



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**LIEN ENTRE SOUTIEN SOCIAL ET SYNDROME D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL:
ETUDE DE CAS APPROFONDIE**

Promoteur : Thomas Périlleux

Mémoire-recherche présenté par
Maryse Laurent et Stéphanie Vanhaver

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Nous désirons remettre nos plus sincères remerciements à notre promoteur Mr Thomas Périlleux qui nous a accompagné tout au long de la rédaction de ce mémoire. Ses précieux conseils nous ont permis de rester concentrées sur notre sujet. Nous le remercions également pour la confiance qu'il nous a accordé en nous donnant l'autorisation de terminer le travail sans sa relecture.

Nous voulons également exprimer toute notre reconnaissance à l'ensemble des personnes qui ont accepté de partager avec nous leur témoignage et qui ont dès lors constitué notre échantillon d'étude. Plus particulièrement, nous tenons à remercier Catherine, Marie, Joseph, Aurore, Nicole, Corine, Gabrielle, Émilie, Viviane, Jacqueline et Valérie.

Ensuite, nous aimerions aussi remercier nos proches qui nous ont épaulés tout au long de cette aventure, et qui nous ont également fait don de quelques heures de leur temps pour nous relire.

Enfin, nous aimerions remercier l'ensemble du personnel académique et plus particulièrement l'ensemble des professeurs nous ayant permis d'acquérir des compétences, des savoir-faire et des acquis théoriques mais surtout qui nous ont appris à développer un esprit critique et une manière de penser bien plus riches.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I: THEORIE	5
CHAPITRE I: LE BURNOUT	5
<i>Section 1. Introduction et mise en contexte</i>	<i>5</i>
§ 1.1. Les modifications majeures de la société.....	5
§ 1.2. Apparition et historique du burnout	8
§ 1.3. Le burnout en chiffre.....	10
§ 1.4. Connaître le burnout, quel intérêt pour les gestionnaires?	10
<i>Section 2. Revue de littérature</i>	<i>11</i>
§ 2.1. Le précurseur des théories sur le burnout: Herbert J. Freudenberger	12
§ 2.2. Christina Maslach et Michael P. Leiter: une nette divergence théorique	14
§ 2.3. Évolution des théories et apports théoriques et conceptuels nouveaux	19
§ 2.4. Quelle est le rôle/place du manager face au burnout?.....	32
<i>Section 3. Conclusions sur le burnout</i>	<i>33</i>
CHAPITRE 2: LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVERS DES RELATIONS	
INTERPERSONNELLES	36
<i>Section 1. Introduction</i>	<i>36</i>
§ 1.1. Le soutien social.....	36
<i>Section 2. Les relations interpersonnelles</i>	<i>38</i>
§ 2.1. Historique: au début des relations interpersonnelles, la naissance du groupe	38
§ 2.2. Apparition du phénomène de la relation interpersonnelle comme sujet d'étude à part entière	41
<i>Section 3. Conclusion sur le soutien social au travers des relations interpersonnelles.....</i>	<i>63</i>
CHAPITRE 3: CONCLUSION	65
PARTIE 2: ETUDE DE CAS APPROFONDIE.....	67
CHAPITRE 1: LES OBJECTIFS ET CONSTRUCTION DES HYPOTHESES.....	67
<i>Section 1. Nos objectifs</i>	<i>67</i>
<i>Section 2. Construction des hypothèses</i>	<i>68</i>
§2.1. Hypothèses au niveau des relations interpersonnelles	68
§2.2. Hypothèses au niveau des facteurs à risques du burnout	69
§2.3. Hypothèse supplémentaire relative à la question de recherche finale.....	70
§2.4. Récapitulatif des hypothèses	70
CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE	72
<i>Section 1. Choix de la méthode d'étude de cas approfondie</i>	<i>72</i>
<i>Section 2. Choix des contacts.....</i>	<i>73</i>
<i>Section 3. Choix de la manière de procéder</i>	<i>73</i>
<i>Section 4. Guide d'entretien</i>	<i>74</i>
<i>Section 5. Décisions quant aux interviews.....</i>	<i>74</i>
<i>Section 6. Choix du lien de l'interview</i>	<i>74</i>
CHAPITRE 3: L'ÉTUDE DE CAS	76
<i>Section 1. Tableaux récapitulatifs des entretiens</i>	<i>76</i>
<i>Section 2. Observations des entretiens</i>	<i>76</i>

<i>Section 3. Analyse thématique</i>	79
<i>Section 4. Résultats</i>	83
§ 4.1. Hypothèse 1: Le collègue se désensibilise en vue de se protéger	83
§ 4.2. Hypothèse 2: Relations conflictuelles avec un collègue	84
§ 4.3. Hypothèse 3: Relations conflictuelles avec un supérieur	86
§ 4.4. Hypothèse 4: le patient atteint de burnout souffre ou a souffert d'un manque de reconnaissance de la part des membres de son équipe ce qui l'a poussé à se dévaloriser à ses propres yeux.	89
§ 4.5. Hypothèse 5: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu l'impression de perdre ses repères comme s'il perdait le contrôle de la situation.	91
§ 4.6. Hypothèse 6: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, ressent ou a ressenti une montée de stress au point qu'il s'inquiète pour sa propre santé.	93
§ 4.7. Hypothèse 7: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu le sentiment que sa charge de travail a augmenté de manière significative.	95
§ 4.8. Hypothèse 8: Le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur: les manières de faire de l'organisation, les manières de faire du supérieur, sa manière de penser son travail.	96
§ 4.9. Conclusion sur les résultats	103
<i>Section 5. Limites de l'analyse</i>	106
§ 5.1. Sélection des collègues interviewés	106
§ 5.2. Les questions	106
§ 5.3. La taille de l'échantillon	107
§ 5.4. La singularité des cas de burnout étudiés	107
§ 5.5. La multiplicité de variables divergentes	108
CONCLUSION	109
BIBLIOGRAPHIE	113
ANNEXES	119
ANNEXE 1: LE MODÈLE DE KARASEK	120
ANNEXE 2: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FACTEURS INFLUENÇANT LES RELATIONS AU TRAVAIL	121
ANNEXE 3: GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA PERSONNE DIAGNOSTIQUÉE EN BURNOUT	122
ANNEXE 4: GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE COLLÈGUE DE LA PERSONNE DIAGNOSTIQUÉE EN BURNOUT	124
ANNEXE 5: RÉSUMÉS DES RÉCITS DES SUJETS AYANT VÉCU UN BURNOUT	126
ANNEXE 6: LES TESTS DE CATHERINE	129
ANNEXE 7: RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE MARIE	142
ANNEXE 8: RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN D'AUORE	160
ANNEXE 9: RETRANSCRIPTION ENTRETIEN CORINE	175

INTRODUCTION

Le syndrome d'épuisement professionnel est une maladie qui est de plus en plus répandue dans la société actuelle. Cela cause beaucoup de torts aux victimes mais aussi aux proches, aux collègues, à l'organisation et à l'État. De plus, nous ne pensons pas qu'à l'heure actuelle, les organisations puissent diminuer les risques de burnout jusqu'au niveau zéro. Certes il y a eu une prise de conscience très large au niveau de la législation et des entreprises, mais le burnout n'est pas encore parfaitement connu. Il reste encore des zones d'ombres qui nous empêchent de comprendre cette maladie dans son ensemble.

