les chiffres étaient comblés, entre guillemets, pis tant qu'y avait pas de problèmes... Mais, c'est moi qui n'ai pas été capable de dire... « Je n'en fais plus... trouvez quelqu'un d'autre. »

V8-

En 84... je suis comme écœuré. J'ai besoin d'air, j'ai besoin de sortir. Le climat de la poly, où dans le temps, il y a beaucoup de mise en disponibilité. Il y a des profs qui ne font rien, ils font de la suppléance... ça a créé un climat malsain.

J'avais... J'avais 2 enfants... J'avais même regardé mon budget pour prendre une année sans solde. Quitte à m'endetter de 10 000 \$, mais j'avais besoin d'air.

V12-

J'étais responsable du restaurant... J'avais 30 employés. Parce que nous autres, on avait une pâtisserie, une boulangerie, avec une cuisine, plus une salle à manger. Du jour au lendemain... Pis là en plus, c'était la gestion de personnel... les crises.... [...] Il y a eu une crise dans tous les restaurants [...] des pertes d'argent dans les autres restaurants...[...] Fait que... j'ai fait la job pendant...(silence)...2 ans. [...] Mais là, j'ai assumé ça tellement difficilement là...

Enfin, certains d'entre eux sont précisément à la recherche d'une reconnaissance où ils revivent des « patterns » liés à leur personnalité. Cette situation peut entraîner la personne dans une spirale plutôt étouffante car généralement, ce type d'individus se fixe des objectifs personnels très élevés qu'il peut confondre rapidement avec les exigences organisationnelles. Ainsi, la personne se retrouve avec l'émergence d'un sentiment de panique qui s'installe progressivement, car le spectre de l'échec lui fait réaliser ses propres limites, ce qui, dans sa logique, serait inacceptable.

V6-

Et... en 93, le démarrage... au bout d'un an... je me sentais fatiguée, pis là je pleurais tout le temps, l'appétit... (Hésitation) ... j'avais pus faim, perte d'appétit. Ça commencé aussi par l'insomnie... je dormais mal, alors que j'ai toujours très bien dormi. Et le matin, je me levais, je pleurais... quand je me couchais le soir, je pleurais... Alors, ben, quand on se connaît en tant que personne, on se dit : « Pourquoi je pleure là? Ce n'est pas normal! »

V10-

Fait que... Bon soldat hein? Alors, je faisais la job des 2 professionnels... [...] Là je me suis mis à travailler fort. Mais là, vraiment fort. Ça veut dire... j'étais jamais chez nous. J'étais au bureau, pis sur la route. Depuis 88, j'étais dans ce beat-là. Donc, je travaillais tout le temps. Je... travaillais... toujours avec

beaucoup de... pression... Et j'ai commencé à avoir des moments de dépression pendant...cette période-là. Une en particulier, pis moi je fais de l'angoisse... Ce n'est pas de la dépression, c'est des moments d'anxiété. Pis quand je me mets à faire de l'angoisse... ça m'empêche de dormir. Comme je dis, les voix intérieures, ça commence à se parler, et puis beaucoup, pis fort. Pis elles me parlent tout au long de la nuit, pis elles me gardent réveillé...

En résumé, on peut considérer que l'amorce de la fatigue chez les individus victimes de surmenage relève notamment d'une méconnaissance de leurs propres limites, les conduisant ainsi à en faire toujours un peu plus. De plus, une structure organisationnelle où il y a, entre autres, une pénurie de main-d'œuvre, un manque de supervision, un manque de contrôle rend le climat instable et semble devenir un facteur important dans l'instauration de ce type de fatigue. Enfin, on remarque qu'il y a ce besoin insatiable de reconnaissance chez cet individu, qui le fait travailler sans relâche dans l'espoir d'être remarqué, mais qui, à la longue, provoque des maux physiques et psychologiques.

#### **1.2.2.2 Cas de harcèlement**

Pour établir adéquatement le contexte de cette problématique, il s'avère significatif de savoir que les deux cas qui nous préoccupent ont subi du harcèlement de la part de leur supérieur hiérarchique. Ainsi, la valeur du pouvoir qui a sévi dans ces organisations a provoqué la détérioration complète du climat de travail. Cette ambiance trop lourde est devenue un des éléments particulièrement difficile à gérer. L'un d'entre eux témoigne ainsi :

V11-

Lui, à un moment donné, il a commencé à s'ingérer dans tout le mode de gestion... Pis à un moment donné... Ça a fait mal là. Il se mêlait de tout. Il

fallait qu'il décide tout. On faisait des rapports, il les revirait, il ne les présentait pas au conseil. On était obligé de le menacer. Je l'inscrivais moi-même à l'ordre du jour... C'était un climat assez compliqué.

Dans ce genre d'épuisement professionnel, il semble assez fréquent que les supérieurs hiérarchiques enfreignent, dans les limites juridiques, les liens de confiance qui doivent avoir cours avec les employés. Or, ce bris relationnel a pour conséquence de faire émerger des conflits qui dégénèrent rapidement puisque la victime se voit limitée dans ses possibles interventions.

De plus, dans ce type de problématique, on note la présence de double discours et de dissimulation d'informations, ce qui place les volontaires dans une position difficilement tenable d'un point de vue psychologique. À cet effet, un autre volontaire témoigne de sa situation :

V5-

Parce que par après, j'ai appris que la personne que j'ai dénoncée [à mon supérieur à qui je faisais énormément confiance], Ben! C'était deux amis, là... [...] Ils se voyaient à l'extérieur. Les femmes et tout, là (émotions)... Ça, je ne le savais pas, là... [...] Alors, à partir du moment (silence) où j'ai dénoncé (silence) cet abus de pouvoir-là. [...] j'ai eu des problèmes.

Je l'ai entendu parler – parce que c'est un homme qui parlait fort, qui laissait sa porte ouverte, pis... sont pas gênés hein? Ils ne sont pas très discrets – on parlait de moi. « C'ta crisse là, tu vas l'enlever de là... » On m'a rapporté des propos comme ça... pendant que j'ai occupé le poste là.

Pis là... si tôt que j'essayais de dire quelque chose ou...(hésitation) si je dérogeais de...1 POUCE là ... Si, je ne me rapportais pas dans le délai prévu... même s'il n'y avait pas de consigne là... c'était juste du verbal. Si j'avais le malheur de déroger un peu, je recevais une lettre d'avertissement.

À la lumière de ce type de fatigue professionnelle, on comprend que la détérioration du climat de travail s'obtient d'abord par la rupture du lien de confiance entre l'employé et son patron. Dans les limites juridiques, les harceleurs font preuve d'imagination pour miner les conditions de travail de ces individus sur lesquels ils ont un pouvoir formel. Ils vont jusqu'à entretenir un double discours qui confond n'importe quel individu sur sa position dans l'entreprise, sur le rôle qu'il doit assumer. Cependant, cette tension malsaine deviendra rapidement et difficilement supportable d'un point de vue psychologique pour l'employé concerné.

### ***1.2.2.3 Cas de surmenage et d'harcèlement***

Dans les cas de surmenage combiné au harcèlement, les volontaires se sont retrouvés complètement décadrés, autant par leur milieu de travail que dans leurs ancrages intérieurs. Tout ce qu'ils prenaient pour acquis était remis en question. Deux volontaires en témoignent :

V2-

Pis là, c'était rendu que... il y avait du monde que je ne « trustais » plus dans... la patente. Dans l'organisation, des collègues... tu sais, ce n'était pas évident.

[...] Je veux dire, j'avais de la « broue » dans le « toupette » là... Là, je marchais, j'avais le walkie-talkie, j'avais le cellulaire... Là, j'étais une vraie girouette. J'ai tenu, je te dirais... un train d'enfer de 92 à 94... J'ai tenu ça là... (Silence)

V7-

Mais tranquillement pas vite, ben... Tout l'équilibre que j'avais pu bâtir autour de moi, là... ça tombait. La famille, le couple, les activités, la santé... toutes. Ils



m'en demandaient toujours plus, pis j'en faisais toujours plus... J'ai été longtemps dans des conflits comme ça, là... Tu sais... en tant que directrice, on me mettait beaucoup de pression. Je n'ai pas eu d'adjoint pendant des mois... Pis à part ça, il a fallu que je trouve un adjoint. Je l'ai formé, pour faire certaines choses, pour me remplacer, parce que je travaillais jour, soir et fin de semaine. Ben, ça comme été refusé par le propriétaire de la chaîne.

Cette situation provoque également chez les volontaires l'installation d'une forme d'isolement sur les lieux de leur travail. Cette situation fait en sorte que les individus se terrent un peu plus dans le travail en tentant de compenser pour ce climat devenu malsain, c'est le commencement du repli sur soi :

V1-

... pendant ce temps-là, ils engagent plus de monde. On devient 20-30-40, mais c'est tous les amis des amis. Pis moi, je ne suis pas l'amie de personne depuis longtemps, pis...là ça se ramasse des cliques... (Hésitation) ... c'est toutes des petites pitounes en plus... [...] C'était un milieu de gars au début, pis là, ils se sont ramassés de 12 à 40, à juste engager des filles, pis vraiment des pitounes, là. Pis là ça commençait à faire des gangs. Ils se chamaillaient là. Il y avait des histoires entre les « boss ». Parce qu'en plus, il y avait plusieurs « boss »... Quand on a grossi, on s'est ramassé avec 5 boss, des directeurs, des sous-directeurs pis des employés. Tout dépendant si t'étais ami ou pas ami, tu te ramassais avec un salaire plus... élevé, parce que tu te ramassais sous-directeur pis tu ne faisais rien de plus...Moi, j'étais toute seule dans mon petit coin. [...] Mais là, passer de 12 employés à 40 employés, ben là on double, on quadruple de production... [...] Fait que là, moi je me ramasse avec de plus en plus de travail, mais ça va bien. Je suis capable de le faire.

Enfin, certains se sont même vu infliger certaines humiliations, venant ainsi invalider leur confiance, leur estime de soi et peut-être même leur jugement face à la situation qu'ils vivaient :

V15-

...il y a eu par exemple de leur part un manque de professionnalisme terrible. Puisque, quand est venu le temps de... je me souviens entre autres de l'après-midi où est-ce que je travaillais pour finaliser les choses [...]... y ont même fait

des entrevues dans le bureau à côté de moi avec la porte ouverte. Des entrevues de personnes. Et bon... on s'entend pour dire que, quand il y a une entrevue, il peut y avoir des questions indiscrètes comme pourquoi il y a des besoins. Donc il y a des choses qui se sont dites là, que j'aurais préféré ne pas savoir. Parce que surtout que ce n'était pas fondé ce qu'ils disaient.

Au terme de cette étape, nous pouvons observer la fragilisation qui s'est installée subtilement autant du côté physique que psychologique chez les futurs-épuisés. L'inexpérience, la volonté de réussir, le fait de compenser pour le manque d'employé pour démontrer leur bonne volonté sont autant d'éléments qui ont permis d'affaiblir les volontaires dans leur capacité, faisant poindre le spectre de l'échec. De plus, le fait que leur supérieur hiérarchique ait fait subir du harcèlement à ces individus, provoque une perte d'estime et de confiance qui les rendra nécessairement vulnérables à l'émergence des conflits que nous aborderons à l'étape subséquente.

Pour clore la partie sur l'amorce de la fatigue, on découvre que les narrateurs des récits d'épuisement professionnel ont vu leurs capacités physiques progressivement diminuer à cause de cette volonté (ou d'obligation?) d'en faire toujours un peu plus. Dans la subjectivité de la narration, on constate l'intense besoin de reconnaissance qui permet de repousser les limites de leurs capacités physiques. On remarque également l'endurance dont ils témoignent dans un climat devenu malsain par les abus de pouvoir de certains supérieurs hiérarchiques. Or, attaqués sur tous les fronts, les volontaires ont admis que leur estime et leur confiance en soi se sont érodées face aux regards des autres. Cette situation ne pouvait dès lors qu'aboutir à des conflits qui laisseront leurs traces.

### 1.2.3 L'émergence de conflit

À partir de l'amorce de la fatigue qui déleste les volontaires d'une partie de leur capacité d'endurance pour tenter de rétablir la reconnaissance dont ils ont tant besoin, s'ensuit l'émergence de conflits dans le parcours de l'épuisement professionnel. Dans le récit de vie, on remarque que cette étape se distingue, en effet, par l'intensification d'un climat organisationnel malsain, d'un mal-être de plus en plus persistant et par la manifestation de conflits relationnels de plus en plus contraignants dans la vie de ces gens. Qu'en est-il pour le surmené ou le harcelé? C'est ce qui sera abordé dans les prochains segments.

#### 1.2.3.1 *Cas de surmenage*

Dans les cas de surmenage, l'émergence de conflits se profile comme une perte de contrôle sur l'environnement externe, mais également sur leurs capacités physiques et mentales. Un désagréable engrenage s'installe. À cet effet, un volontaire parle du désarroi ressenti face à son état qui s'aggrave et des options qui s'offrent à lui à ce moment précis :

V4-

Ce serait bien si j'avais une vraie maladie qui serait diagnostiquée comme telle. Une grosse maladie là, qui me permette vraiment d'être sur le carreau pendant 6 mois. Et personne pour te poser des questions... Ça va être normal, là, tu comprends?

Mais là, j'avais une santé de fer en plus... Fait que là je me disais : « Bon! Il va m'arriver quelque chose. Si je pouvais avoir un accident aussi qui me mette sur le carreau pour que je puisse me sortir de ça! » Parce que dans ma tête, moi, je savais que je m'en allais vers un épuisement. [...] je me réveillais la nuit en criant, pis en pleurant, là... Parce que j'étais comme plus capable dormir – tu sais quand ça fait 3 nuits, 4 nuits, 5 nuits de file que t'es plus capable de dormir parce que y a juste des pensées noires qui te revient, pis que ça vient te chercher ici (estomac) – Là, je me réveillais en pleurant : « Il faut que je

dorme! Ça pas de bon sens, je vais capoter. » [...] je savais que je m'en allais dans cet état-là. Tu sais ce qui te passe par la tête... En plus de la culpabilité que j'imagine, tout le monde ressent par rapport à : « Si je quitte, je vais mettre tout le monde dans la merde, etc. » J'avais cet espèce de sentiment du fait que j'ai 25 ans, ça ne se pouvait pas que ça m'arrive du style : « Ben voyons! Ça arrive à quelqu'un de 40 ans, qui en a vécu, du stress! Qui a un bagage de stress! Le poids! Le poids du temps, qui a des enfants, qui a vécu des deuils. Ça ne se peut pas qu'à 25 ans, ça m'arrive. » Regarde, là, c'est du déni qu'on fait... parce que... ça comme pas de sens!

D'autres constatent avec éloquence que cette situation a des répercussions non seulement sur l'individu qui est aux prises avec ce surmenage, mais également sur l'environnement de travail qui en subit aussi les contrecoups. Une sorte de va-et-vient s'installe donc entre l'individu et son environnement où l'un et l'autre s'influencent négativement :

V9-

Ça a pris du temps avant qu'on reconnaisse cette profession-là, comme une... profession en fait... [...] on n'avait pas de contrôle d'appellation... Ils nous voyaient un peu comme des bénévoles qui... faisaient un peu un travail d'aidant... [...] ils nous disaient aussi : « Vous êtes aussi en crise que votre clientèle... » [...] on était des transformateurs du système, on était en train de dire au système qu'y avait peut-être des failles... Fait que c'était facile pour eux autres de... de ne pas se regarder pis... de nous mettre ça un peu sur le dos... Fait que c'était très dur pour la reconnaissance... Fait que ça, j'ai trouvé ça extrêmement dur, à un moment donné, dans le cadre de ma pratique... [...] quand je vais dans les milieux de travail pis que les gens commencent à être épuisés, c'est que les collègues ne le voient pas, l'épuisement. Ce qu'ils voient c'est quelqu'un d'irritable, quelqu'un qui n'a pas d'allure... c'est quelqu'un qui fout la bisbille.... qui est en conflit... qui est fatigué.... qui n'est pas compétent...

Grosso modo, on constate que, pris dans cette dynamique plutôt destructrice avec l'environnement professionnel, la plupart des volontaires ont cherché différentes solutions pour se soustraire à cette spirale qui s'envenimait. Malheureusement, force est de

constater que les moyens mis de l'avant n'ont pas donné les résultats escomptés. La situation a continué de se détériorer avec toujours un peu moins de capacités physiques et psychologiques pour celui qui y était confronté.

### **1.2.3.2 Cas de harcèlement**

Dans les situations de harcèlement, on constate la dégradation très nette du climat de travail. En fait, on observe, selon les interrogés, que tous les coups sont permis par celui qui est en position de pouvoir. La présence du double discours dans certains cas intensifie gravement le malaise et l'insécurité chez la personne qui en est victime. Ce volontaire le décrit ainsi :

V5-

... mes problèmes ont commencé... (Hésitation) Parce que ce poste-là, on me l'offrait pour 6 mois (silence) et ça ne faisait même pas 1 mois que je l'avais et puis là... il le remettait en question, là. Le directeur aux opérations m'a fait venir dans son bureau... quelques semaines après, là... pour dire : « Tu sais... On me dit que ça ne devrait pas être à toi, que je devrais engager un agent à l'extérieur... » [...] Alors... presque à toutes les semaines, « Tu sais, je ne pense pas que tu vas pouvoir garder le poste... » Dans ce 6 mois là, il était prévu que je formerais un agent de bureau. Parce que je connaissais la routine de la bâtisse et tout ça! Alors, ça leur coûtait moins cher de cette façon là. Alors, tout ce qu'il m'avait servi comme arguments, ça ne tenait plus. Je suis naïve, mais pas à ce point. Alors... presque à toutes les semaines, « Tu sais, je pense pas que tu vas pouvoir garder le poste... »

Puis, moi, j'avais quand même des bonnes compagnes de travail qui venaient me voir régulièrement, « Tu sais ... » en parlant du directeur de section qui avait fait l'abus de pouvoir là... « je l'ai entendu parler « C'ta crisse là, tu vas l'enlever de là... » On m'a rapporté des propos comme ça... pendant que j'ai occupé le poste là.

C'est comme ça que ça commencé à mal aller. Alors je suis allée... J'ai pris tout mon courage à un moment donné après certains mois – parce que je l'ai quand même eu 6 mois mon poste... parce que j'ai été persévérante – et je suis retournée voir le directeurs, OFFICIELLEMENT, à porte fermée et tout ça!

Et puis, je l'ai confronté avec ça... et il a nié le tout. « Ce n'est pas vrai! Ce n'est pas vrai! Je ne sais pas pourquoi on veut te faire ça?! Ce n'est pas vrai! Le poste, tu vas l'avoir pour 6 mois. Pis, OUI, je me suis posé des questions, mais... » (silence) Alors! Je l'ai cru! Il avait tellement d'air... VRAI, SINCÈRE... Je l'ai cru, mais ça n'a pas arrêté. Ça n'a pas arrêté... Et puis, ce que j'appréhendais... avant de reprendre mon ancien poste, j'étais allé cogner à la porte du grand directeur. Et là j'avais dit : « J'ai peur. J'ai des craintes. Il s'est passé telle, telle affaire, je suis allée dénoncer une personne, et depuis ce temps là que j'ai... On me rapporte, on me rapporte des choses, on parle de moi. On me dit que... (hésitation) on sacre après moi. Pis on dit, Elle, il faut l'enlever de là. Pis...(silence) en tout cas. » Puis, là, on me disait : « Ben non! Inquiète-toi pas... » le grand directeur dit : « Inquiète-toi pas. Tu vas voir... En tout cas, s'il arrive quelque chose, tu viendras me voir... » Les gens n'étaient pas inquiets. Fait que moi je me demandais pourquoi j'étais inquiète? Pis, là, à un moment donné, on se remet en question. On se dit « Ben voyons! J'invente tu des choses? » Mais, à l'intérieur, je savais que j'inventais rien là.

[...]Et c'est ça, quand j'ai recommencé à retravailler à mon ancien poste[...] moi, je n'avais pas la chance d'avoir un bel horaire... (Rires) Moi, j'étais souvent de nuit... [...] ou on me donnait un horaire pis je n'avais pas beaucoup d'heures par rapport aux autres. Ou on m'appelait à la maison. On changeait mon horaire. On m'envoyait des 3-4 jours de temps à l'hôpital, c'est long... Ça pas de bon sens tout ce qu'on a pu me faire là!!! Pis là... si tôt que j'essayais de dire quelque chose ou...(hésitation) si je dérogeais de...1 POUCE là, je recevais une lettre d'avertissement. Puis... Puis moi, écoute, depuis 19XX que je suis dans ce secteur, pis on avait des évaluations là, et j'ai toujours été très, très bien évaluée. Je faisais bien mon travail. Puis... Je n'étais pas inquiète de ce côté-là... Mais, là, on était en train de me monter un dossier.

Qui plus est, les harceleurs mettent progressivement en doute les capacités de travail ainsi que les capacités de jugement des individus en intervenant à leur place, en remettant en question leurs décisions. La qualité de vie au travail s'en voit ainsi affectée fort négativement :

V11-

Les relations avec lui, ce n'était pas fort... [...] C'était un climat assez compliqué. [...] on n'était pas habitués à ça, nous autres...Il intervenait partout... Puis les cadres disaient : « Arrêtez-le... On ne veut pas avoir à faire avec lui. On ne dépend pas de lui... » Pis là, tu sais, ça se règle pas de même... C'est devenu une situation (silence)... Les derniers mois, c'est

devenu tellement difficile... qu'on a engagé un avocat pour essayer de le poursuivre... On se méfiait de lui... ça créé un climat tel là, que je suis venu à bout...fatigué là... on parlait rien que de ça... Je suis devenu fatigué, fatigué, fatigué... Pis quand t'es fatigué, tu travailles mal.

Bref, nous pouvons remarquer que les personnes victimes de harcèlement sont d'abord appelées à se remettre en question. Elles perçoivent les incongruités de la situation, mais ne parviennent pas à agir pour les contrer. Ainsi, cet état de tension permanent finit par provoquer chez la victime une perte considérable d'énergie au point de vue psychologique, la rendant dès lors encore plus vulnérable auprès de celui ou celle qu'elle perçoit désormais comme un adversaire.

### **1.2.3.3 Cas de surmenage et d'harcèlement**

Dans les cas de surmenage et d'harcèlement, on observe que l'employé se sent de plus en plus négligé dans son milieu de travail. En effet, l'existence d'un mélange insidieux entre le surmenage en termes de temps dévoué au travail et l'incohérence des actions du supérieur hiérarchique insistant et exigeant amène l'individu à s'isoler de plus en plus afin de préserver ce qui reste de son équilibre :

V1-

Moi, j'étais toute seule dans mon petit coin. Au début, j'avais une charge de travail correct. Mais là, passer de 12 employés à 40 employés, ben là on quadruple de production. Fait que là, j'avais peut-être 5 ou 6 fois plus de travail. Mais moi, ils ne m'engageaient pas de monde. Jamais. Ça fait que j'ai commencé à chialer. À dire, écoutez, je commence à en avoir assez. Je commence à pu être capable. Mais, là tu sais, ils ne m'écoutaient pas.

Après quelques jours de congés, ils ont dit : « On va t'engager quelqu'un finalement, on voit ben que tu commences à être pas mal fatigué... » « Mais... moi, j'ai pas le temps de la former. » Pis là il me dit : « Ah, pas de problème...on va la former, pis on va lui montrer. De toute façon, toi, tu vas faire ton travail... » Ça fait que là, ils ont agrandis mon laboratoire, pis ils ont

essayé de m'engager quelqu'un, mais ça pris 3 mois. C'est long 3 mois. Pis là, la petite madame est arrivé, pis elle est accueilli par le gars qui est supposé de la former. Moi, j'ai eu une semaine de formation. Lui, il lui a donné 2 jours de formation, il s'est écoeuré pis il est parti. Il est retourné à ses systèmes informatiques, et il me l'a laissé sur les bras. Et d'autres fois, j'appelais mon boss, je lui disais « Il faudrait que tu m'envoies quelqu'un pour que j'aille dîner. » Pis là, il oubliait... Fait que je ne dînais pas, je laissais aller. Ça c'est arrivé souvent. Ça m'arrivait au moins 3 fois par semaine de ne pas prendre de pause ... de ne pas aller dîner du tout.

Par ailleurs, le manque d'appui, voire le climat de réprobation qui sévit dans ce genre de situation ne fait qu'accentuer l'isolement du travailleur. Fragilisé par l'état de fatigue installé, l'individu se sent de plus en plus instable face à la situation qui tend à se dégrader :

V2-

Et puis, ben c'est là que c'était devenu trop efficace, trop bon ... (hésitation) Les menaces qui se sont mis à lever. Il y a des secteurs, à un moment donné, qui se soulevaient. [...] Pis à un bon moment donné, ça... c'est devenu... ils ont fini par identifier comme il faut la cause de leur problème. (Rires) C'était moi.

V7-

[...] il a fallu que je trouve un adjoint, tu sais. J'ai trouvé un adjoint, je l'ai formé, pour faire certaines choses, pis il est parti. Il a fallu... Je me retrouvais toujours dans des situations... tu sais, un peu difficile. [...] j'étais sous le choc.

[...] C'est moi qui va vivre avec le problème... C'est moi qui va démêler tout ça en haut [...] Pis tu vas me laisser avec ça, parce que toi, t'es à Montréal, mais tu vas chialer parce que c'est arrivé! Pis tu vas être agressif, pis je vais t'avoir prévenu, pis t'auras rien fait pour.

[...] Il « checke » tout, tout... Il y a des caméras partout! Ils ont des micros partout. Il doit savoir tout ce qu'on fait... quoi que ce soit...



En résumé, on peut identifier que l'isolement et le repli sur soi caractérisent ces cas. En effet, puisque les travailleurs ont déjà commencé à ressentir une certaine fatigue vu leur rythme de travail soutenu, ils tentent en quelque sorte d'éviter la confrontation avec leur supérieur afin de préserver leurs énergies restantes. La méthode d'évitement et, par conséquent, l'isolement devient un moyen de survie dans ce cadre de plus en plus oppressant.

Pour clore cette étape de l'émergence des conflits dans le phénomène de l'épuisement professionnel, on retiendra, à la lumière des récits de vie, que la principale confrontation se tiendra entre les volontaires et leur environnement de travail. Ainsi, la fatigue de l'individu, à bien des titres causée par des situations organisationnelles difficiles, donnera l'occasion à des tiers de le critiquer, de le remettre en question, et ultimement, de l'isoler du reste du groupe. Malgré toutes sortes de tentatives pour se soustraire à cette situation qui ne fait que s'envenimer, le travailleur s'assujettit. Il arrive peu à peu au bout des ressources qui avaient jadis fait sa force.

L'étape suivante sera pour les volontaires un poids de plus sur le fardeau de l'épuisement professionnel. Nous verrons avec quel acharnement ils se sont soumis à des situations éprouvantes.

#### **1.2.4 L'acharnement**

Après l'émergence des conflits qui se déploient principalement entre l'individu et son environnement professionnel dans le phénomène d'épuisement professionnel, il sera mis en évidence la forme d'acharnement que disent avoir vécu les volontaires dans leur

organisation. Il sera particulièrement pertinent de considérer la violence<sup>22</sup> et l'hostilité, soit la considération de la subjectivité par les impressions, les sentiments et les mouvements dynamiques de l'expérience exposés dont ils ont été victimes avant de constater l'impasse et de se résoudre à celle-ci.

#### **1.2.4.1 Cas de surmenage**

Les volontaires surmenés, malmenés par une fatigue extrême, se distinguent par le manque de recul qu'ils ont par rapport à leurs activités pour être à même de juger de ce qui leur arrive. S'ensuit alors une perte d'énergie et de bien-être qu'une interrogée exprime ainsi : « *Ma vie se résumait à travailler [...] je n'avais plus de joie, plus rien... le travail me pesait énormément...*<sup>23</sup> » Selon son récit, il semble bien que la situation avait trop longtemps sévi pour tenter un retour en arrière. Elle affirme d'ailleurs que son lieu de travail était pratiquement devenu une prison puisqu'elle s'y sentait enfermée tous les jours.

D'autres volontaires sont, quant à eux, entrés dans une phase de déni, ce qui les a incités à travailler davantage. La volontaire #4, qui voyait sa situation devenir toujours un peu plus épuisante, affirme :

---

<sup>22</sup> **Définition de violence organisationnelle** : lorsqu'un ou des membres d'une organisation de travail porte(ent) atteinte, de façon intentionnelle, par des menaces ou par des actions, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un (ou d'autres) employé(s), donnant à celui (ceux-ci) des raisons suffisantes de croire que sa (leur) santé mentale ou physique ou sa (leur) sécurité sont menacées. - Tiré de : JAUVIN, Nathalie (2003) La violence organisationnelle : parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur, Conseil québécois de la recherche sociale, Équipe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail, 54 pages.

<sup>23</sup> Tiré du verbatim du volontaire #3.

V4-

Tout ceci a comme ajouté au stress de performance. C'est devenu encore pire. Je me suis mis à travailler encore plus fort ... Je sollicitais tout le monde pour venir faire des conférences. Pis c'était complètement farfelu parfois, mais je me disais : « Faut que je rende ça intéressant!!! »

Elle semblait en quelque sorte avoir perdu le contact avec elle-même. Elle travaillait certes sans relâche, mais davantage comme un automate qui répète les mêmes gestes sans pour autant être efficace.

Parmi les façons de réagir, on rencontre aussi chez certains sujets une certaine revalorisation à prendre d'autres tâches pouvant combler le manque d'estime. Ces autres activités viennent s'ajouter à un travail déjà excessif. Le volontaire #10 s'exprime à ce propos :

V10-

...La première année, j'étais tout seul [...] Fait que là, je travaillais jusqu'à 11h tous les soirs... Je n'avais rien que ça à faire... [...] À l'automne suivant... [...] je me suis remis à temps plein dans mes cours... 2 cours par session. (Grand soupir) Pis là... on roule là. [...] Alors, j'ai fait mon projet d'intervention en 3 mois. [...] Ma prof, elle n'en revenait pas. 80 pages. Analyse de la situation, les forces, les faiblesses, les enjeux, pis le plan de restructuration... J'ai fait ça en 3 mois. (Silence)... Pendant que je me dépêtrais dans ma job. (Long silence)... [...] Alors, là, j'étais physiquement au bout de ma corde. ... mais je l'ai fait parce qu'il fallait que je me retrouve un lieu où mon estime devait... (Silence)... dans ma job, j'étais le pas bon, là...

Les surmenés confient en arriver à un tel niveau de fatigue que tout leur corps est en alerte. Certains ont du mal à respirer :

V8-

Je dis que ça a craqué, c'est peut-être pas un gros crac, mais j'ai senti que là, il fallait que je sorte, que je sorte. Parce que je sentais comme ma pression, je respirais comme moins bien...

D'autres ont des idées noires qu'ils qualifient de mal à l'âme :

V4-

Bon! Je suis mal, je suis sur le bord de... (Silence) mourir finalement, de mal à l'âme... Parce que là, ça vient te chercher ici et tu manques carrément d'air – c'est aussi physique que ça.

Une autre volontaire raconte son désarroi en ces termes:

V12-

Il y a toujours... tu es en échec... Mes frigidaires sont vides... t'as pas d'employés... Le sol te part en dessous des pieds... [...] Fait que là, j'étais... j'étais vraiment fatiguée... vraiment, vraiment... [...] Je ne veux plus être gérante. Je veux être serveuse. Je ne veux plus être gérante, je vous le dis, là, je ne suis pas capable...

D'après le récit des individus rencontrés, malgré les cris d'alarme, malgré le corps qui ne répond plus, ni les patrons, ni les collègues n'entendront la souffrance qui tenaille ces futurs-épuisés. Eux-mêmes s'interdiront d'entendre ces signes plus qu'évidents de leur détresse. La loyauté et le besoin de reconnaissance dont ils sont porteurs dans l'organisation, unis à la peur de faire face à l'échec dans ce travail qui les dévore, pousseront les volontaires à se rendre plus loin encore, avant d'en arriver à l'étape du cul-de-sac où, finalement, ils entrouvriront l'œil sur cette douloureuse situation.

### 1.2.4.2 *Cas de harcèlement*

Les cas de harcèlement sont pour les individus qui les subissent une véritable épreuve autant personnelle qu'interpersonnelle. Ils se brisent peu à peu dans leur confiance, dans leur jugement. Leur environnement professionnel paraît s'appliquer à construire et à entretenir cette image invalidante.

Deux volontaires témoignent à cet égard des injustices et des humiliations qu'ils ont dû endurer pendant toute cette période. Que l'on parle pour la volontaire #5 de permissions toujours refusées, de lettres de menace, de gestes d'intimidation, ou pour le volontaire #11 de la perte de pouvoir hiérarchique, de sorties médiatiques diffamatoires, de paroles blessantes et humiliantes, voilà autant de gestes qui ont fait naître une violence parfois difficile à contenir :

V11-

À un moment donné, je suis venu... (Silence) J'ai dit : « Toi, mon [...] – j'étais dans son bureau – J'en ai vu du monde dans ma vie, j'ai vu des intelligents, j'ai vu des cretons, mais j'en n'ai jamais vu d'aussi cretons que toi. Pis ôte-toi de ma face, je vais te « câlisser » mon poing sur la gueule. » Hey! Ça brassait! J'étais rendu au bout, là. [...] Hey! Ça a brassé en tabarnouche! Mais... ça... ça paraissait pas... il avait l'ascendant sur le monde. Il est toujours borderline... Il ment jamais.... [...] Il avait toujours des petites affaires... Il avait des rapports... C'est... C'est un malade mental.

[...] C'est ingrat. Tous les matins que je me levais, [...] je prenais le journal, pis ça parlait de ça... pis quasiment tous les jours. Pis les gens comprenaient pas, pis tout le monde m'en parlait... Ça parlait rien que de ça... t'as beau avoir une carapace, tu ne peux pas t'en sauver... ça vient que ça te touche.

Pour conclure ce point, ces interrogés ont perçu que leurs « bourreaux » se sont appliqués de façon particulière à leur faire du tort. Ils s'en seraient pris tant aux dimensions

personnelles que sociales des victimes. Cet acharnement laissera certainement des traces indélébiles puisque ces victimes ont dû faire face à de graves préjudices, notamment l'atteinte à leur réputation pour l'un et la confirmation d'un diagnostic d'invalidité permanente par la Commission de Santé et de la Sécurité au Travail (CSST) pour l'autre.

#### **1.2.4.3 Cas de surmenage et d'harcèlement**

Le surmenage physique allié au harcèlement épuise énormément les individus qui en sont atteints. À partir des témoignages recueillis, on est à même de constater toute l'émotion et l'isolement qui caractérisent cette partie de récit. Le malaise psychologique s'incarne désormais dans des maux physiques. La volontaire #7 décrit sa situation ainsi :

V7-

Là, je sentais que j'étais complètement épuisée... Je ne dormais plus... même quand je n'étais plus au travail, je continuais à penser au travail... je n'avais plus de moments de répit... Je commençais à développer plein de symptômes de phobies, de panique... Je commençais à avoir des problèmes au niveau de la digestion...

Les volontaires continuent de travailler pour satisfaire les employeurs dont les exigences trop élevées les amènent à lancer leurs premiers messages d'épuisement :

V7-

Ça fait que je lui ai dit : « Écoute, je commence à avoir beaucoup, beaucoup de difficultés à récupérer. Ma concentration est ... » sans rentrer dans tous les détails, mais je commence à être fatiguée... Et pourtant, il ne voulait pas que je prenne des congés ou des vacances... c'était tellement débile, là!

V1-

Fait que là, j'avais peut-être 5 ou 6 fois plus de travail. Mais moi, ils ne m'engageaient pas de monde. Jamais. Ça fait que j'ai commencé à chialer. À dire, écoutez, je commence à en avoir assez. Je commence à pu être capable. Mais, là tu sais, ils ne m'écoutaient pas. Ça fait que là, à un moment donné, je me suis pris une semaine de congé...

Face aux menaces reçues de tiers dans le milieu du travail, l'un des volontaires craint pour sa sécurité, tandis que l'autre, subissant des attitudes blessantes, se replie dans une grande solitude

V2-

Moi, ça m'a vraiment, vraiment, vraiment, vraiment bouleversé. Et... (Silence)... j'avais eu des... j'avais eu des menaces, j'avais eu des éléments chez nous... [...] Chez nous, j'étais rendu barricadé. On restait dans un petit bungalow, là. Il y avait en avant une porte avec serrure que ça prend la clé pour sortir, là... une grosse serrure... dans le côté, la même chose... Pis y avait une porte-patio en arrière... ben j'avais un grillage avec 3 cadenas. [...] Pis ça, je m'en suis rendu compte [...] Regarde dans quoi on est rendu. Ça, c'est au gré du temps que j'ai installé ça. [...] Je m'installais moi, là. J'étais rendu en cage...

V15-

Fait que bon... l'autre, elle travaillait pis... a faisait sa condescendante [le ton de la voix faiblit] mais en tout cas... Bof... ça j'ai pilé, j'ai accepté, j'ai... j'ai... j'ai resté dans ma bulle là-dessus...

Enfin, on constate que les repères pouvant permettre aux individus de s'accrocher comme la famille et les amis ou les lieux sécurisants comme leurs maisons semblent avoir disparu. Tout ce qui les entoure réfère au travail. Les narrateurs décrivent en quelque sorte une expérience selon laquelle ils encaissent les coups, n'ayant plus la force pour riposter aux agressions.

Cette étape mettait en scène plusieurs types de ce que nous avons nommé « acharnement » : ignorance des cris d'alarme du corps, poursuite avec conviction d'autres activités professionnelles, atteinte à la réputation, constat d'invalidité, perte des repères naturels (famille, amis, maison), etc. Celle-ci aura donc permis de faire état de la « violence » qui sévit dans les organisations. Cette interprétation subjective met au jour une lecture particulière de la société et du vécu des acteurs concernés. Ce qui ressort en outre, c'est que ne prêtant aucune considération aux signes évidents de souffrance que vivent certains travailleurs, les tiers paraissent au contraire les ignorer, voire de faire en sorte de les intensifier. Face à cette occultation, l'individu en vient à douter de ce qu'il ressent, ses signaux restant sans écho. Comme il sera vu ci-après, cette étape caractérisée par l'acharnement contribuera à épuiser les dernières ressources de l'individu.

### **1.2.5 Le cul-de-sac**

Après avoir fait fi des signaux de souffrances à l'étape d'*acharnement*, l'étape *cul-de-sac*, sera pour les volontaires l'évidence de l'impasse. Ainsi acculés dans leurs derniers retranchements, ils se verront dans l'obligation de capituler devant une réalité devenue insoutenable.

#### **1.2.5.1 Cas de surmenage**

Dans les cas précis de surmenage, on observe que les volontaires ont été surpris par certaines de leurs réactions. Ils se sentent submergés par des émotions qui n'ont pas leur source dans le moment présent. Cela peut se traduire par une crise de larmes inopportune



en conduisant leur voiture<sup>24</sup>, par une soudaine prise de conscience de la grande quantité de café pris dans une journée<sup>25</sup> ou encore par la peur irraisonnée de provoquer un grave accident<sup>26</sup>.

Une sorte de « bulle<sup>27</sup> » se crée autour de la personne qui se sent prisonnière de son angoisse, de son anxiété, de sa fatigue extrême<sup>28</sup> ainsi que de sa déprime face à la réalité qui s'expose à elle. C'est seulement à ce moment que certains ont le réflexe d'aller voir le médecin parce qu'ils ne comprennent absolument pas ce qui leur arrive<sup>29</sup>. Ils se sentent démunis, mais ont peine à admettre leur état de fatigue.

Pour illustrer la situation vécue, voici l'un des passages les plus éloquents :

V10-

Pis à un coin de rue... (Long silence)... j'étais à un feu rouge, j'étais arrêté... (Silence) soudainement... je me suis mis à pleurer... (Émotions)... (Silence)... pleurer, là...je ne savais pas pourquoi... Je me suis mis à pleurer, et à pleurer, et à pleurer... Et à crier, et à pleurer... (Silence) Au point que... quand le feu a changé, je n'étais pas capable de conduire, là, je ne voyais plus rien. J'avais les yeux plein d'eau. [...] et là, j'ai pleuré un gros 10 minutes. Pis, c'était assez surprenant, parce qu'en même temps que je pleurais, il y avait une voix dans ma tête qui disait : « Ben voyons, qu'est-ce qui se passe là? » C'était comme si j'étais coupé en deux. Il y en a un qui pleurait, pis l'autre disait : « Ben voyons! C'est quoi ton affaire là...Voyons! Réveille, Arrête ça, là! » Pis tu sais, ce n'est pas parce qu'il y avait eu une chanson là qui m'avait rien dit... Ça a parti comme ça. (Long silence)...

<sup>24</sup> Tiré du verbatim du volontaire #4 et 10.

<sup>25</sup> Tiré du verbatim du volontaire #8.

<sup>26</sup> Tiré du verbatim du volontaire #12.

<sup>27</sup> Tiré du verbatim du volontaire #3.

<sup>28</sup> Tiré du verbatim du volontaire #9.

<sup>29</sup> Tiré du verbatim du volontaire #10.

Alors, quand je suis arrivé au bureau, j'ai quand même eu l'intelligence d'appeler [mon médecin]... [...] Fait que... je suis allé le voir le soir. Pis là j'y ai raconté ça. Il a dit : « T'es épuisé!... (Long silence).... Pis tu ne dors pas, pis t'es anxieux...Alors... je vais te donner un médicament... (Long silence)... Pis je vais te donner une première dose, pis on va voir... Tu vas prendre ça pendant 15 jours... (Silence)... »

Enfin arrivées au bout de ce long parcours, les personnes surmenées ne peuvent que constater l'ampleur de leur impuissance. Leur esprit, leur corps ne répondent que partiellement à leur volonté. Déconnectés, ces surmenés auront à faire face à un bilan plutôt négatif de leur situation, eux qui étaient surtout habitués à être les meneurs du peloton.

#### **1.2.5.2 Cas de harcèlement**

L'état de souffrance confié par les volontaires victimes de harcèlement paraît remarquablement intense. Par exemple, la description que la volontaire #5 fait de sa situation est saisissante, puisqu'elle se dépeint « ... *comme une malade en psychiatrie. C'est comme ça que j'étais rendue.*<sup>30</sup> » Pour cette narratrice, le poids de ces années de harcèlement est ni plus ni moins parvenu à briser l'individu qui y a été exposé. Représailles, moqueries, indifférence, voilà autant de sévices qui ont amené cette personne à craquer pour une simple maladresse qui a pris une ampleur démesurée :

V5-

On m'ignorait totalement. On lisait des choses que j'avais écrit dans le livre de bord, pis on lisait à voix haute, c'était humiliant [...] En tout cas... j'étais tellement pognée, pis mal à l'aise qu'à un moment donné j'en ai cassé la cafetière et c'est cette cafetière-là qui m'a amenée en accident de travail. (Rires) À cause d'une cafetière! Et j'en ai eu longtemps après cette cafetière... Je suis restée marquée! (Rires) C'est fou!

<sup>30</sup> Tiré du verbatim du volontaire #5.

Et puis... je suis partie 20 minutes avant mon temps et je longeais le mur. Je me souviens (émotions) très bien là. J'avais mal... Là, ça me pogne là quand je dis ça. Parce que je me vois là. J'avais les épaules toutes par en bas. J'avais une grosse valise. Comme une malade en psychiatrie. C'est comme ça que j'étais rendue. À longer le mur. Pourquoi longer le mur? J'avais peur! Peur qu'on m'attaque. Par en arrière, par en avant... Je sais plus, là... On m'attaquait de partout, là! Ça n'avait plus de sens! Pis moi, je gardais ça en dedans de moi. [...] Alors, c'était infernal, infernal.

Au terme de cet épisode d'épuisement, cette personne n'a d'ailleurs jamais pu reprendre d'activités professionnelles, ayant obtenu confirmation d'un diagnostic d'invalidité par la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail (CSST), et ce, malgré son âge relativement jeune.

Quant au volontaire #11, le climat toujours plus difficile et l'installation permanente d'un sentiment de méfiance a eu raison de lui. Pour illustrer son propos, il évoque l'épisode où certains employés comme lui sont allés jusqu'à s'organiser pour tenter de poursuivre judiciairement leur assaillant, mettant ainsi le feu aux poudres dans l'organisation. Et c'est par le concours de sa secrétaire que le volontaire a été forcé d'admettre la présence d'une fatigue extrême :

V11-

Pis je suis venu à bout... Ma secrétaire, a m'a dit : « Il y a quelque chose qui marche pas... Je sais pas si tu t'en es aperçu, mais tu me demandes les mêmes affaires... tu me demandes des choses, tu ne m'en reparles plus... Tu ne fais pas tes suivis... » Je lui dis : « Comment ça? » Ben elle dit : « Moi, à ta place, j'irais voir... (Silence)... le médecin, tu verras... »

À l'issu de ces narrations, il est sidérant de découvrir l'état de détresse auquel les individus sont parvenus. Désorientés, ils ne parviennent pratiquement plus à se prendre en charge tant la pression exercée sur eux a été accablante. Le constat n'en sera que plus malheureux lorsqu'ils verront l'ampleur des dégâts sur eux-mêmes.

### **1.2.5.3 Cas de surmenage et d'harcèlement**

Dans les témoignages de cette catégorie, on se retrouve au cœur de ce qui a détruit les derniers arguments des volontaires pour nier la situation. La fatigue est constante et le jugement est altéré depuis déjà un certains temps face aux situations vécues. Puis arrive ce moment où les épuisés ne peuvent nullement faire un pas de plus. Certains le décrivent comme un réveil<sup>31</sup>, pour d'autres, il s'agit d'une dysfonction complète du corps qui croule sous la pression<sup>32</sup>.

V7-

Cette fin de semaine-là, j'étais... j'étais tellement épuisée, ça ne marchait plus... J'avais des palpitations constamment... J'avais tous les symptômes d'anxiété... (Long silence) Pis... je... je ne tenais pas en place, je n'étais pas capable de dormir... (Silence)... j'avais le cœur gros...J'avais mal au cœur, j'avais de la misère à manger... J'avais été vraiment...plusieurs jours d'affilée comme ça! C'était plusieurs fois par jour... Ça commençait à monter... Pis cette fin de semaine-là, a été terrible!

Jusqu'au jour où ça a tout simplement craqué. Je me suis rendue au travail... pis tout a arrêté de fonctionner... (Rires) mon corps, tout ça... pis j'ai... j'ai craqué. J'ai appelé mon adjoint, « Tu dois venir! Ma mère vient me chercher... on s'en va. Je baisse les bras, je ne suis plus capable. »

<sup>31</sup> Tiré du verbatim du volontaire #1.

<sup>32</sup> Tiré du verbatim du volontaire #2 et #7.

Par contre, d'autres volontaires ont continué délibérément à faire leur travail malgré l'absence de ressources physiques et de support moral. Le cul-de-sac est apparu une fois que les règles de leur contrat de travail ont été remplies :

V13-

Alors... pendant les 3-4 ans où moi, j'ai travaillé ici, je suis sorti 4 fois. La quatrième fois... ben quand je suis allé [en institution], on m'a dit : « T'es un citron dans lequel il n'y a plus de jus. T'as donné tout ce que t'avais à donner. »

« Tu sors de là, ça presse! » J'étais rendu au bout de mon rouleau. Et puis, les idées noires étaient commencées... (Chuchote) Toutes sortes de choses... Et puis, j'étais réellement vidé, alors, je suis sorti le 11 janvier 2001.

Dans les cas où le harcèlement s'est fait plus présent, l'émotion des volontaires est très palpable lors de la narration du récit. On peut lire, en effet, toute l'impuissance qui les habitait lors de ces événements. Agités, ils alternent sans arrêt les temps de verbe parlant parfois au passé, parfois au présent, en revoyant l'épisode décisif du film de leur épuisement professionnel :

V15-

La dignité... c'est des faussetés (on sent l'émotion dans sa voix) C'est dit par des gens qui ne s'y connaissent pas, donc c'est sans fondement... [...] Injustice totale! Puis c'est quoi ton poids pour te défendre? T'es dans la saison morte, donc la plupart des employés ne sont plus là. Ces gens-là n'ont pas... s'ils veulent se faire réengager parce que c'est des emplois saisonniers n'ont pas le pouvoir de s'opposer... La plupart des gens sur le conseil d'administration, c'est des pantins. [...] Donc je n'avais pas d'alliés. ... Donc moi je l'ai enduré même si, des fois, c'était difficile.

[...] Ça a fait mal mais je ne répondais pas. C'est comme quelqu'un à terre, t'acceptes les coups de pied, t'acceptes les coups de poing, mais tu ne dis pas

un mot. Tu dis, « Regarde, mon temps achève, mon temps achève... [Silence] [Presque inaudible] mon temps achève ».

[...] J'ai duré jusqu'au 31 janvier, malgré le sarcasme, malgré toutes les choses... pire, ils m'ont même reproché que je marchais trop fort. [...] Ouais, c'est ça! Bon! Ce n'était pas des... (Silence)... ce n'était pas des attaques directes, mais c'était... ils ne faisaient pas attention à leurs paroles même si j'étais là à côté.

Ainsi, le « cul-de-sac » des individus qui ont subi surmenage et harcèlement est décrit de manière très physique. En effet, des narrateurs décrivent le harcèlement en le comparant à de virulentes attaques s'acharnant sur le corps de ces victimes. On pourrait presque croire qu'il y a coexistence de deux assaillants distincts : l'un tourmente l'esprit tandis que l'autre torture le corps. De surcroît, la personne subissant cette dévastation physique et psychologique fera face au rejet de la structure organisationnelle, malgré les bons et loyaux services qu'elle estime avoir rendus.

Au terme de cette étape du « cul-de-sac », plusieurs des volontaires ont dû être pris en charge tellement ils étaient submergés par cet état de fatigue qu'ils ont trop longtemps nié. Complètement déconnectés de leur personne, certains se sont décrits comme des malades psychiatriques errants, n'ayant plus la force de prendre la moindre décision à part celle de fuir les lieux de travail. La dévastation est grande et le constat n'en sera que plus pénible.

Au terme de cette deuxième partie qui visait à présenter le parcours conduisant à l'épuisement professionnel recueilli dans les récits de vie, ressortent d'étonnantes similitudes. Ainsi, par-delà leurs différences, nous avons pu découvrir que le début de carrière de ces 15 volontaires s'est souvent fait dans un contexte d'urgence pour

l'employé et pour l'organisation à tel point que certains ont été embauchés sans avoir les qualifications suffisantes. Se trouvant bousculés dans des postes à haute responsabilité, certains ont dû payer très cher la combinaison entre leur inexpérience et la volonté d'être reconnus. Dans le cas des travailleurs plus expérimentés, nous avons également pu noter la présence d'une certaine urgence à l'embauche, mais davantage liée à leur ambition pressante d'atteindre les plus hautes sphères hiérarchiques. Enfin, les travailleurs ayant été victimes de harcèlement se sont retrouvés face à un supérieur hiérarchique dont ils rapportent les abus de pouvoir.

Ces débuts mouvementés de carrière sont rapportés comme la première d'une suite d'étapes du récit conduisant à l'épuisement. En effet, ce sont ces situations d'urgence, d'aspirations irréalistes et de supérieurs décrits comme des « bourreaux avides de contrôle » qui ont fait en sorte que les volontaires se sont subtilement fragilisés. Au-delà de ces trois grandes situations singulières, les 15 narrateurs ont en commun la volonté intense de réussir, une importance très grande accordée à la performance, combinée à une certaine naïveté envers le milieu du travail. Tous ces facteurs réunis ont ainsi fini par déstabiliser le travailleur.

Cette situation a néanmoins continué à se dégrader puisque des conflits sont nés par l'intensification d'un climat malsain dans l'environnement professionnel, provoquant du coup des conflits avec leurs collègues et leurs supérieurs. Cette conjoncture a en quelque sorte favorisé l'instauration d'un isolement chez le « futur-épuisé », le plongeant alors dans une situation amplifiant son mal-être.

C'est sur cette tendance à l'isolement que la phase d'acharnement a en quelque sorte fait disparaître, selon les interrogés, les derniers repères permettant de poser un jugement sur leur situation. Se décrivant comme des écorchés, les volontaires s'attachent tant bien que mal à leur désir d'indispensabilité, continuant alors d'épuiser les dernières réserves d'énergie. Cette étape aura semble-t-il déjà laissé des traces indélébiles à celui qui fera face à une certaine vacuité de son existence lors de l'étape nommée cul-de-sac.

En effet, c'est à ce stade final que les volontaires ont témoigné s'être vus confrontés à un mur d'impuissance. Les volontaires sont pour la plupart en situation de détresse psychologique et pour le moins dévastés par l'ampleur de cet état de fatigue dont quelques jours de repos ne viennent pas à bout. Dans tous les cas, le diagnostic posé par le médecin sera implacable et ils s'y soumettront sans trop savoir où ils en sont.

C'est dans la partie qui suit que nous entrons au cœur du sujet puisque nous abordons la phase où les volontaires ont dû se rendre à l'évidence de l'épuisement professionnel. Ils détailleront les étapes à travers lesquelles ils ont dû passer avant de revoir la lumière au bout du tunnel.

### **1.3 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**

Né du contexte d'urgence organisationnelle où la force de travail des individus se voit progressivement diminuée par divers facteurs, le phénomène d'épuisement professionnel nous paraît mettre au jour le climat de violence qui sévit dans les organisations. Les 15



narrateurs ont en commun de se définir comme des « surhommes » volontaires, solides, responsables, énergiques et performants, et qui se valorisent principalement par le travail. La perfection de leur image semble primordiale.

Dans cette section, les volontaires feront la description de la reconnaissance de leur état de fatigue professionnelle. L'incompréhension à laquelle ils ont dû faire face sera ensuite abordée, ce qui mettra en lumière cette condition qui les empêche maintenant « *d'être comme tout le monde*<sup>33</sup> ». Puis, la phase de la compréhension de cette maladie permettra aux volontaires de mieux intégrer ce qui leur est arrivé et de poser un regard plus critique sur ce qui est survenu. Enfin, l'étape du retour aux activités professionnelles viendra clore ce chapitre.

### **1.3.1 Reconnaissance de l'état d'épuisement professionnel**

Après avoir dû affronter le cul-de-sac et avoir fui les lieux du travail, les narrateurs en arrivent à la reconnaissance de l'état d'épuisement professionnel. Pour tous, il a été difficile de constater l'atteinte de leurs limites. Les récits ont révélé plusieurs types de stratégies afin de surmonter la perte de leur force de travail et qui se sont malgré tout conclues par un échec. Nous verrons qu'ils ont été contraints d'admettre que les valeurs dont ils étaient porteurs à travers l'identification par le travail, l'incarnation de la perfection, de la productivité et de la réussite exacerbée ne tenaient plus la route. Au contraire, elles les auront menés aux confins de leurs ressources les mettant ainsi en face d'un idéal brisé.

---

<sup>33</sup> Tiré du verbatim du volontaire #10.

Cette étape de la reconnaissance mène donc l'individu vers la dénonciation de soi-même, comme l'intime la phénoménologie. La douleur qui caractérise la prise de conscience de l'état de fatigue permet de mieux cibler ce qui s'est brisé, en l'occurrence les idéaux et les valeurs s'y rattachant. Or, voyons comment les récits de vie sont parvenus à dire l'essence de ces individus.

### **1.3.1.1 Cas de surmenage**

À la lumière des sept récits de surmenage, il est intéressant d'observer que les volontaires sont finalement parvenus à acquiescer au fait qu'ils étaient épuisés après que le médecin ait confirmé leur état. Toutefois, ce n'est pas sans heurts que cette nouvelle est accueillie auprès des victimes, comme en fait foi l'un de ces témoignages :

V6-

... le chum que j'avais à l'époque, [...] ben il m'avait dit : « Va voir le médecin. Ça pas de bon sens! » Fait que je suis allée voir le médecin. Et le médecin m'a dit : « Ma pauvre fille, tu fais un burn-out. » (Silence) Un épuisement professionnel, il n'a pas dit le mot burn-out là... Et... Une brique sur la tête et ça... Une brique sur la tête, je pense que ça fait moins mal que ça. Et, ça a claqué fort! Et quand je suis sortie du bureau du médecin, j'étais effondrée. Parce que c'était impossible que moi, je puisse faire un épuisement professionnel parce que... ça voulait dire que... « Voyons! T'es pus performante! Tu n'es ben pas bonne! Ça ne se peut pas. Toutes les femmes peuvent faire ce que tu fais! » Là, ça a été... la débandade. Pendant quelques mois. (Émotions dans la voix) (Silence)

Plusieurs volontaires ont, en quelque sorte, eu besoin d'une « autorité » extérieure, plutôt objective face à leur situation, pour valider l'état physique dans lequel ils s'étaient engouffrés. En effet, c'est au terme de nombreux avertissements et de leur corps et de leur entourage qu'ils en sont arrivés à cette résignation forcée :

V3-

Fait que, je ne savais pas ce qui m'arrivait moi?! Fait que là, je suis allée voir le médecin. J'étais fatiguée. Ben... il me dit : « C'est parce que t'es épuisée! » Fait que là, j'ai eu un congé... pour.... épuisement professionnel. Et... je te dirais de ce que je me souviens de la réponse de mon directeur quand j'avais amené mon papier, puis que je lui avais expliqué ça quand je l'avais rencontré... il m'a dit : « Je ne pensais pas que ça allait t'arriver à toi. » Il me dit : « Une femme forte comme toi. Un épuisement professionnel! » Mais... on remonte en 85, c'était quand même plusieurs années... et c'était tellement... je me demande si je n'étais pas la première à avoir eu ça... ça commençait ou presque là... Bon! Mais, c'était vraiment... inacceptable et inacceptable d'avoir.... Un problème de ce genre-là.

Ben c'est là que je me suis encore plus rendue compte comment j'étais épuisée. Le fait d'être retiré du milieu là... [...] Pis, à la maison, ben... J'ai été au moins... j'ai été 6 mois arrêtée-là...

Et pourtant, cette brûlure qu'est l'épuisement professionnel semble si vive pour celui qui en est atteint qu'il est difficile d'imaginer le scepticisme qu'il a à son propre égard. Dans les propos qui suivent, la période de convalescence permettra à l'épuisé de se rendre compte de l'état dans lequel il avait sombré :

V9-

Pis la manifestation de mon épuisement professionnel... (Rires) C'est qu'un beau matin, je suis arrivée au bureau et j'avais placardé [les fenêtres de mon bureau avec du carton]... Et c'est arrivé là... du jour au lendemain. Moi, ce que je ne savais pas, c'est que ça faisait 3 mois que mes collègues trouvaient que j'avais... (Silence)... pas tellement de patience. Que j'avais... (Silence)... moins d'humeur... pis ils étaient un peu tannés de mes comportements. Pis... je leur en faisais baver dans les réunions... j'étais plus... irritable... J'étais plus agressive! Oui! Ben à vif! Pis... (Silence) Là... (Hésitation) (Silence)... Certains d'entre eux remettaient en question mes compétences... (Hésitation) un matin, je suis rentrée et je me suis dit : « Ouais! Ben, je pense que moi, j'aurais le

goût de travailler avec des gens qui ont des petits problèmes...[comparativement à ceux qui souffrent de toxicomanie et des problématiques de prostitution] » (Silence) (Rires) [...] C'est là que... Ça a été mes premiers indices...

Moi, ça a pris... ça a duré presque 18 mois. Ça a été un vrai de vrai burn. Quand on dit burn, brûlé là, c'est brûlé, complètement brûlé.

V10-

... un lundi matin... le...10 juin 1996... Je suis arrivé au bureau... Je me suis assis à mon bureau... Pis j'avais une secrétaire extraordinaire à l'époque... [...] Or, elle, le matin, elle venait dans mon bureau et me disait tout ce que j'avais à faire... [...] Elle rentre dans mon bureau, pis elle commence à me dire qu'est-ce qu'il faut que je fasse... Je ne la comprenais pas ... (Long silence)... Elle parlait – Je l'entendais – mais je ne comprenais pas ce qu'elle me disait... (Silence)... Fait qu'à un moment donné, j'ai dit : « XXX... (Silence)... tu peux tu me donner une couple de minutes, là, je suis... Je ne me sens pas bien tout d'un coup, là... » Fait qu'elle dit : « C'est correct. » Elle sort de mon bureau, j'appelle le médecin, je dis : (tout bas) « Hey là! Faut que je te vois, ça va mal » (silence)... Il dit : « Comment ça? » J'y dis : « Ben là... ma secrétaire me parle pis je ne comprends pas ce qu'a me dit... Je ... Je suis comme désorienté... C'est comme... Je ne sais pas où je suis, là...pis... » Fait que là, il dit : « 2h après-midi. » Alors, je me suis pointé à 2h... et puis je suis revenu au bureau 6 mois plus tard... (Silence) [...] J'ai été au bout de ma corde... J'étais cassé. Carrément cassé. (Silence)...

V12-

Je suis allée chez le médecin! [...] elle m'a demandé qu'est-ce qui se passait? Et elle a dit : « T'es vraiment pas bien, là... » « Bien, je ne dois pas être si pire que ça? » Elle dit : « Non, non! Tes petites voix pis toutes là... c'est symptomatique... c'est symptomatique... Arrête, là!... » En plus, je n'en revenais tellement pas, là, parce que je me sentais tellement coupable...

[...] Là, je suis fatiguée, je suis fatiguée... je suis fatiguée... Ça je l'ai dit... Là, elle va dormir! Ok! ... (Silence)... [...] Pis je me suis en allée chez nous, pis je me suis couchée, pis j'ai dormi pendant une semaine. [...] Là, j'étais tellement à bout de tout que...il n'y avait plus personne qui allait venir m'écœurer! (rires) [...] J'ai été arrêtée 1 an comme il faut.

En clair, cette douloureuse reconnaissance ne se fait pas sans un certain ébranlement physiologique et psychologique. En effet, c'est au terme de maintes recommandations de l'entourage, d'indices répétés et du verdict posé par le médecin que l'épuisé rompt avec ses fonctions. Et pourtant, c'est avec une certaine méfiance que la victime accueille le diagnostic. L'image de soi comme « surhomme », trop longtemps nourrie, commence à s'effondrer.

### **1.3.1.2 Cas de harcèlement**

Dans les deux cas de harcèlement exposés, les volontaires ont dû faire face à leur situation en ayant recours et à un médecin et à des aides psychologiques pour affronter leur état d'épuisement professionnel causé par le harcèlement de l'employeur. Dans le cas du volontaire #5, la situation conflictuelle subie a été telle qu'elle dit avoir été dans un état végétatif pendant les quelques jours qui ont suivi son départ de l'organisation. Pourtant, seule l'obligation de se rapporter à un médecin pour obtenir une autorisation d'absence vaincra sa résistance à admettre la réalité.

V5-

Alors, la dernière journée que je suis partie, je n'ai même pas fini mon quart de travail. [...] Alors, à partir de ce moment-là... je suis... j'ai resté dans l'état quasiment végétatif. Ça pas de bon sens! Là c'est... ouf... ... Ben quelques jours après, parce que j'ai su me ramener quand même là... j'ai su prendre le téléphone, j'ai appelé... [...] pour dire que je n'étais pas capable de rentrer... fallait que j'aille voir mon médecin... Mais, là, mes problèmes n'ont pas été finis pour tout ça! [...] En fait, on a accueilli cet accident-là comme une jambe cassée. [...] On ne m'a pas cru concernant ce qui m'arrivait. [...] On m'a envoyée en expertise... Une autre épreuve de ma vie. (Silence) De voir un psychiatre. [...] Dans mon organisation, on ne me croyait pas. On ne me

croyait pas que j'étais... en maladie, là. « Voyons donc! Qu'est-ce qu'elle a, elle?! On lui a fait des représailles? Ben voyons, il y en a d'autres aussi qui ont témoigné pis... Pourquoi elle? Pourquoi elle? Tu sais, bon! » Alors, ils m'ont envoyé voir un psychiatre pour ça!

En plus, le harcèlement de l'employeur ne s'est pas terminé à la sortie de l'employée. Au contraire, il a remis ses invectives jusqu'à remettre en question les besoins d'un traitement pour la volontaire, puisqu'il mettait en doute le fait que l'employée souffrait d'épuisement professionnel. Ainsi, les premières rencontres avec le psychiatre avaient pour but non pas de traiter la patiente, mais de prouver que celle-ci disait la vérité, remettant en question l'intégrité de l'individu.

Quant au second cas, la reconnaissance de l'épuisement professionnel a été provoquée par la secrétaire du volontaire et des commentaires de certains de ses amis. C'est d'ailleurs sur les recommandations de son adjointe que le volontaire est allé consulter un médecin qui le connaissait bien et qui était également au courant de la situation qui sévissait dans son organisation.

V11-

« Moi, à ta place, j'irais voir... (Silence)... le médecin, tu verras... » Fait que je l'appelle... Je m'en vais le voir... Pis... je lui explique ça un peu... Il est au courant de ça parce que son beau-père travaillait à XXX, pis il était cadre comme moi. Il est au courant de tout. [...] Là, il commence à me poser des questions... As-tu faite ci?... Comment ça va? « Ben, écoute... il y a ma secrétaire qui me dit que ... (silence) [...] Ça a pas l'air à aller, je suis écoeuré, je suis fatigué, je suis tanné... » – « Là, ouais... ça marche pas... » Il dit : « Ben écoute, moi, je pense qu'elle a raison... ce qu'on va faire, je vais te donner un congé d'un mois... (silence-hésitation) je vais te donner des petites pilules... » « Des pilules, je ne veux pas ça... je vais me reposer, là... », et il dit : « Va te reposer, là... Pis on se reverra dans un mois. »

**- 15 jours plus tard...**

(Le médecin) me dit : « Ben écoute. Moi, ce que je vais faire là, je vais te prolonger d'un mois pis tu vas aller voir un psychologue. On a un psychologue dans notre bureau, là. [...] Prends un rendez-vous. Tu vas aller jaser avec. Pis tu vas m'autoriser à discuter avec elle par après. Pis on s'entendra sur ce que tu vas faire. » Fait que je suis allé voir la psychologue.

Cette situation a provoqué plusieurs changements chez ce volontaire, car pour parvenir à briser cette souffrance qui l'avait amené à cet état de fatigue extrême, il a dû mettre un terme à la relation qu'il entretenait avec sa conjointe qui travaillait pour la même organisation. Le volontaire explique d'ailleurs son geste par le fait qu'il devait rompre tout lien qui le rattachait à son milieu de travail afin d'espérer guérir de son épuisement.

Quoi qu'il en soit, les difficultés reliées à cette situation ont été pour ces narrateurs plus qu'il n'en fallait pour les plonger dans un état d'épuisement professionnel. Ils se sont vus dans l'obligation de prendre des antidépresseurs et d'assurer un suivi psychologique pendant un certain temps avant d'admettre l'inadmissible situation vécue.

### **1.3.1.3 Cas de surmenage et d'harcèlement**

Dans les six cas de cette catégorie, le constat de la reconnaissance de l'épuisement professionnel est plutôt douloureux. Il se traduit, en effet, par la rupture avec des idéaux<sup>34</sup>, des conjoints<sup>35</sup>, une profession<sup>36</sup>, avec des milieux de vie<sup>37</sup>. Tout est pour ainsi dire dévasté, ne laissant place qu'à des ruines ici et là :

---

<sup>34</sup> Tiré du verbatim du volontaire #13-15.

<sup>35</sup> Tiré du verbatim du volontaire #1.

<sup>36</sup> Tiré du verbatim du volontaire #1-2-7.

<sup>37</sup> Tiré du verbatim du volontaire #1-2.

V15-

1<sup>er</sup> février ou le 2 février... peu importe la date... là je me suis retrouvé chez moi et... avec... de grosses remises en question... J'avais échoué. [Silence] Je me sentais coupable. [Silence] Parce que je me retrouvais seul là-dedans. [...] ça reste quand même que j'avais... je n'étais pas... [Silence] accepté par les dirigeants. [Silence] Et ça me décevait aussi de savoir que, y a des dirigeants qui étaient là qui n'avaient pas les connaissances pour l'être. Mais qui dirigeaient... pareil. Ils avaient une autorité.

[Silence] J'avais une carapace qui avait commencé à se former très, très jeune. Cette carapace-là n'avait jamais été attaquée. [...] je me suis rendu compte que la carapace n'existait plus. Donc, là, je n'avais plus de repères. [Silence] c'était je me livre avec moi-même [sic]... c'était je suis livré à moi-même et je n'ai pas... en plus de pas avoir de repères, c'est que je n'ai plus de défenses contre personne. [Silence]

L'angoisse, l'anxiété, les troubles physiques et psychologiques sont autant de problèmes que les narrateurs ont dû affronter. Le passage qui suit indique bien l'état d'esprit dans lequel ils sont plongés :

V7-

...Je faisais de la panique dans mon auto... Je me demandais si je n'allais pas me lancer dans une autre auto... Inconsciemment. Ou consciemment. Je ne sais pas. J'étais en train de perdre la tête. Je n'étais vraiment pas bien. [...] je me suis arrêtée dans un dépanneur, j'ai acheté une bouteille d'eau, j'ai pris de l'eau... J'essayais de me garder la tête froide! [...] Je me suis en allée chez ma mère [...] (silence) Fait que là, j'ai dit : « Maman, je me sens vraiment pas bien... » Pis elle le voyait... j'étais comme verte... Je n'étais vraiment pas bien! Fait que j'ai appelé à... Info-Santé. Pis là, ils m'ont dit : « Écoute, c'est une crise d'anxiété profonde que t'es en train de faire là...il faut vous rendre à l'urgence, madame, là...ça n'a pas de bon sens... » Fait que j'ai dit : « Je vais voir ce que je peux faire... » Moi, je « shakais »... il n'y avait plus rien qui... J'avais comme des flashs, là... pas des hallucinations, mais ... Je me sentais comme... complètement sortie de moi-même... Fait que là, je suis allée au XXX. Pis y était à peu près 3h moins quart... J'étais assis, fallait que je vérifie des dépôts de la veille [...] J'avais les dépôts en avant de moi, j'avais les chiffres, j'avais les rapports, ... Il n'y avait plus rien qui marchait... Je n'étais plus capable de fonctionner... J'avais mal partout. Je suis PARTIE à pleurer!!! J'avais une de mes employés qui était là... je me suis mise à pleurer, mais



pleurer! La tête m'a tombé sur le... (Bureau) Je pleurais, je shakais... j'étais pus capable. Elle m'a emmenée... quand même un peu plus loin... Tu sais, je ne voulais pas que les autres employés me voient de même [...] Je n'étais plus capable. Fait que là... J'ai appelé ma mère. Et ma mère a dit : « ...écoute, je te laisserai pas de même, là! Je veux que tu prennes soin de toi! Ça me tente pas que t'ailles trop loin, là! Elle a dit : Appelle ton adjoint. Dis-lui s'il peut venir... » Fait que je l'ai appelé. Il n'était pas ben, ben content non plus... Il a compris que j'avais besoin qu'il vienne. Fait que j'ai appelé mon superviseur. J'ai averti que j'allais quitter pour des raisons... Fallait que je me rende à l'urgence... [...] Finalement, mon adjoint est arrivé, ma mère est venue me chercher... pis on est allées à l'hôpital. Pis... à l'hôpital, j'étais complètement paniquée... J'étais apeurée, je ne savais pas trop ce qui allait arriver. Tu sais... Je ne suis pas folle, là, j'étais consciente... mais... je me rendais pas compte à quel point j'étais fatiguée... j'étais épuisée... à quel point c'était une source de stress aussi. C'était insurmontable! Je voyais ça (tout bas) insurmontable...

Ces propos forts décrivent un épisode pour le moins troublant et dévastateur. Le récit démontre le chaos dans lequel les individus sont plongés les déconnectant pour ainsi dire de la réalité.

Au terme de ce segment concernant la reconnaissance de l'épuisement professionnel, on constate que l'effondrement qui accompagne cette étape provoque une intense douleur chez les narrateurs. Le climat de violence organisationnelle auquel ils ont été trop longtemps soumis a maintenant des conséquences physiques et psychologiques. On voit poindre le moment de la prise de conscience de la gravité de leur état. On perçoit ce à quoi ils ont été trop longtemps exposés. Sans cadre, sans références, dépourvus d'énergie, dénués d'eux-mêmes, ils affrontent le diagnostic.

La prochaine étape sera l'occasion de démontrer toute l'incompréhension qu'un tel obstacle peut produire dans l'esprit des narrateurs. En effet, il est très difficile de vaincre l'image idéale de soi nourrie depuis plusieurs années, celle du surhomme, et de mettre fin à l'activité centrale de leur vie, soit le travail et la production.

### **1.3.2 Incompréhension de l'obstacle**

Bien que les volontaires aient admis dans leur récit de vie s'être abandonnés à leur état de fatigue, il reste que l'écart produit entre les super-capacités de production des volontaires et ce nouvel état d'asthénie que provoque l'épuisement professionnel demeure inconcevable dans leur logique d'action. L'acceptation de cette fatigue n'est pas une mince tâche pour ceux qui sont habitués à se dépasser pour atteindre leurs objectifs. Tout ce qui les avait fortifiés pendant des années ne semble maintenant plus qu'un souvenir. Les répercussions complexes se font sentir autant au niveau physiologique que psychologique, ce qui embrouille le rapport de l'individu avec lui-même. Les conséquences physiques et psychologiques seront détaillées dans la prochaine partie afin de mieux illustrer cette désorientation qui caractérise la victime d'épuisement professionnel.

#### **1.3.2.1 Conséquences physiques**

Toutes catégories confondues, on constate qu'une majorité de volontaires ont d'abord eu un besoin intense de dormir<sup>38</sup> pour parvenir enfin au repos. Ils ont également précisé la nécessité de s'envelopper d'une certaine forme de chaleur comme s'ils souffraient d'un froid perçant leur corps. Les gestes les plus banals tels que manger, s'habiller, lire sont devenus pratiquement inaccessibles.

---

<sup>38</sup> Tiré des verbatim des volontaires #4-5-6-7-9-10-12-13-14-15.

V14-

Là, je me levais... je disais : [...] Ça te fais-tu rien que je m'étende sur ma chaise longue? » Je me couvrais avec une... serviette de plage, pis je dormais là... Pis là, je me réveillais pis je disais : « Ah! Je vais aller m'étendre dans mon lit. » Là, je m'en allais dans mon lit, je tremblais de même, là... il faisait 80 dehors... pis je me rajoutais une couverture de laine... sur le dos.

V15-

... je me suis retrouvé, j'étais tout seul. Je me levais le matin, je restais en pyjama, je mangeais une soupe... [Silence] au sous-sol chez mes parents où il faisait très chaud. Et... c'est, c'est à peu près ... ce que je faisais de toutes mes journées. Je m'habillais peut-être pour deux, trois heures dans le jour... là... je ne faisais rien. Et, je trouvais ça ordinaire de rien faire, mais je n'avais pas la force de faire quelque chose. [Silence] Un genre d'écoeurantite aigüe, mais vraiment aigüe... où là, faire quelque chose pèse. Parce que t'as l'impression que faire quelque chose, là, ça ne sera pas apprécié. T'as l'impression que si tu agis, tu fais quelque chose, même si ce serait juste du bénévolat, n'importe quoi, là... [Silence] tu vas te faire exploiter.

Par ailleurs, 11 des volontaires rencontrés ont dit avoir dû se résoudre à prendre des médicaments, même si, à prime abord, ils s'y sont refusés. Cette prise de médication leur paraissait humiliante, en référence à l'importance accordée à la performance et à l'indépendance. Les médecins on dû insister auprès des ces épuisés afin que leur état ne s'aggrave pas :

V6-

Il m'avait donné à cette époque des antidépresseurs... (Silence) pour me relever. Ce que j'ai refusé de prendre. Parce que... les premiers jours d'abord, je ne suis pas quelqu'un qui prend des médicaments. Fait que la première semaine, je les prenais, là... j'étais encore plus dépressive. Avant que ça fasse effet, ça prend du temps. Ça prend... peut-être... 1 mois avant que ça fasse effet? Fait que je les ai mis à la poubelle. Et là, j'ai dit : « Il n'est pas question. Je suis CAPABLE. – La performante qui parle encore! »

V13-

Là... j'ai rencontré ma psy pour la première fois... qui m'a été référée par mon médecin de famille. (Silence)... on ne s'est pas laissé depuis ce temps-là... depuis 2000...2001... c'est la 7<sup>e</sup> année, là... On se voit une fois par mois ou deux. Ces temps-ci, c'est à peu près ça, là... Mais je veux dire... au début, c'était deux fois par semaine...Pis... J'avais réellement besoin de soutien... Permanent...Alors, c'est ça... Pis là après ça, les antidépresseurs ont embarqué... les médicaments pour le soir, là, j'étais rendu au lithium... J'avais... (Soupir...) Je n'étais pas drogué, mais j'étais... des bouts que j'étais zombie. ... (long silence)... Alors... Non, c'était une période très creuse.

V7-

Pis, ils m'ont arrêté complètement. Ils me donnaient plein de pilules. Je ne les ai pas pris les premières semaines, je voulais voir mon médecin avant de prendre quoi que ce soit. Je ne voulais pas être pris... Ils m'avaient donné de la médication pis toute, j'en avais pris une couple quand je faisais des crises d'anxiété... ça a arrêté... Ça a pas arrêté de même ça, là... Ça a continué! J'étais... Je ne savais pas où ce que je m'en allais là... ça a continué! Je ne savais pas combien de temps ça allait durer? (silence) J'en avais aucune idée... Fait que j'en ai pris, pis ça... Je me sentais encore plus en perte de contrôle, tu sais. Je me sentais moins moi-même... ça me faisait pas... Fait que c'est là, il a vraiment fallu que j'attende de voir un médecin, pour que là, on regarde le dosage... Pis ça a pris du temps, là... Pis, tu sais, avant que j'accepte de prendre ça... parce que... (silence) je trouvais dont que c'était une béquille... pis que tu sais, au niveau chimique... Ok! Je peux ben croire que mon cerveau... ce n'est pas mon cerveau qui était malade... C'est mon corps qui n'est plus capable ... Tu sais, c'est de savoir c'est la poule ou l'œuf... à savoir, c'est quoi qui arrive en premier...

À travers les récits, il est tout de même étonnant de remarquer que les volontaires sont assez confus quant à leur situation. Il y a une incompréhension face au fait qu'ils ne puissent plus faire ce qu'ils ont toujours fait, soit travailler et être performants. D'ailleurs, plusieurs d'entre eux se remettent en question quant à leurs capacités physiques et à leur possible retour sur le marché du travail. Ils se disent surpris de l'ampleur de leur état d'épuisement :

V10-

Quand je suis allé voir le médecin, le 10, j'ai ben compris qu'il y avait quelque chose qui était cassé, là.... Tu sais.... Je ne peux pas retourner travailler, là... Je ne peux pas le lendemain matin, là... (Soupir) Je te dirais que la première semaine... [...] j'étais comme en congé maladie, là, dans le sens que je vais essayer de récupérer... Je suis fatigué pis bon... (silence-soupir) Pis...15 jours... Pis là, [le médecin] me dit : « Tu viens me voir dans 15 jours. » Alors, les deux premières semaines, c'était... je soignais... je soignais ma fatigue, bon!... (Long silence) Mais quand je suis retourné... Il m'a trouvé très rapidement [...] un psychiatre... Oups, c'était différent, là, hein?! Parce que ce n'est pas un médecin de médecine générale, là... c'était un psychiatre... [...] je lui raconte mon histoire, là, vite, vite, pis... Je lui dis : « Je vais retourner au bureau bientôt. » Fait qu'il me dit : « Pas tout de suite! Vous n'êtes pas prêt. » (Long silence) ... [...] J'ai dit : « Quand? » il a dit : « Je sais pas, mais c'est pas tout de suite. Fait que... allez-vous-en chez vous, là, pis reposez-vous. » (Silence)... Pis là, quand je suis revenu chez nous, là je me suis dit : « Qu'est-ce qui se passe? » (Silence)...

V7-

Fait qu'à partir de ce moment là, je pensais que ça durerait 2, 3 semaines... le temps de dormir un peu, de me reposer... Je me suis rendu compte que c'était plus... profond que ça. Ça fait depuis le...17 juillet que... je ne suis pas retournée encore... (Silence) sur le marché du travail.

Au terme de ce point concernant les séquelles physiologiques de l'épuisé, il est apparu que les narrateurs des récits de vie avaient besoin de repos et de chaleur. La victime d'épuisement se voit en effet tellement affaiblie qu'elle peine à combler par elle-même ses besoins physiologiques de base. De plus, la prise de médicaments pour taire l'anxiété et prévenir la dépression profonde effraie plusieurs volontaires qui craignent à certains égards la dépendance, une valeur qui vient contredire la construction même de leur être.

Cette « mort » du corps ne fait pas de sens, car plusieurs d'entre eux avaient une vision plutôt utilitaire de leur vie puisqu'elle permettait de réaliser un travail. Étant complètement démunis de capacités, ils se trouvent plongés dans une incompréhension de ce qui se produit.

Dans l'étape qui suit, les conséquences psychologiques seront abordées sur ce même horizon d'incompréhension qui caractérise les victimes d'épuisement professionnel.

### **1.3.2.2 Conséquences psychologiques**

Bien que les besoins physiologiques se soient en quelque sorte résumés à ceux de survivance (manger et dormir), les besoins psychologiques ont, quant à eux, conduit les volontaires à divers obstacles. La tension est palpable lorsqu'ils racontent la détresse avec laquelle ils ont dû vivre pendant un long moment. Souvent désorientés, des épuisés ont été confrontés à des idées suicidaires et à une certaine capitulation devant cet état qui ne s'améliore pas. Le passage qui suit est éloquent par la souffrance qu'il exprime :

V2-

Pis en quelque part, je me dis... j'avais de la misère à le prendre à un moment donné... je me suis dit, ouais, en quelque part, j'ai une petite conviction d'être allé au maximum pour en sortir. (Silence) Pour en sortir? Pour me brûler comme il faut. De façon inconsciente... J'ai comme analysé après... j'ai dit : « Câline! Dans le fond, qu'est-ce que j'ai faite là? » Tu sais, ce n'était pas conscient, là... moi, je faisais ma job, pis je la faisais avec cœur! Pis je la faisais du mieux que je pouvais...

Fait que pour moi, c'était très, très fort. Pis j'ai eu une époque où j'avais des idées suicidaires... que... j'ai... j'ai vraiment... vraiment capoté. (Très bas) C'était rough... J'ai eu un suivi psychologique... [...] Là, là, j'ai vraiment eu... (Silence)... j'ai failli me tuer. Carrément là. Pis là, j'ai appelé mon médecin, j'étais en panique, là... j'ai dit : « Crisse là, ça marche pas. » Hey! Je passe

devant l'organisation pis j'ai des idées avec mon auto, là... J'ai eu l'idée de prendre mon élan pis de passer au travers la porte... de capoter là-dedans. Je passais sur l'autoroute, là, pis je voyais des poteaux, pis j'avais l'idée de rentrer dedans.

Certains des volontaires rencontrés sont même entrés dans une forme de déni de la situation pour tenter de passer au travers de la crise, et plus particulièrement ceux qui n'ont pas eu recours à une aide psychologique. Les valeurs d'indépendance et d'ambition sont si prégnantes qu'ils sont prêts à faire face à toutes les éventualités pour se sortir eux-mêmes de la maladie de l'excellence :

V12-

J'avais atteint mon cap! Pis là, j'ai dormi une semaine de temps... comme il faut... Pis après ça là, ben... ben là j'ai eu un poids... J'avais toute crissé ça là...Pis j'avais l'intention de ne plus jamais retourner dans cette rue-là...(Rires) [...] Je ne veux pas en entendre parler... Fallait surtout pas que [mon conjoint] m'en parle! C'était... ce n'était pas un burn-out, c'était juste de la fatigue... Pis... fous-moi la paix, pis je suis fatiguée, pis je suis fatiguée... Il y avait toute la fatigue de... c'est en 98, donc j'ai 26 ans. Ça fait 7 ans que je suis raisonnable! Ça fait 8 ans que je suis toujours raisonnable... j'étais fatiguée...

V15-

...Je trouvais que c'était trop [hésitation] astreignant... d'en parler. C'était comme... ça vaut pas la peine, pis c'est un effort qui est trop... pis si j'en parle, ils vont poser des questions, pis je vais rentrer dans cet atmosphère négative, pis je vais continuer à en parler...

Pour bon nombre de volontaires, cette situation est inacceptable à leurs yeux<sup>39</sup>. Ils ne voient pas pourquoi tout ceci leur était arrivé à eux. D'un point de vue personnel, les volontaires ont formulé des remises en question quant au choix de leur profession et à leur

<sup>39</sup> Tiré du verbatim des volontaires #1-2-3-4-5-6-7-9-10-11-12-13-14-15.

capacité à l'assumer<sup>40</sup>. Du point de vue social, ils ont dû affronter l'intolérable regard des autres sur cette nouvelle réalité de leur vie :

V8-

Pis, quand tu vis ça, là... T'es dedans, là. T'es en congé de maladie, là, tes chums te rencontrent pis ils disent : « Bon! Ce qui se passe là? Ça fait 3 semaines, 1 mois, là, tu sais. Il va falloir que tu te remettes à la job... » Ils posent des questions, ils veulent savoir... tu ne te comprends pas toi-même. Tu ne te comprends pas. Là, tu vois des gens qui te harcèlent de questions, pour savoir, pour comprendre, mais comment tu veux leur expliquer quand tu ne te comprends pas toi-même... C'est rough, c'est rough... Fait que ça n'aide pas du tout.

D'ailleurs, pour noircir davantage ce tableau déjà assombri par l'incompréhension, apparaît un sentiment de culpabilité chez l'épuisé, qui vient rendre confus un peu plus l'état de la victime. En effet, cette dernière est portée à se juger coupable de son incapacité; elle estime avoir abandonné les collègues et l'employeur qui comptaient sur elle :

V6-

Et quand je suis sortie du bureau du médecin, j'étais effondrée. Parce que c'était impossible que je puisse faire un épuisement professionnel parce que... ça voulait dire que... « Voyons! Tu n'es plus performante! Tu n'es ben pas bonne! Ça ne se peut pas. Toutes les femmes peuvent faire ce que tu fais! » Là, ça été... la débandade. Pendant quelques mois. (Émotions dans la voix) (Silence) [...] Après... là, je me sentais extrêmement coupable. Parce que j'étais pus capable de travailler. Et l'employeur m'avait dit : « Prend ton temps. On te paye quand même à plein salaire. » [...] Et là, c'était la culpabilité... infernale... et je me disais : « Il ne peut pas me payer. Faut que je travaille! Il ne peut pas... Il ne peut pas faire ça, je... je ne suis pas assez bonne! » [...] Je pleurais encore plus de savoir qu'il me payait quand même alors que j'étais à la maison... en train de dormir, ou en train de... d'aller marcher dehors... et... ça a été extrêmement, extrêmement, extrêmement difficile.

<sup>40</sup> Tiré du verbatim du volontaire #9 et #10.



Quant aux personnes qui ont vécu une situation de harcèlement, elles paraissent révéler qu'elles n'en avaient pas conscience avant d'entrer dans cet épisode. Les rendez-vous chez les psychiatres ou psychologues sont notamment l'occasion de faire un compte-rendu détaillé des injustices qu'ils ont vécues et d'en mesurer toute la gravité. Ils ont un grand besoin de s'exprimer pour valider leur innocence envers les situations intenable qu'ils ont subies. De se retrouver ainsi, en congé maladie, à cause de personnes qui ont abusé de leur pouvoir rend les circonstances difficilement acceptables :

V5-

J'ai passé pour une madame... qui était pas malade, mais pas du tout. Qui avait tous ses moyens... Mais. Il n'a pas été capable de voir que j'étais sous le choc! Moi, je ne savais pas ce qui m'arrivait? (Silence) [...] Mais, le psychiatre n'a pas pu – parce que je ne lui en ai pas donné la chance non plus, c'est ben sûr – moi je suis arrivée là, j'étais armée comme un soldat. J'avais mon porte-document et vous allez m'écouter! Alors, j'étais droite, j'étais toute bien mise. Pis lui, c'est ce qu'il a vu. Il n'a pas vu la détresse chez moi. Il n'a pas senti la détresse!

V11-

Fait que je me suis reposé. Il m'a donné un congé de 15 jours. Pis après ça il m'a dit : « Comment ça va? » – « Ben... comment ça va? Ça va comme ça allait. Ça n'allait pas si mal que ça. [...] ... Après un mois, je suis retourné le voir, pis là, il m'a dit : « J'ai jaser avec la psychologue, pis tu ne peux pas rentrer travailler. Tu dois prendre des médicaments. » J'ai dit : « Ben... prendre des pilules... je ne veux pas. » Mais d'un autre côté, je ne sais pas... Je sentais que je ne filais pas. Je n'avais pas le goût de rentrer dans la chicane. Ça allait mal! Je veux dire, ça a brassé... ça m'a coûté moi personnellement 7 à 8 000 \$ de frais d'avocat pour me protéger. Ça allait mal en tabarnache.

Au terme de cette phase de l'incompréhension qu'a soulevée l'analyse des récits de vie, on ne peut que conclure aux liens intrinsèques qui unissent les conséquences psychologiques aux séquelles physiologiques. Les volontaires sont en effet pris dans une

tempête émotionnelle où certains font face à des idées suicidaires, d'autres à l'incompréhension et à la remise en question. L'immobilisme auquel le corps des victimes est assigné provoque l'irruption d'une puissante marée noire déferlant sur l'esprit des épuisés. À ce sombre scénario se mélange un sentiment de culpabilité qui confirme l'hypothétique incapacité longtemps soupçonnée par certains volontaires. Ainsi, le regard de l'autre vient en quelque sorte valider le spectacle insoutenable auquel prend part la victime dans le rôle principal. C'est sans doute d'ailleurs pour cette raison que certains des volontaires feront le choix de taire ce qu'ils vivent.

Dans la partie qui suit, il sera mis en lumière la nouvelle réalité qui émerge une fois le brouillard de l'incompréhension dissipé. Les volontaires qui se sont guéris de leur état d'épuisement expriment une partie de ce qu'ils ont compris de cette épreuve.

### **1.3.3 Compréhension de l'épuisement professionnel**

Du brouillard d'incompréhension à travers lequel les volontaires ont dû faire un passage obligé pour se remettre en contact avec leur corps et leur tête, l'étape de la compréhension de l'épuisement professionnel dans leur récit de vie a été une véritable prise de conscience des valeurs qui les habitaient, des objectifs qu'ils s'étaient fixés et surtout leur a permis de rompre avec cette image idéale qu'ils s'étaient faite d'eux-mêmes. Les victimes établissent un constat de leur état, s'analysent, se pardonnent pour l'une des premières fois :

V4-

J'ai fait la paix avec ça, à un moment donné, en me disant : « Ben oui, c'est un burn-out que j'ai fait. Oui, c'est à cause de ma jeunesse. Oui, c'est à cause

que je n'ai pas... (Hésitation) que je n'avais pas les outils que j'ai maintenant... mais oui, c'est la faute de l'organisation aussi. Et beaucoup! Et ça, quand on a accepté ça, ben, ça aide dans le processus de guérison, parce que ça t'enlève un poids. Hein? On se « dé-responsabilise »... on remet aux autres ce qui leur appartient.

V9-

Mais là, j'ai vu que c'est MA profession qui m'a emmenée à ça. À cette grande fatigue-là. Pis là je me disais : « Je me suis bien trop donnée! C'est comme si mon identité était là. » Tu sais... je me... Je me définissais... une partie dans ma vie à partir de cette profession-là. (Long silence)... Pis j'avais de la difficulté à voir... (Silence)... ça a pris beaucoup de place. (Silence) Pis ma vie personnelle... (Silence)... était moins... moins... moins riche si tu veux [...] Pis j'avais de la difficulté à mettre des limites par rapport à mon travail. Fait que ça, je me suis rendu compte de ça [...] je trouve que j'ai une responsabilité par rapport à mon épuisement. (Silence) Je... J'avais une responsabilité par rapport à ça...

V5-

Moi, j'ai eu ce psychiatre-là, puis... (Silence) lui, il a vu ma détresse. Mais, ça faisait quelques mois, là... Mes barrières étaient tombées. [...] Là, j'ai été capable de parler de moi. Pis je m'en foutais. Là, j'ai tout dit ce que j'avais à dire. (Silence) Alors, lui me conseillait des antidépresseurs et tout ça... mais je ne voulais pas... mais, il l'a marqué quand même dans son rapport, qu'il m'en conseillait. Parce que ça a été trop long la période où... j'ai descendu des marches, des marches. J'ai perdu des plumes tranquillement pas vite, avec tous mes mécanismes de défense. Tu sais, j'étais forte. Ça me demandait énormément d'énergie tout ça, pour paraître forte comme ça hein? Mais, quand y ont tombé, y ont tombé! ... et puis on remet tout en question... [...] je suis allée dans le fond de plein de fonds, puis... [...] C'est le contexte, l'abus de pouvoir, le harcèlement, c'est ça qui a fait en sorte que moi, avec mes valeurs, avec qui j'étais que... ça ne cadrerait pas là. C'est ça qui est arrivé. (Silence)

Les moyens qu'ils ont pris pour parvenir à cette compréhension sont plutôt diversifiés malgré le fait que le résultat souhaité s'avère le même. Pour certains, c'est l'écriture qui a servi pour leur propre analyse, d'autres ont opté pour des lectures sur la problématique d'épuisement professionnel :

V4-

... j'ai écrit, j'ai écrit, j'ai écrit mon journal, j'ai analysé, je me suis posé des questions, je me suis répondu. Je pense que j'ai commencé mon processus de guérison à partir de ce moment-là. En ce sens que... Je suis arrivée à porter une partie du blâme, mais donner ce qui appartenait aux autres. [...] C'est à nous de se positionner, à savoir qu'est-ce qui est important pour moi dans la vie. À savoir, est-ce que c'est la carrière à tout prix? Est-ce que il y aurait pas moyen de m'estimer, développer une estime de soi autrement que juste par le travail? C'est ce genre de question-là, tu vois. Donc... (se racle la gorge) donc, j'ai pris ces 6 mois-là pour ça. Pour ... me soigner. Pour me reposer physiquement aussi, parce que là, à un moment donné, toute lâche.

V10-

... j'ai réalisé que... je suis passé du pourquoi moi? à qu'est-ce que j'ai? (silence) Pis en même temps, je me suis mis à lire... je me suis dit : « Bon! Faut que je comprenne ce qui m'arrive. » Fait que... je me suis mis à lire toutes sortes de choses sur le burn-out. Prévenir le burn-out de Jacques Languirand [...] Je suis allé à la bibliothèque municipale et j'ai tout sorti ce qu'il y avait sur le burn-out [...] Fait que là, j'ai commencé à comprendre ce qui m'arrivait...

Plusieurs de ceux qui ont été durement éprouvés par des situations de harcèlement, notamment, se sont tournés vers une aide professionnelle psychologique sur une base régulière car la détresse dont ils souffraient se révélait plutôt destructrice<sup>41</sup>.

Parmi les 15 récits, trois d'entre eux n'ont révélé aucune étape quant à la compréhension de l'épuisement professionnel. Ces volontaires ont néanmoins avoué avoir fait quelques rechutes d'épuisement professionnel. Ceux-ci ont d'ailleurs révélé dans leur récit qu'ils se sentaient, aujourd'hui encore, toujours fragiles et habituellement un peu coupables de ne pas être capables d'en donner plus à leur employeur<sup>42</sup>. Parmi ces trois volontaires, il y en a maintenant deux qui ne sont plus sur le marché du travail.

<sup>41</sup> Tiré du verbatim du volontaire #2 et #13.

<sup>42</sup> Tiré du verbatim du volontaire #6, #13 et #14.

Au terme de cette étape qu'est la compréhension de l'épuisement professionnel, nous voyons qu'il n'est pas aisé de prendre conscience de cette souffrance pour celui qui le vit de l'intérieur. À la lumière des récits de vie, on comprend que certaines personnes mettent beaucoup de temps avant de faire la paix avec cet état. Il apparaît évident qu'au moment de la « cassure », il y a un bon nombre d'éléments qui sont remis en question soit par un support psychologique, soit par une profonde introspection. De là, s'installe, pour certains, une forme de responsabilisation qui prend acte dans l'avènement de l'épuisement professionnel. Malgré tout, il semble que seul le temps permettra aux volontaires de se guérir complètement de cette profonde blessure, laissant ici et là certaines cicatrices.

Pour clore cette étape cruciale qu'est l'épuisement professionnel, née de la violence organisationnelle qui s'abat sur des surhommes épris de travail et de réussite, il a été constaté et compris dans la structure du phénomène que la reconnaissance de cet état passe d'abord par l'annonce d'un verdict médical qui confirme les conséquences de cette violence trop longtemps endurée. La lassitude qui s'empare alors des victimes contraint celles-ci à abandonner le combat. Toutefois, malgré l'ampleur du chaos dont elles sont victimes, les épuisés continuent d'être pourchassés par un imperceptible scepticisme quant à la véracité de la situation.

C'est plutôt à l'étape de l'incompréhension que les épuisés se laisseront enfin aller à cette fatigue et à cette détresse puisqu'ils sont désormais sortis du contexte organisationnel. C'est alors qu'ils verront leurs besoins physiques se limiter à dormir et à manger tel un nouveau-né. Toutefois, le parallèle avec le nourrisson s'arrêtera ici, puisque les épuisés auront à faire face à une tempête émotionnelle les amenant tantôt à des idées suicidaires, tantôt à une culpabilité destructrice.

La phase de compréhension sera, quant à elle, une révélation au sujet de l'ampleur de la blessure et des cicatrices qui accompagneront dorénavant ces individus. Cette nouvelle dimension sera d'ailleurs très importante dans le retour à l'emploi puisqu'elle constitue une véritable prise de conscience des valeurs qui les habitaient. D'ailleurs, les objectifs démesurés jadis fixés et l'image idéale portée sur eux-mêmes seront également du lot de la phase de compréhension. Les victimes devront prendre en compte cette expérience marquante dans l'orientation de leur carrière, car elle sera la clef d'une vraie guérison.

À l'étape qui suit, nous ferons état du retour à l'activité professionnelle après cet épisode d'extrême fatigue. On verra comment les volontaires sont parvenus à tirer des leçons selon qu'ils sont retournés dans le même emploi ou qu'ils aient fait le choix d'un nouvel emploi ou d'une nouvelle carrière.

#### **1.4 APRÈS L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : RETOUR AUX ACTIVITÉS**

Après avoir posé un véritable regard sur leur événement d'épuisement professionnel et en avoir tiré certaines leçons, la plupart des volontaires ont confié dans leur récit de vie avoir dû se résoudre à entrevoir l'activité du travail de manière différente. En effet, avec la fin de la convalescence sonnait le retour aux activités professionnelles pour 12 des volontaires rencontrés. On comprendra que trois individus n'ont pu retourner au travail puisque deux d'entre eux ont été diagnostiqués invalides suite à leur épuisement professionnel par la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail (CSST) et que la troisième personne a décidé de prendre sa retraite.

Or, cette étape qu'est le retour aux activités devait se révéler pour les 12 individus une occasion pour mettre à l'épreuve leurs nouveaux choix. Ainsi, certains sont retournés dans le même emploi qui les avait menés à l'épuisement professionnel. D'autres, par contre, ont fait le choix de repartir à zéro. Parmi eux, quelques volontaires ont trouvé un emploi dans un autre lieu tandis que les autres ont complètement changé de carrière. Les prochaines sections feront donc état de ces choix.

### **1.4.1 Dans le même emploi**

Dans cette catégorie du retour à l'activité dans le même emploi, il n'y a qu'un seul récit de vie qui fait mention d'une réintégration positive. On constate à cet égard que le volontaire est retourné à son emploi de façon progressive tout en occupant un autre travail qui lui permettait de se revaloriser et de reprendre confiance.

V8-

... j'ai travaillé pour eux-autres à temps plein jusqu'au mois de juin. On a travaillé durant l'été un peu... pas en fou, mais pour faire avancer les choses. Mais rendu en septembre, évidemment on n'avait pas fini, fallait continuer. On a dit – là je me sentais un peu capable – là je pourrais enseigner à 50%. Pis je vais travailler pour vous autres à 50%. J'en ai parlé à mon médecin. Lui qui me suivait, il m'a dit : « Oui. Mais attention. Il dit, 2 jobs, là... Ça finit des fois 75 + 75, 150. Il dit, si tu t'embarques là-dedans, il faut que tu te disciplines, c'est vraiment 50-50. » Correct. Fait que j'ai accepté. J'ai travaillé la moitié du temps pour [eux autres], et ça, ça demande oui, mais... tu n'en as pas 30 en avant. Tu travailles à ton rythme pis tout ça. Les crayons, ça ne se sauve pas, c'est toi qui mène. [...] Alors, j'avais 3 groupes seulement. Et... cela a été... cela a été merveilleux. Cela a été merveilleux pour me permettre de revenir dans l'enseignement. 3 groupes, ce n'était pas trop lourd. J'avais des après-midi, des avant-midi libres. [...] Et c'est de l'air nouveau. Ça oxygène, de sortir un peu. Et ça m'aidait à rebâtir la confiance qui était rendu à zéro, là, face à l'enseignement. Tu te dis : t'es fini bonhomme. De l'intérieur, tu ne l'as pas eu, tu as manqué ton coup. C'est comme un ressort qui est cassé, qui ne veut pas reprendre.

Quant aux autres personnes, le fait de retourner sur les lieux qui les ont amenés à l'épuisement professionnel est plutôt difficile. Certains ont dû affronter une certaine forme de colère de la part de leurs collègues. D'autres se sont trouvés exposés au même contexte de harcèlement et d'autres enfin ont été confrontés au refus de l'employeur quant à leur retour au sein de l'entreprise.

V3-

Tu sais, c'était comme... (Silence) comme si ils m'en voulaient. Ah oui? OUI. D'avoir pris un congé. (Silence) Ouais... Comme si... ce n'était pas accepté d'avoir une maladie... un burn-out, d'être fatigué, épuisé professionnellement. Peut-être parce que le congé a été de 10 mois à peu près, là... Peut-être si ça avait été juste 1 mois, ça aurait été différent, je ne le sais pas... Mais... j'ai senti comme après ça une... une coupure avec les gens avec qui je travaillais. (Silence) [...] Mais, il restait quand même que le travail restait routinier et que je n'avais... je n'avais pas autant de plaisir à travailler que j'en avais quand j'ai commencé. [...] Quand je suis revenue, je ne faisais plus de supplémentaire. Par contre... je n'ai pas refait d'autres épuisements professionnels. Je me protégeais.

V11-

Quand je suis revenu, je savais qu'est-ce qui m'attendait... [...] J'ai su que ce serait dur... (Silence)... T'as pus le goût de... T'as quand même des responsabilités, c'est toi qui est le boss de tout le monde... Tout le monde s'attend à ce que tu sois le boss... Mais tout le monde était mêlé, tout le monde se mêlait de tout... C'était toujours... ça prenait son approbation... [...] Quand je suis revenu, tiens, j'ai remis mes affaires en place, pis en dedans je me suis dit non. T'es payé, ta retraite est payée... [...] J'ai pris ma décision, pis ça m'intéressait pus de travailler... La vie est trop belle...

V7-

... je suis en progressif, là, un retour progressif qui a été refusé par mon employeur. Depuis... le temps dans le fond que je suis partie, je sais qu'ils ont trouvé plein de stratégies, tu sais... ils n'auront plus confiance en moi... comme officieusement, il y a des choses que je sais... l'hostilité... Assez que... l'assureur... l'assurance collective fait affaire avec une firme qui se



rapproche un petit peu des interventions de... réadaptation... [...] pis l'employeur a jamais reconnu qu'y avait un problème dans sa façon de gérer... pis qu'y pouvait avoir des problèmes... Pis je ne suis pas la seule à qui c'est arrivé... Il y a des affaires comme ça qui sont arrivées... Mais, non! Il est complètement fermé... ce n'est pas comme ça qu'y gère... Fait que le médecin a dit que je ne retournerais pas pour des raisons de santé... pis que le risque de rechute était trop grand... [...] fait que je suis obligée de faire le deuil de mon emploi que j'aimais... malgré tout. Parce que si je pouvais faire la même chose pour des employeurs sensés... je retournerais demain matin...

Ces situations rendent les personnes aux prises avec l'épuisement plus vulnérables dans leur réhabilitation. Puisque leur retour de l'épuisement professionnel est plutôt perçu négativement ou parfois même ignoré, l'individu se voit, une fois encore, fragilisé dans sa confiance, son dynamisme et sa motivation. Il doit encore composer avec une certaine forme de repli sur soi. Il doute sans cesse de ses possibles capacités à faire du bon travail.

Pour conclure, malgré le fait que les narrateurs des récits de vie aient entamé une réflexion sur de nouvelles directions concernant leur vie professionnelle, l'épisode de l'arrêt de travail semble hypothéquer dans la plupart des cas un retour serein dans les mêmes lieux de travail. Néanmoins, on constatera que plusieurs de ces personnes ont aujourd'hui réorienté leur carrière.

### 1.4.2 Dans un nouvel emploi

On peut observer que la plupart des volontaires sont parvenus à une guérison de l'épuisement professionnel en changeant de lieu d'emploi ou en changeant complètement de métier. On constate alors toute l'importance que prend le climat de l'environnement de travail dans la réinsertion de celui qui a vécu un épuisement professionnel. Il est clair que, pour rebâtir la confiance de celui qui l'a perdue, il est nécessaire que les gens qui l'entourent puissent avoir foi dans ses capacités et dans son professionnalisme :

V15-

Mais moi, ce qui m'a permis de m'en sortir, ce n'est pas de la médication, il faut s'entendre, médication. [...] Bon, comme je ne voulais pas m'engourdir, je ne voulais pas avoir de médication. Et je ne crois pas non plus que c'est nécessaire, là. Ce qui m'a réconforté encore, c'est un petit peu la vie qui me l'a emmené quand un ancien employeur m'a rappelé. Il faisait des changements dans son commerce, puis il avait besoin de quelqu'un. Donc, le fait que cette personne-là, pour qui j'avais travaillé seulement trois semaines, trois, quatre semaines, m'appelle et dise : « Hey! Qu'est-ce que tu fais, si t'avais le temps j'aurais besoin d'un employé? » Ça m'a comme dit... « Écoute, il y a encore quelqu'un qui pense à moi. » J'avais l'impression d'être tombé dans l'oubli. D'être... je ne sais pas moi, une vieille chaussette qui a un trou dedans pis... [Tout bas] on y touche plus... Mais là, le téléphone est venu chez nous. [...] je commençais le lendemain, donc ça, ça a été comme... la voie ascendante.

V9-

Parce que moi, je peux dire que j'ai comme été choyée à ce niveau-là. Quand j'ai intégré ce nouveau poste, cela a été : « On est content que tu reviennes. On veut pas que tu te rebrûles. Prends soin de toi! » J'avais un milieu de travail exceptionnel pour ça! Mais, je le sais qu'il y a d'autres milieux que ce n'est pas comme ça! Parce que je supervise. Je fais de l'encadrement dans d'autres milieux... pis ce n'est pas de même partout. Tu sais, on va te demander d'être aussi efficace que lorsque tu es parti... Puis, ça, je ne pense pas que ce soit possible! Je pense qu'il y a une intégration qui doit se faire. Puis la personne ne pourra plus jamais retravailler comme avant ...(Silence)...

V10-

... j'ai raconté ça à mon psychiatre : « Doc! Là, ça commence... J'ai une perspective d'emploi intéressante devant moi... » Je pouvais retrouver un lieu où j'étais compétent... Je pouvais recommencer à... faire des affaires que j'aime... Tu sais... Ça, ça m'a aidé, là,... à... finir de récupérer!...

V12-

C'était hors de question que je retourne travailler dans la restauration. Hors de question. [...] Pis je n'aurais pas pu être juste à moitié bonne... Fait que c'était hors de question. [...] j'en ai profité pour régler des affaires... un gros ménage, là... cela a été long par exemple. Ça n'a pas pris juste un an pour faire le ménage... mais je l'ai fait... Pis après ça j'ai essayé de me trouver un travail dans autre chose, pis j'ai été chanceuse... je ne voulais pas de responsabilités... cela a toujours été clair... [...] j'ai été gardienne de sécurité... C'était tellement le fun, là... t'es assis à une table, pis tu fais des mots croisés...(Rires)

Ainsi, le fait de relever de nouveaux défis, dans un nouveau contexte, tout en ayant acquis la lucidité sur ses forces et ses faiblesses, est, pour la personne jadis épuisée, un facteur qui va permettre de se rétablir avec une nouvelle force. De plus, le fait de côtoyer des nouvelles personnes qui ne nourrissent pas de préjugés à leur égard favorise également la réinsertion. En mettant ainsi fin au repli sur soi, les ex-épuisés ont donc la liberté d'aborder différemment leurs fonctions de manière nouvelle.

Toutefois, il se trouve certains volontaires qui n'ont pas réussi à réintégrer le monde du travail. Cette défaite provient principalement de l'état de détresse et de souffrance qu'ils ont atteint dans leur épisode d'épuisement professionnel. En effet, les blessures ont été telles qu'une forme d'irréversibilité s'est installée dans leur système, autant d'un point de vue psychologique que physique occasionnant ainsi l'échec dans leur réinsertion sur le marché du travail. La difficulté d'adaptation, le manque d'énergie ainsi que le regard des

autres sont autant de barrières devenues insurmontables pour celui qui a atteint les limites de l'épuisement professionnel :

V5-

Et moi, j'ai tenté de retourner dans un milieu de travail... je me suis dit : « Ça va tellement être facile à comparer à ce que j'avais connu. » (Silence) Mais après quelques mois, là... je me suis rendu compte qu'il y avait de la jalousie d'installé à mon égard, (silence) (émotions) que je ne savais pas. Il y en a qui m'ont rapporté ça. (On sent de la tristesse) Parce que je travaillais 3 jours semaine. Je ne pouvais pas travailler plus. Mais là, on savait un peu que je venais... par le biais de la CSST, parce qu'on m'avait équipé d'un ordinateur et d'un bureau et tout ça. Fait que ça dérangeait, là. (Tristesse) [...] Fait que je trouve ça dur de côtoyer des gens... Des gens... (Silence) Ben des gens qui sont fermés, des gens qui sont... (Silence)... limités. Ouais, ça j'ai de la misère. (Tristesse)... J'étais comme différente... Fait que je suis handicapée à vie. Selon mon médecin, c'est que j'ai comme trop attendu...(silence)... dépression grave. (silence) [...] Pis le monde extérieur, le monde du travail, ça ne me convient plus là... Alors, là, je suis une personne... à la retraite. Ben... ça été long avant que je le dise. Parce que je me trouvais très jeune pour faire ça... Pour l'admettre là... Mais, à un moment donné, quand on reçoit notre chèque de pension pour invalidité là... (Tousotement) ...et puis comme on est sur la CSST, alors on regarde nos sources de revenus puis à un moment donné ben faut être honnête envers soi-même aussi là...

Enfin, alors que certains des sujets ont fait table rase du passé en changeant de lieu d'emploi ou de carrière et sont parvenus à se transformer eux-mêmes, d'autres ont malheureusement vu leur passé devenir présent et futur. Même s'il s'avère que le possible retour à l'activité soit aussi singulier que la façon dont est vécu l'épuisement professionnel, il semblerait que le fait de se retrouver dans un nouveau contexte, avec des gens différents et une meilleure compréhension de sa personne puisse encourager la renaissance d'un épuisé. D'ailleurs, on constate, selon les propos de divers volontaires, que ces nouveaux horizons donnent des ailes après avoir traversé une période aussi turbulente.

Pour résumer cette étape du retour à la vie professionnelle, on remarque que les options qui s'offrent aux volontaires peuvent soit permettre d'expérimenter les nouveaux choix qu'ils ont fait dans leur ancien travail, soit réorienter leur carrière afin que ces mêmes choix reflètent leur nouvelle réalité. On constate à même les récits de vie que les compromis paraissent être une chose du passé. Les victimes d'épuisement veulent essentiellement retrouver une estime et une confiance dans leurs moyens, ce qu'un nouveau milieu de travail semble pouvoir offrir.

## UN PARCOURS SINGULIER PARTAGÉ

Pour résumer ce premier chapitre qui visait à tracer un portrait des victimes d'épuisement professionnel et de leurs parcours, il a été révélé, par le biais des récits de vie, que le phénomène d'épuisement professionnel paraît présenter la structure d'un modèle qui lui est propre. Dans cette portion de la recherche, l'analyse a procédé en faisant émerger des séquences temporelles communes. Le cadre phénoménologique a ainsi permis d'étudier les structures sous leurs aspects les plus concrets et matériels (socialement et culturellement ancrés) (Giorgi, 1997, dans Meyor, 2005).

Plus encore, le témoignage des 15 victimes d'épuisement professionnel a effectivement mis au jour des impressions, des sentiments et des actions présentant une certaine logique. Indépendamment du fait que les travailleurs étaient serveurs, secrétaires, professeurs, gestionnaires, directeurs ou travailleurs de rue, tous sont porteurs d'une représentation commune à l'égard d'eux-mêmes. Il est frappant, à la lecture des récits, de voir que chacun des volontaires interrogés se décrit en quelque sorte comme un « surhomme » décidé, solide, objectif, sérieux, responsable, énergique et performant, comme une personne présentant de grandes capacités pour s'adapter aux changements. Dans tous les cas, on semble trouver une grande valorisation à travers le travail où la perfection, l'ambition et la réussite sont des valeurs qui guident ses actions. À travers l'idéal de superhéros, les narrateurs ont tous subi un épuisement professionnel. À cet effet, bien que cette fatigue ait été amplifiée soit par le surmenage ou le harcèlement ou dans certains cas, les deux, il n'en demeure pas moins qu'un parcours commun est apparu.