Étant toutes les deux amenées à travailler prochainement dans le monde du travail, nous voulions en apprendre plus sur ce syndrome et peut-être, malgré l'échelle minime de notre étude, ajouter une petite pierre à l'édifice de la recherche. De plus, nous pensions qu'en effectuant notre mémoire sur ce sujet, nous pourrions développer des compétences de management se voulant plus *humaines*. Nous avons, en effet, toutes deux réalisé des études en sciences de gestion, nous serons donc peut-être amenées un jour à gérer des équipes de personnes qui expriment des besoins, des désirs et ressentent des émotions. Beaucoup pensent à tort qu'un manager est celui qui ne porte attention qu'aux résultats et à la performance. Nous voulions alors, par ce choix de sujet, montrer qu'un manager se doit aussi d'être quelqu'un à l'écoute des membres de son équipe, de ce qu'ils ressentent, et d'une manière plus globale, de leur bien-être au sein de l'organisation. La conjoncture économique actuelle apporte au monde du travail beaucoup de stress, d'anxiété et de précarités. Il est normal que les employés puissent craquer sous le poids de cette pression. Nous pensons alors que les gestionnaires actuels doivent adapter leurs façons de faire à ce nouvel environnement de travail, qu'ils se doivent de remplir un nouveau rôle: celui d'un manager partenaire à l'écoute des membres de son équipe, et qui ne porte pas seulement attention aux chiffres mais aussi au bien-être de ses employés. Par ce mémoire, nous voulions aussi marquer la nécessité d'adopter une gestion plus humaine dans les entreprises. Enfin, à un niveau plus personnel, le burnout est une thématique qui nous touche beaucoup. Il est difficile, à l'heure actuelle, de ne pas avoir un membre de la famille ou même une connaissance qui a été victime d'un syndrome d'épuisement professionnel. Dès lors, nous voulions aussi savoir comment apporter du soutien à ces personnes qui en ont tant besoin.

Afin d'élaborer notre sujet, nous avons effectué quelques recherches sur le domaine du burnout. Nous avons alors remarqué que de nombreuses études avaient déjà été réalisées sur le sujet. Cependant, nous tenions à tenter d'approcher le syndrome d'épuisement professionnel sous un angle nouveau. Suite à une réflexion conjointe, nous nous sommes demandé si le burnout d'un individu pourrait avoir une influence sur l'expérience de travail de son collègue. Nous nous sommes alors rendu compte que, pour tenter de répondre à cette interrogation, il fallait que nous étudions la dimension du soutien social afin de mieux comprendre comment fonctionnent les relations entre collègues. En addition, nous souhaitons savoir si, dans le cas où l'influence est avérée, celle-ci est fonction du degré de soutien social entre les collègues. En vue de pouvoir répondre à toutes ses interrogations, il nous a fallu étudier chaque dimension et établir si un lien pouvait être établi. Dès lors, notre sujet de mémoire était défini: « Lien entre soutien social et syndrome d'épuisement professionnel » et notre question de recherche serait dès lors: « Le burnout d'un individu a-t-il une influence, fonction du degré de soutien social, sur l'expérience de travail de son collègue? »

Comme déjà mentionné au cours de cette introduction, le syndrome d'épuisement professionnel est un phénomène de plus en plus fréquent et qui représente des coûts monétaires et non monétaires pour les victimes, les proches, les entreprises et l'État. Nous pensons que le soutien social est une dimension très importante pouvant d'une part, mieux nous aider à comprendre le syndrome, et d'autre part, constituer un facteur diminuant les risques de burnout. Nous pensons que les sociétés ne savent pas encore comment gérer le départ d'un individu pour cause de burnout, et qu'il arrive qu'elles ne le fassent pas de la meilleure façon, de sorte que les autres membres de l'organisation peuvent souffrir aussi du départ de leur collègue. Une attention tout à fait légitime est portée aux victimes du syndrome d'épuisement professionnel mais les entreprises apportent-elles toujours autant de soutien à ses autres employés? Nous pensons qu'il est parfois nécessaire pour une entreprise de remettre en question sa façon de fonctionner afin de voir si celle-ci n'apporte pas des facteurs de risques de burnout. Encourage-t-elle le soutien social entre ses employés ou favorise-t-elle plutôt l'individualisme? C'est pour l'ensemble de ses raisons que ce sujet nous paraît important.

En vue de réaliser ce mémoire, nous avons dans un premier temps adopté une période de réflexion visant à explorer de manière large le sujet du burnout. Par la suite, nous avons décidé de voir quel lien il pouvait entretenir avec le soutien social. Après, nous avons eu une

discussion avec notre promoteur académique qui nous a donné des pistes théoriques sur le burnout, mais aussi quelques conseils sur comment réaliser une étude de cas approfondie ce qui nous a permis d'avoir une direction à suivre. Ensuite, nous avons élaboré notre revue de littérature analysant le burnout et le soutien social en regroupant des théories différentes assurant des points de vue transgénérationnels et transdisciplinaires. Au vue des théories explorées, nous avons ajusté notre question de recherche. Une fois celle-ci déterminée, nous avons convenu des objectifs de notre étude de cas de sorte que nous ne perdions pas de vue la direction à suivre. De la revue de littérature et des objectifs ont découlées les hypothèses de recherches ainsi que notre méthodologie pour l'étude de cas qu'il nous restait à réaliser. Dans cette optique, nous avons commencé à chercher des sujets pour l'étude veillant à respecter scrupuleusement notre méthodologie. Une fois les candidats sélectionnés, nous avons effectué les entretiens selon les conseils prodigués par notre promoteur. Les résultats ayant été récoltés, nous nous sommes chargées de les analyser au regard de nos hypothèses. Enfin, nous avons effectué une conclusion relatant nos résultats finaux et donnant une réponse à notre question de recherche.