Ce processus a effectivement débuté dans un contexte d'urgence où la présence de stress était assez généralisée. Les travailleurs novices (insuffisamment qualifiés) ou expérimentés se sont retrouvés à occuper des postes où responsabilité, productivité et loyauté étaient essentielles. Les uns devaient répondre aux impondérables organisationnels et les autres devaient correspondre aux impondérables personnels où l'ambition jouait un rôle important.

Cet impétueux début de carrière a néanmoins tôt fait de fragiliser les volontaires qui cherchent toujours à performer et qui idéalisent le fonctionnement structurel de leur organisation. Ayant à cœur les résultats qu'ils avaient à produire, ils se sont entièrement donnés, et même un peu plus, à leur activité pour mériter la confiance qu'on leur avait accordée. Cette quête de reconnaissance, dans un contexte où il y a forcément un écart entre leurs grands objectifs et la réalité, s'avérera contrariée. La confiance et l'estime s'en verront directement affectées, les menant ainsi vers un mal-être qui ne tardera pas à devenir chronique.

C'est d'ailleurs dans l'étape de l'acharnement que les volontaires, amputés d'une partie de leur confiance, continueront malgré tout à maintenir les efforts pour conserver vivants leurs idéaux de performance et de réussite. Toutefois, le climat d'urgence et de violence qui frappe les organisations ou bien engendre l'exclusion de ces individus ou bien intensifie le malaise de ces derniers. S'ajoute chez tous les narrateurs le déni de la situation et de la souffrance. Cette situation a pour résultat de plonger les « surhommes » dans une solitude où détresse psychologique et physiologique s'intensifient, parvenant ainsi au seuil des dernières réserves d'énergie.

Ces dernières réserves d'énergie seront toutefois nécessaires pour que les victimes d'épuisement puissent parvenir à fuir leur organisation. L'impuissance qui caractérise l'étape cul-de-sac sera donc une invitation pour ces travailleurs à abdiquer devant leur incapacité à continuer et l'inhumanité organisationnelle.

Cette violente inhumanité aura pris corps dans la maladie de l'épuisement professionnel. Les travailleurs épuisés ont d'abord accueilli l'annonce de ce verdict comme une trahison de l'idéal de soi. Le superhéros venait ainsi de perdre ses précieuses capacités, son leadership, sa puissante force, son éternelle indépendance et ses inestimables ambitions. Trop longtemps éprouvés par les agressions organisationnelles, les volontaires se sont délestés d'une grande partie d'eux-mêmes pour continuer à plaire et à être reconnus avec, comme conséquence, une véritable rupture avec soi-même.

Cette rupture avec soi-même, les narrateurs l'éprouveront à l'étape d'incompréhension. Plongés dans le repli sur soi, les épuisés feront face à une certaine vacuité existentielle. L'infériorité, l'incapacité et l'échec qu'ils auront pourtant tenté de fuir se révélera maintenant au grand jour.

Pourtant, ce n'est qu'au prix de cette obscure incompréhension que les volontaires entreront dans un processus de profonde remise en question. Le temps, le repos et un suivi psychologique seront pour plusieurs les ingrédients de la guérison. La phase d'incubation aura alors permis de mettre en place les éléments les amenant à comprendre ce qui les a conduits au-delà de leur seuil de tolérance. C'est donc au terme de cette introspection forcée que les volontaires parviendront à se remettre en condition pour généralement entreprendre de nouvelles activités professionnelles.



Le retour aux activités professionnelles sera un élément déterminant dans la guérison, puisque les ex-épuisés pourront mettre à l'épreuve leurs nouveaux choix en matière de valeurs et de priorités. Cette étape sera cruciale pour rebâtir la confiance et l'estime démolies tout au long du processus menant à la fatigue professionnelle. D'ailleurs, la resocialisation à travers les activités professionnelles mettra un terme au repli sur soi dont ont souffert ces victimes et renforcera la construction de la nouvelle confiance. Si les collègues de travail retrouvés sont peu compréhensifs, le processus de guérison sera mis en péril. À cet égard, un nouveau milieu de travail paraît favoriser le nouveau départ.

Bref, c'est grâce aux volontaires ayant accepté de mettre en lumière leur vécu à travers le phénomène d'épuisement professionnel qu'il a été permis de faire ressortir certaines caractéristiques de la personnalité d'un épuisé. Ces particularités concernent, notamment, les valeurs dont ils sont porteurs et les actions qui en découlent. De plus, par la description du processus d'épuisement professionnel à l'intérieur de l'organisation, il a été permis d'établir un certain nombre de comportements qui ont justement mené aux limites de ces travailleurs.

Ainsi, après avoir mis en évidence la structure du modèle du phénomène d'épuisement professionnel, nous nous attarderons dans le chapitre qui suit aux valeurs qui sont au cœur mêmes des individus ayant vécu pareille étape de vie. À partir d'une observation de l'intérieur (émergence du savoir pratiqué), nous reviendrons, selon la phénoménologie, aux choses mêmes, soit l'essence de l'individu. Nous verrons en effet toute la portée que les valeurs peuvent avoir dans les actions et les comportements de ces ex-épuisés et de l'importance à considérer ces mêmes valeurs dans la construction ou la reconstruction d'un individu aux prises avec l'épuisement professionnel.

## **CHAPITRE 2**

### **L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UN RÉPERTOIRE DE VALEURS SYMPTOMATIQUES**

## **L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : D'UNE SINGULARITÉ EXISTENTIELLE À UNE GÉNÉRALISATION**

Dans le premier chapitre, comme le proposait le cadre conceptuel phénoménologique, nous avons pu décrire les actions, les évaluations et les connaissances des narrateurs par le biais des impressions, des sentiments et des mouvements dynamiques de l'expérience commune d'épuisement professionnel. Ainsi, à travers les 15 récits de vie recueillis s'est dessiné un modèle par le biais des portraits ainsi que des parcours assez précis des personnes qui ont vécu l'extrême fatigue professionnelle.

À partir de ce premier constat du phénomène, il est apparu plusieurs ressemblances entre les individus. On remarque en effet que l'accès privilégié à la conscience des victimes qu'intime la phénoménologie nous mène progressivement à « *revenir aux choses mêmes* », soit à la propre dénonciation de l'être de l'existant. Or, des similitudes se sont notamment révélées en regard du concept des valeurs qui semblent être la source de l'agir et des comportements ayant mené jusqu'à la maladie de l'excellence. Dans le chapitre qui suit, nous interpréterons donc les portraits ainsi que les parcours des volontaires à la lumière des valeurs qui ont été identifiées tout au long de leur narration afin qu'en émerge un répertoire de valeurs caractérisant ces victimes d'épuisement professionnel. Cette analyse de l'intérieur permettra, à l'issue de ce chapitre, de voir poindre des trajectoires sociales qui expliqueront davantage le phénomène d'épuisement professionnel.

Ainsi, aux abords de l'analyse proprement dite, nous nous appliquerons à clarifier le concept de valeurs afin de bien établir la direction que prendra l'analyse des récits. Puis nous aborderons les valeurs de la perfection, de la conformité et de la réussite par le biais du vocabulaire utilisé chez les narrateurs. Cette approche permettra d'illustrer les motivations profondes des narrateurs et ainsi, expliquer les gestes et les comportements qui les ont menés jusqu'à l'épuisement professionnel. Ceci dit, nous serons donc à même d'identifier le répertoire de valeurs qui caractérisent les gens aux prises avec la maladie de l'excellence.

## **2.1 LA VALEUR : UN DÉNOMINATEUR COMMUN**

À travers les récits de vie recueillis sur la problématique d'épuisement professionnel, le concept des valeurs s'est révélé comme étant l'un des dénominateurs communs selon lequel il était possible de circonscrire le phénomène étudié. Ainsi, le parcours commun en événements et en actions des victimes d'épuisement professionnel a permis de faire ressortir que ces individus étaient porteurs d'un répertoire de valeurs commun.

Dans les points qui vont suivre, nous démontrerons donc en quoi les valeurs sont fondamentales dans la construction d'un individu. Puisque l'utilisation de la technique du récit de vie implique d'accepter des questionnements transversaux (Wacheux, 1996 dans Sanséau, 2005), nous aborderons le concept des valeurs à travers une définition précise qui deviendra le fondement même de l'analyse des récits des épuisés. Cette définition permettra d'ouvrir sur un certain nombre de valeurs qui se veulent universelles pour les sociétés occidentales et d'établir la hiérarchisation de celles-ci servant alors de vocable commun pour caractériser les expériences des personnes rencontrées via le phénomène d'épuisement professionnel.

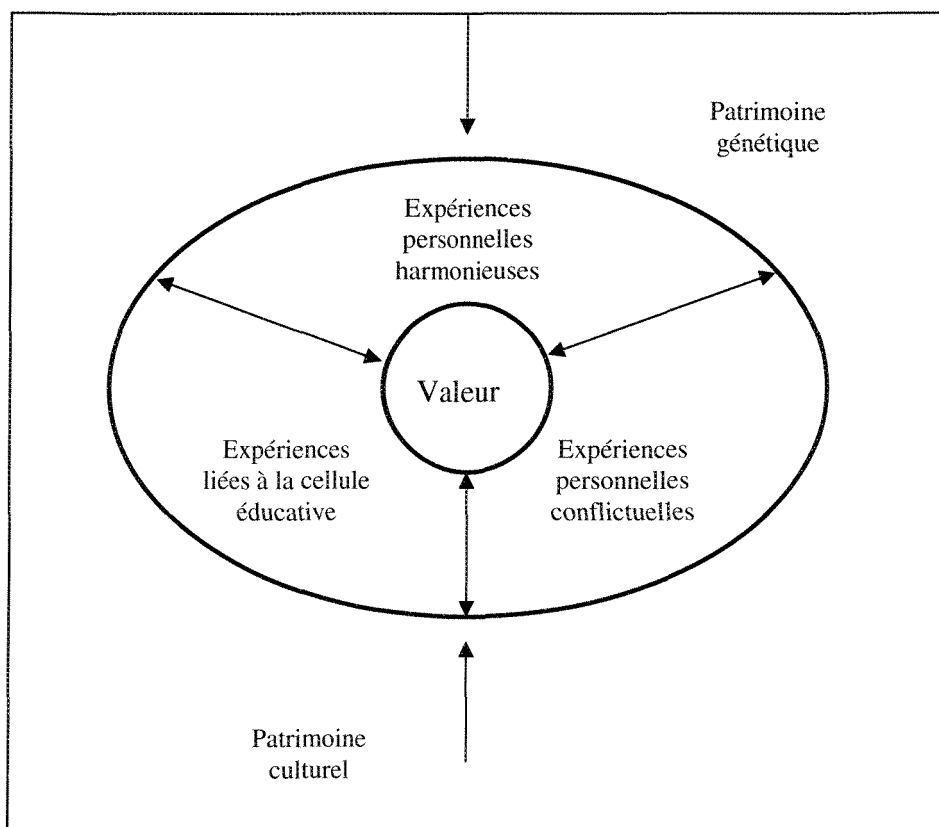
### 2.1.1 La définition d'une valeur

Après avoir admis que les victimes d'épuisement professionnel étaient porteuses de certaines caractéristiques et d'un parcours singuliers mais partagés entre eux, nous nous engageons dans le présent point à présenter une définition de la valeur afin qu'en émerge la structuration d'un modèle permettant de mettre de l'avant la compréhension du phénomène à travers les propos recueillis dans les récits de vie des volontaires aux prises avec l'épuisement professionnel. Cette fondation précisera donc l'analyse développée autour du phénomène d'épuisement professionnel tel que raconté et réfléchi par nos volontaires.

Ainsi, la valeur est pour les auteurs philosophes, éthiciens ou sociologues tantôt matérielle, tantôt affective, intellectuelle, morale ou religieuse. Elle est ce qui vaut ou ce qui est désirable et peut être hiérarchisé pour guider dès lors les comportements et l'action (Comte-Sponville, 2001, Fortin, 1995); d'autres relient davantage la valeur à l'action en la définissant comme étant une motivation (Legault, 1999), tandis que certains font de ces valeurs des *normes idéales* d'attitudes ou de comportements (Bergeron 1981, dans Desmeules, 2000).

Toutes ces définitions permettent ni plus ni moins de délimiter le rayonnement que possède ladite valeur dans les sphères de la vie d'un individu. Il existe en quelque sorte une dynamique de va-et-vient entre le centre des valeurs et son environnement, permettant alors un mouvement de « *ré-hiérarchisation* » selon les expériences vécues. Dans le graphique 1 de Paquette (1982), on nous dévoile d'ailleurs les influences et les origines qui forment le centre de ces valeurs.

Graphique 1 : Influences et origines qui forment le centre des valeurs



Paquette, C. (1982). *Analyse de ses valeurs personnelles. S'analyser pour mieux décider*. Québec: Éditions Québec/Amérique.

Ainsi, on constate que la cellule éducative qui se déploie d'abord dans le contexte familial et s'élargit progressivement vers le monde scolaire, notamment, côtoie les expériences harmonieuses et conflictuelles pour construire ce noyau de valeurs. Dans plusieurs des récits de vie recueillis lors de cette recherche, certains des volontaires ont d'ailleurs mis de l'avant le contexte familial dans lequel ils se sont construits. À cet égard, on se rappelle que les standards familiaux en matière de valeurs ou d'actions prônées étaient relativement élevés pour ces personnes qui y ont grandi, formant implicitement des idéaux relativement élevés et caractérisant particulièrement ces individus.

Or, de la subjectivité que requiert le choix d'un idéal, il en ressort que les valeurs sont des faits ontologiquement subjectifs car elles existent par le biais d'un observateur ou d'un utilisateur de l'entité auxquelles elles sont attribuées (Heinich 2006). Subséquemment, on comprend que de qualifier les valeurs de faits ontologiques exprime en quelque sorte le fondement même de l'individu, soit la colonne vertébrale constitutive de l'agir potentiel qui parviendra à s'actualiser dans l'action à l'aide de la motivation. On peut donc affirmer sans trop se tromper que la valeur proviendrait du tréfonds de l'individu, mais n'exclurait en rien le caractère collectif, car selon Heinich (2006), il existerait une intentionnalité de faits sociaux et notamment des faits institutionnels qui trouveraient un certain consensus, devenant dès lors supraindividuel. Ceci étant, on peut alors soutenir qu'un fait ontologiquement subjectif n'est pas moins réel qu'un fait ontologiquement objectif, simplement que son statut existe en tant qu'attitude intentionnelle.

De cette explication, on pourrait compléter le graphique 1 de Paquette (1982) en soutenant que l'individu pourrait également s'inscrire dans le cercle de la valeur puisque les deux concepts sont intimement liés. Par ailleurs, le fait d'exposer le patrimoine culturel en tant qu'influences et origines des valeurs démontre bien l'aspect supraindividuel qui se révèle intrinsèque à la constitution desdites valeurs.

Néanmoins, pour se constituer et naître, les valeurs doivent se nourrir principalement de réalités expérientielles et du vécu des sujets, (tel que présenté dans le graphique 1 de Paquette (1982)) ce qui permet d'affirmer que les valeurs possèdent trois propriétés distinctes (Heinich, 2006) :



- Les valeurs peuvent être nombreuses, avec des répertoires qui varient fortement d'un terrain à l'autre.
- Elles ne sont pas toutes conscientes aux acteurs ni explicites par eux.
- Les valeurs ne seraient pas plus « objectives » que « subjectives ». Elles doivent être simplement perçues comme présentes et vivantes.

Les valeurs s'opérationnalisent à travers *la triple présence* qui s'accomplit de la façon suivante : elles existent avant la situation d'évaluation (dimension structurale, déterministe de l'expérience commune); elles s'élaborent dans la situation, en s'exerçant concrètement sur tel ou tel objet, avec une efficacité variable (pragmatisme, interactionnisme); et enfin, elles se construisent après la situation d'évaluation, grâce à leur mise à l'épreuve au contact des objets et dans l'influence des contextes, de sorte qu'elles se modulent, s'affinent, s'affirment ou, au contraire, se périment, entraînant une réélaboration permanente du répertoire dont disposent les acteurs (c'est la dimension constructiviste et historiciste) (Heinich, 2006).

En ce qui concerne le cas des victimes d'épuisement professionnel, nous avons clairement pu retracer ce processus mettant en jeu la triple présence des valeurs. Ainsi, grâce aux valeurs qu'elles ont acquises depuis leur tendre enfance, les futures victimes d'épuisement se sont affirmées dans leur emploi avec une certaine détermination quant aux valeurs qu'elles portaient, d'autant que celles-ci avaient trouvé écho et étaient soutenues par divers systèmes (familial, scolaire, professionnel, culturel). Ensuite, les valeurs ont dû faire face à une mise à l'épreuve au contact de cet emploi — contraintes de

performance, confrontation au pouvoir de certains individus, perte de confiance dans l'organisation, etc. – faisant en sorte que les individus ont dû se rendre compte de l'efficacité plutôt variable de ces valeurs pouvant même conduire jusqu'au conflit, que représente nécessairement l'épuisement professionnel. Enfin, c'est au contact du *constat de fatigue extrême* et de l'*après-épuisement* que les volontaires ont fait face à la modulation de ces dites valeurs, passant alors de l'amélioration à l'affirmation ou encore à l'abolissement complet, les emmenant donc à revoir leur répertoire de valeurs.

À l'issu de ce point concernant la définition que nous donnerons à la valeur et qui jettera les bases dans la poursuite de l'analyse de cette recherche, nous nous accordons pour dire que *la valeur est un fait ontologiquement subjectif ayant une intentionnalité autant individuelle que collective, qui provient de la réalité expérientielle et vécue des sujets*; elle a la particularité de ne pas toujours être amenée à la conscience du sujet, tout comme elle est difficilement explicitable; toutefois, cette particularité peut être renversée en contexte de conflit puisqu'elle s'incarne alors dans une lutte face à une autre valeur étrangère au répertoire du sujet; la situation conflictuelle pourra alors devenir l'occasion, pour le sujet qui le souhaite, de faire un véritable choix quant aux valeurs qui constitueront dans l'avenir son nouveau répertoire.

### **2.1.2 Le répertoire de valeurs universelles**

Après avoir conscrit la valeur comme un fait ontologiquement subjectif ayant une intentionnalité individuelle et collective, nous avons, pour les besoins de la présente recherche, identifié les analogies entre les personnes épuisées professionnellement pour étudier les valeurs partagées par celles-ci. Au fil des récits, il nous a en effet été forcé

d'observer une forme de répertoire commun aux personnes ayant subi l'épuisement professionnel, que nous analyserons d'ailleurs plus en détail dans les prochains segments du présent chapitre.

Toutefois, pour simplifier la tâche en termes de nomenclature, il se trouve qu'un certain nombre de valeurs représentent davantage un contexte d'universalité pour les individus. Ces valeurs, pour qu'elles soient reconnues comme universelles, ont dû répondre à l'une ou l'autre des trois nécessités que Schwartz (2006) a déterminées lors de son étude, par le besoin de satisfaire les obligations biologiques (individuel), permettre l'interaction sociale (social) et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes (collectif).

De plus, Schwartz (2006) est venu à la conclusion qu'il y avait, en matière d'organisation axiologique, existence d'un consensus panculturel puisqu'il a identifié une cohésion à partir de trois exigences de la nature humaine pour expliquer le fonctionnement social. Il les a en effet élaborés selon *le besoin de coopération et le soutien entre les membres*, la *motivation qu'ont les individus à réaliser une tâche productive* et enfin *la légitimation de la satisfaction des besoins et des désirs personnels* dans la mesure où celles-ci ne contrecarrent pas les objectifs de la société.

Or, pour l'ensemble des populations occidentales, on est parvenu à identifier des valeurs dites universelles qui se présentent au nombre de dix. Parmi celles-ci, on compte la ***bienveillance, l'universalisme, l'autonomie, la sécurité, la conformité, l'hédonisme, la réussite, la tradition, la stimulation et le pouvoir*** (Schwartz 2006). Chacune d'entre elles se divise en deux sous-groupes selon qu'elle reflète une valeur tantôt individuelle, tantôt collective.

*Tableau 2 : Distinction entre valeurs individuelles et collectives*

VALEURS INDIVIDUELLES	VALEURS COLLECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pouvoir</li> <li>• réussite</li> <li>• hédonisme</li> <li>• stimulation</li> <li>• autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bienveillance</li> <li>• universalisme</li> <li>• tradition</li> <li>• conformité</li> <li>• sécurité</li> </ul>

*Tiré et adapté par H. Schwartz S., Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Revue française de sociologie, 2006/4, Volume 47, p. 929-968.*

Encore que ces valeurs aient une portée universelle, il reste que les contextes singuliers vécus par les individus puissent favoriser des valeurs plus que d'autres. Schwartz et Bardi (1997, dans Schwartz, 2006) ont constaté en effet que l'adaptabilité des valeurs permet aux individus d'accorder plus d'importance à l'une d'entre elles lorsqu'ils sont en mesure de l'atteindre plus facilement et que cette même valeur puisse diminuer d'importance s'ils ne peuvent plus l'atteindre.

Dans la même veine, Kohn et Schooler (1983, dans Schwartz, 2006) expriment que les personnes dont le travail rend possible la liberté de choix se mettent à accorder plus d'importance à l'autonomie au détriment de la conformité. Toutefois, cette relation directe ne s'observe pas en ce qui concerne les valeurs qui se rapportent au bien-être matériel et à la sécurité. On observerait alors que ces valeurs deviennent d'une très grande importance lorsqu'elles deviennent inaccessibles et qu'elles le sont moins lorsqu'il est facile de les atteindre. Inglehart (1997, dans Schwartz, 2006) image ainsi les personnes souffrant de difficultés économiques et de perturbations sociales par l'importance qu'elles accordent au pouvoir et à la sécurité comparativement à celles qui vivent un confort et une sûreté relative.

Au terme de ce segment, nous pouvons observer qu'il existe un certain répertoire de valeurs qui serait universellement reconnu notamment chez les populations occidentales autant d'un point de vue individuel que collectif. Ainsi, le fait de regrouper les très nombreuses valeurs sous un vocable commun qui sous-tend les mêmes motivations simplifiera la nomenclature lors de l'analyse des récits d'épuisement professionnel.

### **2.1.3 La modulation d'un répertoire de valeurs**

Après avoir constaté l'existence d'un répertoire commun en termes de valeurs universelles, nous verrons, dans les prochains segments, que la hiérarchisation des valeurs à l'intérieur du répertoire est un processus dynamique. Les facteurs comme l'âge, le niveau d'éducation, le sexe, le revenu et d'autres caractéristiques sociodémographiques ont en effet un impact sur les relations nouées, sur les expériences d'apprentissage, sur les rôles sociaux tenus, sur les aspirations, sur les sanctions rencontrées et sur les capacités développées (Schwartz, 2006).

#### ***2.1.3.1 Âge et cycles de vie***

Le facteur particulier de l'âge et des cycles de vie qui y sont associés démontre une variation conséquente quant à l'importance de certaines valeurs. Schwartz (2006) constate, à cet égard que, lorsque les individus fondent une famille et disposent d'une position sociale stable, ils ont tendance à être davantage préoccupés par le bien-être des autres (Veroff, Reuma et Feld, 1984). Cet état de fait force à dire, selon Schwartz (2006), que les valeurs de dépassement de soi (bienveillance, universalisme) devraient augmenter avec l'âge et que les valeurs d'affirmation de soi (pouvoir, réussite) devraient

décroître. Qui plus est, on observe que les gens vieillissants s'engageraient davantage dans une reproduction de schémas comportementaux (habitudes), les exposant alors à moins de changements pouvant stimuler et passionner (Glen, 1972, dans Schwartz, 2006).

Il semble que le lien à faire avec l'épuisement professionnel est suffisamment éloquent quand on pense que plusieurs des volontaires rencontrés ont connu cette fatigue extrême en début de carrière. On constate alors que c'est précisément au moment où les valeurs d'affirmation de soi, incluant ici pouvoir et réussite, sont à leur apogée.

#### **2.1.3.2 Sexe**

Au point de vue de la différenciation des valeurs significantes pour les hommes et les femmes, Schwartz et Rubel (2005, dans Schwartz, 2006) confirment, pour leur part, que les valeurs instrumentales concernant l'« *agir* » comme le pouvoir et la réussite sont davantage rattachées aux hommes. Les femmes seraient quant à elles principalement tournées vers des valeurs d'expression et de communauté comme la bienveillance et l'universalisme.

Pour cette dimension, il semble que le contexte de l'épuisement professionnel soit pertinent auprès des femmes qui l'ont vécu en milieu de carrière. On dénote en effet que leur désir de bienveillance était relativement prononcé. La bienveillance étant définie comme *découlant du caractère central des relations sociales positives et coopératives au sein de la famille, qui est le lieu principal d'acquisition et d'apprentissage des valeurs* (Schwartz, 2006), voilà peut-être pourquoi plusieurs des femmes rencontrées ont vécu de

la culpabilité suite à l'épuisement professionnel puisqu'elles ne parvenaient plus à actualiser les relations sociales de manière positive auprès des membres de leur organisation.

### **2.1.3.3 Niveau d'éducation**

À cette enseigne, les auteurs Kohn et Schooler, (1983, dans Schwartz, 2006) démontrent qu'une plus grande ouverture d'esprit, une flexibilité et les valeurs d'autonomie sont davantage présentes chez ceux qui ont pu bénéficier de plus d'éducation. Par ailleurs, les auteurs démontrent qu'il n'est pas étonnant d'observer une faible appartenance aux valeurs de conformité, de tradition et de sécurité pour ces mêmes gens, puisqu'ils remettent généralement en cause l'acceptation aveugle aux normes, aux attentes et à la tradition. De plus, selon Schwartz (2006), la notion d'universalisme se matérialiserait davantage chez les gens qui ont entrepris des études universitaires, soit parce que l'enseignement universitaire élargit les horizons, soit parce que les gens épris d'universalisme souhaitent une éducation supérieure.

Parmi les volontaires rencontrés, six d'entre eux n'avaient pas d'études universitaires lorsqu'ils ont vécu leur épuisement professionnel. Étonnamment, ce sont toutes des femmes et on constate que la plupart d'entre elles ont par la suite poursuivi des études à l'université afin de réorienter leur carrière ou parfaire leur formation. Alors, faut-il se demander si ces femmes étaient tellement éprises d'universalisme qu'elles ont souhaité entreprendre des études supérieures?

#### **2.1.3.4 Revenu**

Le confort matériel implique chez Schwartz (2006) une certaine liberté en matière de choix autant au point de vue du style de vie que des options possibles en termes d'activités. Certes, un revenu élevé valorisera la stimulation, l'autonomie, l'hédonisme et la réussite. Ce sont toutefois les valeurs de sécurité, de conformité et de tradition qui perdront du terrain dans l'échelle des valeurs de ces individus.

Sur ce point, nous avons rencontré une volontaire qui, justement, pour se sortir d'un style de vie plutôt modeste, puisqu'elle avait le fardeau d'élever seule deux enfants, s'est chargée de travailler jusqu'à 70 heures par semaine pour offrir une bonne qualité de vie à ses enfants. La valeur de la sécurité s'est avérée majeure dans son contexte et l'a motivée, sans doute inconsciemment, à faire au-delà du maximum pour combler son besoin.

Il en est également de même pour cette volontaire qui affirmait provenir d'un milieu peu nanti et qui souhaitait justement travailler très tôt pour acquérir une sécurité matérielle qui lui avait probablement fait défaut dans sa jeunesse.

Sur ces propos, nous constatons à quel point diverses situations peuvent nous mener à poser des gestes qui prennent leur source souvent dans l'inconscient, mais qui ont tout de même marqué suffisamment l'individu pour l'orienter vers des choix parfois extrêmes afin de combler un besoin de sécurité jamais assouvi.



### **2.1.3.5 Relations entre valeurs et comportement**

Comme nous le mentionnions plus tôt, les valeurs sont une source de motivation pour l'action. Schwartz (2006) renchérit en soulignant que les actions deviennent plus attirantes, donc avec une plus grande valeur subjective lorsqu'elles promeuvent l'accomplissement d'objectifs eux-mêmes valorisés. C'est ainsi que l'auteur en arrive à dire que les valeurs les plus importantes sont fondamentales pour l'image de soi. Puisque les individus voient la possibilité d'atteindre ces valeurs, ils mettent en place une réponse automatique, positive et affective aux actions qui vont dans ce sens. Si l'on sent que l'atteinte de ces valeurs est menacée, on réagit alors négativement sur le plan affectif.

Par contre, comme le dit éloquemment Schwartz (2006), bon nombre des valeurs que les individus portent se trouvent habituellement enfouies dans l'inconscient notamment au chapitre des conséquences sur les actions. Pourtant, si les individus parvenaient à développer une conscience sur les pensées et les actions qu'ils portent, cela modifierait l'attrait de telle ou telle action en faisant prendre compte leurs multiples conséquences (par exemple celles pour la famille lors d'un changement de travail). Toutefois, selon Feather (1995, dans Schwartz, 2006) il reste que, même si des individus se sentent poussés par une valeur, ils ont peu de possibilité d'agir s'ils ne croient pas qu'ils ont la capacité de mener à bien cette action et qu'elle a des chances de produire le résultat escompté.

La relation qui existe entre les valeurs et les comportements est des plus évidentes lors d'un événement d'épuisement professionnel, notamment en ce qui concerne l'image de soi et les valeurs fondamentales qui y sont rattachées. À cet égard, nous avons pu

identifier à quel point les volontaires s'étaient identifiés au travail qu'ils avaient obtenu. Le travail, devenu une valeur fondamentale, confortait également le travailleur dans l'image qu'il se faisait de lui-même. C'est donc sur cette base qu'il a adapté son activité pour ne faire qu'un. Puis, les événements conflictuels ont emmené une brisure de l'image de soi par rapport à ce qu'il avait idéalisé dans le travail. L'épuisement professionnel se révèle alors une rupture avec l'image de soi et avec cette valeur fondamentale qu'était devenu le travail. Ainsi, nous comprenons mieux pourquoi les gens aux prises avec une telle fatigue sont complètement brisés d'un point de vue psychologique.

#### ***2.1.3.6 Influence des valeurs sur la programmation d'action***

Gollwitzer (1996, dans Schwartz, 2006) indique que plus seront importants les objectifs, alors plus sera grande la motivation à les programmer avec soin. Ainsi, plus une valeur aura d'importance dans la hiérarchie et plus l'individu s'appliquera à mettre sur pied des projets qui lui permettront de l'exprimer dans son comportement. Cette façon de faire aura pour conséquence que l'individu se centrera uniquement sur les aspects positifs des actions qu'ils envisagent plutôt que de considérer également leurs aspects négatifs. Cet état de fait leur permettra de persister s'ils rencontrent des difficultés, puisque cette polarisation envers leur croyance fait en quelque sorte croire à l'augmentation de leur capacité pour atteindre leurs objectifs.

Ce nouvel éclairage nous fait comprendre l'acharnement que les volontaires ont mis à poursuivre leurs actions. Ils étaient en effet tellement convaincus que la valeur du travail était positive qu'ils étaient prêts à persister malgré d'intenses difficultés pour réaliser leurs

objectifs. Cette situation a en quelque sorte permis d'élever leur endurance, mais a également provoqué une sorte de polarisation des énergies envers un même objet. Le cul-de-sac devenait alors inévitable.

#### **2.1.4 La valeur : d'une influence singulière à une influence universelle**

Au terme de ce segment du chapitre 2 qui visait à jeter les bases concernant la définition et les caractéristiques des valeurs, il importe d'admettre que ce concept est fondamental dans la construction même d'un individu. Déterminée comme un fait ontologiquement subjectif ayant une intentionnalité autant individuelle que collective, la valeur provient d'une réalité expérientielle et vécue par des sujets qui doit être considérée comme présente et vivante.

À cette définition, il se trouve un répertoire de dix valeurs universelles qui est partagé par un grand nombre d'Occidentaux. Ces valeurs, que l'on pourrait qualifier de base et que les individus reconnaissent comme telles dans leur culture, permettent en effet d'établir des comparaisons entre les individus qui les ont hiérarchisés, habituellement inconsciemment, et se traduisent néanmoins par leurs actions et leurs comportements.

La singularité du répertoire des valeurs universelles chez les individus proviendra principalement de leurs facteurs sociodémographiques et de l'impact qu'ils auront eu sur l'expérience et le vécu des sujets. C'est donc en termes de hiérarchisation que le répertoire se singularisera, permettant alors d'expliquer en quoi les actions sont porteuses de certaines de ces valeurs.

Or, les volontaires que nous avons rencontrés pour cette recherche étaient des hommes et des femmes épris de grands idéaux qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour atteindre leurs objectifs ou sinon être en concordance avec leurs valeurs fondamentales. D'abord fondée dans le nid familial, leur échelle de valeurs a continué de se structurer au contact de personnes marquantes et d'expériences tantôt cruciales, tantôt banales. Pourtant, on note déjà des valeurs qui seront particulières dans la progression vers l'épuisement professionnel.

Dans le segment suivant, nous analyserons en quoi le répertoire de valeurs des narrateurs a spécifiquement conduit à l'épuisement professionnel.

## **2.2 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : DES VALEURS COMMUNES**

À la suite de la clarification des concepts reliés aux valeurs que nous avons établis préalablement, nous nous attarderons aux valeurs reliées à l'épuisement professionnel. En effet, nous analyserons, par le biais des récits de vie, les valeurs qui sont attachées aux individus qui connaîtront l'état de fatigue extrême et les effets qu'une rupture peut occasionner. Cet accès à la réalité individuelle et sociale de ces gens qui sont victimes d'épuisement professionnel permettra de dégager des connaissances critiques basées sur l'observation concrète comme le permet la technique du récit de vie et de co-construire le savoir-pratiqué dont ils sont porteurs, tel que le permet la praxéologie.

Incidentement, nous aborderons la valeur de la perfection qui s'est avérée une constante dans la personnalité des volontaires rencontrés pour l'étude. Or, nous relaterons certaines citations pour remettre en contexte cette valeur et nous définirons en quoi elle s'est révélée une pathologie pour ces épuisés.

De plus, nous analyserons la valeur de la conformité et des répercussions qu'une telle valeur peut avoir dans l'avènement d'un épuisement professionnel par le biais du travail en tant que finalité et devoir-faire, la foi dans l'organisation et le mythe des capacités illimitées.

Dans la même lignée, nous appréhenderons la valeur de la réussite à travers la peur de l'échec et l'ambition démesurée qui a été marquante pour plusieurs de nos volontaires rencontrés.

Ces principaux sujets, relevés lors de la présentation du portrait des victimes d'épuisement professionnel et de leurs parcours partagés, nous permettront de mieux comprendre le répertoire de valeurs associées à ceux qui sont amenés à vivre des situations semblables. Cette mise en évidence phénoménologique sera en quelque sorte l'ouverture à une compréhension du phénomène d'épuisement professionnel et permettra d'entrevoir des solutions possibles pour pallier aux valeurs qui ont fait sombrer les victimes.

### **2.2.1 Le « *moi* » idéal qui mène à la rupture**

L'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est une source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette

tension et cette dissonance. L'individu compare sa situation à celle d'autrui. S'il est insatisfait, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qu'il éprouve. (Oubrayrie-Roussel, Roussel, 2001, 4)

C'est sur cette citation tirée de l'article « Le soi et la motivation » de Nathalie Oubrayrie-Roussel et Patrice Roussel que nous définissons la rupture des idéaux et des valeurs qu'ils sous-tendent. On constate en effet que les personnes qui progressent vers l'épuisement professionnel mettent tous leurs efforts et leur attention pour rééquilibrer une situation d'iniquité. On constate particulièrement cette façon de faire lors de la préparation à l'épuisement professionnel avec l'étape de l'acharnement que nous avons relevée dans les récits de vie. On se souviendra de cette volontaire qui voulait à tout prix démontrer à ses étudiants à quel point elle était compétente :

V4-

Et là, ça a comme ajouté au stress de performance. C'est devenu encore pire. Pis je me suis mise à travailler encore plus fort, je me suis mis là... à... je sollicitais tout le monde pour venir faire des conférences. Pis c'était complètement farfelu parfois, mais tu sais, je me disais : « Faut que je rende ça intéressant!!! »

Dans ce cas, la volontaire se voyait prise entre son désir d'être reconnue comme étant la meilleure enseignante qu'aient connue ses étudiants et la réalité qui lui envoyait le message que lesdits étudiants semblaient insatisfaits d'elle. Alors profondément touchée dans sa valeur de réussite et son image idéalisée du bon enseignant performant, elle entraînait nécessairement dans un conflit d'idéal et de réalité l'amenant à poser des gestes qu'elle reconnaît elle-même incohérents pour tenter d'ajuster la situation. Par la suite, il s'ensuivra une perte d'énergie considérable pour en arriver à l'étape cul-de-sac.

Malheureusement, dans la plupart des cas rencontrés, il apparaît de façon assez évidente que le sujet ne fait pas de distinction entre sa personne et son travail. Un des volontaires exprime d'ailleurs toute cette dimension :

V15-

... tout le long de mon temps scolaire auparavant, j'ai toujours compris qu'il fallait beaucoup s'identifier par le travail. Donc, quand je suis entré là-dedans, ça ne me dérangeait pas de faire du 7 jours sur 7 et de travailler jusqu'à 11h, minuit... La plupart du temps c'était vers 11h. Avouons, là, 10h30 – 11h je partais. Pour moi, c'était normal de travailler de même. Pour moi, c'était normal de ne pas avoir de vie.

Ainsi, ses actions, ses décisions, son discours professionnel sont totalement partie prenante de sa propre image. Or, les valeurs fondamentales idéalisées dont le sujet est porteur se voient indubitablement confrontées un jour ou l'autre à la prosaïque réalité non parfaite. Il fait alors face à la maladie de l'excellence ou à ce qu'Aubert et De Gaulejac (2007) appellent la « *maladie de l'idéalité* ».

Selon Freudenberger (1985, dans Aubert, De Gaulejac, 2007), il semble en effet que cette maladie soit exclusivement limitée aux hommes et aux femmes énergiques ayant des dispositions de leaders et de nombreux objectifs à atteindre, et ce, dans toutes les sphères de la vie tel qu'un mariage des plus réussis, un travail parfaitement accompli ou des enfants qu'ils espèrent brillants. Ils sont ni plus ni moins engagés à fond dans tous ce qu'ils entreprennent et en éprouvent d'énormes satisfactions. Quelques-uns des volontaires s'exprimaient d'ailleurs ainsi pour se définir :

V11-

Je ne suis pas régulier là-dedans... Je suis extrême. Pis j'arrêterai jamais... si ça me dit d'aller jusqu'au bout, j'y vais...

V7-

Je suis quelqu'un qui n'a pas de difficulté à être leader...

Tu sais, tu t'investis dans quelque chose, quand tu commences à faire quelque chose là... C'est toute ou...rien. Soit que... je commence quelque chose pis je n'aime vraiment pas ça, je vais abandonner. Mais, si j'aime ça, oublie ça! Tu sais...

V5-

Moi, avec mon grand souci de justice, pis mon... grand souci d'équité.

Dans un tel contexte, les volontaires se sont en quelque sorte développés une image d'eux-mêmes que nous avons longuement décortiquée au chapitre 1, en conformité avec des standards d'excellence et de réussite prônés par leur environnement (famille, éducation, société), négligeant ainsi la personnalité réelle en eux. Fredenberger (1985, dans Aubert, De Gaulejac, 2007) insiste à cet égard sur le fait que cette façade qui prend de plus en plus de place chez ces malades de l'excellence et qui relègue le véritable « *moi* » dans l'oubli est en quelque sorte l'amorce de tous ces problèmes.

Selon Aubert et De Gaulejac (2007), il semble que cette façade savamment construite soit telle que les futures victimes d'épuisement se retrouvent dans une réalité complètement faussée en ce qui concerne les valeurs, la façon de fonctionner, le sens de la moralité et de la justice. L'extérieur prend alors une importance démesurée pour entretenir cette



« *image-façade artificielle* », puisqu'elle ne peut se nourrir de l'intérieur, étant confinée dans l'oubli. Les volontaires ont d'ailleurs témoigné à plusieurs reprises de cette déconnexion qui sévit pendant le processus les amenant à l'épuisement professionnel.

V7-

Mais tranquillement pas vite, ben... Tout l'équilibre que j'avais pu bâtir autour de moi, là... ça... ça tombait. La famille, le couple, les activités, la santé... toutes. Ils m'en demandaient toujours plus, pis j'en faisais toujours plus... J'ai été longtemps dans des conflits comme ça, là... Tu sais... en tant que directrice, on me mettait beaucoup de pression. Je n'ai pas eu d'adjoint pendant des mois...

V1-

[...] je me suis rendu compte que c'est parce que je ne parlais pas bien en anglais au début. Aux clients. [...] Ça fait qu'au début, ça d'air que j'aurais insulté un des clients, parce que j'avais mal compris ce qu'il voulait que je fasse. [...] en plus de faire ta job, que t'en as plein, pis là, ça arrive pas, le client est là, pis en plus, on te demande d'autres affaires. [...] ils voulaient m'engager quelqu'un, pis ils l'ont payée plus cher parce que la fille était anglaise. Mais elle était tellement gênée qu'elle a jamais parlé anglais aux clients.

Toutefois, il arrive ce moment où l'extérieur ne suffit plus à la demande ou ne répond tout simplement plus au renforcement de l'image-façade. On voit alors s'effondrer la personne qui s'était laissée envahir par les artifices extérieurs. En contexte organisationnel, on gonfle en effet exagérément l'image-idéale de la personne dévouée jusqu'à ce que celle-ci finisse par s'identifier toujours un peu plus à l'idéal de son organisation. Cette dynamique perdure ainsi jusqu'au moment où l'organisation se retire ou ne manifeste plus l'amour et la reconnaissance. L'individu se voit alors endeuillé de cette image-idéale et doit faire face à une phase mélancolique que Freudenberg, (1985), dans Aubert, De Gaulejac (2007), associe à la perte de vitalité, d'ennui et de désespoir.

C'est précisément à cette étape que la valeur de l'excellence longtemps prônée partout se trouve remise en question. Un volontaire le traduit ainsi :

V15-

... l'éducation scolaire... qui eux autres te disent que t'as les normes, t'as ci, t'as ça... ce qui est bien vu si t'es dans une certaine classe sociale... c'est d'avoir des bons salaires, des ci, des ça, des ci, des ça... donc tu sors des études et tu veux avoir ça tout de suite. Tu sors des études et tu penses que c'est ça la vie. Que t'as besoin de ça pour être heureux. C'est pas ça être heureux, ce n'est pas d'avoir toutes ces conditions-là... [Silence] être heureux, c'est plus que ça...

Aubert et De Gaulejac (2007) consentent que le concept d'excellence qui est caractérisé par le *faire*, – soit faire mieux que les autres, arriver au sommet, accomplir des exploits – est devenu, et pour les individus de la société et pour leurs structures, un impératif incontournable. Pourtant, il y a de ces individus qui, pour des raisons que l'on a commencé à établir au point 2.1 en termes de construction de valeurs, sont davantage porteurs de ce diktat d'excellence et plus vulnérables à la construction d'une image de perfection. Nous aborderons cette composante plus particulièrement au point qui suit, traitant de la valeur de perfection.

Au terme de ce segment qui visait la présentation du « moi » idéal qui entraîne les victimes à la rupture, nous avons pu nous rendre compte à quel point les gens qui ont vécu un épuisement professionnel sont porteurs de puissants idéaux qui proviennent souvent de l'extérieur. Ceux-ci sont en effet si prégnants que toute leur vie semblait destinée à réaliser les objectifs qu'ils s'étaient fixés à travers leur famille, leur éducation et la société. Le travail et la réussite étaient devenus pour eux une finalité leur permettant de s'affirmer à travers le spectre de l'excellence. Abandonnant la part fondamentale de leur

personne, les volontaires se sont appliqués à incarner une image d'excellence pour satisfaire les idéaux chéris de leur environnement. Toutefois, les besoins du « vrai moi » les rattraperont et briseront ce qu'ils avaient érigé pour exister dans les sommets soutenus par leur environnement.

## **2.2.2 La perfection comme valeur menant à la rupture**

Après avoir mis en lumière les conséquences négatives relevant des idéaux dont sont porteurs les volontaires ayant vécu l'épuisement professionnel, nous traiterons dans cette partie de la valeur de la perfection qui entraîne les victimes à la maladie de l'excellence. Cette valeur commune aux récits de vie des volontaires laisse à penser qu'elle joue un rôle important dans le phénomène d'épuisement professionnel. Ainsi, après avoir mis en évidence la présence de la valeur de perfection, nous aborderons celle-ci selon l'analyse qu'en font divers auteurs.

### **2.2.2.1 Ce qu'ils ont dit**

La plupart des volontaires rencontrés ont fait état de la présence de la valeur de perfection lors du récit d'épuisement professionnel. Comme nous l'avons décrit au chapitre 1 au point expliquant la personnalité du volontaire avant l'épuisement, la victime se définit comme une forme de superhéros exigeant, performant, soucieux de qualité. Quelque peu extrémiste dans la minutie, il se pose dans une philosophie du tout ou rien. Contrôlant, il est implacable envers ses faiblesses et celles des autres. Plus que dynamique, les nobles valeurs qu'il affiche sont pour lui un cadre parfait auquel l'ensemble de la société devrait adhérer.

Revoyons ensemble quelques-unes des citations relevant de cette perfection caractéristique:

V10-

[...] j'étais quelqu'un qui était... obsédé des petits détails, qui voulait que tout soit impeccable. [...] Moi, mon objectif, c'était d'être le meilleur professionnel [...] Je suis quelqu'un qui est très ...(SILENCE) ... très soumis, respectueux des patrons (tout bas) Moi, il faut que le patron, il m'aime. Fait que si mon patron m'aime pas, je suis dans le trouble. Vraiment dans le trouble.

V3-

C'est sûr que... on veut toujours être LE ou LA meilleure, ou se faire dire : « Hey! Elle travaille bien! Pis elle est responsable! »

V4-

J'étais très sérieuse aussi... j'ai été somme toute assez solitaire.

V2-

Ben, je me suis découvert contrôlant. [...] Il ne peut pas montrer de faiblesses. Quand tu montres une faiblesse, c'est fini.

V5-

Je suis toujours une personne qui veut... (rires) Ben, j'aime performer...

V12-

Pis là, je suis pas une lâcheuse! Je suis plus « tough » que ça!!!

V7-

Je suis quelqu'un de ben, ben active. Avec beaucoup d'énergie... [...] Je suis quelqu'un qui n'a pas de difficulté à être leader... [...] Je suis quelqu'un de fort, pis solide!

En conclusion, nous ne pouvons que constater l'ampleur que cette valeur peut prendre chez un individu qui a vécu la maladie de l'excellence. Cette particularité de la personnalité s'est révélée relativement commune à tous les volontaires rencontrés. Mais la question qui demeure est : « *pourquoi la valeur de perfection est-elle aussi présente dans ce type de problématique?* » Voilà la question à laquelle nous tenterons de répondre dans le segment suivant.

#### **2.2.2.2 La valeur de « perfection » :**

##### ***Caractéristique de l'épuisement professionnel***

Après avoir pris connaissance de la présence de la valeur de perfection dans la personnalité des volontaires ayant connu l'épuisement professionnel, il faut comprendre que les valeurs, qui sont un concept central des sciences sociales depuis leurs origines, ont été fondamentales pour expliquer l'organisation et le changement, tant au niveau de la société qu'à celui des individus (Schwartz, 2006). Qui plus est, il importe de souligner que les valeurs ont également joué un rôle en psychologie, en anthropologie et dans des disciplines connexes pour notamment caractériser les individus et expliquer les motivations correspondant aux attitudes et aux comportements. Sur cette condition, nous aborderons la perfection du point de vue psychologique puisqu'il semble expliquer une bonne part des comportements et attitudes liés au contexte d'épuisement professionnel.

Pour ce faire, nous avons choisi un article rédigé par deux psychiatres québécois, Christo Todorov et Andrée Bazinet, paru dans la Revue canadienne de psychiatrie en 1996 qui visait un recensement de la littérature au sujet des dispositions psychologiques en lien avec la perfection, que nous nommerons ici, le *perfectionnisme*. Ainsi, on constate à la lecture de leur propos l'existence de deux types distincts de perfectionnisme. Les

auteurs se sont en effet penchés sur la question et ont ainsi relevé que l'un des aspects du perfectionnisme serait plutôt réputé « normal », c'est-à-dire qu'il se manifeste en fonction de la pertinence de l'objectif et sa valeur socioculturelle; par conséquent, il est sélectif et flexible. En revanche, le perfectionnisme pathologique (ou trait de personnalité) consisterait pour sa part en une poursuite contraignante d'une qualité de performance qui n'est pas exigée par les circonstances et revêt un caractère très particulier pour l'individu qui en est porteur. Le perfectionnisme pathologique est vécu en termes d'obligation personnelle et conserve encore un objectif culturel identifiable, comme celui d'exécuter un travail à la perfection, sous le signe de la qualité totale.

Ainsi Todorov et Bazinet (1996) présentent les deux formes de perfectionnisme, soit le caractère normal et la pathologie :

*Tableau 3 : Critères différentiels : perfectionnisme normal – pathologique*

<b>PERFECTIONNISME NORMAL</b>	<b>PERFECTIONNISME PATHOLOGIQUE (TRAIT DE PERSONNALITÉ)</b>
Standards d'excellence personnellement ou humainement possibles à atteindre	Standards d'excellence personnellement ou humainement impossibles à atteindre
Objectifs qui ont une valeur socioculturelle importante	Objectifs qui conservent une valeur socioculturelle mais qui présentent déjà des éléments particuliers marqués  Présence d'une valeur socioculturelle de l'activité perfectionniste malgré les éléments particuliers ou excessifs des objectifs ou des moyens
Sens de la proportion, priorité pour l'essentiel sans négliger l'importance des détails	Sens de la proportion perturbé, préoccupation excessive pour les détails au détriment de l'essentiel (minimisation de l'essentiel)  Sentiment excessif d'obligation, de devoir ou de responsabilité mais sans expérience subjective de contrainte

PERFECTIONNISME NORMAL	PERFECTIONNISME PATHOLOGIQUE (TRAIT DE PERSONNALITÉ)
Flexibilité (modulation et optimisation) des exigences perfectionnistes selon le contexte ou l'importance de l'activité	<p>Inflexibilité, rigidité de la démarche perfectionniste avec peu ou sans considération pour le contexte ou l'importance de l'activité</p> <p>La justification que le sujet donne à son comportement perfectionniste est nettement supérieure aux éléments autocritiques possibles.</p>
Autocritique et doute raisonnable qui permettent la détection des erreurs possibles et leur contrôle; acceptation de ses propres imperfections	<p>Dévaluation sévère de soi-même aux moindres erreurs vécues comme un échec; doute quasi obsessionnel sur la qualité et la finition de la performance; incapacité d'accepter ses limitations</p> <p>Disproportion moins marquée entre l'importance et la complexité des tâches, d'une part, et l'investissement perfectionniste; la disproportion observée est à la limite de ce qui est encore justifiable.</p>
Prévalence des émotions et des expériences positives (satisfaction, joie, plaisir, estime de soi-même)	<p>Prévalence des émotions et des expériences négatives (insatisfaction, anxiété, honte et culpabilité, peur excessive de l'échec, estime de soi conditionnelle à la performance, sensibilité face au rejet)</p> <p>La résistance aux exigences perfectionnistes est rare. Au contraire, c'est l'éventualité de manquer à ces exigences qui suscite une anxiété.</p>
Pensée dialectique réconciliant les antinomies, ouverte à l'acceptation à la fois de l'absolu et du relatif	Pensée dichotomique privilégiant les oppositions absolues : tout ou rien, mal ou bien, noir ou blanc
Les conventions sociales sont intégrées avec la spontanéité et le sens du compromis.	Les conventions sociales sont vécues comme des impératifs contraignants (tyrannie des « il faut »).
Estimation réaliste de la probabilité des événements négatifs dans le but de les prévenir	Surestimation de la probabilité d'occurrence des événements négatifs et de leur pérennité

*Tiré et adapté de TODOROV, Christo, BAZINET Andrée (1996), Le perfectionnisme : Aspects conceptuels et cliniques, Revue canadienne de psychiatrie; 41 : 291-298*

Or, il semblerait qu'une bonne partie de la population générale ait une prévalence élevée en regard du perfectionnisme pathologique. Burns (1980, dans Todorov, Bazinet, 1996) estime en effet qu'environ la moitié de la population américaine manifesterait des traits de

perfectionnisme tandis que, dans une étude épidémiologique, le perfectionnisme est retrouvé à des degrés variables de sévérité chez 31,8 % de la population de la ville de Baltimore.

Pour expliquer cette tendance, plusieurs auteurs ont largement souligné l'importance de l'éducation familiale pour le développement d'un perfectionnisme pathologique (Pacht (1984), Frost et al (1990), Burns (1980), Hamachek (1978), Hollender (1968) dans Todorov, Bazinet, 1996). Ce dernier correspondrait en effet à la présence d'exigences trop sévères de la part des parents. L'enfant qui y est constamment confronté finit par construire des objectifs perfectionnistes toujours plus élevés et par développer un style cognitif et comportemental y correspondant, avec l'espoir de satisfaire les demandes parentales.

À cet égard, Hamachek (1978, dans Todorov, Bazinet, 1996) a identifié deux types d'attitudes parentales susceptibles d'engendrer, à son avis, le «perfectionnisme névrotique». Il relève notamment l'absence d'approbation ou parfois l'approbation inconsistante des performances de l'enfant de la part de ses parents. Selon lui, cela priverait l'enfant de l'opportunité de comparer ses performances avec les demandes exigées et entraînerait un état de doute et d'incertitude en ce qui concerne le dilemme essentiel de l'attitude perfectionniste. Dans un deuxième temps, l'auteur évoque l'approbation conditionnelle dans l'attitude parentale. Dans ce cas, l'enfant apprend qu'il n'est pas accepté ni aimé pour lui-même et tel qu'il est, mais qu'il peut être accepté et



aimé à condition d'avoir des performances impeccables. Par conséquent, l'auteur note que la performance comme telle devient surinvestie et la personne elle-même, au lieu de se considérer comme ayant une valeur en soi, apprend à se valoriser juste en fonction de ses performances.

C'est donc à travers cette réalité particulière que nous pouvons un peu mieux comprendre ce qui amène les individus devenus adultes à agir et à maintenir des comportements pour assouvir les besoins de perfection et ultimement de reconnaissance dont ils ont été privés dans leur enfance. De plus, la société actuelle met tout en branle pour illusionner les gens sur les possibilités d'atteindre la plus haute marche du podium de cette perfection, sans quoi la vie devient un échec. Les volontaires qui ont connu la maladie de l'excellence se sont ainsi retrouvés dans ce terreau fertile pour développer l'épuisement dont ils ont été victimes. On retrouve chez plusieurs des ex-épuisés des tendances au perfectionnisme pathologique. Certains l'ont d'ailleurs admis volontiers, tandis que l'on décèle des comportements plus ou moins marqués chez les autres.

Pour confirmer cette pathologie en lien avec l'épuisement professionnel, il nous faut retourner au tableau 3 : *Critères différentiels : perfectionnisme normal – pathologique* afin d'attirer l'attention sur la prévalence des émotions négatives comme l'insatisfaction, l'anxiété, la honte et la culpabilité ainsi que la peur excessive de l'échec et l'estime de soi conditionnelle à la performance qui a véritablement été soulevée à plusieurs reprises dans les récits de vie des volontaires.

V1-

Souvent je faisais de l'anxiété...

V9-

... Moi, je me suis déjà brisée la santé comme ça. Je devrais avoir plus ce réflexe-là. Mais, sur le COUP, mon premier réflexe c'est de vouloir être performante encore. Fait que, des fois, je me dis : « C'est une question aussi de personnalité. »

V4-

... j'ai eu beaucoup, beaucoup de cheminement à faire par rapport à l'estime de soi, par rapport à l'acceptation de soi... autant physiquement que ce que j'étais, Moi, en tant que personne, pis d'apprendre à vivre avec ça pour être acceptée par les autres aussi. Donc, c'est ça... ça n'a pas été facile dans ce sens-là...

V6-

Un manque de confiance en moi... Une fille de 27 ans qui bon, oui débrouillarde, mais très naïve à ce moment-là. C'était important que je mette la pédale dans le prélat pour réussir. Bonne mère, important d'avoir un bon emploi, travailleur autonome. Je faisais mes propres affaires, alors je travaillais beaucoup, beaucoup, beaucoup.

De plus, on note qu'il est plutôt rare pour les perfectionnistes d'être suffisamment résistants pour satisfaire leurs exigences perfectionnistes. Au contraire, on observerait l'apparition d'une certaine anxiété auprès de ces victimes de l'excellence qui craignent de ne pas atteindre leurs standards. Ils se retrouvent donc habituellement dans une logique tyrannique du « il faut », ayant alors des répercussions autant sur leur comportement que sur leur état. On ne peut que constater l'échec auquel ils devront faire face en contexte organisationnel.

En conclusion de ce thème traitant de la perfection en termes de valeur les entraînant à la rupture, les volontaires rencontrés se sont révélés comme étant empreints d'un perfectionnisme, sans peut-être en être véritablement conscients. À travers la narration des récits d'épuisement, plusieurs expressions en lien avec cette pathologie ont été

relevées. On constate en effet qu'une éducation familiale assez stricte a amené les narrateurs à considérer le monde sous un aspect dichotomique, soit tout blanc / tout noir, tout ou rien. Le salut de ces individus n'était possible que dans la réussite, sans quoi ils seraient susceptibles d'être entraînés vers la dépression, n'ayant pas la reconnaissance sociale tant souhaitée. Toutefois, ce type de personnalité semble être plutôt répandu dans la société occidentale où l'on glorifie la perfection à outrance. Bien récupérée par les organisations, cette quête de l'excellence encourage davantage les perfectionnistes dans leur pathologie et les contraint un jour ou l'autre à se briser, faute de ressources. Cette cassure a pour conséquence de remettre en question bon nombre de valeurs qui servaient d'assise à ces personnes. Toutefois, il peut sembler difficile de réorienter un trait comportemental tel que le perfectionnisme qui s'est construit dès l'enfance. C'est seulement au prix d'efforts accrus et d'une volonté certaine que l'épuisé perfectionniste pourra parvenir à se guérir. Pour ce faire, il devra prendre conscience des valeurs de réussite associées à une certaine anxiété, qui l'ont porté pendant si longtemps, et aborder des valeurs qui puissent faire contrepoids à cette maladie de l'excellence.

Dans le point qui suit, nous poursuivrons l'analyse des récits à travers la valeur de conformité qui s'est traduite par *le travail comme finalité et devoir-faire, la foi dans l'organisation et le mythe des capacités illimitées*.

### **2.2.3 La conformité comme valeur menant à la rupture**

Après avoir pris conscience que la personnalité des volontaires rencontrés était caractérisée par la présence de puissants idéaux et d'un comportement perfectionniste, nous constaterons que la valeur de conformité est intimement liée à l'effet des actions

qu'un individu peut produire chez l'autre et sur les attentes et les normes sociales en vigueur. Celle-ci vient en effet inhiber les désirs pouvant contrarier ou entraver le bon fonctionnement social (Schwartz, 2006). Les récits de vie regorgeaient d'ailleurs de ces valeurs associées à celle de conformité qui semblent significatives pour les victimes d'épuisement professionnel. Les valeurs d'obéissance, d'autodiscipline, de politesse, d'honorer ses parents, de loyauté et de responsabilité ont notamment été énoncées pour traduire cette valeur de conformité.

Cependant, incarnée par des hommes et des femmes souffrant du syndrome de l'excellence, on aura vite fait de constater que la valeur de conformité peut prendre des tangentes où son excès fait disparaître la distance critique et immerge l'individu dans un malaise qui se fait de plus en plus grand.

Cette valeur de conformité aux attentes sociales et aux exigences organisationnelles a fait naître chez nos volontaires une définition du travail très particulière. On a en effet découvert que le travail est devenu pour eux une finalité et un devoir-faire. Le désir de reconnaissance associée à la valeur de conformité les a plongés dans une obéissance à outrance et dans une responsabilisation fusionnelle. De plus, nous avons remarqué au fil des récit que les volontaires sont parvenus à une telle loyauté envers leurs employeurs qu'ils ont en quelque sorte fait naître une foi aveugle que nous décortiquerons davantage un peu plus loin. Enfin, nous avons relevé que les volontaires rencontrés étaient l'incarnation du mythe du surhomme aux capacités illimitées les amenant dès lors dans une dynamique de survalorisation de l'action puisqu'elle offrirait une protection de soi contre la menace de l'angoisse de ne pas répondre aux standards sociaux.

Voyons d'abord en quoi le travail comme finalité et devoir-faire né de la conformité a pu entraîner les narrateurs jusqu'à l'épuisement professionnel.

### **2.2.3.1 Le travail comme finalité et devoir-faire : une valeur menant à la rupture**

Après avoir intégré un comportement perfectionniste pour espérer matérialiser leurs idéaux, nous avons retenu, à travers les récits de vie, que les volontaires avaient entrepris de considérer le travail comme une finalité et un devoir-faire qui figurent au nombre des ingrédients qui les entraîneront vers la rupture que constitue l'épuisement professionnel. En ayant ainsi fait du travail une source d'identité forte, les victimes de cette maladie ont fait face à l'impasse dans l'actualisation de cette valeur. Voyons donc comment cette réalité s'est inscrite dans leur récit.

#### **▪ Ce qu'ils ont dit**

En ce qui concerne le travail comme finalité, plusieurs citations ont été relevées pour corroborer ce qui entraînera la rupture. On constate notamment que c'est lors de l'étape d'acharnement que la souffrance liée au travail est frappante, puisque les volontaires se voient dans une *intense soumission* à leurs responsabilités professionnelles et aux règles de l'organisation. À cet égard, les volontaires se sentent enfermés dans leur travail. Ils deviennent anonymes et se désincarnent en suivant ces normes et ces règles sans trop savoir où cela doit les mener, créant alors une perte de sens. Le fait qu'une activité devienne un but projette les futurs épuisés dans un processus d'action permanent,

amenuisant nécessairement les dernières ressources. Cette situation les a projetés dans un repli sur soi, les coupant ainsi des autres et faisant en sorte d'augmenter cet état de détresse.

V3-

J'avais comme une impression que je vivais toujours à l'hôpital. Que j'étais... j'avais juste les 4 murs de l'hôpital. Ma vie se résumait à travailler, et l'ouvrage était très stressante. Ça fait qu'à un moment donné je suis venue comme... plus de joie, plus rien... le travail me pesait énormément...

V7-

... je sentais tellement qu'il fallait que je fasse mes preuves... C'est pour ça que je les ai faites en peu de temps mes preuves! Je suis partie faire des concours, j'ai gagné des concours... Ça faisait quelques mois que j'étais directrice, j'ai gagné à l'échelle canadienne... [...] Fait que j'ai travaillé vraiment fort... [...] J'ai travaillé pendant des mois à 70 heures par semaine. Je n'avais plus de vie. Tu sais... tout tombait... La santé!

V8-

Fait que là, ben... Tu sais quand tu prends ça à cœur... Là, ben, t'en rêves. Tu dors moins bien. Tes nuits sont écourtées. Pis, t'arrives [au travail], t'es plus fatigué. Vulnérable. Ça s'enchaîne... Plus t'es fatigué, moins tu dors bien, pis... oui. Fait que quand je dis cela a craqué, c'est peut-être pas un gros crac, mais j'ai senti que là, il fallait que je sorte, que je sorte. Parce que je sentais comme ma pression, je respirais comme moins bien.

V10-

... la première année, comme j'arrivais... un bout de temps... avant que ma blonde pis les enfants déménagent, j'étais tout seul [...] Fait que là, je travaillais jusqu'à 11h tous les soirs... Je n'avais rien que ça à faire... [...] à l'automne suivant... [...] je me suis remis à temps plein dans mes cours... 2 cours par session. (Grand soupir) Pis là... on roule là. [...] Alors, j'ai fait mon projet d'intervention en 3 mois. [...] Ma prof, elle n'en revenait pas. 80 pages. Analyse de la situation, les forces, les faiblesses, les enjeux, pis plan de restructuration... J'ai fait ça en 3 mois. (Silence)... Pendant que je me

dépêtrai dans ma job. (Long silence)... [...] Alors, là, j'étais physiquement au bout de ma corde. Pis avec un... mais je l'ai faite parce qu'il fallait que je me retrouve un lieu où mon estime devait... dans ma job, là, j'étais le pas-bon, là...

V11-

[...] j'ai trop faite une belle carrière, avec beaucoup de pouvoir, pis quand tu perds ce pouvoir-là.... Pis la spécialité de ces individus comme ça, là... de dénigrer ton travail, pis de faire perdre ton estime de toi quasiment... Pis surtout aussi vis-à-vis des autres...

V12-

Il y a toujours des... t'es en échec... Mes frigidaires sont vides... t'as pas d'employés... mais tu sais que tu rentres de l'argent pareil, pis ce n'est pas... Le sol te part en dessous des pieds... [...] Fait que là, j'étais... j'étais vraiment fatiguée... vraiment, vraiment... Pis... Non, non! Ça va bien! Là, faudrait que tu fasses plus de marketing! Parce que là, les ventes descendent, là... Là, faut que tu fasses plus de promotions... [...] Je n'ai pas d'études en marketing moi! (rires)

V14-

C'est là, que je me suis rendu compte que je l'écrivais [mon livre] pour avoir... pour paraître intelligente... ou capable, compétente, vis-à-vis des yeux de mon mari, pis vis-à-vis des yeux des collègues aussi. Là, je ne peux pas te dire exactement jusqu'à quel point je recherchais la satisfaction aux ... comment dire... la reconnaissance par rapport à mes collègues, là...

Toute cette situation nous fait nous rendre compte à quel point les volontaires sont pratiquement devenus esclaves de ce travail. Excès de responsabilités professionnelles, perte de reconnaissance provenant de l'entourage, ils sont devenus un moyen pour aboutir à la réalisation du travail. Toutes les énergies, tous les efforts, toutes les actions sont orientés vers cet aboutissement qui ne prodiguera que peu de la reconnaissance tant souhaitée.

Dans cette poursuite excessive de la reconnaissance par la soumission aux désirs des autres, on constate que plusieurs volontaires ont intégré le travail à travers la tyrannie du « il faut ». Les exigences externes sont si puissantes pour eux qu'il ne peut en être autrement :

V6-

... j'ai été en congé pendant 3 semaines. Alors que j'aurais pu prendre 2 mois. Ça je le sais. Mais je me suis imposé mes... encore une fois, mes propres barrières je me suis dit : « Je ne peux pas quitter mon organisation pendant 2 mois, c'est impossible! » (Silence) Alors.... C'est moi, qui me suis dit : « Faut que je rentre, là!

V7-

Ce n'est pas évident d'être en rétablissement... Oui, je suis en rétablissement... (Émotive) ... mais, j'ai besoin comme tout le monde de travailler. Pis ben plus... tu sais... C'est important pour moi de travailler. Ça fait des mois, là, que je me sens complètement inutile.

V15-

... tout le long de mon temps scolaire auparavant, j'ai toujours compris qu'il fallait beaucoup s'identifier par le travail. Donc, quand je suis entré là-dedans, ça ne me dérangeait pas de faire du 7 jours sur 7 et de travailler jusqu'à 11h, minuit... Pour moi, c'était normal de travailler de même. Pour moi, c'était normal de ne pas avoir de vie.

En conclusion, on remarque que cet impératif intériorisé a fait en sorte que l'externe est devenu plus important que la personne elle-même. Les objectifs du groupe ont supplanté les besoins de l'individu. Le besoin presque maladif d'une reconnaissance associée à cette valeur a assujéti les individus qui en étaient porteurs, les rendant dès lors anonymes et complètement sortis d'eux-mêmes. La tyrannie du « *il faut* » a pris la place d'un « *moi* » qui ne demandait qu'à être admis.



Dans le point qui suit, nous verrons jusqu'où le fait de prendre le travail comme valeur fondamentale peut engendrer une fausse lecture de la réalité et ainsi se déconnecter de soi-même pour l'aspérité de l'organisation.

▪ ***La valeur du travail comme dimension fondamentale :  
caractéristique de l'épuisement professionnel***

Il ressort des impératifs organisationnels auxquels les volontaires se sont soumis avec attention que la réalité qui règne dans les organisations est bien loin des exposés théoriques et des prospectus d'entreprise que l'on tente de nous vendre comme modèle idéal. Les organisations sont concrètement confrontées à des logiques de performance et aux courses effrénées pour faire croître les profits. Cette évidence a des conséquences directes sur la façon dont on gère la première ressource, soit le capital humain. On admet en effet que, pour être et demeurer compétitives, les organisations doivent avoir des structures flexibles et ne peuvent assurer de sécurité puisque les marchés bougent très rapidement. Toutefois, ces mêmes organisations exigent de leur main-d'œuvre qu'elle soit mobile et qu'elle fasse preuve d'une loyauté totale. Cette tension entre ces deux réalités est telle que l'on peut croire à l'existence d'une crise de valeurs quant au rapport au travail, expliquant partiellement la progression des épuisements professionnels chez nos travailleurs.

Or, lorsque l'individu-employé fait du travail une valeur fondamentale dans pareil contexte, il s'en suit une perte de sens existentiel. Morin (dans Pauchant 1996) constate à cet égard que les pensées et les conduites se révèlent alors totalement conformes aux exigences collectives, à tel point que ces individus deviennent des êtres anonymes, se mêlant aisément dans la foule. Elle ajoute que la vie intérieure versus la réalité extérieure de ces

individus s'expose à une possible rupture puisque les deux univers s'avèrent indifférenciés, faisant en sorte que soit la personne s'exile dans son monde imaginaire, soit qu'elle s'ankylose dans un mode de vie socialement valorisé ou ce que Fromm (Pauchant, 1996) appelle un « caractère marketing ». Ainsi acculé à cet état, l'individu se laisse glisser vers ce que Yalom (Pauchant, 1996) a décrit comme un conformisme, c'est-à-dire le fait de faire ce que les autres font; ou il se soumet au totalitarisme, ce que l'on pourrait définir par faire ce que les autres souhaitent, l'intimant donc de fuir la liberté et la responsabilité envers son existence.

De ce conformisme à outrance, on constate que les comportements et les actions qui en découlent ne permettent pas d'évaluer à juste titre l'importance et la contribution des personnes dans l'organisation. Ainsi, pour combattre cet état d'insatisfaction, les individus tendent à développer des méthodes qui leur permettent de rendre cette souffrance invisible, sans toutefois parvenir à la faire disparaître. Ricœur, dans cette perspective, parle d'une souffrance non seulement en termes de douleur physique ou mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité du soi (Ricœur, 1990). Ainsi le vécu dépressif condense en quelque sorte les sentiments d'indignité, d'inutilité et de déqualification en les amplifiant. Cette dépression se voit alors dominée par la fatigue (Brun, 2006).

De fait, cette fatigue prolongée provoque des maladies tel l'épuisement professionnel ou plus communément appelé le *burn-out*. La personne atteinte ressemble selon le concept d'Herbert Freudenberger (Aubert, De Gaulejac, 2007) à un immeuble détruit par le feu, soit une structure déserte où il ne reste que des décombres. Les conséquences néfastes de cette maladie sont généralement reliées d'abord à l'ennui, à la colère et au désespoir

pour ensuite faire place à la dépression, à la réduction de l'estime de soi, à de l'absentéisme, à la diminution de l'efficacité et à l'apparition de conflits interpersonnels.<sup>43</sup> C'est dans ces dynamiques d'indifférenciation et d'impuissance que les individus-employés font face à un repli sur soi afin de tenter de protéger ce qui reste de leur santé mentale.

En prenant ainsi le travail comme objet de sens, ou dans le cas qui nous préoccupe, comme perte de sens, Morin (dans Pauchant, 1996) affirme qu'un individu qui ne parvient pas à trouver un sens à ses actions et à ses relations – ou à sa vie – se trouve alors confronté à une « vacuité existentielle ». D'ailleurs, cette situation se révèle palpable chez les personnes épuisées professionnellement car, n'ayant plus le travail comme valeur mobilisatrice, elles doivent par conséquent faire face à ce « vide » qui les remettra en question lors de l'étape de l'incompréhension de l'obstacle que nous avons abordée au point 1.3.2 du chapitre 1.

Pour clore, on comprend que le travail perçu comme une finalité ou un devoir-faire chez les narrateurs s'intensifie davantage à partir du conflit de valeurs qui émane du contexte dans lequel ils évoluent dans leurs organisations. Le manque de reconnaissance que subissent les individus à cause de la logique de performance associé aux organisations provoque en effet une adhésion totale à la valeur de conformité. Ainsi plongés dans un conformisme totalitaire, les travailleurs se fragilisent face aux organisations qui en tirent abondamment parti. Toutefois, il s'avère que la sous-évaluation de la contribution des personnes à cette performance provoque l'émergence d'un malaise. Trop longtemps

---

<sup>43</sup> Sous-direction des professions paramédicales et des personnels hospitaliers (2004) *Harcèlement moral au travail : un guide pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux*, <http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/harcelement/accueil.htm>.

ignorées, ces personnes qui vivent cette rupture se désinvestissent peu à peu de leurs tâches et en viennent à perdre le sens de leur existence, les plongeant alors dans un sentiment d'inutilité, de colère, de désespoir et de dépression. Les volontaires ont d'ailleurs abondamment témoigné de leur situation de servitude et du sentiment d'impuissance auxquels ils ont dû faire face lors de leur épuisement. Devant un « vide » et n'ayant plus de règles ou de lois à respecter provenant de l'extérieur, cette impasse sera le moment de faire une réévaluation des valeurs afin de les aider dans le cheminement de leur propre reconnaissance.

### ***2.2.3.2 La foi dans l'organisation : une valeur menant à la rupture***

Après avoir intégré un comportement perfectionniste pour espérer matérialiser leurs idéaux à travers un travail qui aurait dû apporter une reconnaissance des pairs et des supérieurs, mais qui est devenu tyrannique par ses règles et ses normes de productivité, on distingue, à travers les récits de vie, que les volontaires ont poursuivi leur lent cheminement vers l'épuisement professionnel en devenant des employés d'une loyauté sans faille.

En effet, la foi dans l'organisation, qui relève également de la valeur de conformité que nous avons définie un peu plus tôt, s'inscrit dans les impératifs de loyauté commandés par les organisations auprès de leurs employés pour assurer une productivité croissante. Elle se veut l'incarnation d'une confiance que les auteurs Ring et Van de Ven (1994) proposent comme la « foi dans l'intégrité morale ou la bienveillance des autres ». C'est précisément ce qui s'est produit pour les volontaires ayant vécu un épuisement professionnel par rapport au lien qu'ils avaient tissé avec leur organisation. Toutefois, ils ont dû se résoudre

à l'évidence d'une rupture concernant l'intégrité morale et la bienveillance de l'organisation envers eux-mêmes. La loyauté dont ils avaient fait preuve conséquente à la marque de confiance affichée par l'organisation lors de leur embauche n'a malheureusement pas été reconnue à sa juste valeur.

Dans le prochain segment, nous verrons comment ils ont fait le récit de cette confiance brisée.

▪ ***Ce qu'ils ont dit***

En faisant du travail une finalité, il semble normal qu'une loyauté sans faille envers son employeur soit de mise. Bien que les parcours des volontaires soient relativement similaires, on constate toutefois que la crise de confiance s'est produite à différents moments de leur épisode d'extrême fatigue. Certains l'ont vu apparaître dès l'émergence des conflits, tandis que d'autres en ont pris connaissance lors de la compréhension de l'épuisement professionnel. Toutefois, la prise de conscience de cette rupture de la foi dans l'organisation est douloureuse et provoque la honte envers les efforts fournis pour atteindre les objectifs. On constate une désillusion, un désabusement qui fait durcir le ton des volontaires envers l'ensemble des organisations. Voyons leurs propos :

V5-

Puis, à un moment donné, mes problèmes ont vraiment commencé à partir du moment où j'ai dénoncé. À ce directeur-là. À qui je faisais confiance. Énormément. Un abus de pouvoir. De la part de un de ses subalternes, là... Pis s'est avéré un abus de pouvoir qu'on exerçait sur une compagne de travail là. Qui faisait le même travail que moi. Surnuméraire, occasionnelle.

V11-

La troisième année, c'était la dernière année pour son mandat... Les derniers mois, c'est devenu tellement difficile... qu'assez, on a engagé un avocat pour essayer de le poursuivre... On se méfiait de lui... ça a créé un climat tel, là, que je suis venu à bout...fatigué, là... Tu sais, on ne parlait rien que de ça... Je suis venu fatigué, fatigué, fatigué... Pis quand t'es fatigué, tu travailles mal. [...] Quand je suis revenu, je savais qu'est-ce qui m'attendait... [...] J'ai su que ce serait dur... (Silence)... T'as pus le goût de... T'as quand même des responsabilités, c'est toi qui est le boss de tout le monde... Tout le monde s'attend à ce que tu sois le boss... Mais tout le monde était mêlé, tout le monde se mêlait de tout... C'était toujours... ça prenait son approbation... [...] Quand je suis revenu, tiens, j'ai remis mes affaires en place, pis en dedans, je me suis dit non. T'es payé, ta retraite est payée... [...] J'ai pris ma décision, pis ça m'intéressait pus de travailler... La vie est trop belle...

Dans ces cas précis, qui ont subi une situation de harcèlement, on constate que la perte de confiance se joue principalement entre deux individus, soit l'employé et le supérieur. Le fait de personnaliser une situation implique, selon la narration des volontaires, des dommages qui semblent très importants en ce qui concerne la rupture du lien de confiance. Malgré l'attachement pour leur organisation, les volontaires sont en effet attaqués de front sur leurs capacités et leurs compétences professionnelles par ces supérieurs-harceleurs. Ils sont ni plus ni moins condamnés à se voir diminués à la face des autres tout en continuant à remplir leurs fonctions. Il devient donc impensable dans ces cas qu'une confiance puisse encore exister. Ainsi, c'est au prix d'une carrière qui semblait prometteuse que la fuite devient le seul moyen de se sortir de cette impasse.

Ceux qui ont vécu l'épuisement professionnel par surmenage affirment plus volontiers que la perte de confiance à l'égard de leur organisation relevait en partie de leur responsabilité. Ils confirment que, s'ils s'étaient davantage affirmés par rapport

à leurs limites, la situation n'aurait sans doute pas dégénéré jusqu'à l'épuisement. Toutefois, il n'en demeure pas moins que l'organisation ne s'est pas montrée à la hauteur de ce qu'ils auraient cru pouvoir obtenir en termes de soutien.

V3-

Fait que, je ne savais pas ce qui m'arrivait, moi?! Fait que là, je suis allée voir le médecin. J'étais fatiguée. Ben... il me dit : « C'est parce que t'es épuisée! » Fait que là, j'ai eu un congé... pour.... épuisement professionnel. Et... je te dirais de ce que je me souviens de la réponse de mon directeur quand j'avais amené mon papier, puis que je lui avais expliqué ça quand je l'avais rencontré... il m'a dit : « Je ne pensais pas que ça allait t'arriver à toi. » Il me dit : « Une femme forte comme toi. Un épuisement professionnel! » Mais... on remonte en 85, c'était quand même plusieurs années... et c'était tellement... je me demande si je n'étais pas la première à avoir eu ça... c'est... ça commençait ou presque, là... Bon! Mais, c'était vraiment... inacceptable et inacceptable d'avoir.... un problème de ce genre-là.

V4-

Alors, ça, ça m'a comme « achevé », là...Je me suis dit : « Qu'est-ce que c'est que ça? Je ne m'en sortirai jamais! Ça ne se peut pas! » [...] Comment ils vont me percevoir au retour? Ils vont-tu me juger comme la petite lâche qui a abandonné... [...] Moi, je me serais attendu qu'un aide pédagogique ou un directeur des ressources humaines me rencontre... Pis c'était marqué dans mon dossier, là : épuisement professionnel, là. Et... jamais, ces gens-là... [...] je me suis retrouvée devant rien, là. Quand je suis revenue, c'est comme s'il ne s'était rien passé... C'était comme si finalement je revenais d'un voyage dans le sud... « T'as passé un beau voyage? Good! » C'est correct, on retourne à nos occupations. Pas de propositions d'allègement de tâches, rien de tout ça. Alors, c'est là, la grosse remise en question. Est-ce moi qui a un problème? C'est tu moi? Je ne peux pas croire que tout le monde est à côté de la plaque de même? Et pour me dire aussi : « Peut-être que c'est moi qui est pas faite pour l'enseignement? » Et donc, c'est toute cette remise là en question qui te dit : « Ben! Me semble que je n'étais pas si pourri que ça? Me semble que...

V9-

... j'ai trouvé ça extrêmement dur, à un moment donné dans le cadre de ma pratique... j'ai rencontré quelqu'un qui avait beaucoup, beaucoup de pouvoir sur le plan de l'institution. Pis... qui... bénéficiait des services sexuels de

jeunes garçons avec lesquels je travaillais... Fait que... Ça c'était dur. Ça a été ma période la plus difficile parce que ça a été genre mon déclencheur pour mon épuisement professionnel, je te dirais. [...] je me suis battue pendant un an pour que cette personne-là n'ait plus de dossiers jeunesse... pis... (Hésitation)... qu'elle perde son emploi... Mais, elle n'a jamais eu de dossier criminel... Fait que... (Soupir... silence)... Je suis tombée en épuisement. C'était comme si la cause... (Long silence) avait été comme trop loin là...

V12-

Là, on a commencé à avoir des appels des fournisseurs qui n'avaient pas été payés. Moi, je ne faisais plus la comptabilité, là... C'est les propriétaires qui s'occupaient de ça... Ils choisissaient à chaque mois qui allait être payé.

V13-

Alors... pendant les 3-4 ans, où moi, j'ai travaillé ici, je suis sorti 4 fois. La quatrième fois... ben quand je suis allé [en institution], on m'a dit : « T'es un citron dans lequel il n'y a plus de jus. T'as donné tout ce que t'avais à donner. Tu sors de là, ça presse! » J'étais rendu au bout de mon rouleau. Et puis, les idées noires étaient commencées... (Chuchote) Toutes sortes de choses... Et puis, j'étais réellement vidé, alors, je suis sorti le 11 janvier 2001.

Le groupe de victimes d'épuisement professionnel qui a vécu surmenage et harcèlement s'est vu complètement confondu en ce qui concerne la confiance. Ni les gens, ni l'organisation ne se sont montrés à la hauteur de la loyauté dont ils avaient fait preuve. Ils ont certes admis que l'organisation n'offrait pas de soutien nécessaire pour éviter l'épuisement, mais l'acharnement que les supérieurs ont mis pour diminuer les travailleurs dans leurs capacités et leurs compétences professionnelles malgré tous les efforts consentis pour la réussite de l'organisation semble laisser un goût amer aux victimes.

V2-

Pis là, là, c'était rendu que... il y avait du monde que je ne « trustais » plus dans... dans la patente. Dans l'organisation, des collègues... tu sais, ce n'était pas évident. [...] Fait que c'est sûr que les événements ont faites un bon moment donné que j'ai réalisé que « Oups! C'est trop pourri... c'est trop loin... je me suis investi trop, là... pis je suis menacé, c'est ma sécurité... mon



intégrité physique et psychologique qui est en jeu. ... [...] Tu parlais de rupture tantôt, là... (Silence) C'était le temps. Le temps de la rupture (rires) était arrivé...

V7-

... je suis en progressif, là, un retour progressif qui a été refusé par mon employeur. Depuis... depuis le temps dans le fond que je suis partie, je sais qu'ils ont trouvé plein de stratégies, tu sais... ils n'auront plus confiance en moi... comme officieusement, il y a des choses que je sais...l'hostilité... Assez que... l'assureur ... l'assurance collective fait affaire avec une firme qui se rapproche un petit peu des interventions de... réadaptation... [...] pis l'employeur a jamais reconnu qu'y avait un problème dans sa façon de gérer... pis qu'y pouvait avoir des problèmes... Pis je ne suis pas la seule à qui c'est arrivé... Il y a des affaires comme ça qui sont arrivées...Mais, non! Il est complètement fermé... ce n'est pas comme ça qu'y gère... Fait que le médecin a dit que je ne retournerais pas pour des raisons de santé...pis que le risque de rechute était trop grand... [...] fait que je suis obligé de faire le deuil de mon emploi que j'aimais... malgré tout.

V14-

[...] il y a quand même le milieu de travail qui... se continue comme je te l'ai décrit précédemment... Personne qui veut t'intégrer... à ses affaires... autrement dit, je me suis isolée par rapport à ça, pis j'étais comme complètement isolée, là... Au point que tu vas prendre un café toute seule à la cafétéria, là, tu sais... T'es VRAIMENT ISOLÉE... jusqu'à quel point, moi, je me suis isolée... Mais, j'ai été obligée de m'isoler, parce qu'il n'y avait pas grand monde qui...qui me faisait confiance, pis à un moment donné, ça a été 3-4 personnes, mais... La jeune génération qui est arrivée, là : « Parles y pas, là. » J'étais une paria. Parce que tu deviens une paria pour les jeunes qui arrivent quand t'es vieux... Oui! Parce qu'ils ont hâte que tu partes. Pour prendre ta place.

Les propos sont nombreux, certes, mais ce ne sont pas tous les volontaires qui ont vécu cette crise de confiance. On note en effet que certaines des personnes ayant œuvré dans la fonction publique ne semblent pas avoir perdu confiance dans l'appareil gouvernemental en tant qu'employeur. Il semble en effet que la structure gouvernementale offre suffisamment d'appui à ses travailleurs pour les soutenir dans les cas d'épuisement

professionnel, ce qui n'abîme pas totalement la confiance des victimes. Les travailleurs ayant connu la maladie de l'excellence entrevoient tout de même des solutions comme la mutation dans d'autres services afin de changer de dynamique reliée à un environnement précis.

Néanmoins, on peut conclure que pour bon nombre des volontaires rencontrés, cette crise de confiance provoque un isolement ou un repli sur soi. Se sentant bafoués et honteux, ils ont peine à expliquer pourquoi et comment l'appui et la confiance dont ils avaient bénéficié dès le départ ont complètement disparu. Il paraît alors évident que cet aspect a pris une place indéniable dans leurs perceptions des organisations et de leurs dirigeants. Une certaine colère prendra alors la place de cette conformité qui ne s'est pas révélée une source de reconnaissance auprès des dirigeants malgré les efforts prodigués.

Dans le point qui suit, nous verrons en quoi une crise de confiance peut avoir des répercussions sur la perception des gens qui en font les frais.

- ***La foi dans l'organisation :***  
***caractéristique de l'épuisement professionnel***

La loyauté organisationnelle bafouée a d'abord mené les volontaires vers un repli sur soi et, progressivement, vers l'épuisement professionnel. Dans un article publié en 2007, dans la Revue française de gestion, Frédéric Bornarel laisse à penser que cette donne puisse être un instrument d'analyse de l'organisation. Ainsi, pour poser son sujet, Bornarel dégage un consensus à travers la littérature selon lequel la confiance (ou loyauté) serait un mécanisme facilitant la mise en place de relations collaboratives adaptées à l'organisation contemporaine (Hosner 1995). Il soutient que la décision d'accorder sa

confiance serait prise à la suite d'un jugement sur le comportement du destinataire de celle-ci et cela dans un contexte exerçant une certaine influence. D'ailleurs, tel est le cas qui s'établit entre une organisation et son employé. On demande en effet que l'individu embauché devienne un employé loyal et productif en échange de quoi il obtiendra un salaire qui lui procurera une certaine sécurité et des défis qui lui permettront de se réaliser.

Par le biais de cet accomplissement, Bornarel (2007) cite Durkheim quant au fait que les individus sont davantage enclins à satisfaire leurs engagements dans un climat de confiance, et ce, allant même jusqu'au détriment de leurs propres intérêts. Dans le contexte d'épuisement professionnel, nous avons pu nous rendre compte de la présence de cet intérêt supérieur dédié à l'organisation dont les victimes de l'excellence ont fait les frais. Ces travailleurs ont adhéré volontiers aux règles et aux normes fixées et se sont appliqués avec conviction à répondre à l'image de « sauveur » qui leur avait été accolée lors de leur embauche.

Dans le même sens, il semble que la coopération qui sous-tend l'actualisation de la confiance parviendrait à créer des devoirs non voulus que la force morale oblige à honorer. Donc, par le devoir (soumission à une certaine conformité) rendu possible par la pression sociale du groupe, on s'attendrait à obtenir une certaine forme de reconnaissance et à une protection des droits et intérêts (incluant ici l'intégrité) de tous ceux engagés pour réaliser la mission de l'organisation. Toutefois, dans les cas d'épuisement professionnel, on remarque que ce sont précisément ces droits qui ont en quelque sorte été bafoués au profit de l'organisation. En regard du contrat de confiance qui liait les deux parties et auquel elles avaient librement consenti, la maladie de

l'excellence est advenue par le désengagement de l'une des parties, en l'occurrence l'entreprise et ses dirigeants. La victime de cette situation a dû nécessairement affronter cette crise de confiance puisqu'elle aura été flouée dans sa foi et sa loyauté qui s'étaient montrés, jusque-là, pratiquement inébranlables.

Qui plus est, la foi dans l'organisation, telle qu'elle a été traduite par Bornarel (2007), introduit que l'agir des individus dans un *contexte incertain* suppose qu'il s'engage volontairement dans une situation de vulnérabilité en accordant sa confiance à un autre (Deutsch, 1962; Kee et Knox, 1970; Zand, 1972; Mayer et al., 1995; Bidault et Jarillo, 1995; Bernoux et Servet, 1997, dans Bornarel, 2007). L'auteur poursuit en relatant que l'engagement volontaire dans la confiance n'est guère possible sous la contrainte. C'est délibérément que l'individu accepte d'augmenter sa vulnérabilité envers l'autre (Deutsch, 1962). Il a nécessairement conscience qu'il prend un risque (Johnson-George et Swap, 1982; Lewicki et Bunker, 1996) puisqu'il est dans l'incapacité de contrôler le destinataire de la confiance (Kee et Knox, 1970; Zand, 1972; Mayer *et al.*, 1995) ou, du moins, que ce contrôle est particulièrement difficile à opérer, car reposant sur une connaissance partielle (Bernoux et Servet, 1997) ou des présomptions (Bidault et Jarillo, 1995) concernant son comportement futur.

Cette dimension de contrôle est d'autant plus importante pour une personne susceptible de vivre un épuisement professionnel, car la loyauté dont elle fait preuve, par une acceptation volontaire au conformisme requis pour évoluer dans l'organisation, la pose dans un état de déséquilibre. Nous avons en effet retenu que la notion de contrôle (de l'environnement, du travail, des détails) fait partie intégrante du caractère perfectionniste de ces individus. Les volontaires se sont décrits eux-mêmes comme étant des « *gens qui*

*sont là pour faire – à la perfection – grâce à leur contrôle – à leur dynamisme – à leur minutie – sans jamais être affectés par les autres, la fatigue, etc. ».* C'est donc dire que d'accorder volontairement leur confiance est un acte presque contre-nature pour ces malades de l'excellence. Toutefois, le fait d'avoir été reconnu comme étant LA personne qui sauverait l'organisation dès leur embauche leur faisait enfin miroiter l'acquisition d'une possible reconnaissance. Or, que l'organisation leur fasse défection en bafouant leur loyauté, leurs efforts et en leur soutirant les espoirs de reconnaissance entraînera nécessairement une certaine forme de colère, de révolte ou d'abattement qui, dans les cas les plus sévères, aboutiront à une dépression.

Au terme de ce constat, on comprend maintenant mieux pourquoi cette foi presque « aveugle » envers la structure organisationnelle déchaîne la rupture chez les épuisés. La nécessité d'accorder la confiance en contexte d'entreprise se heurte d'abord au besoin de contrôle de ces individus. Toutefois, puisqu'une relation entre l'employé et son organisation n'est possible que par cet ingrédient, l'individu doit se plier à cette exigence et l'embrasse peut-être de manière trop absolue, comme tout ce qu'il rend « idéal » dans les sphères de sa vie. La chute est donc d'autant plus grande car l'acceptation de se plier à cette loyauté organisationnelle les aura conduits à cette fatigue extrême.

En résumé, nous avons d'abord pu observer la crise de confiance à laquelle les volontaires ont dû faire face durant leur épisode d'épuisement professionnel. Ceci s'explique en partie à cause du fait qu'ils ont dû, lors de leur embauche, se résoudre à faire confiance à leur organisation-hôte puisque d'emblée, cette dernière leur accordait une confiance à toute épreuve pour solutionner les problématiques auxquelles elle faisait face. Cette situation commandait alors une reconnaissance envers l'organisation et les

futures victimes d'épuisement professionnel ont ainsi obtempéré en démontrant une loyauté totale. Bien qu'essentielle dans une relation employeur-employé, cette confiance commandait invariablement une certaine forme de vulnérabilité pouvant mettre à mal n'importe quelle personne se voulant contrôlante de par sa nature perfectionniste. Néanmoins contraints par la culture des organisations, les volontaires étant des êtres d'idéaux, se sont alors investis à un point tel qu'il n'y avait plus de différenciation possible entre leurs intérêts et ceux de l'organisation. Cette situation pouvait dès lors se révéler un jour ou l'autre problématique, puisqu'inévitablement, l'organisation en viendrait soit à abuser de la situation, soit à ne plus répondre à la confiance accordée. Cette crise de confiance aurait toutefois pu être évitée, précisément dans les cas de surmenage, si l'organisation et l'employé avaient abordé la question de la confiance de bonne foi. La relation qui s'était établie entre les volontaires et leur entreprise entretenait un rapport de force inéquitable, rendant d'une part un employé performant vulnérable et, d'autre part, pouvant provoquer une crise de confiance à l'intérieur de toute l'organisation. Il semble néanmoins que les cas relevant du harcèlement n'aient pu éviter la crise de confiance telle qu'elle a été relatée par plusieurs volontaires. On comprendra que les problématiques de harcèlement résident principalement dans une relation d'iniquité, où la mauvaise foi et la présence d'un double discours sont davantage utilisées comme un leitmotiv. L'individu ayant été victime d'une telle situation devra penser se rétablir à partir de ses propres ressources en s'attachant à des choix de valeurs que nous aborderons plus en détail au chapitre 3.

### **2.2.3.3 Le mythe des capacités illimitées : une valeur menant à la rupture**

Après que les perfectionnistes se soient incarnés dans une loyauté sans faille auprès de leur employeur qui promettait une reconnaissance, leur cheminement vers l'épuisement professionnel ne s'arrêtera pas là. Les victimes de la maladie de l'excellence se sont effectivement astreints à devenir des employés modèles aux capacités illimitées pour ainsi être à la hauteur des objectifs organisationnels devenus presque individuels.

Dans cette section, nous nous attarderons donc à la croyance qui veut que les performeurs possèdent des capacités illimitées. Cet intérêt a surgi des récits de vie des volontaires à l'étape préparatoire de l'épuisement professionnel. Nous avons en effet remarqué qu'à l'étape *cul-de-sac* du chapitre 1, il ressortait que les futurs épuisés se retrouvaient devant le fait accompli, qu'ils n'avaient plus les capacités de poursuivre la mission qu'ils s'étaient donnée à travers l'organisation. Revoyons comment les volontaires ont mis en mots ce constat de la limite humaine.

#### **▪ Ce qu'ils ont dit**

En plus d'une crise de confiance avec l'organisation, les volontaires ont également dû faire face à une crise de confiance de leurs capacités. Par un parallèle entre ce qu'ils voyaient d'eux-mêmes lors de leur embauche et le constat d'échec de l'épuisement professionnel, les malades de l'excellence porteront un regard sur les limites de leurs conditions humaines. On constatera alors la destruction d'un mythe qui les animait pour réaliser la mission de l'organisation qu'ils avaient prise pour la leur.

V3-

C'est sûr que... on veut toujours être LE ou LA meilleure, ou se faire dire : « *Hey! Elle travaille bien! Pis elle est responsable!* » Ça c'est certain.

- [...] le travail me pesait énormément... Puis, quand il arrivait... mettons, une situation, même dans le jour... que c'était quelque chose d'imprévu... mais qui était plus que ça me demandait physiquement ou mentalement... En fait, je n'étais plus capable d'assumer. Fait que... vraiment fatiguée, fatiguée, fatiguée...

V8-

Y avait une clientèle, là, qui était assez coriace. Et on m'a donné ce groupe-là... [...] mais je me suis fixé une marche un peu haute... Dans le sens que je vais réussir à intéresser ces étudiants-là, à une espèce de réflexion, le sens de la vie, les grandes religions qu'on voit aujourd'hui, tu sais. [...] Alors, je voyais que mes approches ne réussissaient pas trop. Alors là, ben... c'est les soirées, les fins de semaine, je pense, comment je vais leur préparer ça. [...] Alors t'arrives le lundi matin, pour... leur servir le plat... au bout de 5 minutes, c'est ben « dull », quand est-ce qu'on fait d'autre chose? T'as passé ta fin de semaine là-dedans... [...] Là, tu sais, j'encaissais, j'encaissais, pis je ne réussissais pas à les intéresser.

- ...quand entre les 2 oreilles... (Silence) il y a comme un déclic... encore une fois, c'est comme un ressort qui casse, la confiance n'est plus là. [...] Là, tu t'aperçois pas que t'as 3-4 cafés de pris, pis là, pousse, pousse, pousse. Mais là, la machine, à un moment donné, est rendu au bout... il y en a plus de réserve. T'as même plus de réserve.

V9-

Pis aussi toutes les responsabilités que les gens te donnent, quand t'es dans le milieu du travail pis que t'es ben efficace. [...] T'es bonne là-dedans... pis t'es « willing », pis t'es volontaire... Toutes les tâches connexes que j'avais prises... Tu sais, moi je ne faisais pas juste du travail de rue... je faisais de l'encadrement, je m'occupais des bénévoles... dans le fond, j'étais un bon employé (rires) mais peut-être qui aurait eu besoin d'organisation du travail. Je me donnais beaucoup.

- Les gens me racontaient leurs histoires, pis je... J'aurais braillé avec eux autres. Tu sais, mais c'était plus que de l'empathie, là... C'était de la fatigue... Tu sais, tu fais, là : « Je suis fatiguée (RIRES) » Fait que ça été ça... Ça a été (soupirs) J'étais bouleversée après mes rencontres, je manquais d'attention. Manque de distance! Pas capable de gérer cette... cette proximité-là avec les travailleurs de rue.



V11-

Je suis extrême. Pis j'arrêterai jamais... si ça me dit d'aller jusqu'au bout, j'y vais...

- Les derniers mois, c'est devenu tellement difficile... qu'assez on a engagé un avocat pour essayer de le poursuivre... On se méfiait de lui... ça a créé un climat tel, là, que je suis venu à bout...fatigué, là... Tu sais, on ne parlait rien que de ça... Je suis venu fatigué, fatigué, fatigué... Pis quand t'es fatigué, tu travailles mal.

V1-

Je suis quelqu'un de super objectif.

- ... ça fait, que après deux semaines, ils se sont dit, on peut doubler la production qu'on faisait déjà, parce que maintenant elles sont deux. Fait que là, en plus de toute la job que j'avais à faire, ben là, j'en avais encore plus à faire. C'était complètement fou. (Émotion dans la voix) Pis ... ah! Ça n'avait même pas de bon sens. [...] Tu sais, les amis des amis, là... Là, moi je me tape je ne sais pas combien de fois plus de job depuis vraiment longtemps pis en plus, ils ne sont pas foutus de me donner une augmentation de salaire. [...]

V7-

Je suis quelqu'un de fort, pis solide!

- Cette fin de semaine-là, j'étais... j'étais tellement épuisée, ça ne marchait plus... J'avais des palpitations constamment... J'avais tous les symptômes d'anxiété... (Long silence) Pis...je... je ne tenais pas en place, je n'étais pas capable de dormir... (Silence)... j'avais le cœur gros...J'avais mal au cœur, j'avais de la misère à manger... J'avais été vraiment...plusieurs jours d'affilée comme ça! C'était plusieurs fois par jour...Ça commençait à monter... Pis cette fin de semaine-là, a été terrible! [...] Jusqu'au jour où ça a tout simplement craqué.

V15-

J'avais une carapace incroyable. [Silence] J'avais une carapace qui avait commencé à se former très, très jeune. Cette carapace-là n'avait jamais été attaquée.

- Ça fait mal mais je ne répondais pas. C'est comme quelqu'un à terre, t'acceptes les coups de pied, t'acceptes les coups de poing, mais tu ne dis pas un mot. Tu dis, regarde, mon temps achève, mon temps achève... [Silence] [Presque inaudible] mon temps achève.

Au terme de ces parallèles, il est intéressant d'observer à quel point les volontaires se sont retrouvés aux limites du spectre de leurs capacités. Tantôt forts, durs, efficaces et lucides, on les retrouve quelques paragraphes plus loin atterrés, fatigués, agonisants de l'absence d'énergie. On constate d'ailleurs une forte méconnaissance de leur propre personne en regard des signes de fatigue qu'envoie leur corps. Leur désir de supériorité et de contrôle absolu sur eux-mêmes auront eu raison de leurs capacités les amenant alors au bout d'eux-mêmes, pour en subir les conséquences que l'on connaît.

Dans le segment suivant, nous tenterons de comprendre en quoi ces volontaires se sont crus invincibles et les répercussions qu'une telle croyance peut avoir.

▪ ***Le mythe des capacités illimitées :  
caractéristique de l'épuisement professionnel***

Après avoir compris à travers les récits de vie que les victimes d'épuisement professionnel se caractérisaient par une certaine forme d'invincibilité, nous nous attarderons à faire le lien avec le concept du Surhomme de Nietzsche. Ce dernier a en effet dépeint le Surhomme comme un individu supérieur, de nature vigoureuse chez qui la vie surabonde et la volonté de pouvoir se déploie. Cet individu créerait ses propres valeurs en s'affranchissant à celles du troupeau, il serait solitaire, au dessus de la masse et sans pitié pour les faibles et, grâce à tout cela il pourrait laisser son empreinte sur les siècles à venir (Giasson, 1977). Voilà sans doute l'image que nous avons tous de ce Surhomme, édifié dans notre société contemporaine au rang des possibles et, pour certains, comme étant nécessaire pour réussir.

Toutefois, le reste de la définition, qui a probablement été endigué par souci d'esthétisme chez nos professionnels du marketing, dévoile également que le Surhomme est un être qui vit dangereusement et qui est voué à de grandes souffrances. Dans notre modernité, il semble plutôt malaisé d'affirmer qu'un tel héros de la corporation puisse faire face à de grandes souffrances, puisqu'elles viendraient ternir l'image d'invincibilité qui brille par sa magnificence. Voilà sans doute pourquoi l'épuisement professionnel est encore tabou dans les conversations d'affaires.

Néanmoins, on peut se surprendre à voir les volontaires rencontrés comme l'incarnation totale de la définition de ce Surhomme. Il est vrai en effet que les narrateurs se sont décrits comme des solitaires, énergiques, volontaires, sans pitié pour les faibles, mais on constate également qu'ils ont dû affronter les grandes souffrances de l'épuisement professionnel. Ils sont allés jusqu'au bout de leurs forces pour accomplir les objectifs imposés de l'organisation qu'ils ont néanmoins faits leurs.

Cette survalorisation de l'action qui oblige un mouvement perpétuel est devenue un but, comme si l'acte était en lui-même une garantie de succès et d'efficacité (Aubert et De Gaulejac, 2007). Et pourtant! Les individus qui glissent subtilement de l'idéal d'excellence à la tyrannie de l'obligation d'agir perçoivent que l'angoisse dont ils sont porteurs continue de croître. Cette angoisse s'est insidieusement intégrée au cœur de l'individu conséquemment à la peur de ne pas réussir, associée à l'idéal de l'excellence, jusqu'à ce qu'elle se transforme peu à peu en la peur de ne pas rencontrer les obligations. Nicole Aubert dans son livre, *Le Culte de l'urgence – La société malade du temps* (2003), confirme à cet égard que les « cultures d'urgence » qui se sont développées et qui sévissent actuellement dans notre société se caractérisent par une survalorisation de

l'action parce qu'elle semble présenter un antidote à l'incertitude. Donc, si l'on poursuit dans cette logique, on pourrait croire que les volontaires qui ont vécu l'épuisement professionnel et qui sont allés au bout de leurs capacités provient possiblement du sentiment de peur, donc d'incertitude, dont ils étaient porteurs. La « sur-action », alliée au « Surhomme », ne pouvait alors que se révéler éphémèrement une réponse pour taire cette angoisse dévorante.

Qui plus est, cette survalorisation de l'action qui entraînerait l'épuisement des ressources serait, selon ce que l'on a appris par l'analyse de Schwartz (2006), associée à la valeur universelle du besoin de conformité, qui se veut une protection de soi contre la menace, qui, dans ce cas-ci, est l'incertitude. Ce besoin de conformité se traduirait en effet, selon Schwartz (2006), par l'harmonie des relations sociales. Cette relation sociale s'incarnerait donc dans le rapport entre l'employé et les attentes de l'organisation à son égard. Ainsi, on chercherait par cette valeur à éviter les conflits, à répondre aux exigences, à contrôler certaines pulsions tout en imposant des limites aux individus.

Toutefois, cette acceptation à une conformité oppressante entraînerait certes le développement d'une angoisse, mais également, selon Schwartz (2006), à une obéissance, à une loyauté et à une responsabilisation pouvant devenir destructrices pour celui qui est en quête malade de reconnaissance. De plus, Schwartz (2006) souligne que la conformité pourrait amener à réduire l'importance de la satisfaction des besoins et des désirs individuels et qu'elle opposerait le *statu quo* et l'innovation nécessaire à la recherche de solutions nouvelles pour mener à bien les tâches. L'individu est donc appelé à se sortir de lui-même pour errer dans une certaine forme d'anonymat puisqu'il n'est plus en mesure d'être et d'agir pour lui-même.

Bref, on constate que le mythe des capacités illimitées peut être révélé à travers le concept du Surhomme de Nietzsche qui le décrivait supérieur, vigoureux et porteur d'une volonté de pouvoir. Ce dernier a également précisé que cette créature que l'on peut volontiers associer aux personnes épuisées professionnellement serait certainement vouée à de grandes souffrances. Ainsi, incarnés dans une culture d'urgence, les Surhommes se voient dans l'obligation de jongler avec des capacités hors du commun et la naissance d'une angoisse qui passe de la peur de ne pas réussir à la peur de ne pas rencontrer leurs obligations. L'action semblant se révéler l'antidote à cette peur devenue viscérale, les Surhommes s'activent et s'activent sans jamais parvenir à faire taire cette anxiété qui prend de plus en plus de place. S'installe alors un cercle vicieux qui veut que la constante urgence fasse progresser l'angoisse que le Surhomme cherche à atténuer grâce aux actions et ainsi de suite, jusqu'à la rupture. Cet arrimage s'installe à travers un contexte où la conformité organisationnelle en regard de la performance est devenue oppressante, rendant d'ailleurs l'individu soumis, dépendant et pratiquement servile.

Pour clore ce point sur le mythe des capacités illimitées, il faut comprendre que la croyance voulant que le performeur puisse avoir des capacités illimitées tenait davantage d'un idéal que d'un réalisme pour paraphraser les narrateurs. Nous avons en effet pu constater le paradoxe du discours mis de l'avant chez les volontaires entre le moment où ils étaient en pleine possession de leurs moyens et l'étape cul-de-sac qui les a confrontés à leurs limitations. Cette dichotomie peut certainement s'expliquer à partir du concept de Surhomme que Nietzsche a édifié pratiquement trait pour trait sur l'image d'une personne amenée à vivre un épuisement professionnel. Supérieur, vigoureux, solitaire, volontaire et puissant, le Surhomme « actuel » est appelé à vivre de grandes souffrances dans un

contexte d'urgence permanente, où l'action continue serait l'antidote à une angoisse qui s'abreuve à même cette course effrénée. Pourtant, c'est la rupture avec l'action « continue » qui permettra aux épuisés de se soustraire à une vile conformité organisationnelle. Nous aborderons d'ailleurs plus en détail ce sujet au chapitre 3.

Au terme de ce segment qui présentait la conformité comme valeur entraînant la rupture, nous avons pu relever dans les récits de vie sur l'épuisement professionnel trois dénominateurs communs se rapportant tous au conformisme, soit le travail comme finalité et devoir-faire, la foi dans l'organisation et le mythe des capacités illimitées. À travers ces trois désignations, nous avons pu analyser comment la valeur de conformité présente dans le répertoire de valeurs des volontaires s'est actualisée dans leurs gestes et leurs comportements. Il a été avancé que la force morale d'un groupe, d'une société ou d'une institution contraint les individus à adhérer à des devoirs non voulus. Trop longtemps endurées, de telles situations provoquent une certaine forme d'abandon en regard de la responsabilité qui incombe aux individus quant à leur existence. Ils ont peine à concevoir la satisfaction de leurs propres besoins et de leurs propres désirs. Inévitablement, cette désincarnation conduit ces êtres dans un anonymat certain, où le sens de l'existence disparaît progressivement. Qui plus est, à travers l'analyse, nous sommes parvenus à mesurer à quel point le contexte organisationnel est un lieu privilégié pour enraciner un peu plus cette valeur auprès du capital humain et particulièrement ceux qui sont sensibles en ce qui concerne les besoins de reconnaissance. On peut d'ores et déjà prétendre que la valeur de conformité, bien que très présente chez les narrateurs rencontrés, semble nécessairement avoir joué un rôle marquant dans l'avènement de leur épuisement professionnel.

#### 2.2.4 La réussite comme valeur menant à la rupture

Après s'être soumis volontiers et avec un zèle certain aux règles et aux normes organisationnelles, les volontaires perfectionnistes qui ont embrassé le travail comme un idéal de vie se sont donnés sans relâche à leurs activités, faisant fi des limites de leurs ressources. Ces comportements et ces actions ont essentiellement révélé la valeur de conformité qui les avait construits et qui les a menés jusqu'à l'épuisement professionnel.

Toutefois, la valeur de conformité ne serait pas la seule responsable, puisque d'autres comportements et actions ont été exposés dans les récits de vie des victimes d'épuisement professionnel. On a effectivement remarqué que ces récits renfermaient certaines orientations communes en regard de la valeur de réussite.

Pour expliquer cette valeur, on dit qu'elle est basée sur le succès personnel obtenu grâce à la *manifestation de compétences socialement reconnues* (Schwartz, 2006). Une fois encore, on constate, tel que soulevé dans la valeur de conformité, la prédominance accordée à la « reconnaissance sociale ». Il s'en trouve donc pour dire que l'évaluation qui est faite de la réussite dépend principalement des conditions externes dans lesquelles l'individu évolue. On attache volontiers à cette valeur l'ambition, l'amour-propre, la reconnaissance sociale, les capacités, l'influence et l'intelligence, notamment.

Par contre, il importe de considérer que dans ce cas-ci, on distingue les valeurs de réussite à celle de la motivation d'« accomplissement », puisque cette dernière relève davantage de la valeur d'autonomie qui se veut l'établissement de critères d'excellence

qui sont définis par l'individu qui en a fait le choix. Vue sous cet angle, la réussite est donc moins tributaire des conditions externes et pose l'individu comme un être libre et responsable.

Dans le cas des victimes d'épuisement professionnel, nous avons pu observer que la valeur de réussite s'est incarnée dans la peur de l'échec et des conséquences que pouvaient avoir cet échec dans le regard des autres. Nous avons également mis au jour l'ambition qui caractérisait certains des volontaires dans leur quête de la réussite et des conséquences que cette valeur peut avoir dans l'agir de ceux-ci.

À la lumière de ces propos, voyons donc comment les malades de l'excellence ont fait de la valeur de réussite un ingrédient les ayant amenés jusqu'à l'épuisement professionnel.

#### ***2.2.4.1 La peur de l'échec : une valeur menant à la rupture***

Après avoir tout mis en œuvre pour répondre aux exigences organisationnelles avec toujours plus d'actions et toujours plus de loyauté pour être reconnu comme l'employé idéal, les volontaires ont admis dans leurs récits de vie avoir une immense peur d'échouer dans leur entreprise.

À cet égard, la peur de l'échec comme valeur entraînant la rupture est intimement liée à la valeur de réussite et de surcroît à celle de la perfection. Nous avons voulu investiguer cette partie de la problématique car elle est ressortie de façon significative dans le récit des volontaires ayant vécu l'épuisement professionnel. Dans le présent segment, nous



nous concentrerons donc sur cette dimension spécifique de la problématique d'épuisement professionnel par les commentaires recueillis sur cet aspect et à la compréhension que cette crainte de l'échec peut entraîner.

▪ ***Ce qu'ils ont dit***

De tous les efforts consentis pour être dans l'action de façon permanente et incarner le mythe des capacités illimitées, il ressort que la peur de faire face à l'échec est palpable dans le récit des volontaires. De plus, la perspective de l'épuisement professionnel est souvent insupportable pour eux car ils tentent soit de le fuir, soit de l'éradiquer en travaillant encore plus fort. Le stress qui découle de cette peur a pour effet d'accélérer l'amenuisement des ressources de ces gens. Todorov et Bazinet (1996) insistent d'ailleurs sur le fait que les gens qui sont pris dans cette dynamique douteraient de façon quasi obsessionnelle de la qualité et de la finition de la performance et qu'ils seraient incapables d'accepter leurs limitations.