Au cours de l'élaboration de ce mémoire, nous avons toutefois rencontré quelques difficultés. Tout d'abord, nous avons peiné à trouver des sujets pour notre étude de cas approfondie. Nous avons été freinées par plusieurs éléments: la délicatesse et la particularité du sujet qu'est le lien entre le burnout et le soutien social, la déontologie nous empêchant d'obtenir le nom de patients atteints du syndrome par l'intermédiaire d'un médecin par exemple, et notre méthodologie se voulant avant tout la plus humaine possible. En effet, nous pensons que ces éléments ont contribué à fortement diminuer le nombre de candidats pour notre étude. Pour les deux premiers éléments (la délicatesse et particularité ainsi que la déontologie), il s'agit de facteurs indépendants de notre volonté tandis que notre méthodologie a été choisie par nos soins. Toutefois, nous ne regrettons pas ce choix, bien que cela ait joué en notre défaveur. Comme expliqué plus haut, nous voulions explorer les voies vers un management plus humain, c'est pour cette raison qu'il nous semble logique que notre méthodologie suive cette même voie.

Ensuite, il nous parut difficile de rester concentrée sur le sujet, de ne pas se disperser. Cela a été difficile mais grâce aux entretiens fréquents avec notre promoteur, nous pensons avoir réussi à rester cohérentes tout au long de ce mémoire.

Enfin, l'aspect conjoint du mémoire a présenté des avantages mais parfois aussi des inconvénients. Il s'agit en effet d'apprendre à gérer les absences de l'autre lorsque l'une part

en Erasmus tandis que l'autre se retrouve en stage. Additionné à cela, il a fallu apprendre à harmoniser les styles d'écriture qui parfois ne s'accordent pas bien, ou encore discuter d'avis divergents. Nous pensons toutefois avoir réussi à surmonter au mieux ces difficultés et que celles-ci nous ont permis d'acquérir de nouvelles compétences qui nous seront fortement utiles par la suite.

PARTIE I: THEORIE

CHAPITRE I: LE BURNOUT

Au cours de ce chapitre, nous commencerons par développer le sujet du burnout sous un aspect global et historique. En effet, l'apparition du syndrome d'épuisement professionnel est un phénomène progressif. De ce fait, il ne nous semble pas opportun de l'aborder sans, au préalable, resituer les évolutions majeures du contexte dans lequel il s'est développé par la suite.

Ensuite, nous retracerons l'historique de l'apparition du burnout comme concept psychologique à part entière. Nous en donnerons alors ses premières définitions.

Afin de pouvoir quantifier le syndrome d'épuisement professionnel, nous donnerons quelques chiffres révélateurs de son ampleur et de son importance dans notre monde contemporain.

Lorsque nous évoquons notre sujet de mémoire à nos proches, nombreux se sont demandés quel était le lien avec les sciences de gestion, discipline que nous avons étudié pendant cinq ans. En effet, ils attribuent la plupart du temps le burnout au domaine de la psychologie. C'est pour cette raison que nous développerons un paragraphe sur l'intérêt que peut avoir l'étude du burnout pour les gestionnaires, et de manière plus générale, pour les organisations.

Au cours de la seconde section, nous discuterons des différentes revues de littérature choisies en tentant d'acquérir une théorie large et complète sur le sujet du burnout. A partir de là, nous conclurons en choisissant une base théorique sur laquelle nous nous appuierons pour l'élaboration des hypothèses de notre étude de cas.

Section 1. Introduction et mise en contexte

§ 1.1. Les modifications majeures de la société

Avec, entre autres l'amélioration des procédés industriels, la montée en puissance des syndicats et l'instauration de certaines lois relatives au travail, il n'est plus nécessaire de démontrer que la pénibilité physique du travail a considérablement diminué ces dernières années. Cependant, paradoxalement, la pénibilité psychique a quant à elle suivi la tendance inverse. En effet, Christophe Dejours accuse le travail contemporain d'être responsable d'une

augmentation du nombre de pathologies mentales (Dejours, 2007). En effet, à l'heure actuelle, le travail peut désormais comprendre les pénibilités suivantes: une surcharge de travail, des agressions provenant de tiers tels que les clients, la privation de son emploi et le harcèlement physique et psychologique. Ces pénibilités peuvent alors être source de pathologies mentales. Selon Laurence Saunder, cette augmentation des pénibilités psychiques au travail peut s'expliquer par plusieurs facteurs tels que la mondialisation des différents marchés sur lesquels les entreprises opèrent ou encore les structures organisationnelles qui tendent au fil des décennies à se complexifier et qui font dès lors « perdre sens » au travail (Saunder *in* Coutanceau et al., 2016).

Dans *Stress, burn-out, harcèlement moral* de Roland Coutanceau, Rachid Bennegadi et Serge Bornstein, Patrick Charrier et Astrid Hirschelmann, les auteurs dénombrent quatre modifications majeures qui ont significativement bouleversé le monde du travail telles que les travailleurs le connaissent et qui permettent d'expliquer pourquoi ces derniers en souffrent (Charrier & Hirschelmann *in* Coutanceau et al, 2016).

D'une part, le marché du travail en lui-même a beaucoup changé ces trente dernières années. En effet, avant la précarisation de celui-ci, les individus qui ne s'épanouissaient pas au travail, voire pire, qui en souffraient, pouvaient relativement aisément quitter leur fonction et trouver un autre emploi. Or, depuis les années quatre-vingts, le chômage ne cesse d'augmenter (Coutanceau et al., 2016, p.205) ce qui exerce une pression sur le travailleur qui se voit contraint de conserver son emploi quoique cela lui en coûte. En effet, Claude Louche (2007, p.25) évoque les travaux de Hans De Witte qui se concluaient en affirmant qu'il existe une relation décroissante entre la précarisation du marché de l'emploi et le bien-être au travail (Louche, 2007, p.25).