Dans cette perspective, revoyons les citations des volontaires à ce propos :

V12-

Il y a toujours... t'es en échec... Mes frigidaires sont vides... t'as pas d'employés... [...] Le sol te part en dessous des pieds... [...] Fait que là... j'étais vraiment fatiguée... vraiment, vraiment... Pis...Non, non! Ça va bien! Là, faudrait que tu fasses plus de marketing! Parce que les ventes descendent... Il faut que tu fasses plus de promotions... [...] Je n'ai pas d'étude en marketing moi! (rires) [...] Là, j'ai eu une rencontre d'évaluation personnelle avec eux autres. [...] Pis je me rappelle d'avoir dit, là je ne suis plus capable, je ne suis pas bonne dans ce que vous me demandez de faire... le marketing, je ne connais pas ça... Je ne veux plus être gérante. Je veux être serveuse. Je ne veux plus être gérante, je vous le dis, là, je ne suis pas capable...

V13-

J'ai pensé à des projets à un moment donné pour retourner à l'école... J'ai expérimenté à un moment donné un méritas des écoles élémentaires [...] J'ai essayé ça dans une école. [...] J'étais tellement stressé, j'étais tellement... j'avais tellement peur d'oublier un détail [...] quand on a eu réussi à finir ça... à la fin de cette soirée-là... je suis revenu ici, épuisé. J'ai été vidé pendant 1 semaine. Alors, je me suis dit que quand même que je voudrais me rembarquer dans des programmes, ou des activités longues...

V6-

Par après, j'ai accouché de mon fils. Et...je n'avais plus d'emploi, monoparentale... J'ai eu énormément peur de ne pas me retrouver d'emploi et surtout... assez rémunérateur pour être capable de vivre, parce que je n'avais pas de pension alimentaire à ce moment-là... Alors, j'ai décidé, quand mon fils a eu 3 mois, de partir... à mon compte (se racle la gorge)... d'être travailleur autonome. Alors, on m'a offert d'être travailleur autonome pour la compagnie XXX. On m'a offert ça sur un plateau d'argent. Et j'ai accepté. (Silence) Je travaillais 70-80 heures par semaine, parce que je voulais absolument faire vivre mes enfants. [...] J'avais peur de ne pas réussir... j'avais 27 ans. [...] C'était important que je mette la pédale dans le prélat pour réussir. [...] Je faisais mes propres affaires, alors je travaillais beaucoup, beaucoup, beaucoup. Et j'ai eu peur de devenir une PME... Parce que ça commençait à grossir, j'avais engagé des gens pour sous-contracter. J'avais engagé des gens, bon ... [...] Et là... J'ai eu peur, parce que c'était moi qui menais ça toute seule à bout de bras... Je faisais moi-même mes états financiers, alors que je ne suis même pas sûre que j'étais capable de les faire... débrouiller un peu... comme je pouvais...

V14-

... je me suis mis à « dépressionner » parce que j'avais peur de téléphoner. (Long silence)... Incapable de téléphoner. Incapable de faire le geste, d'affronter, c'est quelque chose...

V4-

Alors là... J'embarque là-dedans...pendant... 2 ans. Je trouve ça difficile, mais on ne veut pas non plus que ça paraisse trop... on veut faire notre place... On veut avoir l'air en contrôle...Et, je te dirais que (silence) le stress de performance... il n'était pas virtuel dans ce cas-là, il était présent à tous les

jours... À chaque fois que je rentrais dans une salle de cours, j'étais en sueur. Ça durait 10 minutes. Mais, ça ne m'a jamais quittée. J'ai enseigné pendant 6 ans, et ça ne m'a jamais quittée. Je ne sais pas pourquoi? Mais, à un moment donné, ça te gruge, là c'est clair. Je n'ai jamais... réussi... Bon! Après coup, on comprend des choses, mais j'avais toujours cet espèce de sentiment-là, que ma vie se jouait dans le prochain 50 minutes.

V10-

Fait que là je me trouve dans une situation où je ne contrôle pas mon environnement. [...] Je ne contrôle pas mes affaires... J'ai l'air d'un « twit ». Ma patronne commence à se demander si elle a fait un bon choix en m'engageant. Là, je commence à être en difficulté.

On peut conclure que ce climat intérieur qui anime les volontaires face à un potentiel échec les place dans un malaise parfois physique, tant l'anxiété est forte. Il n'existe pas de porte de sortie autre que celle de fuir quand ils jugent qu'ils le peuvent. Toutefois, pour les volontaires rencontrés, on constate qu'ils ne sont pas parvenus à accepter leurs limites, ce qui les a menés jusqu'au « *burn-out* ».

Dans la partie qui suit, nous verrons en quoi cette peur de l'échec peut se comprendre dans le contexte d'épuisement professionnel.

#### ▪ ***La peur de l'échec : caractéristique de l'épuisement professionnel***

Ne pas accepter la limitation de ses capacités est sans doute ce qui caractérise la victime de l'épuisement professionnel puisque ce serait admettre l'échec. Néanmoins, pour bien comprendre cette « *peur de l'échec* », il nous faut décortiquer le concept en deux entités distinctes, soit la peur et l'échec afin de déterminer en quoi ces termes peuvent entraîner la rupture. Ainsi, Larivey (2002) définit la peur comme étant une émotion d'anticipation. Elle informerait l'organisme d'un danger potentiel, non pas dans le présent, mais dans un

avenir plus ou moins rapproché. Subjective, cette émotion peut être le fruit soit de l'imagination ou encore du réel. Néanmoins, il semble que l'imagination joue un rôle très important dans la formation de cette perception. Ainsi, l'anticipation qui consiste à imaginer ce qui pourrait se produire déclencherait l'émotion. Pourtant, la prédiction véhiculée par cette imagination ne se produit pas fatalement. Larivey (2002) insiste plutôt sur le fait que les personnes qui vivent une peur peuvent intervenir dans la situation pour changer le cours des choses, comme dans le cas d'un accident potentiel où l'on est souvent poussé à agir pour l'éviter.

Nonobstant le fait que la peur soit créée par l'imagination, il n'en demeure pas moins que l'émotion est bel et bien réelle pour celui qui la ressent. On constate d'ailleurs que des manifestations physiques telles l'accélération des battements du cœur, l'augmentation de l'acuité mentale ou la décomposition des graisses pour fournir plus d'énergie peuvent se révéler pour mobiliser l'organisme dans une fuite ou une défense. La paralysie (ou la résignation dans les cas d'épuisement professionnel) et l'évitement (par la fuite) peuvent également être des réactions possibles face à la peur. Dans le dernier cas, on comprend que l'évitement peut devenir contraignant s'il est utilisé à chaque fois qu'un individu fait face à une peur (Larivey, 2002), car les énergies déployées pour éviter cette peur entraîneront certainement des coûts et des contraintes au plan humain. Reste à savoir quel est le prix à payer pour apprivoiser ces peurs comparativement à celui qu'il en coûte de l'éviter. Cependant, le prix de la paralysie auquel les victimes d'épuisement professionnel ont dû faire face s'est certainement révélé plus coûteux que si elles avaient fuit la situation.

D'autre part, d'après le Dictionnaire de psychologie<sup>44</sup>, l'échec est synonyme d'insuccès. On soutient qu'au-delà du fait qu'il caractérise l'inachèvement d'une action entamée, l'échec doit se percevoir sous l'angle de la subjectivité. Ainsi, si l'échec est marqué par la non-réalisation du but, c'est alors le rapport à l'échec qui sera déterminant. Les échecs peuvent être déprimants et, si répétés fréquemment, être à la source de troubles névrotiques, voire d'un sentiment fataliste. Parfois, l'échec peut être inconsciemment provoqué dans le but de satisfaire à un sentiment de culpabilité.

À la lumière de ces définitions, nous pouvons comprendre que la « *peur de l'échec* » est effectivement une conception subjective qui peut engendrer certains troubles autant physiques que psychologiques chez ceux qui portent cette émotion. On constate que même sans la matérialisation de l'échec, la peur implique toujours un possible, que les personnes épuisées professionnellement ressentent constamment dans leur logique de perfectionnisme. Cette situation les amènerait donc vers la source des problèmes névrotiques reliés à la pathologie de l'excellence.

Néanmoins, selon Buckingham et Clifton (2001), les peurs de l'échec ne seraient pas toutes égales. Ils constatent en effet que celles n'impliquant pas l'image de soi seraient notamment plus faciles à gérer et acceptables. Ce propos peut notamment être illustré dans les cas où une demande est faite à quelqu'un qui ne possède pas les qualifications requises pour y répondre; dans ce cas, la personne acceptera plus volontiers ses limites puisque ses intérêts ne sont pas directement mis en jeu. Toutefois, il apparaît qu'un certain nombre de domaines soient plus sensibles à des échecs potentiels, surtout ceux

---

<sup>44</sup> Tiré du Web à l'adresse suivante : <http://www.dicopsy.com/echec.htm>.

qui requièrent les forces et les atouts particuliers des individus. Et c'est précisément dans ce contexte, où ils devaient déployer toutes leurs capacités, que les volontaires ont dû faire face à cette peur de l'échec, donc à cette imperfection et à ses possibles limites.

Parallèlement à ce constat, la peur d'être critiqué et rejeté fait également partie de ce nœud que représente la crainte de l'échec. On distingue par là le besoin de reconnaissance sociale que nous avons abordé plus tôt dans cette partie. Le fait que les autres puissent mettre au jour l'infériorité ou l'incapacité qui incombe à ces gens qui craignent l'échec pourrait, selon leur conception, les anéantir une fois pour toutes. Voilà pourquoi ils sont prêts à réaliser toutes les actions, tous les mandats, tous les objectifs qu'on leur demande afin de ne jamais être confrontés à leur incapacité dans le regard des autres. Ce dévouement extrême face aux demandes qui leur sont faites entraîne nécessairement une perte d'énergie considérable. De plus, le fait d'être en contact permanent avec l'anxiété qui est associée à la peur de l'échec vient également affecter les capacités de ces individus qui progressent lentement vers l'épuisement professionnel.

En conclusion, on constate que la subjectivité d'où émane la peur de l'échec est objectivement en lien avec la quête de perfection dont font preuve plusieurs des personnes victimes d'épuisement professionnel et cet idéal de la réussite. Dans cet univers d'idéaux se confrontent le meilleur comme le pire. D'ailleurs, ces malades de l'excellence redoutent toujours le rejet et la critique, conséquence d'un échec potentiel qui viendrait anéantir leurs possibilités d'être enfin reconnus socialement.

Pour clore ce segment sur la peur de l'échec comme valeur entraînant la rupture, nous avons pu observer que cette émotion peut être puissante et provoquer des conséquences autant physiologiques que psychologiques, comme l'ont relaté les volontaires dans leurs récits. Pour se soustraire à cette émotion subjective, les épuisés ont fait face à la résignation qui les a amenés jusqu'au « *burn-out* ». Dans la littérature, on identifie ces réactions handicapantes à l'évitement et à la paralysie, ou dans ce que l'on pourrait appeler le « tout ou rien » des perfectionnistes. Les besoins de reconnaissance sociale qui trouvent leur pendant dans la crainte de l'échec sont intimement liés aux désirs d'affirmation de soi qui pourraient s'évanouir à tout moment par un rejet ou une critique négative. Le fatalisme, souvent associé à la peur de l'échec, devra donc être affronté par l'action afin de changer le cours des situations et les victimes devront s'apercevoir enfin qu'elles ont ce qu'il faut pour agir sur leur existence. Nous verrons toutefois plus en détail cette réhabilitation dans le chapitre 3.

#### **2.2.4.2 L'ambition excessive : une valeur menant à la rupture**

À la peur de l'échec, dont découle la crainte du rejet et de la critique, se joint une ambition assez imposante chez les victimes d'épuisement professionnel. À plusieurs reprises dans le chapitre 1, nous avons décelé dans les récits de vie la présence d'une ambition parfois très forte notamment chez ceux ayant vécu un épuisement professionnel à mi-parcours de leur carrière. Il semble d'ailleurs permis de croire que cette composante ait joué un rôle significatif dans cette course vers la maladie de l'excellence.

▪ ***Ce qu'ils ont dit***

Sans doute pour limiter la peur de l'échec, il semble que la présence d'une forte ambition ait été la contrepartie pour les malades de l'excellence. À travers la description que les volontaires ont faite d'eux-mêmes, au point 1.1.2 du premier chapitre, on perçoit effectivement la présence d'une ambition certaine. Cette caractéristique permet de poursuivre la construction de ce Surhomme ou de ce que les psychanalystes appelleraient le *moi idéal*. Très valorisée dans la société, l'ambition est présente partout, autant dans les discours des orienteurs scolaires qu'aux séminaires de motivation des employés. Cet ingrédient nécessaire à la personnalité d'un gagnant, les volontaires s'y sont attachés et ils la décrivent sous ses formes les plus répandues.

V10-

Moi, mon objectif, c'était d'être le meilleur professionnel. Et j'ai fait pas mal de chose pour être le meilleur professionnel. [...] J'ai toujours aspiré aux plus hautes fonctions... [...] Il fut un temps où j'aurais cru que ma carrière aurait été complètement... ratée si je ne finissais pas en haut de la pyramide... [...] J'étais ambitieux pis que je voulais monter.

V2-

Pis à travers ça, pour être ben honnête, il y avait des concours de promotion aussi, pis je visais haut... je visais plus haut. Pis j'avais eu des échecs, pis ça m'avait... honnêtement, mettons que ça me minait aussi un peu, ça. Mais c'était... je... je survivais à ça quand même. Mais, tu sais quand tu passes des concours, tu vois d'autres l'avoir... à un moment donné, tu sais, ça... Ça je ne l'ai jamais raconté dans mon histoire médicale, ce phénomène-là, mais j'avais un moral des fois so, so, à cause de ça...



V5-

Pis moi, j'avais seulement que mon secondaire 5 et puis, j'avais arrêté l'école... [...] je n'étais pas satisfaite. Je suis toujours une personne qui veut (rires) ben j'aime performer... Je n'étais pas satisfaite de ça d'avoir arrêté, alors... Ça m'a emmenée en coiffure [...] Pis ça je n'aimais pas ça en coiffure, ça m'a emmenée comme vendeuse... comme agente de bureau, tout ça. Je n'aimais pas ça, je n'étais pas bien. Alors, là, j'ai pu rentrer par la grande porte (rires) de l'Université. Parce que bon... ça faisait X temps que j'avais laissé l'école... Puis, là, j'ai étudié dans l'administration et tout ça... J'osais regarder (rires) un petit peu plus haut que coiffeuse ou vendeuse, là.

V6-

Connaissant mon tempérament à cette époque, très performant... je voulais performer... bien élever mes enfants... bien travailler... gagner de l'argent, être bien habillée, faut que le plancher soit propre... Bon! Alors! À la perfection... les amis parfaits, la famille parfaite...

V12-

J'avais beaucoup d'ambition de faire moi-même, parce que j'avais vu des femmes faire ça...

V14-

J'aurais voulu être carriériste... mais je n'ai pas pu...

On peut conclure que ces grandes aspirations ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont la suite logique de ce que nous avons défini à travers la valeur de perfection dont sont porteurs plusieurs des volontaires. Cette maladie de l'excellence qu'est l'épuisement professionnel confirme tous les ingrédients que la société promulgue comme nécessaire pour l'accomplissement individuel dont fait partie l'ambition. On convainc les individus que le haut de la pyramide est le seul lieu pour aspirer à sa réalisation, sans quoi la vie n'aura été qu'un échec.

Dans le point qui suit, nous verrons à quoi il est possible de relier l'ambition dont ont fait preuve nos volontaires dans leur parcours.

▪ ***L'ambition excessive : caractéristique de l'épuisement professionnel***

Issue d'une logique perfectionniste, l'ambition excessive est souvent le fruit des impératifs sociaux de ce qu'est la réussite. Selon ce que le Grand Dictionnaire terminologique en dit, l'ambition serait *un désir obsessionnel où l'on peut allier pouvoir, honneurs et réussites sociales*. À première vue, le mot « obsessionnel » associé à l'ambition peut être troublant, car dans le contexte actuel des organisations, il semble plutôt de bon aloi d'être une personne ambitieuse.

D'ailleurs, bon nombre d'ouvrages traitant du management associent directement l'ambition à une source de motivation intrinsèque des employés (Holt, 1946, Werther et al., 1990, Schermerhorn et al., 1994). Dans son livre *Comportements humains et management* (2006), Frédérique Alexandre-Bailly et al. soulignent que c'est par amour et estime de soi que le sujet se projette dans un avenir qu'il estime digne de lui et qu'il va se donner les moyens d'y parvenir.

Toutefois, l'ampleur de l'ambition dépendrait, selon Alexandre-Bailly et al. (2006), de la force de l'*idéal du moi*, emprunté à la psychanalyse, qui serait le véritable moteur de la personne. Ainsi, une personne munie d'un *idéal du moi* très fort se projetterait dans une position plus importante que celui qui a un *idéal du moi* plus faible.

Par ailleurs, les auteurs s'inspirent des travaux de Freud pour comprendre les véritables motivations de chacun. En effet, c'est par le complexe d'Œdipe qu'ils mettent de l'avant que la peur de la castration permettrait d'accéder à un univers original, où l'individu peut imprimer sa propre marque. Or, ce serait seulement à travers cet univers, appelé *univers symbolique* par Jacques Lacan, que l'individu trouverait un véritable plaisir lié à la création, à la nouveauté, à ce qui lui est propre. Cet *univers symbolique* s'opposerait donc à celui de l'imaginaire, dans lequel les individus poursuivraient des images reliées à des modèles déjà existants, qu'ils recopient le plus souvent par souci de rivalité, sans s'inscrire dans une démarche qui leur est propre.

Ainsi les épuisés de la maladie de l'excellence se retrouveraient dans une quête incessante pour faire leur marque. Ils veulent se distinguer de la masse en s'élevant de plusieurs échelons. Ceci expliquerait le fait que plusieurs d'entre eux ont avoué être des personnes plutôt solitaires. Ils ont révélé avoir peu d'attaches affectives et sont épris de changements. Le mouvement les conforterait alors vers l'avancement des objectifs qu'ils se sont fixés.

Un autre auteur, Alfred Adler, traduit pour sa part dans son ouvrage *Le tempérament nerveux* (1911), que l'ambition est la construction d'une agressivité hostile, que l'infériorité constitutionnelle des enfants entretiendrait et renforcerait, se confondant alors avec leur désir de devenir aussi grands et aussi forts que les plus grands et les plus forts. On expliquerait ainsi toutes les idées et les actions ultérieures de la personne au sentiment d'infériorité à l'égard des individus et des choses et à l'insécurité dans laquelle elle croit vivre. Elle s'attacherait à ses orientations toute sa vie durant, dans l'espoir de retrouver ainsi la sécurité qui lui manque. Adler (1911) poursuit sur le fait que ces orientations

procureraient la foi et les superstitions nécessaires pour permettre à la personne ambitieuse de s'orienter dans le monde, d'échapper au sentiment de son infériorité, de sauver ce qui lui reste de sentiment de personnalité; bref, elle veut avoir un prétexte de se soustraire à l'humiliation, à l'abaissement qu'elle redoute le plus au monde.

Voilà peut-être pourquoi on retrouve le mot « obsessionnel » dans la définition du mot *ambition* du Grand Dictionnaire terminologique, car cette quête effrénée pour se soustraire à son sentiment d'infériorité et d'insécurité a des conséquences parfois marquées sur les traits de caractères de ces individus. Adler (1911) parle en effet que l'ambitieux peut paraître orgueilleux, chicanier, envieux et tenace, cherchant toujours à en imposer et à être le premier.

Au fil des récits des volontaires, certains ont effectivement admis avoir été des personnes tenaces envers leurs idées, avoir voulu en imposer autant d'elles-mêmes que de leurs actions. On peut présumer qu'elles cherchaient alors les honneurs et la réussite, comme l'insinue la définition de l'ambition. On parvient donc à distinguer la personnalité des individus ayant vécu un épuisement professionnel à travers toutes ces composantes qui ont été constitutives de l'enfance jusqu'à l'âge adulte. Par conséquent, on comprend mieux pourquoi l'un des volontaires a affirmé s'être préparé toute sa vie à faire un *burn-out*. Qui plus est, la culture sociale ambiante aura pour sa part également contribué à accentuer la valeur d'ambition qui semble être une composante obligatoire de la réussite. Cette vénération qu'est devenue la réussite et les honneurs pour tous explique peut-être

en partie la hausse des dépressions, des névroses et des maladies de l'excellence. De plus, le contexte d'insécurité qui sévit dans les organisations et le sentiment d'infériorité associé aux évaluations des employés semblent exhorter la valeur de l'ambition des individus qui y évoluent.

Au terme de cette partie qui visait à comprendre et définir l'ambition excessive, nous avons d'abord pu établir que les volontaires ayant vécu un épuisement professionnel étaient relativement épris d'une ambition très forte. Cette ambition serait, selon plusieurs auteurs, l'incarnation d'un *moi idéal* très important qui s'est construit dans l'enfance à partir du sentiment d'infériorité et d'insécurité propre à cette période mais qui se serait perpétuée chez l'adulte pour que ce dernier puisse laisser sa marque. Cette réalité se confirmerait à travers une personnalité orgueilleuse, chicanière, envieuse et tenace, cherchant toujours à en imposer. Les volontaires ont à cet égard confirmé être des solitaires, épris de changement, avec peu d'attaches affectives, soutenant alors la thèse voulant que le contact avec les autres puisse les insécuriser et les ramener à la potentielle infériorité qu'ils ont intégrée. De plus, les organisations semblent avoir réussi à reproduire ce climat d'insécurité et d'infériorité permanent. De cette façon, les employés sont toujours volontairement contraints à produire un peu plus afin que s'actualise leur valeur d'ambition, ce qui leur permettra de laisser leur marque et ainsi être enfin reconnus. Dans le prochain chapitre, nous verrons en quoi certaines valeurs peuvent faire contrepoids à ce type d'ambition.

En conclusion à ce point qui présentait la réussite comme valeur entraînant la rupture, nous avons pu relever dans les récits d'épuisement professionnel deux dénominateurs communs s'y rapportant. La peur de l'échec et l'ambition excessive se sont, en effet,

révélées très particulières à leur quête de la réussite. Le besoin de s'affirmer et d'être reconnus tout en évitant le rejet, la critique, leur sentiment d'infériorité et d'insécurité, voilà plus d'ingrédients qu'il n'en faut pour développer un sentiment d'anxiété et de stress prolongé. Ces sentiments d'indignité, alliés à un contexte professionnel très violent, ne pouvaient dès lors qu'entraîner la rupture. En recherchant la reconnaissance à l'extérieur d'eux-mêmes, les volontaires étaient contraints à une course permanente qui ne connaîtrait jamais de fin. Seul l'épuisement professionnel pouvait les amener à se soustraire de pareil idéal corporatif.

### **2.2.5 Des valeurs qui caractérisent l'épuisement professionnel**

Pour conclure cette partie du chapitre qui visait à identifier les valeurs reliées à l'épuisement professionnel par le biais d'éléments significatifs ayant ressorti dans les récits de vie des volontaires rencontrés, il nous a d'abord été permis de comprendre que les narrateurs étaient porteurs de *puissants idéaux*. Souvent formés dans une éducation familiale assez stricte, les futurs-épuisés ont pris le chemin de *devenir* « *excellent* », notamment, au chapitre du travail qu'ils ont choisi, allant même jusqu'à en faire une finalité pour conquérir *le besoin de reconnaissance sociale* (souvent défaillant dans l'enfance) et le besoin d'affirmation de soi.

Dans cette triangulation de choix (forts idéaux, besoin d'excellence, besoin de reconnaissance sociale) s'est actualisée une certaine pathologie de l'excellence, le perfectionnisme. Tous plus ou moins perfectionnistes, et qui plus est encouragés par la société et les organisations, les volontaires ont donc mis toutes leurs énergies au service d'un travail qui leur permettrait, par l'excellence d'eux-mêmes, d'aspirer à une certaine

reconnaissance sociale si essentielle à leur personne. Toutefois, cet idéal aura tôt fait de se désintégrer soit par l'atteinte des limites de leurs capacités, soit parce que les objectifs toujours plus grands sont devenus impossibles à réaliser. Cette situation aura pour conséquence de les entraîner dans une certaine forme de dépression puisqu'ils feront face à cet échec si redouté, invalidant donc l'affirmation de leur personne.

Dans cette quête de la réussite et de l'excellence, il est apparu que les volontaires étaient porteurs d'une valeur puissante, celle de la conformité. Cette nécessité de respecter les règles et de satisfaire aux attentes organisationnelles les a en quelque sorte plongées dans une outrancière loyauté. C'est ainsi que le travail est devenu une finalité, un devoir-faire. Or, l'impératif de satisfaire aux exigences sociales et organisationnelles a fait naître une symbiose entre l'individu et les tâches reliées à son travail. Pourtant, c'est précisément en abordant de façon fusionnelle l'activité du travail que les individus en sont venus à perdre le sens de leur existence générant alors un repli sur soi, réaction type qui encourage l'exploitation de l'anonymat, de la soumission et du conformisme. Les personnes ont ainsi fait face à l'amputation d'une part de leur vie puisqu'elles se sont soustraites à la liberté et à la responsabilité qui leur appartenaient pour laisser leurs destinées aux volontés extérieures.

Dans la même veine, la foi dans l'organisation s'est révélée être un puissant moteur pour actualiser la valeur de la conformité. Impliquant nécessairement le croyant et l'objet de la croyance en contexte organisationnel, la confiance s'est bâtie entre l'employé et l'organisation. Ainsi, pour le bien des enjeux du groupe qu'ils représentaient, les employés ont accepté volontairement de se montrer vulnérables face à l'organisation et ont adhéré au jeu de la confiance et de la loyauté qui en découlait. Cette relation s'est donc établie

sur cette part incontrôlable que l'on accorde à l'autre, où il a pu être tentant pour la partie la plus forte d'abuser de la situation. Malheureusement pour les souffrants de l'excellence, leurs organisations respectives ont su tirer profit de cette position de force. La pression exercée sur les travailleurs afin qu'ils se conforment aux exigences parfois trop grandes ou contradictoires, la loyauté totale qui est présumée obligatoire pour être reconnu comme un bon employé : voilà quelques-uns des ingrédients qui ont mené les volontaires à concéder leur confiance à l'organisation qui elle, en principe, au lieu d'en abuser, aurait été tenue à la même bienveillance et à la même loyauté afin que la relation soit équitable.

Pour clore le thème sur la conformité, les capacités illimitées que les performeurs croyaient posséder relevaient principalement de l'idéal encouragé, amplifié et glorifié par le monde du travail. Toutefois, l'événement d'épuisement professionnel exposera l'effritement de cette pseudo-réalité qui relève davantage d'un fantasme corporatif. Le spectre du Surhomme tel que décrit par Nietzsche se superpose en effet à la personnalité d'une victime de la maladie de l'excellence. Aussi vigoureux, supérieur, solitaire, volontaire et puissant l'un que l'autre, on oublie de préciser qu'ils seront tous deux confrontés à de grandes souffrances. La différence en est que le futur épuisé évoluera dans un contexte d'urgence créé par ces organisations qui veulent toujours plus de performance, ce qui engendrera une angoisse quasi permanente qu'il tentera d'atténuer par toujours plus d'actions (composantes essentielles dans les entreprises de l'excellence), sans toutefois parvenir à la faire taire. La conformité de la performance entraînera dès lors l'individu dans un état d'épuisement progressif, faisant de lui un être soumis et dépendant.



Subséquemment, le thème qu'il a été permis de mettre en lumière grâce aux narrations sur le phénomène d'épuisement professionnel s'est précisé autour de la valeur de réussite. Cette dernière s'est en effet manifestée par la reconnaissance sociale qui était exagérément attachée à la démonstration des compétences propres à un individu. Or, la peur de l'échec inhérente à une personne aux prises avec la maladie de l'excellence, et amplifiée par les sanctions organisationnelles pouvant résulter de l'échec, s'est établie comme une émotion subjective mais non moins réelle, avec des conséquences pour le moins importantes d'un point de vue psychologique d'abord, mais également sur le plan physiologique. Le stress généralement prolongé dans les cas d'épuisement professionnel qui accompagnait cette peur a provoqué des réactions quelquefois handicapantes, telle que la paralysie du corps et de l'esprit comme il a été possible de le constater dans le récit de vie de plusieurs narrateurs. La valeur de la réussite – fortement liée à la peur de l'échec – rendait donc inacceptables la critique et le rejet puisque ces condamnations rendaient toute chance de reconnaissance impossible aux yeux de ces victimes.

Enfin, il en va de même pour l'ambition, aussi reliée à la valeur de réussite, et qui s'est révélée parfois très forte chez certains des volontaires. Construite dans l'enfance par le biais du *moi idéal*, l'ambition avait pour but de faire contrepoids aux sentiments d'infériorité et d'insécurité propres à l'enfance qui se sont néanmoins perpétuées jusqu'à l'âge adulte, puisque le besoin de reconnaissance n'a jamais vraiment été comblé. Généralement orgueilleuses, chicanières, envieuses et tenaces, les personnes ambitieuses ont cherché à en imposer pour atteindre le niveau de réussite qu'elles convoitaient. Les narrateurs, chez qui nous avons remarqué cette valeur et qui, pour la plupart, étaient porteurs de la peur de l'échec et de la conformité, se retrouvaient donc dans une posture propice pour

parvenir à l'épuisement professionnel. On constate en effet que les énergies exprimées pour actualiser l'ambition dont ces hommes et ces femmes étaient porteurs a en quelque sorte activé le processus de déclin, parce que la non-réussite qu'ils associaient à leur cheminement, et ce, malgré l'ambition déployée, les renvoyait à cette image invalidante d'infériorité dont ils ne se sont jamais départis depuis l'enfance. De plus, le climat qui sévit actuellement dans les organisations semble être porteur des composantes nécessaires pour faire de l'ambition un puissant moteur de production. On constate en effet que l'insécurité, alliée à un processus d'évaluation des employés qui les positionne constamment dans un sentiment d'infériorité, pousse les individus à s'activer davantage pour tenter de laisser leur marque. Les victimes d'épuisement professionnel, déjà très sensibles à l'actualisation de la valeur de l'ambition, n'avaient peut-être d'autres issues que l'épuisement et la dépression.

## **L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UN RÉPERTOIRE DE VALEURS COMMUN AUX VICTIMES**

Pour clore ce chapitre qui visait à interpréter l'ensemble des récits de vie à la lumière des valeurs identifiées par les volontaires tout au long de leurs narrations, nous avons pu, grâce au cadre conceptuel de la phénoménologie, établir une esquisse du répertoire de valeurs caractérisant le phénomène d'épuisement professionnel. Par cette analyse de l'intérieur, il a été possible de « *revenir aux choses mêmes* ». En considérant le cœur des actions et des comportements, les valeurs sont alors apparues comme une constituante importante du phénomène d'épuisement professionnel. L'aspect concret et matériel des discours sur cet événement marquant a effectivement permis de faire ressortir la structure du répertoire de valeurs qui caractérise les personnes ayant souffert de l'excellence, alliant du même souffle la praxéologie constructiviste de Mucchielli (2004) qui actualise le savoir-pratiqué des narrateurs rencontrés.

Néanmoins, avant d'aborder les valeurs caractérisant l'épuisement professionnel chez les volontaires, il a été établi que le concept de valeur était fondamental dans la construction même d'un individu. Déterminée comme un fait ontologiquement subjectif, la valeur provient de la réalité expérientielle des sujets et module par la suite les comportements et les actions selon les événements auxquels les sujets sont appelés à vivre.

De cette première incursion dans la théorisation de la valeur qui avait pour but de bien comprendre son origine et son rayonnement dans l'existence individuelle, sa matérialisation s'est exposée sous la forme de dix valeurs universelles<sup>45</sup> qui représentent des comportements et des motivations communes. Chez les individus, ce corpus de valeurs se singularise selon la hiérarchisation, habituellement inconsciente, qu'ils en font. C'est en effet à partir des histoires et des expériences tantôt personnelles, tantôt sociales ou institutionnelles que les valeurs sont appelées à se redéfinir et particulièrement en contexte de conflit.

Or, pour les volontaires rencontrés dans le cadre de cette recherche, il a été mis de l'avant qu'ils étaient porteurs d'un répertoire de valeurs commun. Selon le parcours qu'ils ont tracé de leur événement d'épuisement professionnel, il en est ressorti certaines similarités en regard des gestes, des actions, des comportements et des motivations qui ont mené à la fatigue.

C'est donc à partir de ces similarités que nous avons pu faire ressortir, indépendamment du lieu et du cadre professionnel dans lequel les narrateurs ont exercé leur travail, qu'ils étaient des personnes éprises de grands idéaux. Rendus au rang des possibles, ces idéaux n'avaient d'autres buts que d'assouvir leur soif d'excellence. Cette première particularité s'est manifestée dès les premières descriptions qu'ils ont faites d'eux-mêmes et traçaient donc un portrait présentant une pathologie de l'excellence.

---

<sup>45</sup> Les dix valeurs à caractère universel : réussite, pouvoir, hédonisme, stimulation, autonomie, sécurité, conformité, tradition, universalisme, bienveillance.

De ce premier indice, on aura constaté que les valeurs de conformité et de réussite auront été les remparts du long processus menant les volontaires jusqu'à l'épuisement professionnel. Le besoin de reconnaissance sociale commun à ces deux valeurs distinctes démontre bien à quel point les volontaires ont tenté par différents moyens de parvenir à le combler. Toutefois, il s'est avéré que les moyens choisis portaient leurs attentions sur des cibles extérieures sur lesquelles l'individu n'avait que peu ou pas de contrôle sur les résultats.

Pour comprendre ce fait, on verra du point de vue du conformisme qu'ils se sont parfaitement pliés aux exigences et aux règles de l'organisation; ils ont reproduit les comportements que l'on attendait d'un être d'excellence; ils ont répondu aux attentes au point d'en faire un devoir; ils ont été d'une loyauté sans faille pour celui qui leur avait donné leur chance. Pourtant, ils ne seront pas parvenus à la cible : la gratitude espérée.

En regard de la réussite, les volontaires auront fait des pieds et des mains pour se soustraire à leur sentiment d'infériorité et d'insécurité; ils auront mis toutes leurs énergies pour combattre le stress lié à la peur d'être rejetés et critiqués. Toutefois, le spectre de la diminution de leur capacité et de l'épuisement professionnel les aura contraints à faire face à la vision d'échec qu'ils avaient tant redoutée. Voilà une réalité qui devenait inacceptable pour ceux qui ont travaillé toute leur vie afin d'éviter cet écueil et être définitivement reconnus par les autres, répondant ainsi à leur idéal.

Dans le chapitre qui suit, comme son titre l'indique, nous aborderons la ré-hiérarchisation du répertoire de valeurs des victimes d'épuisement professionnel. Cette prise en charge pour guérir d'un événement aussi marquant que la fatigue professionnelle saura reprendre la structure du répertoire de valeurs, tirée du chapitre 2, et mener ces victimes à s'ouvrir à une nouvelle responsabilisation de leur existence en choisissant des valeurs qui sont davantage en concordance avec leurs vrais besoins.

## **CHAPITRE 3**

### **UNE RÉ-HIÉRARCHISATION DU RÉPERTOIRE DE VALEURS POUR GUÉRIR D'UN ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL**

## LA PROGRESSION VERS UNE « VIE BONNE »

Dans la précédente section nous avons mis en lumière le répertoire de valeurs des individus qui ont vécu l'épuisement professionnel. Cette constatation a permis de rendre compte de l'importance de certaines valeurs telle que la conformité et la réussite. Selon ce que l'on a pu en comprendre, les valeurs de conformité et de réussite jouent un rôle significatif dans le phénomène de l'épuisement professionnel qui se veut certes individuel mais qui a des liens flagrants avec l'organisation sociale, d'où le passage de la singularité à une certaine universalité. Or, dans ce troisième et dernier chapitre, nous aborderons la question de la guérison. Cette étape cruciale sera présentée en deux temps, soit la réhabilitation proprement dite des victimes de la maladie de l'excellence et la « *ré-hiérarchisation* » dudit répertoire de valeurs de ces derniers.

Conséquemment, par le biais du cadre conceptuel de la phénoménologie et de l'approche praxéologique, nous avons établi que le principe de subjectivité, également incontournable dans le récit de vie, s'est révélé pertinent pour qu'émergent certaines solutions. À la lecture du vécu et par l'analyse des valeurs qu'ils renfermaient, il a été possible de proposer une nouvelle structuration pour sortir de la maladie que représente l'épuisement professionnel. Ainsi, pour donner un nouveau sens à ceux qui ont vécu un phénomène qui connaît généralement des rechutes, nous avons cherché un éclairage nouveau.

Cet éclairage impliquait nécessairement un questionnement transversal (Wacheux, 1996 dans Sanséau, 2005) puisque la guérison d'un tel phénomène par la source des valeurs ne pouvait se contenter d'un champ de connaissances exclusif. Ainsi, des liens avec des disciplines aussi diverses que la philosophie, la théologie, la psychologie, la gestion ou



encore la sociologie (provenant toutes des sciences humaines), se sont présentées de manière implicite dans la construction d'une nouvelle structure pouvant permettre de guérir de l'épuisement professionnel. À l'issue du cadre phénoménologique et de la praxéologie qui a permis d'entrer en contact avec les praticiens de l'épuisement, les narrations ont permis de faire émerger un regard précis sur les valeurs dont sont porteurs des travailleurs et travailleuses, mais également d'en proposer des nouvelles pour ainsi éviter les rechutes de l'épuisement professionnel.

Ainsi, lors de l'analyse des récits de vie des volontaires, nous avons observé que certains d'entre eux s'étaient mieux réhabilités après leur incident d'épuisement professionnel. Après s'être redéfinis à la suite de cet épisode marquant, ils ont entrepris un ensemble de mesures pour aider au redéploiement de leurs possibilités physiques et psychiques. Essentiellement, ces mesures avaient pour but de reprendre un travail et occuper une place dans la société. Or, par le biais de l'étape dite « *après l'épuisement professionnel* », nous détaillerons et offrirons, à travers les trois mesures majeures qui ont fait l'objet d'une réflexion chez les narrateurs, c'est-à-dire l'importance du moi, du travail et de l'équilibre, des possibles solutions qui permettront aux victimes de la maladie de l'excellence de s'adapter à leur nouvelle existence.

Dans un deuxième temps, nous verrons en quoi les valeurs qui ont mené les volontaires jusqu'à l'épuisement professionnel peuvent faire l'objet d'une « *ré-hiérarchisation* » dans leur répertoire afin qu'elles deviennent une occasion de prise en charge et d'une nouvelle ouverture sur le monde. Les valeurs soutenues dans le chapitre précédent telles que la

perfection, le travail comme finalité, la foi dans l'organisation, le mythe des capacités illimitées, la peur de l'échec et l'ambition excessive seront donc abordées pour offrir des valeurs plus saines en termes d'actualisation de la personne afin que celle-ci progresse vers une « vie bonne ».

### **3.1 APRÈS L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : LA RÉHABILITATION DE L'ÉPUIsé**

Après avoir traité de la soumission presque absolue aux exigences organisationnelles et de la peur exacerbée de se voir rejeté causée par cette possible infériorité dont les volontaires auraient été porteurs, les conduisant du même souffle devant cet échec redouté, la présente partie nous permettra d'aborder les valeurs sous-entendues à l'étape qui suit l'épuisement professionnel, la réhabilitation. À la lecture des récits de vie, il a en effet été avéré que la convalescence qui suivait l'épisode de la maladie de l'excellence révélait une certaine communion en regard des valeurs choisies afin que les individus puissent se remettre en selle dans une vie active. C'est donc par le biais des étapes concernant *l'importance du moi, l'importance du travail et l'importance de l'équilibre*, qu'il a été établi que le choix de certaines valeurs puisse avoir un lien avec la réhabilitation des victimes d'épuisement professionnel.

Mais avant d'entreprendre la présentation de ces valeurs analysées et qui ont été choisies pour la réhabilitation, un portrait concis de cette nouvelle personne, née du phénomène de l'épuisement professionnel, est nécessaire pour comprendre les choix de valeurs qui s'imposeront à elle pour continuer à se guérir.

### 3.1.1 Portrait d'un ex-épuisé

Selon les récits de vie, après avoir présenté l'image d'un super employé performant avec des capacités illimitées, la phrase résumant le mieux ce que la plupart des volontaires ont dit concernant ce qu'ils sont devenus après l'épuisement professionnel est la suivante : « *Pis ça (l'épuisement), ça a comme cassé ma perception de moi... Je n'étais pas si hot que ça...J'étais humaine ...*<sup>46</sup> » Le Surhomme venait de laisser sa place à l'humain. Tantôt fragile, tantôt énergique, parfois limité, parfois créatif, l'épuisé constate qu'entre l'idéal de son image et le tableau de la réalité, il y a une vie qui leur appartient. La volontaire #6 l'affirme ainsi : « *Tout est une question d'estime de soi, de respect de soi-même, pis de s'aimer en tant que personne. Pis oui, je suis une bonne personne...* »

Ainsi, après avoir vécu leur épuisement professionnel, bon nombre d'entre eux constatent qu'ils sont demeurés fragiles dans leur être, comme si une brûlure avait laissé une marque sur leur corps : « *C'est au niveau de la confiance... beaucoup, beaucoup, beaucoup au niveau de la confiance où j'ai été vraiment... j'ai été démolie. Moi, je me suis démolie...*<sup>47</sup> ». Ils sont davantage conscients des limites qui s'imposent et ils les acceptent plus volontiers.

À ce propos, les volontaires soulignent à quel point l'insécurité caractérise une partie de leur vie : « *Moi, je pense que suite à mon burn-out, j'ai mis beaucoup de choses en place. Mais je vis toujours avec le sentiment de ne pas en faire assez... Encore aujourd'hui. Oui! (émotive)*<sup>48</sup> » Ils doivent maintenant composer avec cette dimension qui leur rappelle cet

<sup>46</sup> Tiré du verbatim du volontaire #12.

<sup>47</sup> Tiré du verbatim du volontaire #5.

<sup>48</sup> Tiré du verbatim du volontaire #9.

événement tout en se protégeant d'une rechute possible. Pourtant, ce rapport avec la menace qui les guette continue de forcer plusieurs volontaires à laisser tomber des barrières afin de se révéler davantage comme ils sont et ainsi faire face à l'incertitude de la vie :

V5-

...il y a des façades, là, que j'ai laissées tomber. [...] Regarde, je suis encore naïve... [...] mais, il faut être capable aussi de s'assumer, puis de dire ok, j'ai assez d'expérience. On n'a pas toutes les réponses, mais la vie c'est comme ça. On n'a pas toutes les réponses. On peut être spécialiste dans un domaine, mais on ne l'est pas partout.

De plus, la confiance qui avait été jadis accordée par les narrateurs dans le système s'en trouve très ébranlée :

V2-

Je comprends beaucoup aujourd'hui un travailleur accidenté du travail... Surtout pour cause psychologique qui se met à craindre qu'y ne sera pas accepté en CSST. (Silence) Ça je le comprends... c'est très, très insécurisant.

Cette perte de confiance a pour résultante que les individus sont amenés à ne compter que sur eux-mêmes, comme des êtres autonomes, puisque ce pourquoi ils avaient tant travaillé, en l'occurrence l'organisation, ne les a pas protégés de cet assaut :

V5-

C'est tout un autre monde, là, que je me crée... pour... éliminer le stress. (Silence) Ouais... Parce que c'est vraiment l'angoisse, tout ça... C'est vraiment... ce stress-là, (silence) qui m'habite. Souvent.

Cette cassure dans ce tableau pourtant si parfait à l'origine rend les individus plus fragiles face à une certaine dynamique moderne. Les cadres qu'ils avaient jadis érigés ne répondent pas aux fantasmes sociaux qui ont cours dans la réalité. Toutefois, la profondeur de ces acquis laisse encore incrédules certains ex-épuisés, puisque l'aimant de la performance reste attirante. Et pourtant, ils devront probablement combattre ces anciens paradigmes le reste de leur vie afin de ne pas revivre une telle période de souffrance. Cette vigilance permettra sans doute une reconnaissance rapide dès les premiers symptômes, car comme le dit le volontaire #12, une fois que l'on a vécu ce genre d'événement, « *on ne veut plus jamais revivre ça...* », et ce, à n'importe quel prix.

En fin de compte, on constate que le portrait d'un ex-épuisé tiré des récits de vie est bien loin de celui du superhéros qui l'avait caractérisé avant la maladie de l'excellence. On comprend que les valeurs inculquées dans l'éducation et les valeurs promues par la société sont revues et corrigées. La confiance dans les structures organisationnelles est écorchée. Il demeure sur ses gardes, à l'affût des moindres signes qui pourraient le faire replonger. Voilà donc un sens à donner par le portrait d'un individu qui s'est projeté au rang des surhommes idéalisés par la société, mais qui a dû se frotter à la simple réalité de l'homme avec ses forces et ses souffrances.

### **3.1.2 La réhabilitation : un choix**

Après avoir été dépossédés puis être devenus plus lucides et plus compréhensifs pour eux-mêmes après l'épuisement professionnel, les volontaires ont, d'après leur récit de vie, tous plus ou moins réfléchi à l'événement qu'ils ont vécu. L'introspection s'est faite de différentes façons et ils en ont aussi témoigné différemment selon les contextes vécus.

Pourtant, dans le cadre de leur réhabilitation, plusieurs volontaires ont appris à se prioriser. Eux qui avaient toujours mis l'accent sur la reconnaissance des autres, voilà qu'ils prennent conscience de l'importance du moi. Ce processus thérapeutique s'est poursuivi avec la phase concernant l'importance du travail dans la vie de ces volontaires. Cette étape réflexive a permis de remettre en question les objectifs qu'ils s'étaient fixés dans la vie et de reconsidérer l'activité professionnelle dans son ensemble. Enfin, l'importance de l'équilibre s'est révélé un ingrédient essentiel pour le retour à une vie saine. Voilà donc ce qui sera abordé dans les prochains segments.

### **3.1.2.1 L'importance du « moi »**

Après avoir tout donné à l'organisation dans laquelle ils s'étaient complètement investis pour espérer une certaine reconnaissance de ce milieu, « *l'importance du moi* » a sans doute été l'un des ingrédients incontournables dans le défi de guérison qui attendait les gens qui ont connu l'épuisement professionnel. Étant donné le fait que ces personnes avaient dû se soumettre à un conformisme certain, à devenir anonymes dans cette logique d'excellence organisationnelle, il est apparu nécessaire que l'individu prenne contact avec son « *moi* », le vrai, pour découvrir ou redécouvrir l'essence et le sens de sa vie.

Ainsi, prendre la vie à deux mains et constater l'importance qu'ils ont, voilà ce que ces gens ont découvert à travers cette épisode d'épuisement. Se choisir et se donner à soi plutôt que de tout concéder à un emploi, à un employeur, à une carrière, de se laisser dicter quoi faire, quoi penser pour espérer soutirer un peu de reconnaissance : voilà ce qui ressort le plus de ces récits.

V4-

Parce que j'ai eu aussi à travailler bien sûr sur toute cette... (Hésitation) cette estime de soi qu'on va chercher à travers les yeux des autres... où est-ce que ça te rend malade, parce qu'il faut que tu sois la meilleure, alors qu'il n'y a personne qui... attend ça de toi. Aussi, ce n'est pas parce que tu fais une erreur que ta vie va basculer du jour au lendemain. Fait que ça... ça fait partie d'un cheminement de vie.

Cette prise de conscience qui s'est effectuée dans le regard de la victime d'épuisement professionnel démontre à quel point la vie n'est maintenant plus un « sprint », mais bien un marathon qui demande de se réserver des forces pour parvenir jusqu'au fil d'arrivée.

V6-

... quand quelqu'un s'aime, il ne se laisse pas faire mal comme ça, là. On dit de se laisser faire mal, c'est... un burn-out, ça fait mal. Je me suis laissé faire! (silence) Je me suis laissé imposer des choses alors que... la vie nous disait : « Ben, arrête un peu d'en faire, là! Repose-toi un petit peu! » Pis se reposer ce n'est pas... (Silence) Ce n'est pas...dramatique, là! Ce n'est pas grave! C'est important... de prendre du temps pour soi. Ça fait que je dirais que c'est reconnaître nos signes quand on recommence à travailler. Et ça, c'est un long, long, long, long processus... Ça prend pas un mois, pis ça prend pas un an. Pour ma part, ça m'a pris 10 ans. (Silence)

Qui plus est, un ralenti s'impose. L'urgence de l'action est reléguée pour faire place à une action réfléchie. Les relations humaines deviennent une assistance permettant d'échanger sur les possibles problématiques qui peuvent survenir, sans être totalement assailli et ne plus avoir de distance critique :

V9-

Faire reconnaître à la personne que t'as des gains à prendre soin de toi, à être ralenti, à faire moins d'heures, à respecter ton horaire, à avoir une meilleure gestion du temps... tu vas avoir des gains à la fin d'année. Tu vas

être plus de bonne humeur avec tes collègues, tu vas être disposé, tu vas avoir plus de concentration, tu sais, t'auras pas de perte d'énergie. Tu sais, au niveau de ta santé globale...

À travers leurs propres conclusions, les volontaires sont prêts à beaucoup pour conserver la santé qu'ils ont cru un instant perdue pour toujours. Certains vont même jusqu'à reléguer au second plan l'aspect financier plutôt que de risquer un nouvel épuisement :

V8-

Non. Vaut mieux vivre, couper notre salaire. On va vivre avec moins d'argent, ce n'est pas grave... mais je vais conserver ma santé.

Pour d'autres, c'est la rencontre avec ce « *moi* » qui leur était parfaitement étranger et dont ils font la rencontre pour la première fois et qu'ils apprivoisent peu à peu au fil du temps. Ils apprennent à utiliser leur contrôle pour leur propre vertu plutôt que de dilapider les énergies au profit d'une finalité qui mène à un repli sur soi. Toutefois, il ne faut pas être naïf quant aux travers acquis jusqu'à l'épuisement professionnel, car ils ne disparaîtront pas soudainement. Selon les volontaires, la vigilance est de rigueur :

V10-

Fait que là, à un moment donné, j'ai dit : « Woh! » [...] Je me gère... Une fois que tu sors de là, il faut que tu te gères... C'est parce que tu te gères pas que tu fais un burn-out... [...] mais il faut que tu sois vigilant!

V12-

Je peux choisir mon niveau d'implication...sans culpabilité... Je ne suis pas professionnelle, fait que je n'ai pas à rester le soir après le travail... Je n'ai pas à travailler la fin de semaine... Mais, quand c'est intéressant, ça ne me dérange pas de le faire... Mais, je ne le ferai pas parce qu'ils me trouvent bonne, que je suis capable, pis que j'ai la paye... pis lâche-nous pas!!!...



Pour les volontaires qui ont vécu récemment un épuisement professionnel, on constate à quel point l'importance du « *moi* » prend une place majeure dans la réflexion. La volontaire #7 nous dévoile ses réflexions à ce propos :

V7-

Je suis présentement encore en changement et en questionnement... mais au moins avec des bases plus solides... par rapport justement à mes valeurs, à ma volonté... mes besoins... de peut-être trouver ma place dans quelque chose qui me correspond plus avec mes limites.

... il faut que j'arrive à penser à moi... avec tout le travail que j'ai fait durant les 6 derniers mois... est-ce que je vais gâcher ça... pour les mêmes circonstances de travail, pour la même atmosphère de travail... Est-ce que je vais m'obstiner à y retourner?...

...je veux retourner travailler. Mais, je ne veux pas travailler dans n'importe quoi non plus. Pis je ne veux pas avoir l'air de la sélective... mais tu sais... oui, j'ai besoin d'assurer mon pain, pis mon beurre... mais d'abord et avant tout là, j'ai besoin de... (Silence)... de maintenir tout ce que j'ai acquis.

... Faire attention à soi, c'est une chose que j'avais complètement perdu là... ça fait 5-6 mois qu'on me dit de m'occuper de moi... Faut que je m'occupe de moi tout le temps... Bon! (rires) j'ai faite le tour, là! J'ai fait le tour (rires)... Il faut que je continue de faire ce que je fais... Faire du sport, 3-4 fois par semaine.... Voir ma famille, mes amis... Avoir du temps aussi... (Silence) avec mon copain... c'est toutes des choses... que je n'avais plus le temps de faire...

À la lumière de ces récits, on peut constater que l'épuisement professionnel est un événement marquant qui force certains épuisés à prendre conscience de l'importance de leur propre personne, mais également des autres dimensions de la vie qu'il ne faudrait pas négliger, comme la famille, la santé, les moments de repos, etc. De plus, on constate que les volontaires rencontrés ont transformé leur échelle de priorités. Plus réfléchis, l'épuisement professionnel leur ayant fourni le temps nécessaire, les ex-épuisés ont délaissé – du moins pour certains – la crise d'affirmation de soi, comme si la maladie de l'excellence leur avait enfin permis de se rencontrer pour une première fois. Schopenhauer

disait : « ...ce n'est plus souvent que la perte des choses qui nous en enseigne sur la valeur. » Voilà probablement pourquoi les malades de l'excellence se tournent vers ce « moi » qu'ils n'ont pas pris le temps de connaître et d'apprivoiser parce que trop occupés à vouloir être reconnus extérieurement.

Dans le point qui suit, nous verrons en quoi il est sain de mettre l'importance sur ce « moi » après avoir subi une expérience comme l'épuisement professionnel.

### **3.1.2.2 L'importance du « moi » : de l'inconscient à la prise en charge**

La nouvelle prise en charge du « moi » qui caractérise les ex-épuisés nous fait faire un parallèle avec Mélanie Klein qui a étudié le comportement des nourrissons et qui affirme que le « moi » naît d'une dépression. Pourrions-nous affirmer qu'il en est de même chez les malades de l'excellence? On peut néanmoins affirmer que cette renaissance, ou prise de conscience du « moi », met en marche les théories humanistes développées par Maslow (1943, 1970) et Rogers (1951, 1959, 1961) que les auteurs Nathalie Oubrayrie-Roussel et Patrice Roussel (2001) ont décrit selon l'importance du processus de développement personnel à travers des expériences de vie. Selon ces logiques, les individus ne se contenteraient non seulement de répondre à leurs besoins fondamentaux, mais auraient une tendance innée à se développer et à progresser. La conceptualisation du « soi », par l'omniprésence d'une subjectivité certaine du regard portée sur ses expériences, encouragerait ainsi l'individu à s'affronter dans une interprétation de sa propre personne.

À cet égard, Rogers (dans Oubrayrie-Roussel, Roussel, 2001) soutient que l'individu ne pourrait parvenir à un développement de soi sans avoir préalablement pris conscience de ses vrais besoins, non seulement physiques, mais aussi psychologiques comme ceux d'appartenance, d'estime de soi et de respect de soi, ce à quoi le malade de l'excellence s'est soustrait pendant un certain temps. La motivation le poussant à agir semblerait nécessairement provenir, selon les auteurs, de la capacité à évaluer et à distinguer ce qui est bon pour lui de ce qui ne l'est pas.

L'expérience de l'épuisement professionnel a certainement permis de mettre à l'avant-plan plusieurs éléments qui n'étaient, au final, pas très bienveillants pour les volontaires. L'intensité du mal-être auquel ils ont été confrontés a provoqué cette prise de conscience en regard des vrais besoins qu'ils avaient trop longtemps niés ou oubliés. Bien que souffrante, cette expérience aura été l'occasion pour certaines victimes d'épuisement de progresser dans le développement de leur personne et d'être ainsi plus en harmonie avec la nouvelle réalité qui se présentait à eux.

De plus, Evelyne Pieiller (2007) cite Olivier Rey qui décrit que, pour être soi, il faut d'abord apprendre ce qu'est un individu et cet apprentissage ne serait possible que par les liens de son histoire (la généalogie de sa famille, le savoir, les institutions). Ce serait donc à cette condition que l'individu pourrait aspirer à une autonomie véritable. Il continue en soutenant que de nier ces liens serait ni plus ni moins que nier ses propres limites qui définissent le champ où peut s'élaborer le sujet.

Voilà l'un des parcours que certains des volontaires ont entrepris pour se refaire une « *santé* » physique et psychologique. Bien que ce processus soit inné en matière de besoin d'actualisation, il est nécessaire que les victimes d'épuisement professionnel prennent conscience de leur histoire pour en arriver à faire des choix judicieux dans la poursuite de leur vie. Un éclairage certain sur les possibilités qui s'offrent à ce nouveau départ, tout en considérant ce qui a mené à ce tragique événement qu'est l'épuisement professionnel, est nécessaire. C'est sans doute pourquoi certains d'entre eux ont entrepris un suivi psychologique qui a souvent comme conséquence de revisiter l'histoire des individus à la lumière des faits présents.