De plus, l'individu a, au fil des années, construit un lien très étroit avec le travail, de telle sorte qu'il développe un syndrome du *super-héros* (Clouzard, 2014). Cela le pousse à se rendre responsable de tout ce qui l'entoure parce qu'il estime que son entourage ne saurait se débrouiller sans lui. Patrick Charrier et Astrid Hirschelmann dénoncent cette attitude par l'hyper responsabilité de l'individu face à son travail (Charrier & Hirschelmann *in* Coutanceau et al, 2016). Le travailleur a tendance à se porter garant de davantage de tâches à un point tel que la distinction entre compétences professionnelles et compétences personnelles tend à s'estomper. En effet, ce qu'il accomplit a tendance à aller au-delà des compétences que requiert son poste. Par conséquent, lorsque le travailleur fait face à un échec, il est davantage susceptible de remettre sa personne toute entière en question.

Ensuite, plusieurs cliniciens du travail ont remarqué un changement dans les processus identitaires chez l'individu. En effet, ce dernier va davantage se définir par rapport à ce qu'il vaut, ce qu'il accomplit, les bons et mauvais actes qu'il porte. Ce sont principalement ces éléments qui définissent son identité. Le raisonnement identitaire a basculé; il ne s'agit plus de se dire « Je suis telle personne, donc j'ai accompli tel acte » mais plutôt « J'ai accompli tel acte, donc je suis telle personne ». Son identité deviendra alors fonction de sa performance au travail. En 2006, Hélène Garner, Dominique Meda et Claudia Sénik affirmaient déjà le postulat selon lequel le milieu professionnel était significatif de l'identité suite aux résultats de l'enquête de l'INSEE réalisée en 2003. Néanmoins, les auteurs ont nuancé leurs conclusions: en 2003, c'était la famille qui arrive en première position dans les éléments constitutifs de l'identité chez l'individu (Garner et al., 2006). A l'heure actuelle, le travail prenant de plus en plus de place dans la vie des travailleurs, ces derniers font alors face à un impératif de résultats au sein de leur entreprise. Cette pression n'est pas issue uniquement de l'organisation mais bien de l'individu lui-même. Ce dernier est sans cesse en quête d'une reconnaissance qui lui permettra alors de savoir ce qu'il vaut au travers des actes qu'il porte et, donc, ce qu'il est. On retrouve ici la thèse de *la centralité du travail* (Daniel Kergoat ou encore Jean-Philippe Deranty) repris par Christophe Dejours (2007). Quatre domaines de centralités étayaient cette thèse: le domaine individuel, le domaine des relations entre les hommes et les femmes, le domaine politique et le domaine de la théorie de la connaissance. Dans cet écrit aussi, l'auteur prétend que l'homme forge son identité de manière centrale d'après son travail et qu'il en va de même pour sa santé mentale.

Enfin, la quatrième modification majeure selon Patrick Charrier et Astrid Hirschelmann s'incarne dans la difficulté actuelle des individus à entretenir de bonnes relations interpersonnelles. De fait, ceux-ci ont du mal à savoir comment établir une relation par rapport à l'autre, quels comportements adopter. Cette situation problématique devrait trouver son origine dans les méthodes d'organisations du travail (Christophe Dejours, 2007). Pourtant, l'apport positif des relations interpersonnelles a déjà été prouvé depuis longtemps. En effet, d'une part au niveau personnel, comme l'indique Dominique Donatien (2013) dans son article *Cultiver les relations humaines dans la vie personnelle et professionnelle*, « de bonnes relations interpersonnelles et un solide réseau social ont un impact positif sur le bien-être et l'épanouissement personnel », d'autre part, au niveau organisationnel, des relations humaines déficientes ou du moins non satisfaisantes au sein d'une entreprise sont une cause d'inefficience.

A ces modifications majeures s'ajoutent d'autres mutations importantes suggérées par Claude Louche (2007).

Premièrement, nous avons le développement des nouvelles technologies qui, associé à la dématérialisation du travail, crée un écart entre l'homme et son travail ce qui donne à ce dernier un côté plus abstrait.

Deuxièmement, le psychologue constate que le travail est perçu comme étant devenu plus pénible et comportant aussi davantage de risques (Claude Louche, 2007, p. 25). En effet, les employeurs demanderaient à l'heure actuelle que leurs employés développent plus de compétences telles qu'une plus grande responsabilité et, ainsi, une implication personnelle plus importante.

Finalement, la montée en puissance du troisième secteur, le secteur des services, a profondément changé la structure de production des entreprises. Étant donné que, dans le domaine du service, les travailleurs ne peuvent avoir recours au stock, ces derniers sont alors contraints de travailler à flux tendu ce qui les rend alors vulnérables aux imprévus. Cela les fait dès lors endosser une plus grande responsabilité quant à la conservation d'une productivité des plus efficaces. D'après Christophe Dejours, ce que l'on demande aux travailleurs dans notre monde contemporain, c'est de faire face au réel et à ce qu'il comprend, c'est-à-dire affronter et accepter la frustration et la déception quand tout ne se passe pas selon les règles préétablies. Les organisations demandent alors à leurs travailleurs de gérer les imprévus qui échappent à leur contrôle. Toutefois, pour l'auteur, bien que « travailler c'est d'abord souffrir » (Dejours, 2007), cette souffrance va amener le travailleur à trouver la solution face à l'échec¹ qu'il a enduré. C'est d'ailleurs parce que le travail permet de se transformer soi-même qu'il est devenu aussi central dans la construction identitaire chez l'homme (Dejours, 2007).

§ 1.2. Apparition et historique du burnout

Le burnout a été référencé pour la première fois en 1969 au cours d'une étude psychologique dirigée, par des soignants, pour des soignants. Cependant, l'état d'épuisement avait déjà été expliqué en 1959 par le psychiatre Claude Weill comme tel:

« L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle condition de travail, pas plus que ce n'est la faute du sujet: de telles façons de voir sont inexactes et au fond très pessimistes car elles conduisent à l'abstention thérapeutique » (Coutanceau et al., 2016, p.20).

¹ Si l'organisation lui en laisse les ressources nécessaires: temps, autorisation, pouvoir, moyens, etc.

Le terme a ensuite été étudié par Herbert Freudenberger en 1974. En 1997 que deux autres scientifiques proposèrent un postulat bien différent de celui d'Herbert Freudenberger: Christina Maslach et Michael P. Leiter étaient eux convaincus que les origines du burnout étaient uniquement dû à des facteurs organisationnels. En effet, un grand débat a toujours animé le phénomène du burnout comme l'explique cette citation de Christina Maslach et Michael P. Leiter:

« Le burnout est un processus graduel au cours duquel la disparité entre les besoins de la personne et les exigences professionnelles s'accroît de plus en plus. Les exigences de l'entreprise déterminent l'expérience de l'individu, tandis que les performances de l'individu affectent l'entreprise et tous ceux qui en font partie. Par conséquent, le processus d'érosion relève de l'histoire de l'oeuf et de la poule - commence-t-il avec la personne ou avec son poste? » (Maslach & Leiter, 1997, p. 52).