C'est sur cette voie que le choix de nouvelles valeurs peut permettre une nouvelle orientation. Cette reconstruction dans laquelle les malades de l'excellence s'inscrivent s'appuie sur la valeur fondamentale d'Adam Smith (Pieiller, 2007) disant que l'individu doit se regarder avec respect. Sur cette première assise s'ensuivra un besoin d'entrer en action, pour soi d'abord, et de mettre en marche la construction de cadres répondant davantage aux besoins qui émergent progressivement des suites de cette expérience.

On peut donc conclure que l'interprétation qui mène un individu ayant vécu un événement tel que l'épuisement professionnel à se préoccuper d'abord de son « *moi* » s'inscrit dans une logique nécessaire à sa réhabilitation. Cette « mort » qui survient lors de cet épisode provoque une dépression qui lui permettra ultérieurement de naître à lui-même. Cette « *re-naissance* » ou ce retour à la vie l'amènera à ressentir le besoin de cheminer et de progresser vers une actualisation. Cette actualisation s'incarnera certes dans l'appartenance, l'estime de soi et le respect de soi, mais devra également comprendre une forme d'apprentissage en regard des liens qui ont construit l'individu comme la famille, son

éducation et les institutions qui l'ont marqué. Ce retour historique sera également l'occasion pour l'ex-épuisé de poser sa conscience sur les valeurs qui l'ont construit et de comprendre les comportements et les actions qui auront fait de lui une victime de la maladie de l'excellence. Subséquemment, il pourra parvenir à « *ré-hiérarchiser* » son répertoire de valeurs afin de parvenir à une véritable réhabilitation à la lumière des choix qu'il aura faits à la suite de cette expérience marquante.

Dans le point qui suit, nous verrons comment l'« *importance du moi* » constituera l'une des bases nécessaires dans la « *ré-hiérarchisation* » d'un répertoire de valeurs.

### **3.1.2.3 Importance du « moi » dans la réhabilitation**

Paul Ricœur est l'un des philosophes les plus inspirants en ce qui concerne la contribution qu'il accorde à l'importance du « *moi* » ou pour reprendre ses termes, l'importance du « *soi* ». Il aborde en effet l'estime de soi comme étant une correspondance à la visée éthique, ou la vie bonne, qui s'obtient avec et pour autrui dans des institutions justes (Ricœur, 1990). Ce triple souci (souci de soi, souci de l'autre et souci de l'environnement) nous révèle l'importance nécessaire qui doit être accordée à chacune de ces composantes afin d'aspirer à cette vie bonne.

Toujours selon Ricœur (1990), cette aspiration de « *la vie bonne* » nous amène à délibérer quant aux finalités et aux moyens utilisés pour y arriver. À cet égard, il soutient que les moyens seraient les seuls qui dépendent de notre volonté, de notre pouvoir, tandis que les finalités seraient, quant à elles, reléguées aux souhaits qui sont hors de notre portée, de notre contrôle. Voilà une vérité qui sort des sentiers battus de notre modernité, car on

nous impose la réussite (en tant que finalité) comme étant intrinsèque à notre volonté, notre pouvoir, notre contrôle. L'épuisement professionnel en est d'ailleurs ressorti comme un indicateur de cette mauvaise interprétation de la finalité.

Il apparaît alors ici important de déterminer de réelles finalités pour quiconque s'est retrouvé dans un contexte comme l'épuisement professionnel où tout est à redéfinir. À l'instar de Ricœur (1990), pour qui « *la vie bonne* » est dépeinte comme l'image que chacun se fait d'une vie accomplie et où le couronnement devient la fin ultime de son action, il semble alors difficile de concilier le travail comme étant l'une de ses finalités. En effet, si l'on considère le travail comme tel, on se retrouvera dans un sens qui ne permet pas le souhait hors de notre portée, comme le suggère Ricœur, mais bien dans une logique matérialiste pure et simple où le couronnement, une fois atteint, ne permettra pas la fin de l'action, bien au contraire. L'individu s'engagera dans une spirale sans fin de l'action où le bonheur tant souhaité ne serait que bien éphémère. Ricœur à cet égard suggère avec pertinence que le bonheur serait en quelque sorte ce qui met un point d'arrêt à la fuite en avant du désir. Dans le contexte organisationnel tel que nous l'avons relevé dans les récits, il semblerait que cette course effrénée n'ait connu d'autre point d'arrêt que dans l'épuisement professionnel, ce qui dans les faits est bien loin de l'image que l'on se fait du bonheur.

Ainsi, l'aspiration à la vie bonne impliquerait le souci de soi comme facteur déterminant dans sa mise en place. Ricœur (1990) écrit que l'homme devrait exister comme fin en soi, et non simplement comme moyen dont telle ou telle volonté puisse user à son gré dans toutes ses actions, aussi bien dans celles qui le concernent lui-même que dans celles qui concernent d'autres êtres raisonnables (trad. Delbos [IV, 428] p.293, dans Ricœur, 1990).

L'auteur poursuit en établissant un parallèle entre le principe d'autonomie et celui du respect des personnes; il mentionne, en effet, que l'autonomie substituerait l'obéissance à l'autre à l'obéissance à soi-même, perdant ainsi tout caractère de dépendance et de soumission ou de ce que nos volontaires ont mis de l'avant avec la valeur de conformité. L'obéissance véritable, pourrait-on dire, serait donc l'autonomie, soit le contrepoids aux valeurs de conformisme et de réussite.

Par ailleurs, il semblerait que d'un point de vue professionnel, les valeurs étant associées à la construction d'une éthique professionnelle ne viendraient pas s'ajouter de façon numéraire aux valeurs personnelles choisies. Charlène Durand (2007) soutient pour sa part que le professionnel devrait nécessairement réaménager son système de valeurs sous peine de s'exposer à des conflits internes importants lors de son exercice professionnel. Elle ajoute que le choix d'une profession devrait offrir la possibilité de faire vivre, voire d'exalter, dans l'action professionnelle, les valeurs personnelles que l'individu souhaite défendre. D'ailleurs, Durand (2007) retient que plus les valeurs personnelles de l'individu sont proches des valeurs professionnelles attendues, plus il aura de chance de s'y retrouver. Ainsi, on comprend que le non-respect d'une valeur dans ses actes pourrait se traduire a posteriori par une souffrance comme l'épuisement professionnel.

Or, on comprend que la « *ré-hiérarchisation* » d'un répertoire de valeurs personnelles et professionnelles ne peut se faire sans la contribution de l'« *importance du moi* » ou de ce que d'autres appellent le « *souci de soi* ». Cette dimension appelle impérativement à faire des choix en termes de finalités. Parmi celles-ci, il semble essentiel que le « *moi* » fasse partie de ces choix. L'estime de soi et le respect de soi (dans sa forme déontologique) serait donc la façon dont on peut se soucier de soi. Ainsi, par les valeurs d'*hédonisme*, de

*stimulation* et d'*autonomie*, relevées par Schwartz (2006), qui mettent davantage le focus sur la personne et sur ses capacités d'expansion et de croissance au lieu de se conformer aux exigences des groupes que sont les valeurs de réussite et de conformité, on peut penser que ces choix peuvent contribuer à ancrer une estime de soi suffisamment forte pour soutenir une réélaboration d'un répertoire de valeurs personnelles et ultérieurement professionnelles.

En conclusion du point sur l'importance du moi, nous avons été à même d'observer dans les récits de vie que les volontaires ont significativement changé leur échelle de priorités. Par la phénoménologie, nous sommes parvenus à démontrer qu'ils ont délaissé l'ancienne structure de la crise d'affirmation de soi dans laquelle ils s'étaient perdus pour en concevoir une nouvelle forme, plus intérieure, et rencontrer leur « *moi* » dans toute sa vulnérabilité et sa complexité, délaissant la reconnaissance extérieure. Cette nécessité de prendre contact avec ce « moi » dans pareilles circonstances s'inscrit dans les besoins les plus fondamentaux de l'humain. Cette « *re-naissance* » qui surgit crée le désir de cheminer et de progresser vers une actualisation s'incarnant dans l'appartenance, l'estime de soi et le respect de soi, dans un premier temps. Dans une deuxième phase, il semble fondamental qu'une forme d'apprentissage se fasse en regard des liens qui ont construit l'individu jusqu'à son épuisement professionnel, référant ici à des liens familiaux, à l'éducation et aux institutions marquantes. Cette prise de conscience de l'« *importance du moi* » dans toute sa complexité sera l'un des remparts d'une nouvelle réélaboration du répertoire de valeurs personnelles qui intime celui qui s'y engage à avoir un souci de soi s'incarnant dans l'estime et le respect de soi. Plus concrètement, c'est en choisissant des valeurs comme l'hédonisme, la stimulation et l'autonomie que l'individu pourra aspirer à ce



respect et ultimement s'estimer suffisamment. L'élaboration concrète d'un répertoire de valeurs personnelles, soit une nouvelle structure d'un point de vue phénoménologique, servira ultérieurement à la construction d'une éthique professionnelle puisque la concordance entre ces deux remparts permettra à l'individu d'agir dans le respect de ses valeurs et ainsi s'approcher de la « *vie bonne* ».

#### **3.1.2.4 L'importance du travail**

Après avoir repris contact avec leur « moi », les volontaires ayant vécu un intense « *repli sur soi* » qu'avait en quelque sorte commandé la maladie de l'excellence étaient maintenant prêts à s'ouvrir sur le monde. Le retour à une vie professionnelle active a permis, selon le récit de vie de certains volontaires, de se réhabiliter et de mettre fin à l'épisode d'épuisement professionnel. Certains se sont découvert des talents, d'autres ont choisi d'aborder le travail selon ce que la vie avait à offrir, reléguant ici la valeur de contrôle, tandis que d'autres ont reconnu et accepté leur fragilité faisant peut-être en sorte qu'elle se transforme en une certaine force reconnue par les autres.

V2-

J'ai repris le travail. Le travail a été très, très thérapeutique. Je n'étais pas habitué à ça, moi, ces affaires-là... des chiffres... Mais là, je me suis découvert... « Euh ouais! Je ne suis pas pire! » Pis... pas comptable, là, mais pas pire. J'ai de l'intérêt... pis le recouvrement, pis ces affaires-là... Pis c'était surtout très thérapeutique. De reprendre le travail, ça m'évitait de penser.

V15-

Mais moi, ce qui m'a permis de m'en sortir, ce n'est pas de la médication [...] bon, comme je ne voulais pas m'engourdir, je ne voulais pas avoir de

médication. Et je ne crois pas non plus que c'est nécessaire, là. Ce qui m'a réconforté encore, c'est un petit peu la vie qui me l'a emmené quand un ancien employeur m'a rappelé pour travailler dans son commerce.

V8-

... l'année suivante, là, je suis revenu dans l'enseignement. Mais... un peu frileux. Un peu frileux... J'étais toujours craintif. [...] Et pourtant... ça allait bien. [...] Et ... à la fin de l'année, il y a la soirée des finissants. Le bal, qu'on appelle. [...] à chaque fin d'année, quand on nommait mon nom, j'avais (pause) une ovation debout. (Pause) [...] Ça, là, je vais te dire, (pause) ça rechargeait mes batteries, pis ça me disait : « Bonhomme, t'es pas fini bonhomme! » ...Et ça, là, ça rechargeait mes batteries pour rembarquer en septembre.

Cette constatation, pour le moins paradoxale en regard de l'épuisement professionnel, permet d'appréhender l'activité du travail de manières différentes. Normalement habituées à une logique du « *tout ou rien* », on pourrait croire que ces victimes rejetteront d'emblée le retour à une vie professionnelle active, puisqu'ils ont dû faire face à l'échec, longtemps redouté. Pourtant, on a semblé percevoir une sorte d'impatience ou de fébrilité quant à ce retour.

V7-

Tu sais, dans un nouvel emploi, n'importe qui qui s'embarque, il y a toujours un facteur de stress. Sauf que moi, je suis dans une période... Oui, il y a du stress, mais ça peut être du bon stress aussi. Parce que... (Silence) Je pense que j'ai 85% de la pente de remontée! Bon! Tout ce que je pouvais faire moi-même, là, je l'ai fait!

D'ailleurs, une fois dans l'action, on note une forme d'apaisement pour celui qui a repris du service, puisque l'individu est amené à une forme de reconnaissance qu'il se porte enfin à lui-même, soit une prise en charge de sa vie. C'est également le constat que l'échec n'est pas un signe de « *mort* », malgré la virulence de la maladie de l'excellence. L'échec est

pris pour ce qu'il est, c'est-à-dire comme l'expérience d'une situation où les valeurs agissantes du moment ont été confrontées et demandent maintenant une réévaluation en regard des résultats obtenus.

Or, cette redéfinition du travail a permis dans le concret de mettre à l'épreuve les nouveaux choix de valeurs et les nouveaux outils que les ex-épuisés ont élaborés tout au long de leur convalescence face aux contingences sociales. Sans pour autant se sentir invincibles comme par le passé, les volontaires ont toutefois abordé le travail d'une manière beaucoup plus réfléchie et davantage en concordance avec leur nouvelle réalité :

V15-

... tout le long de mon temps scolaire auparavant, j'ai toujours compris qu'il fallait beaucoup s'identifier par le travail. Donc, quand je suis entré là-dedans, ça ne me dérangeait pas de faire du 7 jours sur 7 et de travailler jusqu'à 11h, minuit... Pour moi, c'était normal de travailler de même. Pour moi, c'était normal de ne pas avoir de vie.

Ce que ça m'a appris, ça, **c'est qu'il n'y a plus jamais un boss, jamais un employeur qui dirigerait ma vie. Le travail est accessoire.** [Silence] Ça, je le crois et j'ai toujours travaillé en ce sens-là. Et c'est ce que je vis. Le travail est accessoire et quand je pars du travail, là... ben, écoute, mes tracas ne viendront pas chez nous parce que le travail... c'est... je considère ça un peu comme un jeu dans certaines choses.

À cet égard, on constate que la société dans toute sa globalité nous dicte souvent comment agir, comment penser, comment nous comporter. Cette moralité bien pensante ajoute nécessairement une pression supplémentaire à celui qui est déjà empreint d'une recherche d'excellence. Pour s'en défaire, ce type de tempérament doit arriver à construire des assises solides à travers le choix de valeurs qui ressemblent davantage à sa personnalité et à sa réalité plutôt que de correspondre à des standards caricaturés.

À la lumière des témoignages, on peut donc convenir que le travail se révèle de façon très différente de ce qu'il était avant d'obtenir l'emploi qui entraînera le volontaire dans une fatigue extrême. C'est en effet avec prudence et plus de conscience que la nouvelle structure phénoménologique s'érige pour l'ex-épuisé qui aborde des nouvelles fonctions. Il renaît alors à lui-même dans des cadres qu'il choisit et qui, par conséquent, lui ressemblent et le respectent davantage. Même la moralité sociale à l'égard du travail est revue et corrigée. La responsabilisation et l'autonomisation dont font preuve les volontaires guéris démontrent donc à quel point la valeur du travail se doit d'être reconsidérée.

#### ***3.1.2.5 L'importance du travail : de la finalité à la socialisation***

À partir de nouvelles formes de responsabilisation et d'autonomisation qui émanent du choix d'un travail après l'épuisement professionnel, on comprend que, dans sa définition même, l'homme ne pourrait être pleinement homme sans travail, d'où l'importance de choisir comment s'actualisera cette valeur fondamentale. Son épanouissement dépendrait en effet de sa sagesse, de sa raison et de son labeur (Cité Catholique, 1958, p.18). Considéré comme un moyen imposé pour gagner sa vie, le travail ne devrait pas être considéré comme une fin en soi. Il devrait, selon Ricœur (dans Simon, 1974), devenir l'outil permettant de révéler l'homme à lui-même en tant que puissance d'affirmation et de création de sens. Cette réalité s'actualiserait alors par l'animation du corps et l'incarnation de l'esprit que Lartigole (1964) appelle le dépassement de soi.

Cette réalité dépeint très exactement le vécu des volontaires qui ont dû faire face, dans un premier temps, à la relation entre leur « *moi* » et le « *travail* ». Vu également comme un besoin intrinsèque, le travail mènerait sur le chemin du dépassement de soi, tout comme il en a été question dans l'importance du moi, au point précédent. L'un n'allant donc pas sans l'autre, les ex-épuisés se sont vus contraints dans leur réflexion sur « *l'importance du moi* » de se pencher également sur leur future réintégration au monde du travail, puisqu'il se révèle un élément constitutif de leur individualité.

À ce premier constat, on comprend toute l'importance de choisir un travail permettant de faire vivre les nouveaux choix quant à son besoin de dépassement. Ainsi, Billiard (2002) met l'accent quant à la nécessité que le travail repose essentiellement sur la part d'initiative et d'activité que l'individu peut y apporter afin qu'il soit thérapeutique et restructurant. Or, par activité, on entend une activité qui part du sujet actif et s'y s'enracine pour s'épanouir, le cas échéant, dans le contexte social (Tosquelles, 1967). Billiard (2002) poursuit en soulignant que l'objectif de « *resocialisation* » l'emporterait donc sur celui de réadaptation professionnelle, sans toutefois l'exclure.

On comprend que la thérapeutique derrière le retour à l'activité professionnelle s'inscrirait dans une ouverture à l'autre (ou socialisation). Ce besoin d'appartenance ressort sans doute plus fort étant donné les longs mois vécus dans un repli sur soi. De plus, cette resocialisation permet à l'individu complètement dépourvu de confiance et d'estime de se rebâtir avec plus d'aplomb grâce à un environnement qui ne lui est pas hostile. Ainsi, le travail deviendrait l'occasion pour se remettre en contact avec l'autre, certes, mais également pour répondre aux besoins d'actualisation qui sont le fondement même de sa nature.

De plus, le travail dans sa structuration se révèle, pour nos contemporains, souvent indissociable des institutions dans lesquelles il se matérialise. À cet égard, il faut comprendre que si les organisations elles-mêmes se caractérisaient davantage par des mœurs ou des valeurs communes plutôt que par des règles contraignantes, peut-être y aurait-il plus de ces institutions justes (Ricœur, 1990, 227) où l'homme trouverait davantage à s'accomplir plutôt qu'à se détruire. Or, la justice devrait être appréhendée comme l'une des premières valeurs promues dans les institutions sociales dont font partie les entreprises<sup>49</sup>. Pourtant, avec la croissance des cas d'épuisement professionnel, la réalité nous force à admettre que la non-reconnaissance de la loyauté, de la productivité et des efforts consentis pour atteindre les objectifs ne fait qu'amplifier ces injustices et le malaise qui l'accompagne. C'est sans doute seulement au prix d'un véritable dialogue sur les valeurs de ce tiers qu'est l'organisation, née de la pluralité des employés et des gestionnaires, qu'il serait possible d'établir un climat de justice et de confiance durable entre toutes les parties concernées.

En conclusion, on peut comprendre qu'en faisant partie intégrante de l'homme, le travail doit être abordé dans un esprit d'affirmation et de création de sens. L'initiative et l'activité qui découlent de l'importance du travail se révèlent une motivation pour s'ouvrir à l'autre et ainsi tendre vers ce que Maslow (Schermerhorn et al., 1994) appelait l'actualisation de soi. Cette ouverture à l'autre et à soi s'inscrit dans le besoin de communiquer (ou de dialoguer) avec son entourage et de participer, même modestement, à l'amélioration du monde ou à tout le moins à son environnement immédiat que peut représenter le milieu du travail. Pour faire naître une telle relation, il faut alors prendre conscience des diverses valeurs dont est

---

<sup>49</sup> RAWLS, J. (1971) *A theory of Justice*, Harvard University Press, 1971; trad. Fr. C. Audard, *Théorie de la justice*, Paris, Ed. Du Seuil, 1987, p.29.

porteur l'autre (les gestionnaires, administrations) et soi (les employés) pour qu'une communion puisse s'établir sous la valeur de justice où chacun trouvera son compte en termes de confiance, et ce, de manière durable.

Dans le point qui suit, nous verrons en quoi le travail et tout ce qui y est associé peut faire partie intégrante de la réélaboration du répertoire de valeurs personnelles et professionnelles, subséquemment.

### **3.1.2.6 Importance du travail dans la réhabilitation**

Comme nous l'avons relevé au point précédent, le travail est surtout une occasion de « *re-socialiser* » l'individu qui a vécu pendant un certain temps un repli sur soi l'ayant amené jusqu'à l'épuisement professionnel. Cette rencontre de l'autre permet, selon Habermas (2003), une individualisation de la personne à travers le processus même de socialisation. Il soutient que l'accomplissement de soi ne serait possible que dans l'enchâssement des relations avec autrui.

Cette relation entre le « *soi* » et « *l'autre* » nous ramène à l'éthique de Ricoeur, soutenu un peu plus tôt dans « *l'importance du moi* ». Le triple souci (souci de soi, souci de l'autre et souci de l'environnement) pour aspirer à la « *vie bonne* » nous intime de reconnaître ces éléments comme étant un noyau nécessaire au développement d'une éthique personnelle en concordance. L'ouverture à l'autre, ou ce que certains pourraient nommer « *ouverture aux changements* », commande un choix authentique quant aux valeurs associées à toute éthique.

Par cette atomisation du triple souci, on constate que les valeurs proposées par Schwartz (2006) en termes de recherche de gains, d'expansion et de croissance (hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme et bienveillance) sont de véritables moteurs pour l'action d'un ex-épuisé qui souhaite développer une éthique personnelle et professionnelle comme un garde-fou pour éviter la rechute.

Les valeurs d'universalisme et de bienveillance, vivement liées à cet « *autre* », intègrent ce souci par la compréhension, l'estime, la tolérance et la protection du bien-être de tous, ainsi que la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se retrouve fréquemment en contact (Schwartz, 2006). L'actualisation de ces valeurs permettra à celui qui les porte de grandir en termes de confiance et d'estime.

Sur cette axiologie très prégnante, en ce sens qu'elle se révèle dramatiquement opposée aux valeurs plutôt « *égoïstes* » dégagées par une personne atteinte de la maladie de l'excellence (réussite et conformisme), devrait rejaillir une transformation évidente chez les victimes d'épuisement. L'ouverture au changement provoquée par l'hédonisme, la stimulation et l'autonomie (valeurs plus axées sur le bien-être de l'individu) permettra progressivement l'ouverture à l'autre ou le dépassement de soi, et de fait, apportera son lot de transformations ou ce que d'autres appelleraient ici un recadrage.

Une telle transformation dans le développement de répertoire de valeurs aura nécessairement des répercussions sur les comportements professionnels. Patenaude dans son article « *Pour une compétence éthique, le modèle dialogique* », (2002), soutient que l'éthique traverserait la vie d'un individu. Elle serait ce par quoi l'individu donne sens à ce qu'il est, à ce qu'il fait. Patenaude (2002) poursuit en indiquant que l'éthique



traverserait également le type de relation qu'un individu développe avec l'autre, l'amenant alors à utiliser le dialogue comme moyen permettant de parfaire sa compétence éthique d'un point de vue professionnel. Le dialogue, ainsi installé dans le processus de « *re-socialisation* », permettra de surcroît l'accès aux valeurs importantes dans les comportements et l'agir personnels et professionnels.

Au terme de ce point, on comprend mieux pourquoi le travail thérapeutique en contexte d'épuisement professionnel peut devenir une source pour l'élaboration d'une nouvelle hiérarchie dans le répertoire de valeurs d'un individu, puisque son implication dans la relation à l'autre et le dialogue qui s'ensuit deviennent décisifs dans les choix de valeurs qui seront assumées et, conséquemment, des actions qui seront entreprises pour s'actualiser.

En conclusion à la partie sur l'importance du travail, on comprend que les volontaires ont trouvé, dans leur retour à des activités professionnelles, une forme de thérapie permettant d'apaiser, sans doute, les craintes liées à leur hypothétique incapacité. L'action et la rencontre avec les autres (ou la « *re-socialisation* ») sont des avantages déterminants pour continuer la guérison entreprise à l'étape de l'« *importance du moi* » dans un esprit d'affirmation et de création de sens, comme le propose la phénoménologie. Cette étape de la guérison deviendra donc un élément déterminant dans la réélaboration du répertoire de valeurs personnelles d'une part et professionnelles d'autre part puisque le fait d'intégrer la composante dialogique à ce processus de réhabilitation deviendra un rempart évident pour éviter le repli sur soi, soit la principale cause de rechutes dans la maladie de l'excellence.

Dans le point qui suit, nous scruterons l'importance de l'équilibre dans la guérison de l'épuisement professionnel.

### ***3.1.2.7 L'importance de l'équilibre***

Après s'être concentrés sur l'importance du moi et l'importance du travail pour se réhabiliter, les volontaires, par leur récit de vie, ont fait se dégager une dynamique logique, à laquelle la dimension de l'équilibre dans leur parcours de vie s'est jointe.

L'équilibre, à cet égard, peut se révéler comme un concept assez singulier selon les individus. Chacun peut en effet déterminer ce que représente l'équilibre dans sa vie selon l'éducation qu'il a reçue, la culture sociale dans laquelle il a évolué et les institutions qu'il a fréquentées.

Dans le cas d'épuisement professionnel, le concept de l'équilibre s'est exposé comme étant une source importante commune dans la possible guérison. On l'explique notamment à cause du déséquilibre vécu avant que ne survienne la maladie de l'excellence. On se souvient en effet de toute l'importance que le travail avait pris dans la vie de ces ex-épuisés, reléguant alors le repos, le bien-être, les relations familiales et sociales au dernier plan de l'échelle des priorités.

On constate à la lecture des récits des volontaires que le déséquilibre qu'ils ont vécu a été tel que l'équilibre est en quelque sorte devenu un jalon leur permettant de se recadrer. Partant du principe de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, il en ressort que des réflexions sur les valeurs, sur les priorités et l'importance de se réaliser sainement sont mis de l'avant.

V7-

... je me rends compte que... le mot équilibre a beaucoup de sens... (Émotive)  
Tu sais, quand t'as un 500\$ à investir à quelque part, si tu veux investir avec sécurité, ben tu vas l'investir dans plusieurs secteurs... Là, ce n'est pas ça qui s'est passé...

C'est tout ça, là, qui s'est brassé, mais c'est sûr que ça a remis les valeurs à la bonne place. Et je sais qu'il y a un équilibre maintenant, là. On a besoin de relever des défis oui, mais... (Silence) des fois... on peut essayer de relever des défis dans des situations gagnantes.

Il faut bien doser... Il ne faut pas se garrocher dans toutes sortes d'affaires aussi... Tu sais, c'est tellement arrivé vite...

V15-

...c'est que le fait d'avoir vécu ça, ça m'a ouvert vers des gens. J'étais quelqu'un qui était beaucoup plus... rationnel, tout était compté... ça, ça m'a montré que chaque personne peut t'apporter quelque chose. Du petit bébé, à la personne malade dans son lit d'hôpital... chaque personne peut t'apporter quelque chose... si tu n'es pas réceptif, si tu le regardes de haut ou de bas... tu ne seras pas réceptif et tu ne comprendras pas le message. [...]

Les volontaires qui ont témoigné de cet aspect ont tous vécu leur épuisement professionnel en début de carrière. Ceci est sans doute un facteur déterminant dans la poursuite de leur carrière professionnelle. Ils remettent déjà en question l'imposition des normes et des règles sociales pour en produire d'autres qui correspondent davantage à leur personnalité.

V4-

(Hésitation) Si c'était à recommencer, est-ce que ça se passerait de cette façon-ci? » Tantôt je disais que ce n'était pas acceptable pour moi, d'avoir 25 ans et de faire un burn-out, alors que je me rends compte maintenant que c'est parce que j'avais 25 ans que j'en ai fait un. Parce qu'écoute, tu te dis... tu ne te donnes pas de chance : « Ce n'est pas acceptable! Je n'ai même pas de vie de famille, et je ne suis pas capable de gérer mon travail. Je n'ai pas de stress autre que ça. Voyons! » Mais, c'est parce que j'avais 25 ans.

... quand tu commences un nouveau travail, tu l'abordes différemment. Et donc... (Hésitation) Tu sais qu'est-ce qui est acceptable, qu'est-ce que tu peux t'attendre d'une organisation, et... je connais mes signes...

V15-

... l'éducation scolaire... qui eux autres te disent que t'as les normes, t'as ci, t'as ça... ce qui est bien vu si t'es dans une certaine classe sociale... c'est d'avoir des bons salaires, des ci, des ça, des ci, des ça... donc tu sors des études et tu veux avoir ça tout de suite. Tu sors des études et tu penses que c'est ça la vie. Que t'as besoin de ça pour être heureux. C'est pas ça être heureux, ce n'est pas d'avoir toutes ces conditions-là... [Silence] être heureux, c'est plus que ça...

De plus, on note que l'expérience du déséquilibre peut parfois devenir salutaire pour ceux qui étaient épris de grands idéaux, car le fait d'outrepasser ses limites favorise la mise en place d'indices permettant de prévenir l'épuisement professionnel.

V9-

Il va voir arriver le nuage gris... Il va beaucoup mieux se gérer... (Rires) Il va respecter son corps... ses limites... Tu sais... c'est... Moi, je n'ai aucun jugement là-dessus, au contraire... les gens qui ont passé par là, savent voir arriver les choses. [...] Tu sais, c'est plate à dire, mais c'est... des fois, je me dis, faut savoir les dépasser, ses limites, pour pouvoir les reconnaître des fois.

Par ailleurs, il demeure que pour certains volontaires, cet équilibre reste fragile. De par la personnalité des épuisés, il y a des automatismes qui peuvent être difficiles à déprogrammer :

V6-

Alors, c'est un processus... quand on n'est pas guéri complètement, c'est un processus qui est long! Alors c'est, à ne pas faire! (silence)... Parce que lorsque ça grouille dans mon estomac, là – parce que j'ai encore autant de travail – sauf que maintenant, c'est autre chose! Il n'y a pas juste le travail

dans la vie. C'est différent. Performer... c'est important peut-être dans certaines sphères de sa vie, mais la perfection, c'est impossible! [...] pis je n'ai plus le goût d'être performante. (Silence) Plus du tout! Mais d'être bien dans ce que je suis. Et surtout de faire mon possible! (Silence)

V9-

...pis je me dis qu'on peut se valoriser comme ça... [...] « J'ai eu une crise de semaine... j'ai travaillé 50 quelques heures cette semaine... » [...] pis que t'as débarrassé ben des dossiers... Pis t'es satisfaite de toi... [...] Tu sais, j'essaie tout le temps de dire : « Non. N'embarque pas là-dedans. »

Enfin, certains des volontaires prennent une posture plutôt macroscopique pour définir ce qu'est pour eux cet équilibre face la réalité du travail. Ils sont parvenus à un tel détachement qu'ils affirment :

V12-

Mon futur moi, quand j'y pense, je suis encore mariée, pis mon fils me parle...  
Mon travail n'est pas important dans mon futur...

Pour conclure, l'équilibre semble être une notion importante à définir pour bon nombre de volontaires. Ceci se traduit pour certains épuisés par une remise en question des règles et des normes sociales tandis que pour d'autres, c'est la place que doit prendre le travail à travers le spectre de toutes les dimensions de la vie. Toutefois, il apparaît que certains des volontaires devront demeurer vigilants afin de conserver et bien enraciner cette stabilité. Nous comprendrons que cette nouvelle réalité qu'est devenue l'équilibre dans la vie des ex-épuisés aura certainement des conséquences sur les choix de valeurs à venir. L'idéalité a fait place à une certaine rationalité, forçant ainsi les individus à devenir plus conscients et plus responsables quant à la voie de leur existence, un chemin qui permettra sans doute de prévenir la débâcle vécue par la maladie de l'excellence.

### 3.1.2.8 L'importance de l'équilibre : un processus continu

Après avoir expérimenté le déséquilibre dans tout ce qu'il comprend, les ex-victimes d'épuisement professionnel se sont tournées vers l'équilibre pour se construire une vie saine. Cette volonté d'assainir ce qui a été brouillée, s'explique par le fait que l'équilibre<sup>50</sup> est « [...] ce qu'il faut pour avancer dans notre monde (bien et mal, plus et moins...) tout en ayant un point de départ (notre état actuel) et un but ». Or, la vie, au fur et à mesure de nos recherches et expériences, nous permet donc d'acquérir l'équilibre en définissant notre but et en s'y concentrant. L'équilibre et le but donneraient alors un équilibre dynamique, soit une nouvelle structure phénoménologique.

Or, pour les volontaires, le fait d'avoir donné au travail le but de leur vie ne permettait pas de définir progressivement ce dit but. Au contraire, la seule issue possible à ce but (le travail) devait s'incarner dans la croissance incessante de la productivité en lien avec toujours plus d'actions, ce que les forces humaines ne peuvent absolument pas atteindre sans s'annihiler complètement comme individu. Les volontaires se voyaient donc contraints à un déséquilibre flagrant.

D'ailleurs, *Piaget*<sup>51</sup> soutient que, pour articuler l'équilibre psychologique, l'individu doit, selon un « schème » (squelette d'une action qui se structure au fil des transformations, des situations et des données variées) assimiler le plus de traits caractéristiques de la situation qui est dès lors mis en œuvre. Ainsi, à chaque fois que l'individu percevrait un objet (qui peut être physique ou une idée), il essaierait de l'assimiler. D'un constat d'échec

---

<sup>50</sup> Tiré du site Web Wikipédia :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89quilibre#Philosophie de l.27.C3.A9quilibre et du mouvement](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89quilibre#Philosophie_de_l.27.C3.A9quilibre_et_du_mouvement), consulté le 11 décembre 2008.

<sup>51</sup> Tiré du site Web Wikipédia: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean\\_Piaget](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget), consulté le 11 décembre 2008.

à ce mécanisme d'intégration émanerait un processus d'accommodation qui consisterait à modifier un schème existant afin de pouvoir intégrer un nouvel objet ou une nouvelle situation. L'équilibration serait alors l'autorégulation entre assimilation et accommodation. Ce serait un processus permettant de passer d'un état d'équilibre psychologique à un autre, qualitativement différent, en passant par de multiples déséquilibres et rééquilibrations.

Le problème qui est survenu chez les épuisés est que l'urgence du climat organisationnel ne permet pas d'intégrer les nouveaux objets ou les nouvelles situations. La rapidité avec laquelle les changements s'opèrent fait en sorte que les volontaires sont quotidiennement confrontés à des déséquilibres qu'ils n'ont pas le temps d'assimiler, leur faisant perdre des sommes considérables d'énergie.

Dans les cas de réhabilitation de ces épuisés, ceux-ci ont dû faire face à l'élaboration de connaissances nouvelles avec cependant des schèmes antérieurement construits (Piaget, 1975 dans Legendre, 1995). Cette situation a donc amené les volontaires à se réorganiser plus ou moins en profondeur, puisque les déséquilibres ont donné lieu à des conduites régulatrices, ou des ajustements de l'action, qui ont engendré des compensations solidaires de constructions nouvelles. Ces constructions, sources de rééquilibration, consisteraient, selon Piaget (Legendre, 1995), à modifier les connaissances antérieures de manière à rendre assimilable ce qui ne l'était pas, en conciliant les éléments d'information nouveaux avec les schèmes déjà acquis. Les déséquilibres apparaîtraient ainsi comme l'un des principaux moteurs de l'évolution des connaissances, puisqu'ils ne peuvent en effet être surmontés par un simple ajout d'informations. Ils nécessitent un processus de réorganisation conceptuelle qui permet de rendre assimilable ce qui était

initialement perturbateur. Piaget précise que, «dans une perspective d'équilibration, l'une des sources de progrès dans le développement des connaissances est à chercher dans les déséquilibres comme tels, puisqu'ils obligent le sujet à dépasser son état actuel » (Piaget, 1975, p. 17 dans Legendre, 1995).

Dans cette logique, Piaget insiste sur le fait que l'individu prendrait alors conscience de ses propres actions ou processus de pensée à partir de leurs résultats sur l'objet. C'est à partir de cette prise de conscience, source de conceptualisation, qu'il comprendrait les phénomènes. Tout apprentissage supposerait donc une activité de l'apprenant, activité qui consisterait à utiliser les connaissances et les modes de raisonnement dont il dispose, à les tester à travers leur utilisation et à les modifier en fonction des résultats de celle-ci. C'est dire que le sujet structure l'expérience à partir des schèmes dont il dispose et que, réciproquement, il améliore le contenu et l'organisation même de ses connaissances à partir de ses expériences variées avec les objets. Voilà pourquoi interactions et constructions seraient toujours intimement liées.

Cette théorisation de l'équilibre s'approche beaucoup de l'opérationnalisation des valeurs à travers la triple présence que nous avons abordée au chapitre 2. Nous avons en effet soutenu que les valeurs existaient avant la situation d'évaluation (dimension structurale, déterministe de l'expérience commune), qu'elles s'élaboraient dans la situation, en s'exerçant concrètement sur tel ou tel objet, avec une efficacité variable (pragmatisme, interactionnisme) et, enfin, qu'elles se construisaient après la situation d'évaluation, grâce à leur mise à l'épreuve au contact des objets et dans l'influence des contextes, de sorte



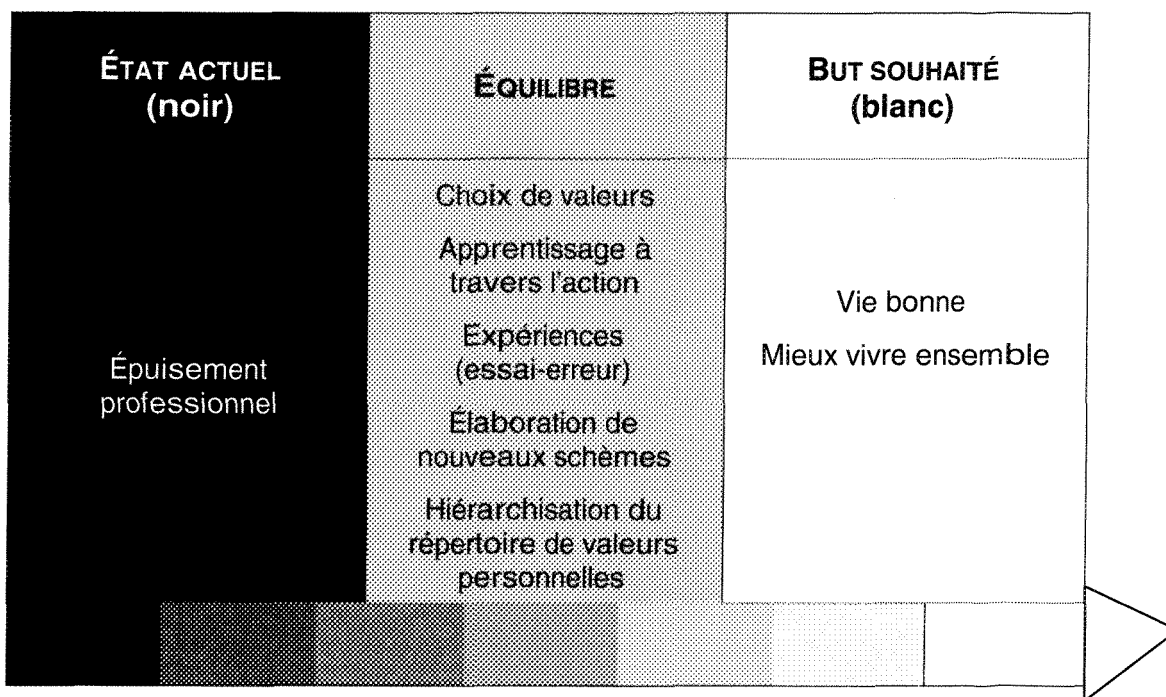
qu'elles se modulent, s'affinent, s'affirment ou, au contraire, se périment, entraînant une réélaboration permanente du répertoire dont disposent les acteurs (c'est la dimension constructiviste et historiciste) (Heinich, 2006).

On comprend, au terme de ce point, que l'équilibration telle que définie par Piaget, et la réélaboration permanente du répertoire de valeurs est un processus dynamique. Ce dernier sera, en effet, sans cesse interpellé à se remodeler au fil du temps puisque les ex-épuisés auront à découvrir l'équilibration et le répertoire de valeurs qui leur conviennent. Toutefois, il faut être conscient que cette nouvelle structure phénoménologique qu'est la dynamique d'équilibre fasse l'objet d'un apprentissage certain dans une perspective à long terme. Le climat d'urgence auquel les volontaires ont été confrontés dans leurs organisations respectives a essentiellement permis de faire naître un déséquilibre presque chronique (ancienne structure phénoménologique). On comprend que l'expérience de l'équilibre ne sera pas de tout repos pour ces habitués de la performance. En fait, il ne suffit pas de souhaiter l'équilibre pour y parvenir, mais c'est en affrontant ses anciens schèmes de pensées pour les remplacer par de nouveaux et les expérimenter dans l'action qu'une véritable transformation s'opérera et fera devenir mature celui qui s'y exercera. D'ailleurs, on pourrait se demander si l'événement de l'épuisement professionnel n'est pas, tout compte fait, une occasion pour la personne qui en est victime de s'approcher, selon son rythme à elle, du but de la « *vie bonne* ».

### 3.1.2.9 Importance de l'équilibre dans la réhabilitation

Après avoir compris que l'équilibre est un processus continu d'apprentissage qui demande du temps et une implication permanente, on verra que, lors de l'élaboration d'une nouvelle hiérarchie dans le répertoire de valeurs, l'équilibre y est intimement lié. Ce processus dynamique servira en effet à construire de nouveaux schèmes déterminants pour ainsi viser un « *mieux vivre ensemble* ».

Pour illustrer en quoi l'équilibre vient jouer un rôle précis dans la réhabilitation des individus victimes d'épuisement professionnel, voyons la figure suivante :



En fait, on pourrait appeler équilibre cet espace tampon, comme une zone grise que certains qualifieraient de « *vie au présent* ». On constate qu'après avoir vécu un épuisement professionnel commandant alors un repositionnement en matière de priorités, de choix de valeurs, se dégage une phase d'expérimentation avec le pour et le contre qui permet de faire naître de nouveaux schèmes de pensées qui rendront possible une forme d'équilibre. Cette stabilisation suscitera l'émergence de nouveaux remparts (ou une éthique) qui consolideront la motivation à l'action pour s'approcher de la « *vie bonne* ».

D'une autre voie, nous pourrions pousser le concept d'équilibre en regard du triple souci de Ricœur que nous avons soutenu plus tôt (souci de soi, souci de l'autre, souci de l'environnement). On comprend en effet que pour aspirer au « *mieux vivre ensemble* », il est nécessaire que les trois composantes soient en présence quant aux choix d'une action. Il est primordial d'évaluer si ce choix d'action s'inscrit dans le rapport du souci à soi, du souci face à l'autre et du souci de justice à l'égard de l'organisation. En rompant cet équilibre, on pourrait alors mettre en doute l'éthique d'une action et ainsi se voir confronté à un conflit de valeurs qui pourrait faire naître un malaise.

N'étant pas une panacée, l'équilibre est néanmoins un processus dynamique selon lequel nous devons constamment réagir en regard des éléments qui proviennent autant de l'extérieur que de l'intérieur. Que l'on fasse référence à une économie chancelante ou à un sentiment de colère, l'équilibre est le premier processus qui sera interpellé. Toutefois, en développant des ancrages forts, comme les valeurs qui sont sources de motivation à l'action, il s'en faudra de peu pour recouvrer un quasi-équilibre, puisque la concordance entre la valeur et l'action mettra au jour un sens, un sens à l'existence.

Enfin, cette prise en compte de l'équilibre favorisera la mise en place d'une forme d'autorégulation, comme le soulignait Piaget un peu plus tôt. On peut de surcroît penser qu'une éthique autorégulatoire découlera de ce processus dynamique. Ainsi, on peut rejoindre Campeau et Jutras (2004) qui définissent l'éthique autorégulatoire comme une approche relevant d'un sujet autonome pour qui le sens du rapport à l'autre se traduit par une réflexion sur les différentes règles pouvant orienter *le choix d'un comportement, d'une action*. Dans les cas où la personne est interpellée à interagir avec les autres, le dialogue devient le moyen privilégié pour qu'une réflexion puisse d'abord avoir lieu; s'ensuit alors une délibération entre les participants en dialogue; enfin, un consensus ou, à tout le moins, un compromis pourra émerger. Ainsi conçue, l'éthique autorégulatoire fait appel à une *responsabilité subjective partagée* par toutes les personnes qui participent à la réflexion et au dialogue, ramenant ici l'importance du moi, l'importance de l'autre dans une optique socialisante et l'importance de la justice et de la confiance dans nos institutions.

Au terme de ce segment qui visait à établir l'importance de l'équilibre dans le processus de la réhabilitation, il est permis d'avancer que cette dimension se fixait en quelque sorte entre l'épuisement professionnel vécu et l'idéal de la vie bonne. Aux confins d'un certain pragmatisme, l'équilibre est ce dont est fait la vie, avec ses choix, ses actions, ses expériences et le développement d'un savoir-vivre ou un savoir éthique. On pourrait en venir à croire que l'expérience de l'équilibre, en amont et en aval, est en quelque sorte une prémisses à l'éthique autorégulatoire puisqu'elle commande sur les deux plans une *autonomie* certaine ainsi qu'une *responsabilité* de la part de l'individu. D'ailleurs, l'autonomie et la responsabilité sont ni plus ni moins les ingrédients pour parvenir à la réalisation de soi, ce qui nous ramène à l'importance de soi. On comprend donc la

circularité du mouvement qui se met en branle lorsque l'on fait face à l'actualisation d'une guérison suite à un événement aussi marquant que l'épuisement professionnel. Bien loin du concept de linéarité qui s'installe dans le principe de cause à effet, on se rend compte, au contraire, de la complexité à laquelle les individus victimes de la maladie de l'excellence sont confrontés pour se guérir durablement.

Enfin, pour clore cette partie sur l'importance de l'équilibre, nous avons pu comprendre par les récits de vie des volontaires qu'ils ont fait l'expérience de choisir des valeurs qui étaient plus en concordance avec les nouvelles réalités qui s'offraient à eux. Ils ont fait l'expérience de ne plus mettre tous leurs œufs dans le même panier appelant du même souffle à plus de rationalité qu'ils ne l'avaient fait auparavant. On constate, à cet égard, que la structure du modèle d'épuisement professionnel qui les avait caractérisés lors de se modifie progressivement pour guérir de façon durable. C'est donc dans une logique de responsabilité et de prise en charge que l'expérience de l'équilibre s'édifie. Par ailleurs, encore une fois sous l'éclairage de Piaget, on comprend que la construction d'un équilibre est un processus dynamique à long terme qui fait sans cesse appel aux choix établis par un individu à travers ses schèmes afin que son action concorde vers cet équilibre autorégulateur. C'est une fois parvenu à l'équilibre que l'individu pourra, dans un sens, s'approcher de son but, « *la vie bonne* ». Or, l'éthique personnelle et subséquemment professionnelle, qui se veut l'extension de l'équilibre avec ses zones plus ou moins grises, pourra s'exprimer à travers les mêmes vertus d'autonomie et de responsabilité. Loin de l'idéal inatteignable de l'excellence comme éprouvé au début du parcours des volontaires rencontrés, l'éthique autorégulateur s'inscrira davantage dans une présence à soi, une présence à l'autre dans des institutions justes qui vise un « *mieux vivre ensemble* ». On

constate déjà que les éléments sont en place pour que ces volontaires développent une éthique certaine au plan personnel, mais qui pourra également trouver des entendements du côté professionnel.

### **3.1.3 La réhabilitation de l'épuisé à travers le moi, le travail et l'équilibre**

À travers cette partie qui visait à démontrer en quoi un ex-épuisé complètement sorti de lui-même lors de l'épisode d'épuisement professionnel pouvait parvenir à se réhabiliter, il a été démontré dans les récits de vie que les volontaires communiaient en quelque sorte à travers un même parcours de réhabilitation. À cet égard, il nous a été donné d'identifier que les besoins ressentis se concentraient essentiellement autour des dimensions personnelles de leur vie plutôt que de se concentrer exclusivement sur leur travail.

Ainsi, après avoir rompu avec les idéaux qui les habitaient et certaines valeurs promues socialement, les volontaires, plus au fait de leurs limites, ont mis l'accent notamment sur l'importance du moi, de l'importance relativisée du travail et de l'équilibre. Loin d'être anodins, on constate que ces principes ont en commun le besoin d'accomplissement inhérent à chaque individu, si l'on se réfère à la théorie de Maslow (Schermerhorn et al., 1994). Un besoin qui d'ailleurs est encore plus prégnant après un épisode de souffrance tel que la maladie de l'excellence.

La considération de cette subjectivité par les impressions, les sentiments et les mouvements dynamiques de l'expérience exposés par ces rencontres a été l'occasion de révéler le sens à donner à l'événement de l'épuisement professionnel. La phénoménologie qui s'inscrit comme étant la science des phénomènes, a fait apparaître ce qui était la conscience des malades de l'excellence. En fait, puisque l'événement de l'épuisement

professionnel a favorisé un accès privilégié à la conscience des victimes par l'analyse des valeurs, il est devenu évident que la phénoménologie a permis de « *revenir aux choses mêmes* » c'est-à-dire de saisir l'objet d'étude tel qu'il a été perçu afin de l'observer et le comprendre.

Or, l'« *importance du moi* » ou le « *souci de soi* » a autorisé les volontaires à établir une nouvelle hiérarchie en matière de priorités. Délaissant la crise d'affirmation de soi, ils se sont appliqués à faire la rencontre de leur vrai « moi ». Cette « *re-naissance* », vécue par le biais de la maladie de l'idéalité, a créé en quelque sorte le désir de cheminer et de progresser vers une actualisation qui s'incarne dans l'appartenance, l'estime de soi et le respect de soi. Ultérieurement, c'est dans l'établissement d'un processus visant à comprendre sa propre histoire l'ayant mené jusqu'à l'épuisement professionnel que l'individu, fort de ce nouveau savoir mis au jour de sa conscience, pourra, à l'aide de valeurs non reliées à l'anxiété (hédonisme, stimulation et autonomie), élaborer une éthique en concordance avec la « *vie bonne* » ou une méthodologie de l'espérance.

Cette première étape menant à l'accomplissement étant amorcée, les volontaires se sont attaqués à l'importance du travail qui a été grandement relativisée. En effet, il a été perçu que cette activité devenait davantage un outil plutôt qu'une finalité. Ceci se traduit notamment chez ceux pour qui le travail a eu une fonction thérapeutique. Instrument de réadaptation, les nouvelles fonctions ont permis la reconstruction d'un cadre mieux adapté à leur personnalité. Ainsi, à travers ce processus thérapeutique, il a été donné aux volontaires de connaître une phase de resocialisation mettant ainsi fin au repli sur soi qui avait sévi trop longtemps. La rencontre avec l'« *autre* » ou le « *souci de l'autre* » permettrait dorénavant d'aborder le travail dans un esprit d'affirmation et de création de

sens. C'est une fois ce stade complété que l'initiative et l'activité relevant du travail pourra devenir une motivation pour s'ouvrir à l'autre et ainsi tendre vers ce que Maslow (Schermerhorn et al., 1994) appelait l'actualisation de soi.

Enfin, c'est à l'aide de l'équilibre que les volontaires sont parvenus à comprendre ce qui leur était arrivé. Par le biais de cette réalité moderne, on remarque que l'environnement en perpétuel changement provoque des instabilités de toutes parts dans la vie des gens. Le déséquilibre manifeste qu'est la maladie de l'excellence a donc marqué le coup puisqu'elle offrait la possibilité de faire de nouveaux apprentissages. Conséquemment, on dénote chez l'ex-épuisé que l'équilibre est devenu une composante intégrante de sa vie. Les choix de certaines valeurs et la confiance dans sa vérité l'amènent à se distancier suffisamment pour ne pas se laisser emporter dans un tourbillon semblable à celui qui l'a mené à l'épuisement professionnel. Plus rationnel, ce processus dynamique autorégulateur qui s'installe progressivement chez l'ex-épuisé pourra se prolonger dans l'élaboration d'une éthique personnelle et professionnelle où autonomie, responsabilité et dialogue auront une place de choix.

### **3.2 APRÈS LA RÉHABILITATION : UNE « RÉ-HIÉRARCHISATION » DANS LE RÉPERTOIRE DE VALEURS**

Après avoir considéré les éléments ayant permis une réhabilitation des victimes d'épuisement professionnel, il se trouve que le cheminement pour un total rétablissement demande encore une certaine dose de lucidité. Pour certains volontaires qui se sont déclarés complètement remis de la maladie de l'excellence, il a été identifié, à travers leurs récits de vie, que ceux-ci avaient remarquablement cheminé dans l'actualisation des



valeurs dont ils étaient porteurs. Ils ont dû en effet se résoudre à délaisser certaines valeurs pour en choisir d'autres qui reflèteraient davantage leur nouvelle réalité. Par le biais des valeurs de conformisme et de réussite et leurs déclinaisons respectives (perfection, travail comme devoir-faire, foi organisationnelle, mythe des capacités illimitées, peur de l'échec et ambition excessive), il sera démontré, dans les prochains segments, qu'il est possible de choisir des valeurs édifiantes afin de faire contrepoids à celles qui ont mené les volontaires à l'état d'épuisement professionnel.

### **3.2.1 La perfection : de la pathologie à l'authenticité**

La conformité à une certaine perfection organisationnelle aura certainement été l'une des valeurs les plus néfastes pour les malades de l'excellence. Toutefois, il semble que le contrepoids à la pathologie de l'excellence trouverait sa source dans une intervention visant à identifier et à confronter les distorsions cognitives sous-jacentes au comportement perfectionniste (Todorov, Bazinet, 1996). Il s'agirait en effet de démystifier le système des valeurs du sujet atteint d'un perfectionnisme pathologique en le contrastant avec celui des valeurs authentiques d'un perfectionnisme normal.

Boivin et Marchand (1996) soutiennent à cet égard que c'est en modifiant le type et le contenu des pensées automatiques dysfonctionnelles, ainsi que les schémas inadaptes qui sous-tendent ces pensées, que l'on peut diminuer la symptomatologie. On parle alors de modifier les attentes, les croyances négatives, les anticipations et de permettre une vision plus réaliste des attitudes perfectionnistes.

Plusieurs chercheurs insistent d'ailleurs sur le besoin de recadrage. On souligne notamment l'importance de prendre conscience des symptômes, d'informer pour mieux

comprendre la situation, de dédramatiser et confronter la validité des anciens schémas (peurs irréalistes, réactions anxieuses et leurs conséquences, le fatalisme). On remet également en question la croyance entretenue qu'une personne perfectionniste devient le centre de l'attention de tous.

Line Massé, professeur au Département de psychoéducation et spécialiste de la douance chez les élèves à l'Université du Québec à Trois-Rivières, apporte quant à elle un éclairage intéressant en ce qui concerne le recadrage nécessaire à la pathologie du perfectionnisme. De par sa spécialité qui l'implique auprès des enfants doués qui peuvent être aux prises avec une dynamique perfectionniste, elle suggère d'intégrer une saine poursuite de l'excellence. Par cette quête, elle entend l'établissement de standards réalistes envers soi-même; d'entreprendre certaines activités parce que l'on croit avoir le potentiel de bien les réaliser et en choisir d'autres seulement pour le plaisir, comme le suggère la valeur d'hédonisme qui a pour objectif le plaisir ou la gratification sensuelle personnelle intimement liés aux besoins vitaux et du plaisir associé à leur satisfaction (Schwartz 2006); d'être content de soi-même, non seulement pour les résultats obtenus, mais également pour le simple fait de s'être dépassé ou d'avoir essayé; de tirer des leçons de l'échec pour mieux réussir une prochaine fois. Cette reprogrammation peut alors parvenir à réorienter les individus qui recherchent l'excellent dans « *tout* » et qui se dévalorisent lorsque les standards fixés ne sont pas atteints<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> MASSÉ, Line, (Ph.D) *Mon enfant doué souffre-t-il de perfectionnisme à outrance?*, Département de psychoéducation, Université du Québec à Trois-Rivières, [http://www.adaptationscolaire.org/themes/douance/probdoua\\_quest6.htm](http://www.adaptationscolaire.org/themes/douance/probdoua_quest6.htm), consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2008.

Cette nouvelle programmation étant, il implique de prendre en compte les valeurs s'y rattachant. Schwartz (2006) illustre d'ailleurs très bien ce qui peut faire contrepoids aux valeurs d'affirmation de soi (spécialement en ce qui touche à la valeur de réussite) généralement très en lien avec le perfectionnisme. Il présente en effet un diagramme présentant les fondements dynamiques de l'universalité de la structure des valeurs pouvant amener l'individu épris de perfectionnisme à observer la réalité différemment et espérer se « guérir » de cette pathologie.

Tableau 4 : Fondements dynamiques de l'universalité de la structure des valeurs

PERFECTIONNISME PATHOLOGIQUE	SAINE POURSUITE DE L'EXCELLENCE
<i>Affirmation de « soi »</i> <b>Réussite</b> <b>Pouvoir</b>	<i>Ouverture au changement</i> <b>Hédonisme</b> <b>Stimulation</b> <b>Autonomie</b>
<i>Continuité</i> <b>Sécurité</b> <b>Conformité</b> <b>Tradition</b>	<i>Dépassement de « soi »</i> <b>Universalisme</b> <b>Bienveillance</b>

*Valeurs reliées à l'anxiété*

*Objectifs de prévention des pertes*

*Protection de soi contre la menace*

*Valeurs non reliées à l'anxiété*

*Objectifs de recherche des gains*

*Expansion et croissance*

Tiré et adapté par H. Schwartz S., *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications*, *Revue française de sociologie*, 2006/4, Volume 47, p. 929-968.

À partir de ce diagramme, il est possible d'appréhender une reconstruction psychologique pour quelqu'un qui a subi un épuisement professionnel à travers des valeurs qui ne sont pas reliées à l'anxiété, où les objectifs peuvent être perçus en termes de gains et de valider sa personnalité sous les vocables d'expansion et de croissance.

Or, les valeurs d'*hédonisme*, de *stimulation* (vise l'enthousiasme, la nouveauté et des défis à relever) et d'*autonomie* (objectif d'indépendance de la pensée et de l'action) (Schwartz, 2006) peuvent prendre le pas sur les valeurs de conformisme et de réussite qui ont été portées à l'extrême dans les cas d'épuisement professionnel. Ces valeurs se veulent l'abolition de la tyrannie du « *il faut* » qui provient principalement des autorités externes à l'individu pour faire place au plaisir, à l'enthousiasme, à la création, à l'indépendance afin de satisfaire les besoins intrinsèques de l'humain et ainsi répondre à sa propre autorité intérieure.

L'actualisation de ces valeurs peut prendre sa source dans les motivations communes reliées aux valeurs qui jadis guidaient les futurs épuisés. Schwartz (2006) a en effet corrélié que *la satisfaction personnelle* était la motivation qui liait la valeur de réussite à l'hédonisme; *la recherche de sensations excitantes et d'émotions agréables* était le point commun à l'hédonisme et la stimulation; et enfin la motivation conjointe de la stimulation et de l'autonomie s'incarnerait dans *l'intérêt intrinsèque pour la nouveauté et pour la maîtrise*.

En conclusion de ce point, même si la guérison du perfectionnisme a été abordée d'un point de vue psychologique classique, comme le suggère le questionnaire transversal dans la technique du récit de vie, on constate que l'identification des valeurs qui portent les comportements et les agissements n'est pas étrangère à la démarche surtout en contexte d'épuisement professionnel. En prenant effectivement en compte les valeurs ayant entraîné la maladie de l'excellence, il est possible de recadrer la victime à travers un choix de valeurs et de motivation qui lui permettra de faire contrepoids à son état d'épuisement. Ce cheminement se révélera certainement intensif et difficile, mais une guérison durable ne se construit pas sans efforts.

### **3.2.2 La valeur du travail : du devoir-faire à la liberté**

Après avoir abordé la valeur de perfection à travers une prise de conscience des véritables besoins de satisfaction qu'un individu ayant été victime d'épuisement professionnel peut ressentir après sa réhabilitation, la valeur du travail sera développée comme une possible valeur de liberté pour ainsi rompre avec la valeur de conformisme totalitaire qui a caractérisé la première structure phénoménologique de l'épuisement professionnel.

Cependant, dans la civilisation du 19<sup>e</sup> siècle, le passage de l'outil à la machine a non seulement ouvert une nouvelle phase de l'économie, mais inauguré un nouvel âge de l'humanité. Le premier épisode humain, attribuable à ce machinisme, a été l'éclosion d'un prolétariat où une prise de conscience, non seulement révolutionnaire, mais également scientifique a émergé (Chenu, 1955, p.13). À cet égard, la réflexion sur une théologie du travail s'est constituée à partir du fait prolétarien. On note que, contrairement au plan de Dieu, le travail de l'homme tend dans ces conditions à devenir un instrument de dépravation, la matière inerte sortant ennoblie de l'atelier, tandis que les hommes s'y avilissent (Chenu, 1955, 14).

Malgré le fait que la théologie du travail admet que le travail est le facteur décisif de la croissance mondiale, il n'en demeure pas moins que ce dernier ne peut plus être un produit qu'on échange comme une chose soumise à un marché, comme étant l'objet d'un contrat entre deux individus. En effet, à mesure que le travail s'humanise, à mesure qu'il se socialise, il s'échappe de ce régime de contrat où le détenait l'économie et passe à cette forme supérieure où il devient matière de vie commune, dans l'engagement des

personnes libres, prenant conscience de leur *responsabilité* et réalisant leur formation (Chenu, 1955, 61). Une prise de conscience collective s'avère donc nécessaire pour faire de la *dignité du travail* le principe d'une ascension vers la liberté et la personnalité dans les individus et, plus encore, dans la communauté des personnes affectées à ce travail (Chenu, 1955, 74).

L'équilibre à rechercher entre la valeur du travail et les nouvelles technologies suppose nécessairement un souci constant de *la dignité de la personne au travail*. En effet, cette ère technologique nous force à faire appel à des solutions éthiques importantes. « La *solidarité*, la *participation* et la possibilité de *gouverner* ces changements radicaux constituent certainement la garantie éthique nécessaire afin que les personnes et les peuples ne deviennent pas des instruments mais les acteurs de leur avenir. »<sup>53</sup>

De plus, Morin (dans Pauchant, 1996) poursuit dans la même veine en citant Yalom qui mise sur l'utilité de bien connaître la personne qui souffre de n'être qu'un instrument pour l'emmener à mettre en valeur ce qui donne du sens à sa vie. Pour ce faire, Yalom (Pauchant, 1996) soutient que pour aider quelqu'un à découvrir le sens de son existence, il est nécessaire de tourner son regard vers des aspects de sa personnalité ou de ses activités qui sont encore significatives pour lui, ou sur des tâches qu'il doit accomplir pour donner du sens à sa vie ou encore sur des personnes significatives.

---

<sup>53</sup> Mgr Gilles Lussier, Mgr Roger Ébacher, et al. (2007) *Équilibre de vie à l'ère du numérique*, Revue Théologia.fr, Publication de l'Assemblée des évêques catholiques du Québec; consultée le 15 mai 2007 <http://www.theologia.fr/article/index.jsp?docid=2302602&rubId=16602>.

En raison de ce principe, cette technique, qu'il a appelée « *déréflexion* », attire l'attention de l'analysant sur ses problèmes afin d'essayer de les résoudre. La « *déréflexion* » vise à développer la curiosité de l'individu pour des choses qui lui donnent du sens tout en stimulant son souci pour les autres. Pour employer cette technique, Yalom (Pauchant, 1996) insiste sur le besoin d'apprendre à interroger la personne sur les activités et les relations qui sont significatives : quelles sont ses croyances et ses valeurs? Quels sont ses souhaits, ses intérêts, les buts qu'elle vise? Quelles sont ses activités préférées? Qu'est-ce qu'elle estime important dans sa vie et qui lui donne le goût de vivre? En utilisant cette technique dans la relation avec un subordonné qui a perdu le sens de son travail, le supérieur se trouve dans une posture disposée à faire connaissance avec l'individu et cherche, avec lui, à stimuler son engagement en dirigeant son attention vers des activités ou des buts qui sont porteurs de sens.

À cet effet, si l'on réfère au tableau 4 : *Fondements dynamique de l'universalité de la structure des valeurs* du point 3.2.1 *La perfection : de la pathologie à l'authenticité*, on constate que, pour faire contrepoids à la valeur de réussite et de performance, il importe de valoriser l'hédonisme, la stimulation et l'autonomie. On comprend à travers ces trois valeurs que les questions de Yalom (Pauchant, 1996) qui visent à découvrir les croyances et les valeurs, les souhaits, les intérêts, les activités préférées, etc. convergent vers le même objectif de sens et de bien-être de l'individu que les valeurs proposées par Schwartz (2006).

En définitive, on peut interpréter qu'une meilleure connaissance de soi, libérée de valeurs entraînant l'anxiété et l'évitement des menaces, permet de mettre le focus sur le sens à donner à son existence, favorisant de fait la prise d'engagement responsable plutôt que de

se conformer d'une manière totalitaire à son organisation. On doit en effet donner préséance à la personne humaine sur toute organisation et toute structure. C'est ainsi que la position de foi en la personne humaine, son *libre arbitre* et sa *responsabilité* sont mis en avant-plan. La transcendance se voit donc possible à travers le travail, mais elle est non exclusive au travail. Voilà sans doute ce qui a échappé aux volontaires qui ont vécu l'épuisement professionnel. Ils ont certainement cru que, par le travail et la soumission exacerbée à ses règles, ils accéderaient à cet épanouissement savamment prôné dans la société. Pourtant, la réalité a été tout autre dans ces cas.

### **3.2.3 La foi organisationnelle : de la loyauté à l'autonomie**

Une fois la valeur du travail comprise comme une valeur de liberté et d'engagement responsable, nous aborderons la délicate question de la confiance que d'autres appelleraient la loyauté dans la structure organisationnelle. À cette question, comme il est important de considérer les deux éléments nécessaires pour établir la confiance, nous nous attarderons et à l'organisation et à l'individu. Dans un premier temps, nous aborderons donc l'organisation comme élément central visant à faire du lien de confiance un idéal sain pour toutes les parties prenantes.

Sur cette dernière proposition, l'auteur Frédéric Bornarel (2007) présente la confiance idéale selon une vision positive du comportement. L'organisation d'un clan et la confiance idéale se révélerait en effet dans les cas où l'évaluation des résultats est imprécise et où le degré d'interdépendance est élevé. Cette réalité est d'ailleurs de plus en plus présente



dans les organisations actuelles, car la professionnalisation de plusieurs corps de métier où l'on fait l'apologie de l'*autonomie* et de la *responsabilisation* (selon les définitions des organisations) est plus que valorisée.

Or, Bornarel (2007) soutient que si, dans le clan, le contexte est de nature à favoriser les relations de confiance, le comportement le sera également. Dans ce contexte, Ouchi (1980, dans Bornarel, 2007) ajoute que généralement, les membres d'un clan sont appelés à agir selon les intérêts du clan, représentant ici des intérêts supérieurs aux leurs. Cette condition aurait ainsi pour résultat d'installer une forme de confiance idéale. Dans la situation relevant de la fatigue extrême, nous avons été à même d'entendre les volontaires relatant le climat de confiance qui régnait entre eux et l'employeur lors de leur embauche. Les différentes directions ont laissé entendre que leur choix avait été plus que justifié puisqu'ils avaient passé avec brio les tests, les entrevues, etc. Les volontaires se sont nécessairement sentis légitimés d'occuper le poste qui leur était offert — malgré que certains aient eu des réserves quant à leurs capacités — et ont, néanmoins, accordé toute leur confiance à ceux qui semblaient leur faire confiance et reconnaître en eux des capacités qu'ils doutaient posséder. Il y avait là la présence d'une réciprocité, où chacun devait assumer une part de vulnérabilité face à l'autre.

En ce qui concerne la pérennité du climat de confiance, Bornarel (2007) indique qu'elle reposerait à la fois sur la présence de la confiance organisationnelle et de la confiance interpersonnelle (à l'égard de la direction). Sur ce dernier point, l'auteur maintient que le comportement de la direction serait étroitement lié à la confiance accordée par les membres du clan (la présence d'une réciprocité telle que citée plus haut). Il souligne alors que si la direction tend à profiter de la situation, en soumettant les membres à un travail

ingrat par exemple, elle s'exposera au risque de détruire la confiance. On peut alors croire que si les organisations étaient réellement présentes et de bonne foi pour leurs employés victimes de la maladie de l'excellence, il pourrait être plus aisé pour ceux-ci de retourner à l'emploi. C'est possiblement ce qui a caractérisé un retour positif pour les volontaires provenant de la fonction publique ayant subi un épuisement professionnel par surmenage, car ils ont pu compter sur la confiance de l'employeur et sur les structures que ce dernier a mis en place pour faire face à cette problématique. Toutefois, on comprendra qu'il est plus difficile, voire impossible, d'établir un contexte de confiance mutuelle dans les cas où le harcèlement a été à la source de la fatigue extrême tel que l'ont décrit plusieurs volontaires.

Pourtant, il reste que, selon Bornarel (2007), le clan, ou l'organisation, a pour particularité d'assurer son fonctionnement en combinant de manière harmonieuse la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle. Ainsi, l'attachement, ou la dépendance affective, de l'individu à son clan limiterait les risques opportunistes et, surtout, le conduirait à faire preuve de la meilleure volonté pour surmonter les problèmes rencontrés par le clan. L'auteur met toutefois des limites quant à ce que peut procurer la confiance idéale, car il arrive des situations où la relation d'attachement bascule en une relation d'asservissement, mettant alors l'individu dans un état de confiance aliénante.

Pour éviter une telle situation aliénante en termes de confiance, il demeure nécessaire que l'individu ne fusionne pas totalement avec ledit clan. Il importe peut-être ici de rappeler l'importance de la valeur d'autonomie en contexte de guérison à l'épuisement professionnel, car elle a pour objectif l'indépendance de la pensée et de l'action (Schwartz 2006). Elle se veut à cet égard la réponse aux besoins vitaux de contrôle et de maîtrise

(Bandura, 1977; Deci, 1975; dans Schwartz 2006), - éléments devenus absents lorsqu'un individu est projeté dans une fatigue extrême. Schwartz propose d'ailleurs d'autres items comme *la créativité, la liberté, la curiosité, l'indépendance, l'amour propre, le droit à la vie privée* pour s'approcher de cette valeur de base.

Bref, on constate que de se guérir d'une foi « *aveugle* » en contexte organisationnel relève non seulement de l'employé qui en est épris, mais également auprès de l'organisation à laquelle il appartient. Le jeu de la confiance s'établit en effet entre deux parties qui acceptent volontairement de se montrer vulnérables l'un face à l'autre pour le bien des enjeux du groupe qu'elles représentent. La ligne est pourtant mince entre le fait que l'organisation demande un certain niveau de loyauté et qu'elle en vienne à exiger que l'individu ne fasse qu'un avec sa structure et en arrive ainsi à profiter de la situation. L'individu ne doit en fait jamais perdre de vue que le « *clan* » est une entité extérieure à lui-même et qu'il est plutôt sain de faire de la valeur d'autonomie, dans tout ce qu'elle comprend, un phare à ne pas quitter des yeux, car il aura tôt fait d'être dévoré par l'organisation.

### **3.2.4 Le mythe des capacités illimitées : de la conformité au dépassement de soi**

Après avoir traité de l'établissement d'une relation de confiance en toute connaissance de cause par la valeur de l'autonomie, nous tenterons de « *ré-hiérarchiser* » la conformité en lien avec le mythe des capacités illimitées et de l'action continue à celui du dépassement de soi, toujours dans une même dynamique d'autonomie.

Or, pour répondre à cette question, nous nous inspirerons de l'analyse des valeurs de Schwartz (2006). Il propose, en effet, une orientation entraînant l'expansion et la croissance pour amener l'individu à se dépasser. Ainsi, plutôt que de viser une conformité « *maladive* » pour rencontrer les objectifs organisationnels et ainsi se réduire de toutes ses énergies pour espérer obtenir une reconnaissance par les supérieurs, on orientera l'individu vers des valeurs de **bienveillance** et d'**universalisme**.

À cet égard, la bienveillance est le caractère central des relations sociales positives et coopératives et qui ultimement rendront une certaine reconnaissance à celui qui en est porteur. Ces valeurs de bienveillance proviendraient, selon Schwartz (2006), de la nécessité pour le groupe de fonctionner de manière harmonieuse et du besoin d'affiliation de l'individu en tant qu'organisme biologique. On associe à cette valeur l'*honnêteté*, l'*indulgence*, la *responsabilité*, la *loyauté*, l'*amitié vraie*, l'*amour adulte*, etc. En ceci, on peut rejoindre la psychologie positive de Seligman et Peterson (2003) qui ont développé leurs valeurs universelles dont celle de l'humanité qui se définit comme des forces interpersonnelles consistant à tendre vers les autres et à leur venir en aide. On parle ici de faire intervenir notamment l'amour qui valorise les relations étroites avec les autres; la gentillesse qui vise à rendre des services et faire de bonnes actions en aidant les autres et en prenant soin d'eux; et l'intelligence sociale qui veut que l'on soit conscient des motivations et des émotions des autres (et des siennes), et savoir faire ce qui convient dans différents contextes.

Quant à l'universalisme, Schwartz (2006) la décrit comme une valeur de *compréhension*, d'*estime*, de *tolérance* et de *protection* du bien-être de tous et de la nature. Elle se distinguerait notamment par un large esprit, la justice sociale, l'égalité, un monde en paix,

un monde de beauté, une unité avec la nature, la sagesse et la protection de l'environnement. Du côté de la psychologie positive de Seligman et Peterson (2003), on pourrait associer l'universalisme à une partie de la vertu de justice, car on réfère au sens de l'équité, du travail en équipe et du leadership pour organiser la collectivité.

Dans cette manière d'aborder la problématique d'épuisement professionnel, il faut comprendre que l'individu doit délibérément choisir ces valeurs (ou vertus) et décider de les mettre en action comme un être responsable qui maintient l'équilibre entre le souci de soi et le souci des autres. Schwartz (2006) soutient que l'universalisme et la bienveillance accorderaient tous deux la priorité aux autres et relèveraient tous deux du dépassement des intérêts égoïstes.

Il faut néanmoins comprendre que la conformité organisationnelle dans laquelle les volontaires s'étaient enlisés avait eu pour conséquence une déconnection de leur intérieur. Pour ainsi éviter une réplique des événements, les individus doivent d'abord parvenir à réguler des valeurs personnelles positives avant de s'ouvrir aux valeurs dites sociales. L'équilibre à laquelle Ricœur nous convie par son éthique du triple souci (souci de soi, souci de l'autre et souci de l'environnement) et les valeurs d'expansion et de croissance démontrées par Schwartz (2006) dans le tableau qui suit, rappellent l'importance que l'individu doit prendre dans la nouvelle hiérarchisation de son répertoire de valeurs afin d'éviter des rechutes d'épuisement professionnel.

Tableau : Régulation des valeurs personnelles et collectives

Valeurs individuelles	Affirmation de « soi » <b>Réussite</b> <b>Pouvoir</b>	➔	Ouverture au changement <b>Hédonisme</b> <b>Stimulation</b> <b>Autonomie</b>
Valeurs collectives	Continuité <b>Sécurité</b> <b>Conformité</b> <b>Tradition</b>	➔	Dépassement de « soi » <b>Universalisme</b> <b>Bienveillance</b>
Valeurs reliées à l'anxiété			Valeurs non reliées à l'anxiété
Objectifs de prévention des pertes			Objectifs de recherche des gains
Protection de soi contre la menace			Expansion et croissance

*Tiré et adapté par H. Schwartz S., Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Revue française de sociologie, 2006/4, Volume 47, p. 929-968.*

Bref, à la lumière des moyens exposés, nous comprendrons que le mythe du Surhomme en quête de reconnaissance et de réussite par l'action continue dans lequel les victimes d'épuisement professionnel se sont fait piéger doit être dépassé pour faire place à des énergies qui appellent au dépassement de soi plutôt qu'à l'enfermement sur soi. C'est en effet dans ce contexte que les personnes doivent s'ouvrir et prendre la place qui était jadis occupée par la peur, par la crainte de pertes potentielles et par des menaces constantes. La régulation des valeurs autant personnelles que sociales qui exemptent de l'anxiété permettront ainsi aux victimes de la maladie de l'excellence de se prémunir de nouvelles attaques et d'éviter le piège du repli sur soi.

### **3.2.5 La peur de l'échec : du fatalisme à la lucidité**

Après avoir ré-hiérarchisé la valeur de conformité qui se déclinait sous la perfection, le travail comme devoir-faire, la foi organisationnelle et le mythe des capacités illimitées, nous aborderons la valeur de la réussite à travers laquelle la peur de l'échec a été caractéristique du récit de vie des victimes d'épuisement professionnel.

Ainsi, plusieurs livres, plusieurs séminaires de croissance personnelle témoignent des façons de se guérir de la peur de l'échec. Très rationnels dans les conseils prodigués, les auteurs négligent habituellement les raisons profondes qui amènent un individu à développer la peur de l'échec. Profondément subjective et la plupart du temps irrationnelle, la peur de l'échec trouve sa source, dans les cas d'épuisement professionnel, dans le perfectionnisme habituellement développé dans l'enfance.

Cette constatation commande donc une introspection en regard des motivations poursuivies afin d'atteindre l'excellence en tout et l'annihilation complète de toutes les formes d'échecs. Il va de soi que ces valeurs sont également le reflet d'une construction intérieure qui s'ouvre sur l'angoisse, l'anxiété et le stress de perdre des acquis, si chèrement obtenus. On constate néanmoins que ces acquis ne sont pas aussi solides que l'on voudrait le croire. Il persiste toujours un doute quant à la possibilité de tout perdre (en référence à la logique du fatalisme) faisant en sorte de ne jamais éradiquer complètement l'anxiété qui y est associée.

Pourtant, si une vraie prise de conscience est réalisée quant aux besoins qui poussent à l'action, peut-être sera-t-il possible de songer aux conseils qui amènent à conquérir la peur de l'échec. Ainsi tous les slogans disant que l'échec n'est en fait qu'une expérience qui

permet d'apprendre et d'enrichir son vécu prendront un véritable sens (Buckingham et Clifton, 2001). De plus, en faisant une distinction entre l'événement entraînant l'échec et la personne qui le vit, il n'y a donc pas de raison de se retrouver complètement anéanti. Le processus à entreprendre suite à un échec est, selon Buckingham et Clifton (2001) constitué de ces étapes : agir – apprendre – perfectionner – agir – apprendre – perfectionner, même maladroitement. Ils suggèrent qu'après avoir subi quelques échecs en ce qui concerne un but particulier, rien ne sert de s'acharner. Il faut passer à autre chose. Les auteurs conseillent également de faire preuve d'audace, d'être perspicace, à l'écoute des commentaires sur la performance des autres et par-dessus tout, de garder ses forces et d'en appeler à une certaine lucidité.

Bref, on constate que se guérir de la peur de l'échec relève, pour bon nombre d'auteurs, d'une volonté à s'engager activement dans une objectivation réelle des situations. On ne considère que très peu l'aspect intrinsèque de cette crainte qui fait vivre une anxiété quasi permanente pour ceux qui en souffrent. Toutefois, un véritable travail d'introspection concernant ce qui sous-tend la peur de l'échec, comme le perfectionnisme, la peur du rejet et de la critique dans les cas d'épuisement professionnel, peut faire prendre conscience d'une certaine dose de responsabilité qui incombe à sa victime pour l'enrayer. Une fois que la compréhension des motivations qui poussaient à agir est accomplie, il en va de la personne de choisir des nouvelles valeurs qui l'emmèneront davantage à une *ouverture au changement* (hédonisme, stimulation, autonomie) plutôt qu'à l'*affirmation de soi et la reconnaissance à tout prix associée à la valeur de réussite* (Schwartz 2006) qui pèse chez les gens malades de l'excellence.



### 3.2.6 L'ambition : de la démesure à la rencontre de soi

Après avoir commandé une certaine lucidité face à un potentiel échec et de la peur qui l'accompagne, et intimer les malades de l'excellence à un exercice d'introspection pour comprendre la provenance d'une telle valeur, nous décrypterons le dernier élément qui s'est révélé porteur de la valeur de la réussite dans les récits de vie, soit l'ambition chez les malades de l'excellence.

Dans cette problématique bien précise qu'est l'ambition, nous faisons face à une dichotomie en matière d'interprétation pour les gens qui sont aux prises avec l'épuisement professionnel. On constate en effet que plusieurs de ces personnes vivent avec une ambition intrinsèque qui se révèle pour la plupart malsaine, puisqu'elle réfère à un état d'infériorité et d'insécurité permanent les poussant dans une fuite incessante de l'humiliation et du rabaissement. Simultanément, ces personnes évoluent dans une société où l'on fait l'apologie de l'excellence qui ne peut que s'actualiser par la présence d'une ambition forte et à la limite guerrière pour conquérir le sommet. Scholtus (2008) parle, à cet effet, d'un engagement de toute la personne pour un objectif souvent démesuré où l'on associe évidemment les notions de pouvoir, de victoire et d'accomplissement.

Alors, ces gens se retrouvent en tension face à un objet, « *l'ambition* », qui est grandement valorisé par tous et chacun, mais qui est également nourri négativement à l'intérieur d'eux-mêmes par cette insuffisance. Ce paradoxe a pour conséquence

l'émergence d'un malaise puisque, malgré le fait qu'ils ont de grandes ambitions parfois démesurées, ils se retrouvent généralement en constat d'échec car le sentiment de sécurité qui découle d'une potentielle réussite de ces idéaux est rarement satisfait.

Ainsi, malgré une recherche intensive pour faire contrepoids à une ambition exacerbée, il semble que c'est l'auteur Robert Scholtus (2008), par l'analogie d'une ambition spirituelle, qui offre une explication des plus concrètes pour rationaliser ce trait de caractère. Il affirme à cet égard que la vérité des choix les plus ambitieux ne se découvre pas tant dans les finalités que nous nous assignons que dans la manière dont nous nous y engageons. Il poursuit en admettant que l'ardeur peut effectivement se retourner en zèle amer, rendant les options les plus évangéliques justificatrices du secret orgueil du cœur, et les générosités apostoliques, d'une dissimulation incoercible du besoin de reconnaissance. Toutefois, toujours selon Scholtus, l'ambition devrait être par nature volontariste. Il rappelle que la perfection à laquelle le prophète Jésus appelle les siens ne peut être atteinte que par celui qui, comme lui, s'en remet à la volonté du Père. De ce point de vue, l'auteur fait ressortir lui aussi le paradoxe et la présomption qu'il y a d'envisager la vie spirituelle en termes d'ambition, quand on sait que toute la tradition mystique l'a placée sous le signe de l'abandon. Les maîtres spirituels auraient toujours mené la guerre au volontarisme qui s' imagine pouvoir faire fi des limites, des fragilités et des inconstances de la condition humaine. Malgré cela, l'auteur termine en soulignant que *« le plus dur n'est peut-être pas d'être modeste, mais d'avoir assez d'ambition pour faire craquer notre suffisance, assez d'ambition pour ne demander rien de moins que tout. »*

À ces propos, nous sommes obligés de convenir de l'importance d'une prise de conscience de la part des personnes vivant l'épuisement professionnel concernant l'ambition qu'elles portent. D'ailleurs, c'est peut-être en misant davantage sur la qualité des moyens utilisés pour parvenir à ses fins, que l'on peut en quelque sorte arriver à détourner l'attention presque malade du besoin de reconnaissance et de sécurité à travers la finalité qu'était devenu le travail. C'est en fait ce qui a fait défaut aux volontaires rencontrés, puisque les actions mises de l'avant pour devenir les meilleurs de leur profession ont perdu de leur qualité en raison de leur désincarnation d'avec son auteur. De plus, le fait que l'ambition dont ils sont porteurs n'ait pas fait l'objet d'un choix volontaire mais davantage d'une construction intrinsèque les ramenant perpétuellement à leur état d'infériorité et d'insécurité, ils se sont retrouvés au piège d'un cadre destructeur, loin de l'accomplissement souhaité et promulgué dans toute la société.

Pour le reste, on constate à travers les propos de Scholtus (2008) que les valeurs de pouvoir, de victoire et d'accomplissement font le pont avec ce que nous avons soulevé plus tôt en ce qui concerne l'ambition excessive (orgueilleux, chicanier, envieux et tenace, cherchant toujours à en imposer et à être le premier). Il apparaît évident que cette insatiable appétit de la réussite puisse devenir une source d'anxiété, étant donné la crainte de sa propre insuffisance qui y est reliée. Ainsi, le décadre que fournit l'épuisement professionnel se révèle donc le point de départ à un possible recadrage vers des valeurs qui se veulent plus saines et plus salvatrices pour l'épuisé qui aspire à une guérison durable.

Enfin, c'est dans la rencontre avec soi (prise de conscience souvent fournie par les autres) pour évaluer la qualité des moyens utilisés pour parvenir à ses fins que l'épuisé peut parvenir à choisir des valeurs qui le sécuriseront et qui le feront sentir compétent dans son parcours vers les finalités qu'il souhaite. D'ailleurs, c'est en considérant le travail comme un moyen pour atteindre une vraie finalité – comme l'accomplissement de soi – que l'épuisé pourra actualiser une ambition saine et profitable.

### **3.2.7 La « *ré-hiérarchisation* » du répertoire des valeurs chez les victimes d'épuisement professionnel**

La ré-hiérarchisation du répertoire des valeurs chez les victimes d'épuisement professionnel à travers le cadre conceptuel de la phénoménologie était en quelque sorte l'étape ultime de leur guérison. À cet égard, il a été possible d'avancer qu'il existe des valeurs pouvant faire contrepoids à ce répertoire propre aux victimes de la maladie de l'excellence. À partir de ce schème de valeurs particulier, nous avons pu tabler sur des valeurs pouvant faire contrepoids à la dynamique qui a conduit les victimes à un repli sur soi.

Or, pour faire contrepoids à la pathologie de la perfection et ainsi se soustraire à cette maladie de l'excellence, les épuisés devront choisir des valeurs les ouvrant sur le monde plutôt que de s'enfermer dans un cadre de valeurs générant de l'anxiété. Les valeurs telles que l'hédonisme, la stimulation et l'autonomie seront les valeurs qui permettront l'amorce d'une guérison de celles qui les auront contraints à une course effrénée de la reconnaissance, soit la réussite d'un point de vue personnel et de la conformité au plan social.

Quant à la valeur du travail en tant que finalité et devoir-faire, c'est pourtant en recadrant par la « *déréflexion* » qui vise à reconnaître sa personne par ses croyances, ses valeurs, ses souhaits et ses buts, qu'une personne désinvestie retrouvera le goût de vivre et de se responsabiliser envers elle-même plutôt que par son travail.

La foi dans l'organisation pourra, pour sa part, laisser sa place à la valeur d'autonomie. Pour parvenir à plus d'équilibre dans cette relation de confiance, il importera donc aux victimes d'épuisement de retrouver une certaine forme de liberté qui peut se révéler dans la créativité, le choix de ses propres buts, la curiosité, l'indépendance ainsi que dans l'amour-propre, l'intelligence et le droit à une vie privée.

Concernant le cas du mythe des capacités illimitées, il semble que, aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est précisément l'événement d'épuisement professionnel qui permettra de rompre avec ce cercle vicieux qu'est devenu l'action et ainsi briser l'angoisse toujours croissante. Le choix de valeurs amenant l'individu au dépassement de soi, impliquant ici un sens à la vie, une sagesse ou encore une harmonie intérieure, plutôt que de se plier à la conformité de l'excellence permettra à la personne d'accepter avec plus de réalisme sa condition humaine.

Au sujet de la peur de l'échec, c'est en se dissociant du fatalisme qui accompagne cet état d'esprit d'échec potentiel et en affrontant lucidement les situations dans une action réfléchie qu'il sera possible de changer le cours des choses. L'individu sentira alors le pouvoir qu'il a entre ses mains, un moyen, s'il en est un, de se responsabiliser et d'axer son orientation vers des valeurs plus positives en terme de gain, d'expansion et de croissance.

Enfin, l'ambition excessive dont ont fait preuve ces personnes, pourra, par le biais du contact avec les autres, évaluer la qualité des moyens utilisés pour parvenir à leurs fins. C'est précisément en choisissant des valeurs qui les sécuriseront et qui les feront sentir compétentes qu'elles parviendront à aborder l'ambition d'une façon saine car elles auront l'objectif de l'accomplissement de soi par des outils comme le travail, les activités sociales, le bénévolat, etc.

Voilà donc en quoi la « *ré-hiérarchisation* » des valeurs doit être orchestrée de manière consciente et réfléchie. Il va sans dire que cette démarche ne peut se réaliser sans un effort substantiel pour revoir les structures ayant construit les valeurs et, par le fait même, les individus. L'ardeur qu'ils devront mettre à actualiser une nouvelle hiérarchisation des valeurs sera l'amorce d'un réel changement puisqu'au final, celle-ci devra se traduire dans les gestes et les comportements de la vie courante.

## D'UN REPLI SUR SOI À L'OUVERTURE AUX CHANGEMENTS

Par le présent chapitre, il y avait une volonté de provoquer un changement en termes d'ouverture des suites du phénomène d'épuisement professionnel et de sa structure qui fait aujourd'hui trop de victimes. À la lumière des récits de vie de ceux qui ont vécu la maladie de l'excellence de l'intérieur, il a été possible d'identifier des éléments, en l'occurrence des valeurs, pouvant soutenir le développement des possibilités physiques et psychiques afin de reprendre le travail.

D'ailleurs, le repli sur soi qui a caractérisé les victimes de la fatigue professionnelle a été le premier aspect qui a été ciblé pour tenter d'investir une véritable réhabilitation. C'est ce que nous ont confirmé nos volontaires à travers la narration de cette guérison qui s'est opérée. Nous avons en effet relevé une nouvelle hiérarchisation des priorités qui s'étaient révélées plutôt absentes durant l'épisode précédent l'épuisement professionnel. À cet égard, nous avons retenu que le *moi*, le *travail* et l'*équilibre* étaient particulièrement considérés lors de la réhabilitation de l'épuisé. Ces trois *dimensions* marquent donc le coup vers un déplacement des priorités mettant alors l'*affirmation de soi et le besoin de reconnaissance* en veilleuse pour ainsi faire place au besoin d'accomplissement du « *moi* », l'essence de l'individu. C'est à travers la vie familiale, la vie sociale, les loisirs et les intérêts que les volontaires ont pris contact avec leur « *moi* ». Le tout s'est également accompagné d'un retour sur leur histoire personnelle complétant alors le choix de valeurs nouvelles qui guideront désormais les ex-épuisés.

Fort de cette première assise, ce choix de valeurs se répercutera invariablement dans le premier retour aux activités professionnelles. C'est d'ailleurs ce qu'ont confirmé certains des volontaires qui ont abordé leur nouveau travail sous un angle thérapeutique, ou ce que d'autres appelleraient de « *re-socialisation* ». Cette occasion s'est effectivement présentée comme la fin d'un long parcours de repli sur soi. Abordé dans un premier temps dans un esprit d'affirmation (pour revalider ses capacités) et de création de sens (nouvelle approche du travail), l'ex-épuisé pourra subséquemment trouver sa motivation dans le travail par l'initiative et l'activité pure et simple, ce qui lui permettra de s'approcher de ce que Maslow (Schermerhorn et al., 1994) appelait l'actualisation de soi.

Cette actualisation sera possible et prégnante tant et aussi longtemps que l'ex-victime maintiendra une certaine forme d'équilibre né du déséquilibre de l'épuisement professionnel. Les apprentissages acquis de cette expérience auront tout de même permis aux volontaires de parvenir à plus de rationalité, comparativement à l'idéal qui les caractérisait au départ. De plus, cet événement, aussi tragique soit-il, aura aussi fait surgir une autorégulation de leur responsabilité et de leur autonomie inhérentes à leur existence, puisqu'ils en sont venus à la conclusion qu'ils devaient dès lors apprendre à se gérer, car ils avaient appris à se reconnaître.

Du même souffle, ces nouveaux apprentissages de priorisation doivent contribuer à remettre de l'ordre dans le répertoire de valeurs de ces ex-épuisés. Grandement épris de conformisme et de réussite, mis en lumière par les valeurs de perfection, du travail comme devoir-faire, de foi organisationnelle, de mythe des capacités illimitées, de peur de l'échec et d'ambition excessive, on constate à quel point ces dites valeurs étaient des chaînes



pour ces individus porteurs de grands idéaux. Principalement efficaces sur l'environnement extérieur à l'individu, elles auront joué un puissant rôle pour soustraire ou ignorer les réels besoins individuels.

Or, après avoir vécu l'épuisement professionnel, il apparaît nécessaire de revoir ce répertoire de valeurs pour se concentrer sur celles qui sont davantage reliées au bien-être de l'individu. Par les valeurs d'ouverture, d'autonomie, de responsabilité et de liberté, on constatera qu'elles rejailliront, non seulement auprès de l'individu lui-même, mais également auprès des autres et des institutions puisque les comportements et les actions qui seront l'aboutissement de ces valeurs se traduiront par une dynamique de gain, d'expansion et de croissance.

Enfin, la lucidité qui est née de l'épuisement professionnel et qui jouera un rôle de premier plan dans les suites de la réhabilitation sera certainement une bonne conseillère en regard des potentiels conflits de valeurs qui pourront apparaître ultérieurement, autant dans des contextes personnels que professionnels puisqu'elle permettra d'éviter de revivre les écueils d'un autre épuisement professionnel.

## **CONCLUSION**

**ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :  
UN PHÉNOMÈNE SINGULIER PARTAGÉ**

Pour clore cette thèse qui visait à répondre à la question « *Comment des personnes pourraient-elles y voir plus clair grâce au répertoire de valeurs qui leur est propre, en regard des pratiques organisationnelles ayant conduit à un état d'épuisement professionnel?* », nous nous étions fixés l'objectif général de transformer les actions ayant mené un individu à vivre un épuisement professionnel. Pour ce faire, nous avons élaboré notre démarche à travers trois objectifs spécifiques qui se voulaient les suivants : comprendre la problématique d'épuisement professionnel à travers les individus qui en avaient été victimes; identifier et analyser les valeurs et conflits de valeurs auxquels la réalité de l'épuisement professionnel donnait lieu; et enfin proposer un choix de valeurs nouvelles au répertoire d'un individu qui est aux prises avec l'épuisement professionnel afin qu'il parvienne à se réconcilier avec lui-même et avec les autres dans une perspective de prise en charge.

Méthodologiquement, nous avons utilisé le cadre conceptuel de la phénoménologie pour articuler cette recherche, puisque notre démarche se voulait d'abord une recherche sur l'individu dans un microcosme que représente l'organisation professionnelle. Nous voulions avoir un accès à la conscience de ces victimes d'épuisement professionnel qui se font de plus en plus nombreuses. Ainsi, en analysant le processus les ayant menées à cette maladie professionnelle, nous pouvions mettre en évidence la dénonciation du soi qui se profilait derrière cet événement. Avec les valeurs, il était donc possible par leurs aspects concrets et matériels d'accéder à la structure de la conscience de ces êtres malmenés et revenir à l'essentiel, soit l'individu dans sa totalité.

L'approche praxéologique de cette recherche est devenue incontournable, puisque nous nous sommes résolument fixés sur le savoir-pratiqué des victimes d'épuisement professionnel. À cet égard, les objectifs de compréhension du phénomène d'épuisement professionnel par le biais des valeurs qui sont la source de l'action et de la ré-hiérarchisation du répertoire de valeurs devenaient la théorisation de l'usage prônée par la praxéologie. Par cette démarche inductive et itérative, la chercheuse voulait dès le départ explorer un phénomène pouvant être décrit et compris par des significations que les participants donnaient aux événements. Or, en investiguant le phénomène d'épuisement professionnel par le biais de ceux qui l'avaient vécu (pratiqué), il était permis de croire que la construction d'un modèle de savoir prenant sa source dans la pratique pouvait émerger. Cette démarche itérative a rendu possible par une analyse et une interprétation inductive des données recueillies et la littérature l'identification d'ingrédients d'un modèle de savoir pratiqué.

En prenant ainsi sur le réel des vécus respectifs des victimes d'épuisement professionnel, la chercheuse a réalisé un travail de mise en ordre, partiel et pouvant être remanié. L'enquête de terrain qu'a commandé ce type de recherche a exigé une descente de la chercheuse auprès dudit phénomène. Cette position a notamment exigé l'empathie qui ouvre à l'expérimentation du monde vécu. Cette empathie est devenue le ressort fondamental de cette recherche puisque la conception d'un modèle systémique du savoir-pratiqué de l'épuisement professionnel est devenu la création subjective de la chercheuse en proposant un nouvel ordre dans les réflexions des victimes de fatigue professionnelle.

Ce modèle s'est donc construit sur la base de la collaboration entre la chercheuse et les narrateurs qui ont accepté de raconter leur épuisement professionnel. Articulé à partir de réflexions recueillies, analysées et interprétées sur la pratique, le modèle pratiqué sur l'épuisement professionnel que l'on retrouve tout au long de la thèse ne peut prétendre être parfait puisqu'il continuera d'évoluer au fil du temps par l'apport de connaissances nouvelles d'autres praticiens et de chercheurs. Malgré cela, il semble tout à fait plausible puisqu'il incarne la mise à jour des connaissances actuelles selon l'angle que nous avons voulu aborder. Les solutions inventées par « l'action intelligente » ne sont pas contraintes par une exigence de vérité formelle, mais elles sont plutôt adaptées en ayant été sélectionnées par des critères de « faisabilité ».

Techniquement, nous avons utilisé le récit de vie pour recueillir la matière première de notre recherche. Les narrateurs, au nombre de 15, ayant occupé des emplois tous aussi différents les uns que les autres, ont ainsi reconstitué l'histoire de leur épuisement professionnel, donnant alors accès à une réalité individuelle et sociale. La mise en mots nous a permis de saisir une parcelle de la réalité pour dégager des éléments de connaissances critiques basées sur l'observation concrète.

Cette mise en mots, qui suggère un principe de subjectivité commun à la phénoménologie, à la praxéologie et à la technique du récit de vie, a été la source ayant permis de faire émerger la structuration du phénomène et d'envisager des possibles solutions à la problématique d'épuisement professionnel chez les travailleurs. Dans ce contexte, le sens dégagé des récits a provoqué des questionnements transversaux, nous amenant alors vers des disciplines variées pour trouver des réponses en concordance avec la lecture de la société et du vécu des acteurs concernés.

Or, avant de décrire et d'analyser le phénomène de l'épuisement professionnel à travers les valeurs qui ont construit des hommes et des femmes incarnant l'idéalité du travail, nous nous sommes d'abord attardés à la réalité sociale de l'Occident par la détermination de l'existence d'une souffrance dont sont porteurs des travailleurs et des travailleuses qui œuvrent dans les organisations. À ce compte, des auteurs et des chercheurs comme C.Dejours (2000), P.Dupouey (2001) et J-P.Brun (2006) ont démontré que le travail tel qu'on le connaît avec ses exigences de productivités, de rentabilité et d'efficacité peut rendre les individus complètement désinvestis de leurs tâches. La souffrance de nature mentale qui accable ces travailleurs voit ainsi le jour quand « *le rapport Homme-Travail atteint un niveau d'insatisfaction ne pouvant plus diminuer* » (Dejours, 2000) provoquant du même souffle une perte de sens au travail. Cette situation provoque alors chez les individus un « *repli sur soi* » puisque l'on sous-évalue leur importance dans ces organisations. Entraînés par la culpabilité de ne jamais être à la hauteur des commandements ou des objectifs, les travailleurs sont tyrannisés par l'idéal de réussite qui est passé, selon Bruckner (Dupouey, 2001) à la catégorie du nécessaire.

Cette tyrannie de la réussite s'est notamment incarnée chez nos narrateurs dans la vie professionnelle. Souvent conforme à l'idéal que la société encourage pour définir ce qu'est un *travailleur empreint d'excellence*, les volontaires rencontrés se sont définis comme des personnalités énergiques, solides, sérieuses, responsables, volontaires, performantes, qui s'adaptent facilement aux changements, chez qui il n'y a pas de place pour la faiblesse, l'apitoiement et l'échec.

Le « *Surhomme* » qui se dirigera sur le chemin de sa profession en incarnant cette image d'excellence à travers tous ses gestes, ses comportements et son esprit ne pouvait prévoir le climat de violence ou de *compétitivité* auquel il serait confronté. L'urgence permanente reliée à des tâches qui ne connaîtront pas de fin, la pression de produire à la hauteur des attentes toujours plus grandes des dirigeants, le stress ininterrompu du possible échec et de la condamnation pouvant en découler, voilà autant d'ingrédients organisationnels qui pèseront lourd dans le parcours de ces « *Surhommes* ». Des ingrédients qui auront raison des forces et des énergies qui caractérisent ce type d'individus. Ils connaîtront, au fil de leur progression vers la fatigue extrême, des épisodes d'isolement, de colère, de rejet, de critique, de dénigrement, de méfiance jusqu'à ce que la résignation psychologique ou la paralysie physiologique mettent un terme à cette souffrance de l'âme devenue intenable.

La perte de sens est d'ailleurs ce qui caractérise particulièrement la souffrance vécue dans l'épuisement professionnel. C'est un individu complètement désincarné de lui-même qui se retrouve face à une situation d'échec, donc inacceptable face à son schème de pensées. Lui qui était promis à un avenir plus que brillant et qui avait tout mis en œuvre pour y parvenir, voilà que son corps et sa tête ne répondent plus aux commandes. C'est l'abattement complet pour celui qui devait se retrouver au haut de la pyramide du succès. Le constat est implacable malgré toute la perfection, toute la bonne volonté et toute l'ambition déployée pour satisfaire l'organisation. Sans ressources, sans énergie et surtout sans performance, il n'est maintenant plus d'aucune utilité à son entreprise à qui il avait voué une totale loyauté. Celui qui avait mis sa vie au service du travail est maintenant

réduit à néant. Sans but à leur vie, les volontaires ont fait face à la noirceur, au brouillard, au déshonneur, à la mise en échec, à la remise en question, aux idées suicidaires avant de voir poindre une petite lueur au bout du tunnel.

Toutefois, avant de voir poindre cette lueur, les volontaires ont été confrontés aux valeurs qui les avaient longtemps déterminés. Au fil des récits, il a été reconnu que certaines d'entre elles étaient plus résistantes que d'autres, notamment dans la déclinaison des valeurs de conformité et de réussite rattachées aux valeurs universelles. Cependant, selon le parcours qu'ils ont traversé pour se rendre jusqu'à l'épuisement professionnel, les volontaires ont certes singularisé, mais également partagé des valeurs reflétant davantage le phénomène étudié. Ainsi, le travail comme finalité, la foi dans l'organisation, le mythe des capacités illimitées, la peur de l'échec et l'ambition démesurée ont fait l'objet d'une analyse particulière tout comme l'idéalité et la perfection qui se sont révélées très présentes dans la structure individuelle de ces volontaires.

À travers cette analyse approfondie, nous avons remarqué que ces valeurs étaient caractérisées par des *manques* auprès de ces gens qui incarnent les disciples corporatifs : manque de reconnaissance, manque d'estime et de confiance, manque de nuances, manque de sécurité, etc. En fait, tous ces manques mettent en lumière l'imperfection que l'on doit à tout prix combler pour souscrire à la réussite sociale que représente le travail. Cette situation entraîne alors l'individu qui aspire à ce bonheur dans une constante confrontation avec l'anxiété, le repli sur soi, le fatalisme et la diminution des ressources puisque les possibles manques dont il serait coupable sont laissés et jugés à la discrétion d'une *entité extérieure* sur laquelle l'individu n'a peu ou pas de pouvoir. S'engage alors une multiplication des actions pour tenter de combler cet écart qui devient de plus en plus



grand entre l'humain toujours plus imparfait et l'idéal de réussite auquel tous sont conviés. Toutefois, ce n'est pas sans compter sur le climat organisationnel qui, pour sa part, finit tôt ou tard par s'acharner sur ces victimes. La conformité dans laquelle les organisations s'inscrivent ne peut tolérer que l'une de ses composantes démontre un quelconque relâchement. À l'image de la brebis galeuse, voilà qu'on ne lui fait pas de quartier. On préfère l'éliminer au plus vite avant qu'elle ne contamine le reste du troupeau.

Ainsi appelés à un repli sur soi, les individus font face à de lourds conflits de valeurs puisque la conformité et la réussite à qui ils donnent vie par leurs actions et leurs comportements ne trouvent pas les mêmes échos dans les organisations. Malgré tous les efforts consentis par les malades de l'excellence afin de s'y dédier parfaitement, il en résulte que leur individualité finit par rejeter en bloc ces valeurs qui nient l'humanité de la personne en provoquant la maladie de l'épuisement professionnel, sans quoi elle serait condamnée à errer sans vie.

Néanmoins, ceux qui parviennent à l'épuisement professionnel se retrouvent véritablement en face d'une opportunité d'accomplissement et c'est précisément là que se trouve la lueur au bout du tunnel. Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'événement de la maladie de l'excellence est l'occasion d'une prise de conscience véritable sur les enjeux de ces valeurs qui les ont menés aux confins de leurs limites et une chance de faire des choix quant à la suite à donner à leur existence.

Selon les volontaires qui se sont effectivement guéris, on verra que l'image idéale qu'ils s'étaient faite d'eux-mêmes laisse la place à un « *moi* » encore méconnu. Les objectifs de vie qui passaient autrefois par la réussite au travail sont également revus et corrigés dans

cette perspective du « *moi* » qu'ils apprennent à découvrir. Ils constatent à cet égard que l'estime et la confiance qu'ils avaient jadis portées (ou si peu), brillent maintenant par leur absence complète. C'est nécessairement au prix d'intenses efforts pour se relever de cet épisode marquant que les volontaires, après avoir découvert l'importance d'un « *moi* » jusqu'alors étranger, verront l'importance de l'« *autre* » à travers le retour aux activités professionnelles. La resocialisation qui vient effectivement avec ce retour à l'emploi permet de confirmer les volontaires dans des nouveaux choix de vie et de mettre en branle la reconstruction d'une confiance et d'une estime trop longtemps absentes. Cette interrelation entre le « *moi* » et l'« *autre* » que provoque la réhabilitation de l'épuisement professionnel fera donc prendre conscience de l'importance d'un équilibre certain dans les différentes dimensions de la vie. Le droit à une vie privée, à la liberté, à la créativité, à l'indépendance et à l'amour-propre seront autant d'éléments qui permettront de bâtir un équilibre. Un tel équilibre demande d'ailleurs une bonne dose de responsabilisation et d'autonomie, puisque les embûches pour y parvenir seront multiples.

À cet effet, on constatera que les embûches de la *conformité* organisationnelle, le climat de *compétitivité* et l'*idéal* corporatif de *réussite* n'auront pas pour autant disparu durant l'absence des victimes d'épuisement professionnel. Principalement efficaces sur l'environnement extérieur de l'individu, ces valeurs auront permis, tout comme l'organisation qui déshumanise ses ressources, de soustraire ou d'ignorer les réels besoins individuels. Ces cadres qui semblaient pourtant si efficaces pour répondre aux impératifs de productivité ne sont, en fait, que des structures pour assujettir le « *moi* ».

Toutefois, il n'avait pas été prévu que cet assujettissement aurait également des répercussions sur les relations avec les autres et les institutions, allant jusqu'à faire émerger un phénomène comme l'épuisement professionnel.

Il demeure néanmoins que seuls les changements provoqués à l'intérieur de l'individu auront de véritables répercussions sur les actions et les comportements dans cet environnement organisationnel. Voilà donc pourquoi il est, et sera, primordial pour les victimes d'épuisement professionnel de « *re-construire* » un répertoire de valeurs permettant de faire face au climat corporatif.

Or, à partir des valeurs qui ont mené les volontaires jusqu'à l'épuisement professionnel, il a été suggéré que des valeurs compensatoires en terme de motivation puissent permettre de mieux affronter la perversité des valeurs de conformité et de réussite sociale engendrées par les corporations. En comprenant mieux le lien qui unissait les valeurs de perfection, de travail comme devoir-faire, de loyauté organisationnelle, du mythe des capacités illimitées, de la peur de l'échec et de l'ambition excessive à celles que prône la société, où la structure externe régit la structure interne individuelle, il devenait possible d'offrir des valeurs qui présentaient un mouvement inverse. En effet, en pratiquant des valeurs telles que l'*hédonisme*, la *stimulation* et l'*autonomie* qui confirment les réels besoins d'un individu, il semble alors possible que cette régulation interne puisse avoir des répercussions sur les mouvements de la structure externe.

On constate à cet égard que des valeurs résolument tournées vers des objectifs de gain, de croissance et d'expansion humaine, plutôt que de faire l'apologie du *manque*, ne peuvent conduire à des états comme l'épuisement professionnel où l'humain est assujéti.

Par des valeurs telles que l'hédonisme, qui s'attache aux plaisirs et aux satisfactions personnelles, à la stimulation, qui a pour objectif l'enthousiasme, la nouveauté des défis tout en écartant la menace qu'amènerait un niveau trop élevé de stimulation, et l'autonomie, qui vise l'indépendance de la pensée et de l'action à travers le choix, la création et l'exploration, on constate que la régulation est assurément entre les mains de l'individu et non entre celles de quelconques autorités extérieures. Toutefois, loin de faire l'éloge d'un égoïsme certain, les nouvelles valeurs appellent à une certaine lucidité pour demeurer en contact avec l'« *autre* », puisqu'il deviendra un élément important de la réadaptation. D'ailleurs, l'éthique qui découle d'un tel choix de valeurs s'inscrit dans une considération respectueuse de *soi*, de l'*autre* et de l'*environnement*, puisque le dépassement de soi découle d'un certain universalisme et d'une bienveillance que combine le « *mieux-vivre ensemble* ». Un « *mieux-vivre ensemble* » qui connaîtra un rayonnement jusque dans la sphère professionnelle des individus, car ces nouvelles valeurs incluses dans le répertoire ne viendront pas s'ajouter aux valeurs professionnelles, elles devront plutôt être en concordance afin que celles-ci vivent, voire exaltent dans l'action professionnelle. Essentiellement, il sera donc nécessaire de parvenir à l'abolition de la tyrannie du « il faut » pour devenir autonome et responsable de sa propre existence et ainsi s'autoréguler.

À travers ce constat qui semble davantage relever du gros bon sens, il demeure que la « *ré-hiérarchisation* » du répertoire de valeurs peut se révéler difficile pour bien des personnes. Déconstruire des paramètres à travers lesquels une certaine sécurité s'était installée n'est pas évident à prime abord. De plus, faire face à la conformité et à la pression du groupe qui en impose peut se révéler titanesque pour bien des gens. C'est

pourquoi il semble que le développement d'outils permettant de faciliter, s'il en est, le changement de valeurs pour conduire à un réel accomplissement des besoins de la personne devrait être envisagé pour les suites de cette recherche. Le développement d'une méthodologie de l'espérance tirée du savoir-pratiqué que les narrateurs ont mis de l'avant pour se guérir de cette fatigue professionnelle pourraient en être l'amorce. Bien que les thérapies psychologiques puissent amener déjà les individus à procéder à divers changements, il semble que la concentration des efforts sur les valeurs pourrait, à court, moyen et long terme, avoir des effets sur les comportements et les actions des individus. S'il se trouve des gens ayant vécu l'épuisement professionnel qui s'en sont véritablement guéris, on peut convenir que des outils permettant de conscientiser plus rapidement les individus sur leur propre fondement et sur les cibles pouvant faire l'objet de changements provoquerait certainement des améliorations quant au taux de rechute de l'épuisement professionnel. Ultimement, ces outils pourraient également devenir des transformateurs de la culture organisationnelle, puisque celle-ci se verrait confrontée non pas à un mouvement extérieur vers l'intérieur, mais à un mouvement où les individus seraient davantage autonomisés et responsabilisés envers leur existence, provoquant du même souffle des changements dans leur environnement extérieur.

Or, les organisations auront certainement un devoir de réflexion et de conscience quant à la culture et au climat qui sévit actuellement. Les valeurs dont elles sont porteuses produiront encore bon nombre de malades de l'excellence si elles poursuivent sur cette voie. Alors, comment montrer qu'il y a plus d'avantages à prendre soin des individus que de les traiter comme des ressources épuisables? L'abnégation du fait humain ne permet pas une croissance infinie de la productivité. Au contraire, ces entités déshumanisées ont

provoqué le désœuvrement de ceux par qui elles fonctionnent. Les conflits de valeurs qu'elles provoquent seulement par leurs contradictions brisent certes des vies, mais brisent également ce qu'ils sont en train de construire. Voilà peut-être l'explication du besoin d'une productivité continue? On peut bien proposer des formations pouvant aider les managers à être conscients des valeurs qu'ils incarnent dans leurs comportements et leurs actions, mais les valeurs d'autonomie, d'indépendance, tout comme la reconnaissance, ne peuvent provenir d'autorités extérieures, elles doivent naître au cœur de l'individu. Alors, plutôt que de reproduire d'anciens schémas paternalistes où le père ou le patron décide de ce qui est bon pour les ouailles, pourquoi les changements ne proviendraient-ils pas des ouailles elles-mêmes?

## BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, Alfred (1911), *Le tempérament nerveux*, Éléments d'une psychologie individuelle et applications à la psychothérapie, Traduction de l'Allemand par le Dr. Roussel en 1948, Éditions Payot, Paris, 306 pages.
- ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, Denis BOURGEOIS, Jean-Pierre GRUÈRE, Nathalie RAULET-CROSET (2006), *Comportements humains et management*, Pearson Education, France, 343 pages.
- ASHBY, Jeffrey S., Terry KOTTMAN, Kevin B. STOLTZ (2006), *Multidimensional perfectionism and personality profiles*, The Journal of Individual Psychology, Vol. 62, No. 3, Fall 2006, by the University of Texas Press.
- AUBERT, Nicole, Vincent DE GAULEJAC (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, 346p.
- BILLIARD, Isabelle (2002), *Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail*, Cliniques méditerranéennes #66/2, pp.11-29.
- BEAUSÉJOUR, Diane (2002), *L'éthique relationnelle professionnelle : une lecture systémique*, dans Revue Intervention, décembre 2002, #117, p.35 à 43.
- BEAUVOLSK, Michel-André (2003), *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps*, de Nicole Aubert (2003) Paris, Flammarion, Reflets : Revue ontarioise [sic] d'intervention sociale et communautaire, vol. 9, n° 2, 2003, p. 287-290.  
<http://id.erudit.org/iderudit/011103ar>.
- BLAIS, Martin (1983), *L'anatomie d'une société saine, les valeurs sociales*, Montréal, Les Éditions Fides, 245 pages.