Au niveau institutionnel, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) décrit le syndrome d'épuisement professionnel comme « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail » (Passeportsanté, 2010), tandis que l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles (INRS) ne propose pas de définition précise et se contente d'affirmer que le « stress professionnel chronique » (Minem, 2015) est une cause de cette pathologie.

En réalité, selon Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (2013, p. 12), il existerait plus d'une cinquantaine de définitions du burnout à l'heure actuelle. Cela peut être dû à deux raisons. D'une part, le syndrome d'épuisement professionnel fait partie de la famille des risques psychosociaux (Poucet & Demoulin, s.d.). De ce fait, comme tous ces derniers, il est délicat de distinguer les causes des symptômes ce qui rend toute tentative de définition ardue. D'autre part, la manière dont on aborde le syndrome peut amener à le décrire différemment. Par exemple, certains auteurs n'envisagent l'émergence de burnout que dans le cadre des professions d'aide, d'autres non, ou encore, le syndrome peut être envisagé comme un état ou comme un processus (Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, 2013). Pour illustrer ces divergences, nous prendrons pour exemple, l'OMS et l'INRS dont nous avons parlé plus haut. D'une part, nous pouvons constater que l'OMS prend le parti de définir le burnout comme un état plutôt que comme un processus. D'autre part, l'INRS attribue la cause du burnout à la présence d'un stress chronique ce qui n'est pas l'avis des premiers théoriciens du syndrome. Toutes ces divergences conceptuelles ont tendance à augmenter la pluralité des théories sur le burnout, ce dont nous nous apercevrons au cours de la section 2.

§ 1.3. Le burnout en chiffre

En 2010, près de 15,8% des Européens au sein de la population active éprouvaient des difficultés liées au stress, à l'anxiété, ou encore à la dépression. Au niveau national, l'enquête réalisée prédisait qu'il y aurait, sur une période de trois mois, près de 19 000 cas de burnout diagnostiqués sur l'ensemble de la population active belge (Noël, 2013). Cependant, les chercheurs en charge de l'enquête tiennent à nuancer le résultat. En effet, il ne s'agirait là que des individus étant venus se faire diagnostiquer. Comme explicité dans le *Journal du Conseil économique et social*, le résultat de l'étude ne représente « que le sommet de l'iceberg » (Noël, 2013). De fait, il reste encore beaucoup de travailleurs atteints de burnout qui ne sont pas diagnostiqués comme tel et donc, non répertoriés dans le résultat de cette étude. De plus, cette dernière révèle que le sexe féminin est davantage touché par le syndrome d'épuisement professionnel, tout comme la tranche d'âge des 45 à 55 ans (Noël, 2013).

Un syndrome d'épuisement professionnel diagnostiqué implique pour l'entreprise de voir son travailleur atteint quitter l'entreprise pour raisons médicales pendant une certaine période qui, souvent, se voit être rallongée. Cela représente, dans un premier temps, un coût pour l'entreprise et dans un second temps, un coût pour l'État. En 2011, près de 269.499 travailleurs se retrouvaient en invalidité de travail, ce qui représente un montant des dépenses de 3.436.702.000 euros, soit approximativement 12.752,188 euros par patient.

Il aura fallu attendre 1996 pour que la législation belge tente de régler le problème des risques psychosociaux au travail. En effet, la *loi bien-être* implique que certaines mesures de prévention doivent être prises par l'entreprise afin d'améliorer le bien-être au travail (Noël, 2013). En 2007, un arrêté royal est venu compléter la *loi bien-être* et vient étayer la définition de la notion de charge psychosociale: « toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne » (Service Public Fédéral, 2014). Les entreprises ont donc désormais le devoir de mettre en place au sein de leurs infrastructures des mécanismes empêchant l'employé de ressentir une certaine charge psychosociale.

§ 1.4. Connaitre le burnout, quel intérêt pour les gestionnaires?

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons interpeler davantage les sociétés en vue de susciter une réaction plus proactive de la part de ces dernières sur le cas du burnout en entreprise. Tout d'abord, il est légitime de se demander pour quelles raisons les sociétés se doivent d'agir. Il existe plusieurs raisons que l'on peut classer selon les trois dimensions

suivantes: éthique, économique et juridique. Tout d'abord, au niveau éthique, il est facilement concevable qu'une entreprise ressente l'envie que ses employés soient heureux au travail et qu'elle préfère prôner certaines valeurs plus humaines au sein de leur entreprises plutôt que des objectifs de rentabilité uniquement. Ensuite, il est important de constater que le burnout représente un coût monétaire et non monétaire important pour les entreprises. D'une part, l'employeur se voit contraint de payer le travailleur absent pendant une certaine période mais aussi d'engager des coûts dans la recherche d'un remplaçant. D'autre part, un nombre répété de cas de burnout dans une même entreprise a un impact important en termes de réputation. Enfin, d'un point de vue juridique, les entreprises sont tenues de prémunir ses employés de tous risques pouvant altérer leur santé ou leur sécurité au sein de l'organisation, et ce y compris les risques psychosociaux (législation du 28 avril 2014, Service Public Fédéral de Belgique).

Section 2. Revue de littérature

En 1969, Loretta Bradley, membre du corps enseignant de l'Université de Technique du Texas, est la première à désigner, dans la revue *Crime & Delinquency*, un stress particulier lié au travail sous le terme de « burnout », en s'inspirant du verbe anglais « to burn out » signifiant « se consumer » (Olivier Audibert, 2014; Evelyne Josse, 2008; Zawieja et Guarnieri, 2013).

Par la suite, le psychanalyste Herbert Freudenberger a été le premier à développer une réelle théorie sur le burnout en s'inspirant de son vécu au sein de la *free clinic* dans laquelle il travaillait. Son principal postulat était que l'apparition du burnout faisait référence à des caractéristiques internes. En effet, selon l'auteur, les patients atteints du syndrome d'épuisement professionnel ont tous en commun des traits de caractère, des comportements ou encore des raisonnements qui sont propices à les faire *échouer*. Les causes du burnout, selon le psychanalyste, sont donc personnelles.

Nous opposerons alors cette première théorie avec celle de Christina Maslach et Michael P. Leiter qui eux, en revanche, étaient convaincus que le burnout tirait essentiellement ses sources dans certains troubles organisationnels.

Nous avons décidé de commencer cette revue de littérature par cette opposition entre les deux théories car, il s'agit là, d'un des débats les plus centraux du burnout. Lorsqu'un ensemble

d'individus doit faire face à un échec, ces derniers ont besoin d'en connaître la source afin de savoir à qui imputer la faute, et dans l'avenir, éviter qu'elle se reproduise. C'est pour cette raison que beaucoup de chercheurs ont tenté de savoir si l'apparition du burnout relevait de déficiences organisationnelles ou de troubles personnels afin d'une part, éviter que les erreurs se répètent, et d'autre part, permettre à chaque partie, individu et organisation, d'avoir l'opportunité de se déculpabiliser.

Par la suite, nous explorerons plusieurs théories plus récentes sur le domaine du burnout afin d'actualiser le débat qui existe entre les postulats de Herbert J. Freudenberger et ceux de Christina Maslach et Michael P. Leiter. Mais aussi, nous apporterons des éléments nouveaux provenant d'auteurs qui suggèrent une autre vision du burnout. Étant donné le nombre important des théories concernant le burnout et la complexité du sujet, le but de cette section n'est pas de présenter de manière exhaustive l'ensemble des théories de chaque chercheur ayant étudié le burnout, mais plutôt d'exposer les différentes approches qui nous ont permis d'appréhender le syndrome sous différents angles. De cette manière, nous pourrions acquérir une vue d'ensemble, globale et transdisciplinaire.

§ 2.1. Le précurseur des théories sur le burnout: Herbert J. Freudenberger

Herbert J. Freudenberger exerce sa fonction de psychiatre et psychanalyste au sein d'une *free clinic* qui accueille tous les jours des toxicomans souhaitant se désintoxiquer. Étant donnée l'instabilité chronique des patients luttant contre le manque et les effets secondaires, dont la paranoïa, les soignants de la free clinic étaient contraints de s'impliquer physiquement mais aussi émotionnellement dans leur métier, d'autant plus que la plupart de ceux-ci étaient volontaires. Herbert J. Freudenberger a alors constaté des changements radicaux dans le comportement de plusieurs soignants. Ce n'est que quelques années plus tard qu'il métamorphosa son ressenti:

« Je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles; sous l'effet de la tension produite par notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ». (Freudenberger *in* Delbrouck, 2003, p. 37)

Herbert J. Freudenberger est l'un des premiers théoriciens du syndrome d'épuisement professionnel. En 1973, il publie un article dans le *Journal of social Issues* amenant une des premières théories sur le *burnout*, terme énoncé quatre ans plus tôt par Loretta Bradley. L'auteur germano-américain explore le concept en termes de signes physiologiques et

d'indicateurs comportementaux sur base de sa propre expérience du burnout. Par définition, le terme *burnout* en anglais signifie échouer, user ou devenir épuisé par le fait de faire une demande excessive d'énergie, de force ou de ressources (Freudenberger, 1973). Conceptuellement, il évoque le burnout comme « une maladie de l'âme en deuil de son idéal » (Gueibe, 2003, p.7).

Le psychologue a vite pris conscience de la complexité du syndrome. En effet, selon sa théorie, le *burnout* peut varier en symptômes et en degré d'un patient à un autre. Toutefois, selon Herbert J. Freudenberger, un préalable du burnout s'avère être la perte de charisme auprès d'un leader. Il s'agit d'un processus émanant de phénomènes consécutifs. En effet, tout commence par une personne se présentant comme un héros pour l'organisation. Ensuite, ce héros à un moment donné va se désacraliser et engendrer de la déception auprès des membres de l'organisation. Les critiques négatives qui s'en suivent causent alors des dommages psychologiques.

Selon l'auteur germano-américain, le burnout se décline sous forme de signes comportementaux et physiques.

D'une part, en ce qui concerne les troubles comportementaux, Herbert J. Freudenberger identifie plusieurs facteurs: colère rapide, irritation instantanée, réponses de frustrations, difficulté à contenir ses émotions (larmes, faible tolérance à la pression, cris, etc.), suspicion, paranoïa, confiance en soi disproportionnée, rigidité aux idées nouvelles, cynisme, etc. De plus, la personne en état de burnout a tendance à stopper tout progrès et changements conséquents car, à cause de sa fatigue constante, elle ne veut plus allouer d'énergie à s'adapter à des nouveautés. En outre, elle va passer beaucoup de temps sur son lieu de travail bien que sa productivité soit en décroissance continue.

D'autre part, le patient développe des signes physiques: sentiment d'épuisement et de fatigue, ressenti constant d'un froid, maux de tête fréquents, essoufflements, troubles du sommeil, etc. (Freudenberger, 1973).

Alors que le phénomène de burnout n'était encore qu'à son balbutiement, Herbert J. Freudenberger était convaincu que les causes du burnout prenaient racines dans la personnalité même de l'individu. Cela était donc intrinsèque à sa façon d'être, ce qui exclut toute hypothèse selon laquelle l'organisation jouerait un rôle conséquent. Selon le psychologue, il était donc possible de dresser le portrait des « personnalités types » enclines à développer un burnout. En effet, il s'agirait d'un individu présentant un fort engagement et

dévouement dans l'exécution de ses tâches au sein de l'organisation. De plus, le patient serait sous l'influence de deux pressions distinctes: une pression interne qui le pousse à travailler et à aider et une pression externe le forçant à *donner*. Cette dernière est issue d'un sentiment de culpabilité ressenti par l'individu atteint de burnout qui se sent obligé de se donner jusqu'à l'épuisement ultime bien que cela soit irréaliste et excessif. En outre, l'individu susceptible de développer un syndrome d'épuisement professionnel ressent un besoin inébranlable de se faire accepter par autrui ce qu'il traduit alors par une nécessité de fournir un engagement incontestable au sein de l'organisation. Cependant, l'individu ressent son travail comme ennuyeux et routinier ce qui rend ledit travail monotone.

Herbert J. Freudenberger a été l'un des premiers théoriciens du burnout. Par la suite, certains psychiatres se sont intéressés au sujet, tandis que d'autres le considèrent comme le « couteau sans lame auquel il manque le manche » de Christoph Lichtenberg (Canouï *in* Coutanceau et al., 2016, p.20). Cependant, à l'heure d'aujourd'hui, le burnout est reconnu comme une pathologie à part entière.