- BLAIS, Martin (1980), *L'échelle des valeurs humaines* (2<sup>e</sup> édition), Montréal, Fides, 216 pages.
- BOISVERT, Yves, Georges A. LEGAULT, Louis CÔTÉ, Allison MARCHILDON, Magalie JUTRAS (2003), *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision*, Conseil du Trésor, 95 pages.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/centre\\_expertise/raisonethiq\\_rapp\\_03.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/centre_expertise/raisonethiq_rapp_03.pdf).
- BOIVIN, J., A. MARCHAND (1996), *Le perfectionnisme et les troubles anxieux*. Revue Québécoise de psychologie, 17(1), 131-163.
- BORNAREL F. (2007), *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation*, Revue française de gestion 2007/175, n°175, p. 95-109.
- BOUDON, Raymond (2002), *Déclin de la morale? Déclin des valeurs?*, Paris, Presses Universitaires de France, septembre 2002, 114 pages.
- BOURDAGES, Louise (2001), *La persistance aux études supérieures, le cas du doctorat*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173 pages.
- BOURGEAULT, Guy (2004), *Éthiques – Dit et non-dit, contredit, interdit*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 131 pages.
- BRUGUÈS, Jean-Louis (1991), *Dictionnaire de la morale catholique*, Chambray-les-Tours, France, 473p.
- BRUN, Jean-Pierre (2006), *Le travail : est-ce la maladie ou la santé?* Conférence donnée par Jean-Pierre Brun de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, au Hilton Bonaventure, Montréal juin 2006  
<http://www.cgsst.com/chaire/stock/fra/doc293-968.pdf>.



- BRUN, Jean-Pierre (2006), *La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain*, de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/chaire/stock/fra/doc287-945.pdf>.
- BRUN, Jean-Pierre, Josée MARTEL (2003), *L'ampleur du problème – L'expression du stress au travail*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, 24 pages, <http://www.cgsst.com/chaire/stock/fra/doc115-396.pdf>.
- BRUN, Jean-Pierre, Josée MARTEL (2003), *Les causes du problème, les sources de stress au travail*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, 24 pages, <http://www.cgsst.com/chaire/stock/fra/doc115-386.pdf>.
- BRUN, Jean-Pierre, Josée MARTEL (2003), *Faire cesser le problème — la prévention du stress au travail*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, 20 pages, <http://www.cgsst.com/chaire/stock/fra/doc115-395.pdf>.
- BRUN, Jean-Pierre, Ninon DUGAS (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor, Gouvernement du Québec.
- BUCKINGHAM, Marcus, Donald O. CLIFTON (2001), *Are You Haunted by a Fear of Failure? Obstacles to building your strengths (part 2)*, Excerpted from Now, Discover Your Strengths (Free Press, 2001), Gallup management journal.
- CADORÉ, Bruno (1997), *L'éthique clinique comme philosophie contextuelle*, Boucherville, Éditions FIDES, 61 pages.
- CAMPEAU, Louise, Magalie JUTRAS sous la direction de Yves Boisvert (2004), *Deux perspectives régulatrices de l'éthique*, Laboratoire d'Éthique Publique de l'ENAP, Chaire Fernand Dumond (INRS), 212 pages.

- CHAMPION, Emmanuelle, Corinne GENDRON (2004), *La responsabilité sociale corporative en débat et en pratique, Codes de conduite, normes et certifications, Chantier responsabilité sociale corporative*, Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE, Les cahiers de la Chaire – collection recherche No 16-2003, de la Chaire Économie et Humanisme de l'Université du Québec à Montréal.
- CHENU, M.D. (1955), *Pour une théologie du travail*, Éditions du Seuil, Paris. 123 pages.
- CHRISTMAN, John (2000), *Liberalism, Perfectionism, and Restraint* by Steven Wall, The Philosophical Review, Vol 109. No. 4 (oct. 2000) pp. 604-607, Duke University Press on behalf of Philosophical Review, <http://www.jstor.org/stable/2693632>.
- La cité catholique (1958), *Le travail*, Les Presses Bretonnes, St-Brieuc, 221 pages.
- Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant (2004), *Pour une éthique partagée dans la profession enseignante*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation.
- COMTE-SPONVILLE, André (2001), *Dictionnaire philosophique*, Paris, Presses universitaires de France, 646 pages.
- CÔTÉ, Lucie, Henri EDWARDS, Nathalie BENOIT (2005), *S'épuiser et en guérir : Analyse de deux trajectoires selon le niveau d'emploi*, Revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005, pp. 835-865.
- CRAIG, Lambert (2007), *The Science of Happiness, Psychology explores humans at their best*, Harvard Magazine (janvier-février 2007).
- CUERRIER, Jacques (1990), *L'être humain, panorama de quelques grandes conceptions de l'homme*, Montréal, McGraw-Hill, Éditeurs, 136 pages.
- CULTIAUX, John (2005), *Les destins de la rupture, Observation d'une crise et de son dépassement dans le cadre d'une modernisation*, Connexions 84/2005-2, Université Catholique de Louvain (IAG/REHU) pp.191-209.

- DANTIER, Bernard (2007), *Méthode psychologique et méthode phénoménologique : Sartre, Esquisse d'une théorie des émotions*, extrait de Jean-Paul Sartre, *Esquisse d'une théorie des émotions*, Paris, Hermann, 1938 (réédition 1995), pp.7-19. – les classiques des sciences sociales.
- DARA OGUS, Ellen (2006), *Burnout among professionals : work stress, coping and gender*, A dissertation submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfillment for the degree of doctor of philosophy, Toronto, York University, Library and Archives Canada.
- DÉJOURS, Christophe (2000), *Travail, usure mentale*, Paris : Bayard, 155 pages <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/cdejour.doc>.
- DEJOURS, Christophe (2000), *Travail, usure mentale*, Paris : Bayard, 263 pages.
- DE ROSNAY, Joël (1975), *Le macroscopie, vers une vision globale*, Paris, Éditions du Seuil, 295 pages.
- DESMEULES, Louis (2000), *Nouveaux fondements de l'éducation au Québec*, Sherbrooke, Éditions du CRP, 91 pages.
- DEVOST, Suzie, Rodolphe GAGNON, Kimon VALASKAKIS (1988-1989), *Programme court d'études avancées : éthique et déontologie professionnelle : congrès progressif, Rapport de recherche sur l'évaluation du curriculum* (v. 1), Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, pp.13-16.
- DIONNE-PROULX Jacqueline et Marc JEAN (2007), *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*, Québec, Éditions Télé-Université, 549 pages.
- DIONNE-PROULX, Jacqueline (1995), *Le stress au travail et ses conséquences potentielles à long terme : le cas des enseignants québécois*, *Revue canadienne de l'éducation*, Vol. 20, No. 2. (Spring, 1995), pp. 146-155.

- DONNADIEU, Gérard, Daniel DURAND, Danièle NEEL, Emmanuel NUNEZ, Lionel SAINT-PAUL (2003), *L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?* Synthèse des travaux du Groupe AFSCET « Diffusion de la pensée systémique » : 11 p. Consulté le 14 mai 2007, <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>.
- DUPOUEY, P. (2001), *Le Bonheur : un nouvel ordre moral?* Conférence donnée par le philosophe P. Dupouey; consulté le 24 janvier 2007.
- DUPUIS, Denys, Sophie DESJARDINS (2002), *Le jugement professionnel au cœur de la pratique éthique*, Revue québécoise de psychologies, vol. 23, #1, 2002, pp. 57 à 68.
- DURKHEIM, Émile (1911), *Jugements de valeurs et jugements de réalité*, Congrès international de Philosophie de Bologne, à la séance générale du 6 avril, publiée dans un numéro exceptionnel de la *Revue de Métaphysique et de Morale* du 3 juillet 1911.
- DURAND, Charlène (2007), *Le rôle des valeurs dans l'activité de soins, Éthique, Morale, Valeurs...*, site Internet : <http://www.cadredesante.com>.
- DREWERMANN, Eugen (1992), *La peur et la faute, psychanalyse et morale*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1<sup>er</sup> tome.
- FORTIN, Pierre (1995), *La morale, L'éthique, L'éthicologie*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 124 pages.
- GARNEAU, Jean, Michelle LARIVEY (1983), *L'auto-développement : psychothérapie dans la vie quotidienne*, Montréal, Éditions de l'Homme, 332 pages.
- GAUTHIER, Benoît (1997-2003), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, 4<sup>e</sup> édition, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 619 pages.
- GIASSON, Francine (1977), *Dirigeants, qu'est-ce qui vous donne votre pouvoir?* Gestion, revue internationale de gestion, volume 2, numéro 1, février 1977.
- GRAND'MAISON, Jacques (1977), *Une société en quête d'éthique*, Montréal, Les Éditions Fides, 1977, 207 pages. Collection : Cahiers de recherche éthique, no 5.

- GRAND'MAISON, Jacques (1974), *Symboliques d'hier et d'aujourd'hui*, Montréal : Les Éditions Hurtubise HMH ltée., 318 pages.
- GRIMM, Robert (1989), *Culpabilité sans issue ?* Genève, Labor et Fides, 83 pages.
- HABERMAS, Jürgen (2003), *L'éthique de la discussion et la question de la vérité*, Grasset, Paris, 87 pages.
- HEINICH, N. (2006), *La sociologie à l'épreuve des valeurs*, Cahiers internationaux de sociologie 2006/2, n° 121, pp. 287-315.
- HÖFFE, Otfried, Maximilian FORSCHNER collab., Alfred, SCHOPF collab., Wilhelm VOSSENKUHL collab., (1993), *Petit dictionnaire d'éthique*. éd. française adapt. et augm. par Lukas K. Sosoe, avec la collab. Yvette Lajeunesse. - Ed. adapt. et augm. Suisse, France, Fribourg, Suisse : Éditions universitaires; Paris : Éditions du Cerf, 371 pages.
- HOLT, Robert (1946), *Level of aspiration : ambition or defense?* Journal of Experimental Psychology, Vol 36 (5), October 1946, pp.398-416.
- HUEZ, Dominique (2003), *Psychopathologie du travail : thérapeutique, réparation, action ?*, Travailler 2003/2, N° 10, pp. 7-11.
- JUTRAS, Magalie, Allison MARCHILDON, Yves BOISVERT (mars 2004), *Guide d'éthique organisationnelle*, Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor.
- JUTRAS, M., A. MARCHILDON (2003), *Guide d'éthique organisationnelle*. Sous la direction de Yves Boisvert, Laboratoire d'éthique publique, septembre, [www.enap.ca/ethiquepublique](http://www.enap.ca/ethiquepublique).
- LABORIT, Henri (1976), *Éloge de la fuite*, Paris, Éditions Robert Laffont, 186 pages.
- LARIVEY, Michelle (2002), *La puissance des émotions, Comment distinguer les vraies des fausses*, les Éditions de l'Homme, Montréal, 328 pages.

- LARTIGOLLE, J. (1964), *Vocation chrétienne du travailleur moderne*, P. Lethiellieux Éditeur, Paris, 120 pages.
- LEFEBVRE, Solange, Jean-Philippe PERREAULT, Sherazade ADIB (2001), *Sens et spiritualité au travail : une recherche exploratoire*, *Théologiques* 9/2 (2001) pp. 117-134 :  
<http://www.erudit.org/revue/theologi/2001/v9/n2/007298ar.pdf#search=%22solange%20lefebvre%20%C3%A9thique%20organisationnelle%22>.
- LEGAULT, George A. (1999), *Professionnalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy [Que.] : Presses de l'Université du Québec, 290 pages.
- LEGENDRE, Marie-Françoise (1995), *Analyse d'une activité d'apprentissage en physique à l'aide du modèle de l'équilibration*, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 21, n.3, pp.473-502, <http://id.erudit.org/iderudit/031807ar>.
- LE MOIGNE, Jean-Louis (1977-2006), *La théorie du système général, théorie de la modélisation*, Collection Les Classiques du réseau Intelligence de la Complexité, 340 pages.
- LÉTOURNEAU, Alain (2005), *L'intervention en éthique : les principaux modèles proposés au Québec (1970-2002)*, pp.217-225.
- LÉVINAS, Emmanuel (1982), *Éthique et infini*, Fayard, Paris, 120 pages.
- Livre Vert (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, juillet 2001, Commission des communautés européennes COM(2001) 366 final. [<http://europa.eu.int/>].
- LÖWY, Michael, Heinz WISMANN (2004), *Max Weber, la religion et la construction du social*, *Archives des Sciences sociales des religions*, 127, (juillet-septembre 2004) pp.5-8.

- LUSSIER, Gilles (Mgr), Mgr Roger ÉBACHER, et al. (2007), *Équilibre de vie à l'ère du numérique*, dans la revue Théologia.fr, Publication de l'Assemblée des évêques catholiques du Québec; consulté le 15 mai 2007.
- MASSÉ, Line, (Ph.D) « *Mon enfant doué souffre-t-il de perfectionnisme à outrance?* », département de psychoéducation, Université du Québec à Trois-Rivières, [http://www.adaptationscolaire.org/themes/douance/probdoua\\_quest6.htm](http://www.adaptationscolaire.org/themes/douance/probdoua_quest6.htm), consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2008.
- MASSÉ, Line; George OUELLET (février 1987), « *Comment répondre aux besoins des élèves doués dans l'école régulière* », Montréal, Commission des écoles catholiques de Montréal.
- MEYOR, Catherine (2005), *La phénoménologie dans la méthode scientifique et le problème de la subjectivité*, Recherches Qualitatives, Vol. 25 (1), 2005, pp.25-42, <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
- MILL, John Stuart (1988), *L'Utilitarisme*, traduction par Georges Tanesse, Paris, Flammarion, 181 pages.
- MORE, Thomas (1982), *L'utopie*, Paris, Éditions sociales, 224 pages.
- MOREUX, Colette (1982), *Weber et la question de l'idéologie*, article publié dans la revue Sociologie et sociétés, vol. XIV, no 2, octobre 1982, pp. 9 à 31. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- MUCCHIELLI, Alex (2004) *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains*, Actes du colloque Recherche Qualitative et Production de Savoirs, UQAM, 12 mai 2004 © 2005 Association pour la recherche qualitative ISSN 1203-3839, pp.7-40

- NADEAU, J-Guy (1986), *Problématiser pour comprendre et agir*, Article tiré de: L'interprétation des données dans la recherche problématique qualitative, Actes du colloque de l'association pour la recherche qualitative tenu à l'Université du Québec à Trois-Rivières le 31 octobre 1986, Édité par Jean-Marie Van Der Maren, Les publications de la faculté des sciences de l'éducation, 132 pages.
- NIFLE, Roger (1988), *Qu'est-ce que l'éthique*, article publié par la revue « Informel » – revue québécoise de design industriel dans son numéro consacré à l'éthique de l'hier 1992, 11 pages.
- OFFICE NATIONAL POUR LE DIALOGUE AVEC LES NON-CROYANTS (1973), *L'incroyance au Québec, Approches phénoménologiques, théologiques et pastorales*, Montréal: Les Éditions Fides, 1973, 400 pages. Collection: Héritage et projet, no 7.
- ORAISON, Marc (1974), *La culpabilité*, Paris, Éditions du Seuil, 140 pages.
- OUBRAYRIE-ROUSSEL, Nathalie, Patrice ROUSSEL (2001), *Le soi et la motivation*, site Internet : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>.
- OUELLET, André (1994), *Processus de recherche - une introduction à la méthodologie de la recherche*, Presse de l'Université du Québec, 276 pages.
- PATENAUDE, Johanne (2002), *Pour une compétence éthique : le modèle dialogique*, dans la revue Intervention, décembre 2002, #117, pp.66-76.
- PAUCHANT, Thierry dir. (1996), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, Presses HEC, 360 pages -  
[http://www.entrepreneurship.qc.ca/fichier/pdf\\_biblio/LaQueteDuSens\\_ABC.pdf](http://www.entrepreneurship.qc.ca/fichier/pdf_biblio/LaQueteDuSens_ABC.pdf).
- PIEILLER, Evelyne (2007), *Les facettes de l'individu empêtré dans l'individualisme*, dans Le Monde Diplomatique, Édition imprimée – mars 2007 – pp.26-27.



- PETERSON, Christopher, Martin E. P. SELIGMAN (2003), *Values in Action (VIA) Classification of Strengths Manual*. Tiré de : [www.positivepsychology.org/taxonomy.htm](http://www.positivepsychology.org/taxonomy.htm).
- RAGOU, Polyxeni, Christian SOUCHON, Association D.I.R.E.S (2000), *L'approche systémique : une méthode d'apprentissage et un outil d'évaluation pédagogique en éducation relative à l'environnement*, dans *Éducation relative à l'environnement*, Vol. 2, pp.195-200
- RAWLS, J. (1971), *A theory of Justice*, Harvard University Press; trad. Fr. C. Audard, *Théorie de la justice*, Paris, Ed. Du Seuil, 1987
- RICOEUR, Paul (1990), *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil, Paris, 424 pages.
- ROGERS, Carl R. (1976), *Le développement de la personne*, Montréal, Bordas Dunod Mtl Inc., 286 pages.
- RUSS, Jacqueline (1985), *Histoire de la philosophie de Socrate à Foucault*, Paris, Hatier; 160 pages.
- SANSÉAU, Pierre-Yves (2005), *Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse*, RECHERCHES QUALITATIVES – VOL.25 (2), 2005, pp. 33-57. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
- SARTHOU-LAJUS, Nathalie (2002), *La culpabilité*, Paris, Édition Armand Colin/VUEF, 172 pages.
- H. SCHWARTZ S. (2006), *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications*, *Revue française de sociologie*, 2006/4, Volume 47, pp. 929-968.
- SCHERMERHORN, John R., Andrew J. TEMPLER, R. Julian CATTANEO et al. (1994), *Comportement humain et organisation*, Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 687 pages.

- SCHOLTUS, R. (2008), *L'ambition spirituelle ou la vie chrétienne au risque du désir*, Études 2008/1, Tome 408, pp. 61-68.
- SCHON, Donald (1994), *À la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes*, extraits de l'ouvrage *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel* (traduit par J.Heynemand et D.Gagnon) Montréal, Éditions logiques, coll. « Formation des maîtres » 418 pages.
- SIMON, René (1974), *Fonder la morale dialectique de la foi et de la raison pratique*, Éditions du Seuil, Paris, 222 pages.
- SOLIGNAC, Pierre (1986), *La névrose chrétienne*, Les Éditions Encre/Sofinem, France, 241 pages.
- Sous-direction des professions paramédicales et des personnels hospitaliers (2004), *Harcèlement moral au travail : un guide pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux*, <http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/harcelement/accueil.htm>.
- ST-ARNAUD, Louise (2005), *Le retour au travail à la suite d'un problème de santé mentale : une étape cruciale*, conférence de l'équipe de Recherche sur les Impacts Psychologique, Organisationnels et Sociaux du Travail (RIPOST), Université Laval, <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/chaire/stock/fra/doc256-830.pdf>.
- ST-ARNAUD, Yves (1999) *Le changement assisté, compétences pour intervenir en relations humaines*, Éditeur Gaétan Morin, Montréal, 224 pages.
- ST-ARNAUD, Yves (1995), *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal, 223 pages.
- ST-ARNAUD, Yves (1993), *Pratique, formation et recherche, une histoire de poupées russes*, dans Serre, F. (dir.) *Recherche, formation de pratiques en éducation des adultes*, Sherbrooke : Éditions du CRP, Université de Sherbrooke, chap. 12.

- STOLTZ, Kevin, Jeffrey S. ASHBY (2007), *Perfectionism and lifestyle : Personality differences among adaptive perfectionists, maladaptive perfectionists, and nonperfectionists*, The journal of Individual Psychology, 63, No. 4, Winter 2007, by the University of Texas Press.
- TÉTAZ, Jean-Marc (2004), « *Sens objectif* » *La fondation de l'interprétation du sens de l'agir social dans une théorie philosophique du sens*, Archives des sciences sociales des religions, 2004, 127 (juillet-septembre 2004) pp.167-197.
- TODOROV, Christo, Andrée BAZINET (1996), *Le perfectionnisme : Aspects conceptuels et cliniques*, Revue Canadienne de psychiatrie; 41 : pp.291-298.
- TOSQUELLES, François (1967), *Structure et rééducation thérapeutique : (aspects pratiques)*, Paris, Éditions Universitaires, 126 pages.
- TOURNIER, Paul (1958), *Vraie ou Fausse culpabilité*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé, 236 pages.
- TREMBLAY, Rémi, Diane BÉRARD (2004), *Les fous du roi, il n'y a pas de crise du leadership. Il n'y a que des leaders en crise*, Montréal, Éditions Transcontinental Inc. 118 pages.
- TSANOFF, Radoslav A. (1940), *The notion of perfection*, The Philosophical Review, Vol. 49, No. 1 (Jan., 1940), pp. 25-36, Duke University Press on behalf of Philosophical Review, <http://www.jstor.org/stable/2180519>.
- VON STRACHWITZ M. (2003), *Prendre en charge des victimes de harcèlement moral*, thérapie familiale 2002/3, Volume 23, pp. 251-268.
- WERTHER, William, Keith DAVIS, Hélène LEE-GOSSELIN (1990), *La gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Chenelière / McGraw-Hill, Montréal, 770 pages.
- ZIMRING, Fred (1994) Carl ROGERS (1902-1987), *Perspectives*, revue trimestrielle d'éducation comparée, (Paris, UNESCO : Bureau international d'éducation), vol. XXIV, n° 3/4, 1994 (91/92), pp. 429-442.

## **ANNEXE I**

### **CERTIFICATION ÉTHIQUE**



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi, Québec  
G7H 2B1

Comité d'éthique de la recherche

Demande de  
certification éthique

### Description du projet de recherche

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	
1.1	<b>Titre du projet :</b> Épuisement professionnel vécu par des travailleurs québécois dans les milieux de pratiques professionnelles et organisationnelles : enjeux éthiques et défis.
1.2	<b>Responsable du projet :</b> Indiquez vos coordonnées (inclure téléphone et courriel, s'il y a lieu). <b>Étudiant :</b> OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> <div style="margin-left: 20px;"> ADRESSE  TÉLÉPHONE  Courriel : Nancy_Gagnon@uqac.ca </div>
1.3	<b>Département (ou autre) :</b> Si étudiant, précisez le programme, sa date de début et de fin présumée et le nom du directeur de recherche. Département des Sciences Humaines – Unité d'enseignement en Études religieuses, en éthique et en philosophie Doctorat en Théologie Pratique, début à l'automne 2004 – fin à l'automne 2009 Marc Jean, directeur de thèse
1.4	<b>Durée du projet :</b> Si étudiant, la durée du projet correspond généralement à la durée du programme d'études. 5 ans (étudiante au doctorat à temps complet)
1.5	<b>Projet ayant déjà été évalué par les pairs :</b> OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Si oui, joindre une copie de la décision. Sinon, dans le cas d'un étudiant, veuillez fournir une lettre de votre directeur de recherche certifiant le contenu scientifique du projet ou, dans les autres cas, veuillez fournir les informations suivantes : <u>Pair certifiant le contenu scientifique du projet</u> Nom : Titre : Affiliation : Signature du pair : _____

### 1.6 Description sommaire du projet (problématique, objectif, méthodologie)

La présente recherche porte sur l'étude de l'épuisement professionnel auquel des travailleurs québécois ont été confrontés. La rencontre de ces derniers permettra de mettre au clair le choix qu'ils ont dû faire en regard de l'alternative de quitter leur organisation ou de se soumettre à celle-ci.

À la lumière de ces entretiens, des stratégies seront étudiées sous l'angle d'une approche éthique afin que des solutions puissent mener au dénouement de l'impasse que vivent ces travailleurs.

L'objectif de la recherche consiste à développer une méthode d'intervention propre à accompagner individuellement et collectivement des personnes aux prises avec un problème d'épuisement professionnel les ayant conduit à faire le choix de quitter ou de rester dans le milieu organisationnel auquel elles appartiennent.

- Comprendre les problématiques professionnelles (individus – organisations);
- Identifier et analyser les valeurs et conflits de valeurs auxquels cette réalité donne lieu;
- Proposer une stratégie de réconciliation pour accompagner l'individu ayant vécu de l'épuisement professionnel avec lui-même et avec l'organisation dans une perspective de prise en charge.

Le cadre conceptuel méthodologique utilisé pour la réalisation de cette recherche sera la recherche-action telle que décrite par Benoît Gauthier (1997). Cette méthode met en scène la collaboration d'un groupe d'individus préoccupés par un problème concret. Elle se caractérise par un effort constant de relier et de mener en même temps action et réflexion, de réfléchir sur son action en vue de l'améliorer et d'agir en s'observant dans le but de développer son savoir.

Ainsi l'approche analytique des récits de vie sera employée pour mettre au jour la problématique d'épuisement professionnel chez les travailleurs québécois. Parmi la multitude d'analyses pouvant être utilisées nous privilégierons les analyses diachronique et comparative pour la réalisation de cette recherche. Une troisième forme d'analyse sera considérée pour comprendre les récits des travailleurs en cause soit l'analyse éthique a posteriori. Cette approche qui permet de mettre en récit un certain événement en dehors de la pression de l'action et du jeu des normativités, admet une distance critique pour celui qui se raconte et lui ouvre une créativité éthique. Le besoin de se raconter provient de la nécessité d'engager une réflexion éthique à propos d'une situation provoquée par l'apparition d'un sentiment d'insatisfaction. Ces insatisfactions trouvent leurs sources dans l'incohérence entre les orientations des actions concrètes et les prévisions que l'on aurait aimé voir se réaliser comme horizon de sens pour cette alliance. Une telle « discordance » confronte invariablement les acteurs à l'expérience d'une responsabilité qui peut être difficile à assumer.

Par l'analyse a posteriori, le chercheur offre au participant (l'employé) la possibilité de se réapproprier son propre sens en effectuant la narration d'une situation qui lui paraît importante à un moment de son histoire. Subséquemment, le chercheur décrypte les enjeux du processus de la décision qui a été prise pour faire face à cette situation difficile. Enfin, la mise en évidence des questions importantes à poser, sinon de résoudre, établit une distance critique auprès du participant et de la situation vécue. La rencontre de l'autre partie (l'employeur) ayant potentiellement été au cœur de la situation conflictuelle sert de contrepoids pour la compréhension globale de la problématique. Au terme de l'utilisation de cette approche, il est permis d'élucider après coup les éléments déterminants d'une situation et de faire émerger l'action qui est en jeu au niveau de la conscience.

Après nous être assuré d'une première collecte de données pour comprendre la problématique et d'avoir permis au travailleur de s'en être distancié, l'utilisation de l'approche de l'éthique régulatoire sera envisagée dans le but de permettre à l'individu de poursuivre l'élucidation de son épisode d'épuisement professionnel dans le contexte organisationnel à l'intérieur duquel il est entré en conflit.

Enfin, l'observation qui sera faite par l'entremise des récits de vie permettra de faire ressortir par les trois (3) formes d'analyse, les conflits de valeurs en présence dans les organisations. Cette mise à jour des conflits de valeurs pourra servir dans la structuration d'une méthode d'intervention afin que les travailleurs puissent envisager renouer avec leurs pratiques professionnelles.

2. SUJETS HUMAINS IMPLIQUÉS	
2.1	<p><b>Décrire la population ou les sujets humains qui seront impliqués ou étudiés dans le cadre du projet.</b></p> <p>La population visée par cette étude comprend des travailleurs québécois ayant vécu un épisode d'épuisement professionnel dans leur contexte de travail;</p> <p>Quinze (15) à vingt (20) travailleurs ayant vécu un épuisement professionnel seront rencontrés. Pour être sélectionnés, ces travailleurs devront avoir reçu un congé maladie de la part de leur médecin variant entre 3 mois et plus, et avoir quitté l'emploi en lien avec leur épuisement professionnel afin d'éviter tout conflit potentiel.</p> <p>Afin de tracer un portrait général de ce qu'est un épisode d'épuisement professionnel, les volontaires choisis devront avoir œuvré dans divers domaines professionnels comme la santé, l'enseignement, le commerce, la restauration, la fonction publique et les organismes parapublics. Ces travailleurs seront âgés entre 25 ans et 65 ans.</p> <p>Le recrutement des volontaires se fera par le biais de séances d'information auprès de divers regroupements sociaux. La publication d'annonces par l'entremise d'un journal local sera utilisée pour rejoindre des individus ayant vécu un épisode d'épuisement professionnel et intéressés à participer à ce type d'étude. De plus, des annonces pourront également être affichées dans les lieux tels que CLSC, clinique médicale ou de psychologie, bureau de la Commission de la SST, babillards universitaires, etc. pour compléter l'échantillonnage de la présente recherche s'il y a lieu. Il est à noter que la chercheure prend acte de la suggestion du comité d'effectuer les observations seulement avec des employés qui ont quitté leur emploi afin d'éviter tout conflit potentiel.</p> <p>Des personnes du milieu de l'éducation et de la santé sont également disposées à offrir un certain appui à la chercheure pour recruter des volontaires dans leurs milieux professionnels et organisationnels en informant leurs collègues du sujet de la recherche en référant ces volontaires à la chercheure pour de plus amples renseignements.</p>
2.2	<p><b>Indiquer s'il existe des liens de parenté entre les investigateurs et les sujets.</b></p> <p>Aucun lien de parenté n'existe entre les investigateurs et les sujets.</p>
2.3	<p><b>Décrire, en termes précis, les procédures utilisées pour rendre bien éclairé le consentement des sujets.</b></p> <p>Lors du premier contact téléphonique effectué par les volontaires à la chercheure principale, des informations plus explicites sur les étapes et les objectifs de la recherche ainsi que sur le respect de la confidentialité seront fournis. Pour les volontaires intéressés à participer à la recherche, une date et un lieu de rencontre seront déterminés à leur convenance afin d'effectuer l'entrevue d'une durée de 60 minutes.</p> <p>Avant la passation de l'entrevue individuelle, une brève présentation de la chercheure principale sera faite afin d'établir un climat de confiance avec le volontaire. De plus, une récapitulation des objectifs et de la méthodologie sera présentée. Les participants auront à lire le document de consentement précisant les renseignements concernant les modalités de l'étude, les avantages et inconvénients reliés à leur participation à la recherche ainsi que la confidentialité respectée. Les participants devront signer les copies de ce document de consentement (l'une conservée par la chercheure, l'autre remise au participant) afin de légaliser leur participation à la recherche.</p>
2.4	<p><b>Déclarer toute rémunération ou compensation consentie aux sujets. Énoncer les termes de l'entente relative à la compensation.</b></p> <p>Aucune rémunération ne sera offerte aux participants de l'étude.</p>

3. MODALITÉS DE LA RECHERCHE	
3.1	<p><b>Énoncer de façon détaillée les procédés ou épreuves qui concernent ou impliquent des sujets humains (ex. : trois entrevues dirigées, d'une heure chacune, à intervalle d'un mois, ayant pour but...).</b></p> <p>Quinze (15) à vingt (20) volontaires ayant vécu un épuisement professionnel seront recrutés pour participer à la présente recherche. Pour ce faire, une première conversation sera tenue par téléphone afin d'informer le volontaire du processus auquel il s'apprête à participer. Par la suite, individuellement, les participants seront rencontrés lors d'une entrevue ouverte (enregistrée avec un appareil numérique) d'environ 1h00 où le sujet fera le récit de son épisode d'épuisement professionnel.</p> <p>Les volontaires choisis auront le loisir de choisir le lieu de la rencontre, soit à leur domicile ou encore dans un local fermé de l'Université du Québec à Chicoutimi. Une fois sur place, la première étape sera de lire avec le participant le formulaire de consentement.</p> <p>Par la suite, les participants seront appelés à répondre dans un premier temps à une première question qui consistera à lui demander de se décrire comme personne afin de cerner ses valeurs, les événements importants de sa vie qui l'ont constitué et d'identifier les personnes importantes de sa vie.</p> <p>Dans un deuxième temps, on demandera au participant d'entamer son récit d'épuisement professionnel de manière chronologique, c'est-à-dire du moment où il a obtenu l'emploi en lien avec son épuisement professionnel jusqu'à sa rémission ou jusqu'où il en est rendu.</p> <p>Les participants à la recherche seront informés que les données recueillies lors de l'entrevue seront détruites, 7 ans après l'acceptation finale de la thèse par le Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche.</p> <p>Après la retranscription des récits recueillis, une brève rencontre d'une trentaine de minutes avec chacun des sujets sera effectuée pour leur présenter leur récit afin que celui-ci puisse se relire et en confirmer la validité. Cette étape a aussi pour but de mettre une distance entre le sujet et son histoire.</p>
3.2	<p><b>Décrire et évaluer les risques et avantages prévisibles pour les sujets.</b></p> <p>Les volontaires participants à cette recherche courent peu de risque, puisque cette démarche se veut une intervention permettant de prendre une distance avec un événement qui a été marquant dans leur histoire dans une perspective éthique afin de relever les valeurs importantes pour le sujet. Cette approche favorisera une prise de conscience vis-à-vis de leur actualisation, de leur accroissement et de leur approfondissement des connaissances sur eux-mêmes. Cette méthodologie du « récit de vie » se veut l'accès à une réalité sociale, mettant à jour les mécanismes, les processus et les logiques d'action des vécus respectifs. La mise en mot parvient ainsi à éclairer une parcelle de la réalité socio-historique souvent composée de stéréotypes et de préjugés pour dégager des éléments de connaissance critiques basés sur l'observation concrète.</p> <p>Par contre, il est possible que certains volontaires réagissent avec émotivité à la suite de leur participation à cette recherche, puisqu'elle risque d'éveiller certains inconforts pouvant être difficiles à gérer. Des mécanismes seront prévus à cet égard, car tous les volontaires seront informés que la Clinique de psychologie de l'UQAC offre un service d'aide individuelle. Ils pourront y rencontrer un professionnel ou un stagiaire au doctorat supervisé par un psychologue à raison de 25,00\$ par rencontre. Les coordonnées de la Clinique de psychologie seront indiquées dans le formulaire de consentement qui sera remis à chaque participant lors de l'entrevue.</p>



3.3	<p><b>Indiquer le calendrier de réalisation des procédés ou épreuves (tests,...) de la recherche.</b></p> <p>La réalisation des entrevues est prévue pour les mois de juin 2008 à novembre 2008. La transcription des entrevues se fera au cours des mois de juillet 2008 à décembre 2008. L'analyse des données est prévue pour les mois de janvier 2009 jusqu'à juin 2009. Enfin, la rédaction de la thèse est envisagée pour janvier 2009 à l'été 2009, permettant ainsi un premier dépôt à l'automne 2009.</p>
-----	--

4. INFORMATION COLLIGÉE	
4.1	<p><b>Si le projet implique la cueillette ou l'utilisation de données afférentes à des sujets humains, décrire : 1) les sources employées; 2) l'information recherchée; 3) le niveau de confidentialité attaché à ces informations.</b></p> <p>Premièrement, les participants à la recherche auront à remplir le formulaire de consentement qui contiendra leurs noms, adresse, numéro de téléphone et courriel.</p> <p>Dans un deuxième temps, dans une entrevue ouverte d'environ 60 minutes, les volontaires auront à faire une brève description de ce qu'ils sont afin de déterminer les valeurs qu'ils portent. Par la suite, ils entameront le récit de leur épisode d'épuisement professionnel de manière chronologique, ce qui favorisera la mise en lumière de détails et de subtilités qui pourraient échapper à son auteur dans un autre contexte. Ainsi, les participants détailleront sur les débuts de l'emploi qu'ils ont occupés les ayant amenés à un épuisement professionnel. Ils seront invités à raconter l'épisode d'épuisement professionnel comme tel et comment ils en sont sortis, les moyens qu'ils ont privilégiés, les conséquences actuelles de cet événement sur leur vie, etc.</p> <p>Toutes les informations seront tenues confidentielles, c'est-à-dire que chacun des fichiers audio sera codifié et les codes seront inscrits sur une liste associée au nom des participants que seule la chercheuse principale connaîtra. Cette liste sera gardée sous clef dans le bureau du directeur de la thèse. Aucun autre individu que la chercheuse principale et son directeur ne sera mis au courant du nom des participants, ainsi que toutes autres personnes rencontrées, et ayant refusé de participer à l'étude.</p>
4.2	<p><b>Si l'information est de nature confidentielle, énoncer les mécanismes élaborés : 1) pour obtenir le consentement des sujets et/ou de toute personne ayant autorité sur l'information; 2) pour assurer la confidentialité des données une fois colligées; 3) pour assurer la conservation des données en lieu sûr; 4) la période de conservation des données (date de destruction).</b></p> <p>Les démarches de communications téléphoniques et d'entrevues seront réalisées par la chercheuse ayant amorcé cette étude. Lors de l'entrevue, les participants signeront un formulaire de consentement assurant ainsi la confidentialité des informations recueillies.</p> <p>Les entrevues seront enregistrées numériquement et seront conservées sur un cd. Le directeur de la thèse mettra ledit cd sous clef dans un classeur à cet effet. La transcription des entrevues réalisées sera effectuée par la chercheuse principale du présent projet. Une fois la retranscription des verbatim terminée, les fichiers audio seront détruits. Aucun nom ne figurera sur les verbatim. Les outils de collecte des données seront identifiés par codes, inscrits sur une liste gardée sous clef et confidentielle.</p> <p>Tous les documents seront conservés dans un classeur verrouillé, auxquels seuls la chercheuse et son directeur auront accès. Une fois que l'analyse des entrevues sera terminée, la liste gardée sous clef sera détruite.</p> <p>Le directeur ainsi que l'étudiante s'engagent à conserver les données de la recherche pendant 7 ans, soit en 2016. Cette période de temps semble suffisante pour que la thèse soit définitivement acceptée. Au terme de cette date, les documents seront détruits.</p>

4.3	<p><b>Indiquer le nom et la fonction des personnes qui ont ou qui auront accès à l'information confidentielle colligée.</b></p> <p>Nancy Gagnon, M.Sc. étudiante au doctorat en théologie pratique de l'Université de Montréal, chercheure principale</p> <p>Marc Jean, Ph.D. Professeur à l'UQAC, directeur de la thèse</p> <p>Solange Lefebvre, Ph.D Professeure à l'Université de Montréal, codirectrice de la thèse</p>
4.4	<p><b>Pour les personnes impliquées dans la cueillette ou l'utilisation des données confidentielles, joindre une déclaration d'honneur (ou un serment d'office) <u>SIGNÉ(E)</u> garantissant le respect de la confidentialité. (Veuillez vous référer au modèle sur le site Web de l'Université : document intitulé <i>Déclaration d'honneur</i>)</b></p> <p>Voir en annexe du document</p>

## 5. DIFFUSION DES RÉSULTATS

5.1	<p><b>Indiquer précisément sous quelle forme (données nominatives, regroupement statistique...) et de quelle manière les résultats de la recherche touchant des sujets humains seront publiés ou diffusés.</b></p> <p>D'abord, les résultats de la présente recherche seront présentés sous forme de thèse de doctorat. Par la suite, un second mode de transmission des connaissances se fera par le biais de communications orales ou d'articles scientifique écrits ou d'ateliers impliquant des milieux de pratique en lien avec le présent sujet.</p>
5.2	<p><b>Préciser quels critères seront utilisés pour déterminer si une demande de renseignements sera autorisée ou non (ex. : demande relative aux données nominatives colligées).</b></p> <p>Aucune demande de renseignement ne sera autorisée.</p>
5.3	<p><b>Décrire les modalités de consentement des sujets en ce qui a trait à la permission de diffuser des résultats à travers lesquels l'identité serait révélée ou décelable.</b></p> <p>L'identité des participants ne sera révélée, en aucun cas, lors des activités de diffusions des informations liées à la recherche.</p>

6. AUTRES RENSEIGNEMENTS		
6.1	<p><b>Décrire le rôle spécifique des membres de l'équipe de recherche qui peuvent poser des gestes à incidence déontologique et préciser la nature de leur contrat d'emploi (ex. : professeur, auxiliaire de recherche, étudiant...).</b></p> <p>Nancy Gagnon : étudiant au doctorat en théologie pratique de l'Université de Montréal</p> <p>Marc Jean : professeur de l'Université du Québec à Chicoutimi et directeur de la thèse</p> <p>Solange Lefebvre : professeur de l'Université de Montréal et codirectrice de la thèse</p>	
6.2	<p><b>Le responsable du projet doit joindre à la présente la déclaration de consentement qui sera utilisée pour obtenir l'acceptation des sujets. (Veuillez vous référer au document intitulé <i>Informations à inclure dans la déclaration de consentement des sujets humains devant participer au projet de recherche</i> situé sur le site Web de l'Université)</b></p> <p>Document joint.</p>	
LISTE DES DOCUMENTS ANNEXÉS		
ANNEXE 1 :	Déclaration de consentement (voir le point 6.2)	<input checked="" type="checkbox"/>
ANNEXE 2 :	Serment(s) ou déclaration d'honneur (voir le point 4.4)	<input checked="" type="checkbox"/>
ANNEXE 3 :	Décision de pairs ou, dans le cas d'un étudiant, lettre du directeur de recherche relative au contenu scientifique du projet (voir le point 1.5)	<input checked="" type="checkbox"/>
AUTRES :	Guide d'entrevue	<input checked="" type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du responsable du projet  
(S'il-vous-plaît, signez en noir)

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Si étudiant, signature du directeur de recherche  
(S'il-vous-plaît, signez en noir)

## **GUIDE D'ENTREVUE**

Dans le but de recueillir les éléments significatifs de votre vie:

- Pourriez-vous me parler par thèmes: des lieux importants, des personnes influentes, des réussites, bref, ce qui vous a construit afin que j'aie un portrait de qui vous êtes actuellement?
  
- Selon votre propre chronologie: pourriez-vous me faire le récit de votre parcours qui vous a amené à votre épisode d'épuisement professionnel?



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi, Québec G7H 2B1

## COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

### DÉCLARATION DE CONSENTEMENT

Responsable : Nancy Gagnon  
Téléphone : (418)545-5011 poste 4745  
Département : Sciences Humaines

*En tout temps vous pouvez contacter le président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi, monsieur Jean-Pierre Béland, au 545-5011 poste 5219 pour toute question concernant l'éthique de la recherche à l'Université, de même que les informations suivantes :*

#### 1. INVITATION À PARTICIPER AU PROJET (À L'EXPÉRIENCE)

- 1.1 S'il y a lieu, énoncé de la raison pour laquelle le sujet est invité à participer au projet (ex. caractéristiques particulières des sujets).

*Le participant à la présente recherche devra avoir vécu un épisode d'épuisement professionnel dans son parcours afin d'en rendre compte à la chercheuse sous forme de récit de vie.*

#### 2. DESCRIPTION DU PROJET

- 2.1 Énoncé des objectifs généraux de la recherche.

*Les objectifs de la recherche sont de développer une méthodologie d'intervention propre à accompagner individuellement et collectivement des personnes aux prises avec un problème d'épuisement professionnel les ayant conduites à faire le choix de quitter ou de rester dans le milieu organisationnel auquel elles appartiennent.*

- *Comprendre les problématiques professionnelles (individus – organisations);*
- *Identifier et analyser les valeurs et conflits de valeurs auxquels cette réalité donne lieu;*
- *Proposer une stratégie de réconciliation pour accompagner l'individu ayant vécu de l'épuisement professionnel avec lui-même et avec l'organisation dans une perspective de prise en charge.*

## **2.2 Exposé du rôle des "épreuves" concernant ou affectant le sujet.**

*Le participant aura a raconté son expérience d'épuisement professionnelle qu'il a vécu en mettant en contexte l'événement, en faisant part des souffrances, des obstacles, des valeurs à lesquels il a été confronté lors de cette épisode.*

## **2.3 Description des "épreuves" (enquête, tests,...) impliquant le sujet.**

### **a) les buts spécifiques;**

*Développer un modèle expliquant l'expérience d'épuisement professionnelle afin de révéler les facteurs importants ainsi que les valeurs qui les sous-tendent lors d'un tel épisode. Cette modélisation permettra de circonscrire les aspects importants qui pourront servir à développer un modèle d'intervention entre les employés et leurs employeurs aux prises avec une telle problématique.*

### **b) la fréquence;**

*Dans le développement du présent projet de recherche, la chercheure souhaite effectuer deux (2) rencontres auprès des volontaires interviewés.*

### **c) la durée;**

*La première rencontre devrait durer approximativement soixante (60) minutes pour compléter le récit de l'épisode d'épuisement professionnel vécu par le participant. Quant à la seconde rencontre d'une durée approximative de 30 minutes, celle-ci servira à la validation de la retranscription du récit réalisé lors de la première rencontre et de compléter avec des informations supplémentaires si nécessaire.*

### **d) le lieu;**

*Le lieu de l'entrevue sera choisi à la convenance du participant afin que celui-ci se sente confortable pour raconter son récit tout en respectant les règles de la confidentialité.*

### **e) les autres modalités.**

#### 2.4 Déclaration sur la portée et les retombées envisageables des résultats de la recherche.

*Cette recherche vise à développer un outil d'intervention pour venir en aide aux travailleurs et travailleuses qui vivent de l'épuisement professionnelle dans leur organisation et qui veulent réintégrer celle-ci en conformité avec la prise de conscience qu'un tel épisode donne lieu.*

### 3. ÉVALUATION DES AVANTAGES ET DES RISQUES

#### 3.1 Énoncé des résultats prévisibles de l'étude incluant :

##### a) les avantages pour les sujets (même l'absence d'avantage doit être indiqué, le cas échéant);

*Le récit de vie permettra de « dire » l'événement d'épuisement professionnel en dehors de la pression de l'action et du jeu des normativités. Cette approche favorisera l'établissement d'une distance critique pour celui qui se racontera et lui ouvrira une créativité éthique<sup>54</sup>. Le besoin de « se dire » à travers une telle expérience provient de la nécessité d'engager une réflexion éthique à propos d'une situation provoquée par l'apparition d'un sentiment d'insatisfaction (c'est-à-dire avoir été devant une question difficile qu'on a eu du mal à gérer et/ou résoudre). Ces insatisfactions trouvent généralement leurs sources dans l'incohérence entre les orientations des actions concrètes et les prévisions que l'on aurait aimé voir se réaliser comme horizon de sens pour cette alliance faisant ici ressortir les conflits de valeurs potentiels.*

##### b) les avantages pour des groupes identifiés;

*Puisque bon nombre d'organisations sont au prise avec des problèmes d'épuisement professionnelle chez leurs employés, cette étude souhaite parvenir à développer une forme d'intervention qui prendra en compte les individus vivants ce problème et comment faire en sorte qu'ils réintègrent le milieu professionnel de façon harmonieuse.*

##### c) les avantages pour la discipline;

*Les avantages souhaitées pour la discipline en réalisant cette recherche est de démontrer comment une meilleure compréhension de l'éthique peut favoriser l'harmonisation du « Soi, de l'autre et de l'objet »..*

<sup>54</sup> CADORÉ, Bruno; (1997) L'éthique clinique comme philosophie contextuelle, Éditions Fides, 62 pages.

**d) les avantages pour la société.**

*Ultimement, cette recherche pourrait favoriser un rapprochement vers « Un vivre ensemble harmonieux » pour l'ensemble de la société qui se veut plus juste et plus humaines dans des contextes de souffrance.*

**3.2 S'il y a lieu, une description des risques prévisibles au plan psychologique, physique, social ou autre.**

**ATTENTION :** *Il est possible que le fait de raconter le récit qui a mené à l'épuisement professionnel puisse faire ressurgir des difficultés psychologiques dues à cet épisode. Si tel était votre cas, nous pourrions vous référer une ressource psychologique pouvant vous venir en aide de manière ponctuelle. Ainsi, la clinique de psychologie de l'UQAC offre un service d'aide individuelle où vous pourrez rencontrer un professionnel ou un stagiaire au doctorat supervisé par un psychologue à raison de 25,00\$ par rencontre. La responsable de la recherche s'engage à défrayer deux (2) séances avec une ressource psychologique si le besoin est ressenti. Pour rejoindre la clinique, les coordonnées sont :*

*Clinique universitaire de psychologie  
Local H3-1140  
Pavillon des humanités  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Téléphone: 418 545-5024*

**3.3 Identification des "épreuves" utilisées qui s'écartent des "épreuves" normalement employées dans la discipline.**

*Aucunes épreuves utilisées ne s'écarteront des épreuves normalement employés dans la discipline.*



#### **4. Confidentialité des données et diffusion des résultats**

##### **4.1 S'il y a lieu, la liste des dispositions prises pour sauvegarder l'anonymat et la confidentialité.**

*Afin de rapporter les propos des sujets, les noms des personnes et des lieux seront désignés sous un vocable générique ne permettant pas d'identifier les participants de l'étude, assurant ainsi l'anonymat et la confidentialité.*

*Les entrevues seront enregistrées numériquement et seront conservées sur un cd. Le directeur de la thèse mettra ledit cd sous clef dans un classeur à cet effet. La transcription des entrevues réalisées sera effectuée par la chercheure principale du présent projet. Une fois la retranscription des verbatim terminée, les fichiers audio seront détruits. Aucun nom ne figurera sur les verbatim. Les outils de collecte des données seront identifiés par codes, inscrits sur une liste gardée sous clef et confidentielle.*

*Tous les documents seront conservés dans un classeur verrouillé, auxquels seules la chercheure et son directeur auront accès. Une fois que l'analyse des entrevues sera terminée, la liste gardée sous clef sera détruite.*

*Le directeur ainsi que l'étudiante s'engagent à conserver les données de la recherche pendant 7 ans, soit en 2016. Cette période de temps semble suffisante pour que la thèse soit définitivement acceptée. Au terme de cette date, les documents seront détruits.*

##### **4.2 Limites à la confidentialité, si applicable. Ex. : informer le sujet qu'il y a obligation de divulgation de toute situation susceptible de porter atteinte à un mineur en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse.**

*Dans le cas de la présente recherche, il n'y a pas d'obligation de divulgation de toute situation susceptible de porter atteinte à un mineur.*

**4.3 Description du consentement requis du sujet relativement aux données recueillies sur ce dernier.**

Je, soussigné(e) \_\_\_\_\_, consent à participer de façon volontaire et sans aucune forme de pression que ce soit au projet de recherche « Épuisement professionnel vécu par des travailleurs québécois dans les milieux de pratiques professionnelles et organisationnelles : enjeux éthiques et défis. »

**4.4 Stipulation concernant l'identification du sujet ou non à l'intérieur d'une publication ou autre production découlant de la recherche.**

*En aucun cas il sera permis d'identifier le participant à l'intérieur d'une publication ou autre production découlant de la recherche demeurera.*

**4.5 S'il y a lieu, une autorisation du sujet touchant la diffusion ou l'utilisation "a posteriori" des données recueillies.**

*Une autorisation sera demandée auprès du participant, le cas échéant, advenant le besoin de diffuser ou d'utiliser « a posteriori » des données recueillies.*

**5. MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DU SUJET**

**5.1 Détails sur toute rémunération ou compensation, s'il y a lieu.**

*La participation du sujet est réalisée sur une base volontaire et sans compensation monétaire.*

**5.2 Déclaration sur l'accessibilité ou non des résultats de la recherche (ou des épreuves) pour le sujet.**

*Les résultats de la recherche seront disponibles pour le sujet, l'or de la soutenance de la thèse.*

**5.3 Déclaration sur la protection d'assurance accordée ou non au sujet.**

*Dans le cas de la présente recherche, il n'y a pas de protection d'assurance accordée au sujet.*

**5.4 Permission pour le chercheur de retirer le sujet de l'expérimentation ou de la recherche.**

*S'il advenait pour toutes sortes de raisons que les propos confiés à la chercheuse ne correspondent pas à l'objectif poursuivi pour cette recherche, la chercheuse se garde le droit de retirer le sujet de son échantillon.*

**5.5 Autorisation pour le sujet de se retirer en tout temps de la recherche sans préjudice à ses droits.**

*Le sujet peut décider en tout temps de mettre fin à sa participation à la présente recherche pour toutes raisons qu'il juge suffisantes.*

**5.6 Droit du sujet d'obtenir, avant et pendant l'étude, réponse aux questions qu'il peut avoir à poser au responsable de la recherche.**

*Le participant à cette recherche peut obtenir, avant et pendant l'étude, réponse aux questions qu'il peut avoir à poser au responsable de la recherche.*

**6. SIGNATURES REQUISES****6.1 Le chercheur signe et date le document.**

J'ai signé à \_\_\_\_\_, ce \_\_\_\_\_ jour du mois de \_\_\_\_\_ de l'an \_\_\_\_\_.

**Nancy Gagnon** \_\_\_\_\_

Nom

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Adresse

\_\_\_\_\_  
Téléphone

**Nancy.Gagnon@uqac.ca** \_\_\_\_\_

Courriel

**6.2 Le chercheur ayant signé le document, le sujet signe et date le document à son tour (Signature du titulaire de l'autorité parentale dans le cas de sujet mineur).**

J'ai signé à \_\_\_\_\_, ce \_\_\_\_\_ jour du mois de \_\_\_\_\_ de l'an \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Nom

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Adresse

\_\_\_\_\_  
Téléphone

\_\_\_\_\_  
Courriel

**6.3 Une copie du consentement doit être fournie au sujet.**



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi, Québec  
G7H 2B1

COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

DÉCLARATION D'HONNEUR

Je, soussigné(e) **Nancy Gagnon**, à titre de **Chercheure** pour le projet de recherche « **Épuisement professionnel vécu par des travailleurs québécois dans les milieux de pratiques professionnelles et organisationnelles : enjeux éthiques et défis.** » \_\_m'engage à respecter le caractère confidentiel de toute information nominative dont j'aurai accès dans le cadre du projet de recherche ci-haut mentionné et à ne pas divulguer, reproduire ou utiliser, d'une quelconque manière, cette information autrement que pour les fins pour lesquelles elle m'est communiquée.

*Je m'engage également à respecter la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que la loi et les règles de l'art en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et ce, tant au niveau de la cueillette d'information confidentielle, de son traitement que de sa diffusion.*

J'ai signé à **Chicoutimi**, ce **24<sup>ième</sup>** jour du mois de **janvier** de l'an **2008**.

**Nancy Gagnon**

Nom

Signature

Adresse

Téléphone

**Nancy Gagnon@uqac.ca**

Courriel

Témoin (Nom)

Signature

Saguenay, 31 janvier 2008

Comité d'Éthique de la Recherche  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boul. de l'Université  
Chicoutimi, (Québec)  
G7H 2B1

**Objet : Certification du caractère scientifique du projet : « *Épuisement professionnel vécu par des travailleurs québécois dans les milieux de pratiques professionnelles et organisationnelles : enjeux éthiques et défis.* »**

Mesdames, Messieurs,

La présente est pour vous certifier que le projet de thèse de doctorat de madame Nancy Gagnon, étudiante dans le programme de Théologie pratique, qui a pour titre « *Épuisement professionnel vécu par des travailleurs québécois dans les milieux de pratiques professionnelles et organisationnelles : enjeux éthiques et défis.* » est à caractère scientifique.

En espérant le tout conforme, recevez, Mesdames, Messieurs, mes salutations distinguées.

---

Marc Jean, Ph.D  
Directeur de thèse



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi, Québec  
G7H 2B1

DECLARATION D'HONNEUR

COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Je, soussigné(e) **Solange Lefebvre**, à titre de **Codirectrice** pour le projet de recherche « **Épuisement professionnel vécu par des travailleurs québécois dans les milieux de pratiques professionnelles et organisationnelles : enjeux éthiques et défis.** » de l'étudiante **Nancy Gagnon**, m'engage à respecter le caractère confidentiel de toute information nominative dont j'aurai accès dans le cadre du projet de recherche ci-haut mentionné et à ne pas divulguer, reproduire ou utiliser, d'une quelconque manière, cette information autrement que pour les fins pour lesquelles elle m'est communiquée.

Je m'engage également à respecter la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'Université du Québec à Chicoutimi, *l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi que la loi et les règles de l'art en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et ce, tant au niveau de la cueillette d'information confidentielle, de son traitement que de sa diffusion.

J'ai signé à \_\_\_\_\_, ce \_\_\_\_\_<sup>e</sup> jour du mois \_\_\_\_\_ de l'an 2008.

Nom

Signature

Adresse

Téléphone

Courriel

Témoin (Nom)

Signature