§ 2.2. Christina Maslach et Michael P. Leiter: une nette divergence théorique

Christina Maslach est très réputée dans le domaine du burnout. En effet, ce professeur de psychologie à l'Université de Berkeley a créé le *Maslach Burnout Inventory*, un outil de mesure reconnu internationalement et utilisé lors du diagnostic d'un burnout.

Le point de vue de Christina Maslach concernant les causes du burnout diverge de celui de Herbert J. Freudenberger. Elle expose sa théorie dans le livre *Burn-out, le syndrome d'épuisement professionnel*, écrit en collaboration avec Michael P. Leiter. Ensemble, ces derniers introduisent leur sujet en s'interrogeant sur le monde du travail actuel et la recrudescence du burnout qui a déjà lieu lorsqu'ils écrivent leur livre sorti en 1997. Ils en concluent que l'humain ne constitue pas une priorité pour les organisations compte tenu de leurs objectifs en matière de résultats et de croissance. Cependant, le coût du burnout est lourd, autant pour l'individu que pour les entreprises. En plus des conséquences sur la santé et des séquelles psychologiques, la qualité du travail baisse et l'entourage personnel et professionnel des individus en burnout ressentent une influence négative.

Pour Christina Maslach et Michael P. Leiter, le burnout est un baromètre des dysfonctionnements sociaux majeurs qui surviennent dans le monde de l'entreprise. De plus,

il est très important de traiter ce phénomène par la prévention plutôt que par le traitement, celui-ci ne représentant pas une réelle solution selon les auteurs (Maslach & Leiter, 1997, p.49).

Les auteurs se penchent également sur le processus de révélation de la maladie, comment celle-ci se manifeste. Bien que le burnout se développe différemment chez chaque personne, ils nous présentent les caractéristiques que l'on retrouve de manière récurrente. Ces trois thèmes principaux sont une érosion de l'engagement, une érosion des sentiments et une incapacité à s'adapter. Selon eux, ces deux érosions mènent graduellement au burnout car les besoins intrinsèques des individus sont de moins en moins en adéquation avec les exigences professionnelles.

C. Maslach et M. P. Leiter définissent l'érosion de l'engagement comme suit: « Ce qui était au départ un travail important, significatif et fascinant devient déplaisant, frustrant et insignifiant. » (Maslach & Leiter, 1997, p.52). Un employé entame son métier de manière volontaire, idéalement il a donc choisi un poste qui lui convenait et qui l'attirait, et dont il pourrait tirer un avantage, quel qu'il soit. Dès lors, l'individu est pleinement engagé, c'est-à-dire: énergique, impliqué dans son travail, percevant l'utilité de celui-ci. Dans l'ensemble, le travail lui apporte une impression d'accomplissement, il se sent compétent et efficace. On est ici dans une position de force et non de faiblesse. Pourtant divers facteurs liés à l'organisation, comme le surmenage ou une rémunération insuffisante, peuvent progressivement démotiver l'individu et on observera dès lors une érosion de l'engagement.

Ensuite, pour l'érosion des sentiments, les auteurs la spécifient de la manière suivante: « Les sentiments positifs tels que l'enthousiasme, le dévouement, la sécurité et le plaisir s'évanouissent peu à peu pour être remplacés par la colère, l'anxiété et la dépression. » (Maslach & Leiter, 1997, p.52). Les auteurs nous rappellent que le burnout n'est pas seulement la présence de sentiments négatifs forts, comme la frustration et la colère qui sont les deux marques émotionnelles les plus frappantes du burnout, mais que c'est également une absence de sentiments positifs. En effet, les sentiments positifs pourraient équilibrer la balance et empêcher la situation de se détériorer. Cependant, une fois ceux-ci hors de l'équation, tout événement est vécu de manière négative. Additionnellement, les émotions sont souvent jugées comme sans importance du point de vue professionnel. En effet, on se concentre sur les compétences requises et les résultats à obtenir alors que les émotions sont présentes partout où se trouve l'humain. C. Maslach et M. P. Leiter caractérisent les émotions comme suit:

« Les émotions résultent de notre contact avec le monde qui nous entoure et elles influencent sur notre façon d'y réagir. Autrement dit, les émotions sont les moyens par lesquels nous traduisons des événements extérieurs en termes personnels. Nos émotions, à leur tour, guident souvent notre façon de réagir à un événement. » (Maslach & Leiter, 1997, p.62).

Enfin, en ce qui concerne l'incapacité à s'adapter, qu'ils définissent simplement comme « un problème d'adéquation entre la personne et le poste », les auteurs ajoutent que les victimes du burnout se culpabilisent à tort. En effet, selon eux, les individus pensent que leurs difficultés émanent d'une crise personnelle quand, en vérité, les problèmes découleraient de l'environnement professionnel. Si l'idée prétendant que le burnout émane d'un problème personnel est si répandue, c'est parce que les individus visualisent généralement les patients atteints de burnout comme des personnes faibles qui auraient une prédisposition physique et psychologique à ne pas tenir le coup face aux exigences de leur métier. Dans la même ligne de réflexion, certains voient le burnout comme une manifestation des problèmes vécus à domicile, voire même parfois comme une nouvelle manière de se plaindre. Ces opinions illustrent bien la tendance qu'ont, les gens comme les entreprises, de rejeter la responsabilité sur la personne. Christina Maslach et Michael P. Leiter sont en désaccord avec cette tendance et ils l'expriment de la façon suivante: « Nous convenons que les gens vivent le burn-out comme un problème personnel et qu'ils ont un rôle à jouer dans sa prévention ou pour tenter d'en diminuer les effets, mais nous ne sommes pas d'accord pour dire qu'ils sont totalement responsables de sa survenue ou de sa résolution. » (Maslach & Leiter, 1997, p.66). Plus loin, ils ajoutent ces quelques phrases qui résument très bien l'opinion des auteurs sur le burnout:

« Le burn-out ne résulte pas d'une prédisposition génétique à la mauvaise humeur, d'une personnalité dépressive, ni d'une faiblesse quelconque. Il n'est pas causé par une défaillance personnelle, ni par un manque d'ambition. Il ne s'agit ni d'un défaut de caractère ni d'un syndrome clinique. C'est un problème professionnel. » (Maslach & Leiter, 1997, p.66).

Selon eux, le problème provient donc des entreprises et surtout des pressions engendrées par la concurrence mondiale. En effet, les entreprises seraient contraintes pour survivre de constamment s'adapter et donc changer leur fonctionnement interne. Ces changements demandent un ajustement de la part des individus pour se conformer au nouveau système. Dès lors, on observe un effet en cascade où, un choix politique ou une décision hiérarchique à très haut niveau finissent par se traduire en plaintes de la part des clients envers les employés qui leur font face. L'employé n'est pourtant pas responsable du mécontentement de la clientèle, c'est pourquoi le stress engendré par ce genre de conflit est d'autant plus dur à gérer. Il s'agit de l'essence même de l'inadéquation entre la personne et son poste.

Pour finir d'exposer dans ce mémoire le point de vue de Christina Maslach, il nous faut nous intéresser au point clef du débat entre les différentes théories concernant le burnout, c'est-à-dire les origines de cette maladie.

Comme nous l'avons déjà vu ci-dessus, selon C. Maslach et M. P. Leiter, les causes du burnout proviennent de l'organisation et non pas du l'individu lui-même. Ils mettent en avant quelques six sources clés de l'épuisement professionnel: le surmenage, le manque de contrôle, une rémunération insuffisante, l'éclatement de la communauté, une absence d'équité et des valeurs conflictuelles. Pour certains de ces facteurs, le lien de cause à effet avec l'épuisement semble évident, mais ce n'est pas le cas de tous. De plus, les implications sont plus importantes que ce que nous avons imaginé dans un premier temps, c'est pourquoi nous avons décidé de décrire ces facteurs de manière plus détaillée.

Tout d'abord, le surmenage: nous pouvons définir celui-ci comme un combat entre la productivité recherchée à tout prix par les entreprises et le temps et l'énergie des employés. Le surmenage est lié à deux aspects du travail, sa quantité et sa nature. Dans les entreprises telles que nous les connaissons aujourd'hui, le travail a évolué de trois manières nuisibles en termes d'épuisement. Il est devenu plus intensif, plus de travail à accomplir en disposant de moins de ressources. Plus de temps est nécessaire à son exécution, les employés arrivent tôt au travail et sont encore à la tâche tard dans la journée. Cela requiert énormément d'énergie mais également que les gens renoncent à des occupations personnelles, ce qui résulte en un gain de productivité qui ne peut pas durer. Et il est également plus complexe qu'auparavant car il nécessite de jongler entre plusieurs tâches.

Ensuite, quand les entreprises empêchent le salarié de maintenir un semblant de contrôle, la vulnérabilité au burnout est terriblement augmentée. Les auteurs définissent le contrôle de la manière suivante: « La capacité à dresser des priorités dans son travail quotidien, à choisir différentes approches et à prendre des décisions relatives à l'exploitations des ressources [...]. » (Maslach & Leiter, 1997, p.79). Quand les employés se trouvent dans l'incapacité de faire cela, ils ont l'impression d'effectuer un travail inutile et de perdre leur temps. Bien entendu, un contrôle absolu est impossible, d'une part parce qu'une entreprise est composée de plusieurs personnes qui cherchent toutes à obtenir un certain niveau de contrôle, d'autre part car, pour que le travail reste intéressant, il faut qu'il contienne des défis, une part d'imprévisibilité est donc plus que nécessaire. Afin de préserver les employés de l'épuisement, du cynisme et de l'inefficacité qui vont de pair avec le burnout, il est important de donner une certaine autonomie aux employés, du moins en ce qui concerne les aspects importants de leur poste.

Un autre facteur est la rémunération insuffisante. En effet, les individus donnent de leur temps et de leur énergie pour le travail, mais ils ne le font pas sans exiger compensation. Un travail est sensé nous récompenser en nous fournissant de l'argent, un sentiment de sécurité, mais également du prestige. Ces compensations extrinsèques du travail ont malheureusement diminué ces derniers temps. Pour survivre, les entreprises demandent à leurs employés de travailler plus, donc de donner davantage, mais le salaire n'augmente pas en conséquence. De plus, nous sommes dans une ère instable, la sécurité n'est donc plus garantie par le travail. Additionnellement, pour réduire leurs dépenses, certains postes de managers intermédiaires sont supprimés, ce qui diminue les perspectives de promotions pour les employés, ce qui diminue à son tour le prestige qu'ils tirent de leur occupation professionnelle. Mais ce n'est pas tout, en plus des compensations extrinsèques, les employés tiraient également du plaisir à travailler quand leur travail était encore agréable. Cette compensation de type intrinsèque cette fois, pèse lourd dans l'esprit des employés et cela peut grandement influencer sur leur engagement.

Les auteurs nous parlent également de la notion d'éclatement de la communauté. Actuellement, dans le monde très compétitif des entreprises, on remarque que l'importance du profit à court terme a fortement augmenté mais aussi, que la sécurité fournie aux employés a, quant à elle, diminué. En effet, les organisations engagent plus difficilement à durée indéterminée donc elles multiplient les contrats à court terme. Pour l'équipe de travail, cela se traduit par des changements perpétuels et donc les individus préfèrent ne pas faire l'effort de s'attacher les uns aux autres ce qui rend l'ambiance de travail peu conviviale et individualiste. Tout cela réduit la considération portée aux individus de manière générale. Il n'y a plus d'esprit communautaire. Or, sans cet esprit, on perd le travail d'équipe qui est pourtant de plus en plus prisé par les entreprises. En poussant les employés à travailler séparément, ces derniers fournissent un travail moins créatif et les conflits augmentent. Les employés subissent donc de mauvaises relations personnelles sur leur lieu de travail alors que celles-ci sont une partie intégrante de l'individu. Il est donc tout à fait logique de considérer l'éclatement de la communauté comme un facteur favorisant le burnout.

Un autre élément de la plus haute importance pour les employés, est un traitement équitable sur le lieu de travail. Une société juste est une société où règnent la confiance, la franchise et le respect. Or, la confiance et la franchise ne concordent pas du tout avec la vision à court terme qu'adoptent les entreprises. En effet, le secret est prisé par peur de l'espionnage industriel et on craint que la communication d'informations importantes puisse perturber les employés. Et que faire du respect quand on favorise le profit à tout prix? Lorsque des mesures

budgétaires sont établies, les entreprises prennent rarement en considération leur impact sur les employés. En conséquence, nous faisons souvent face à une absence d'équité dans les entreprises ce qui favorise directement le burnout, mais aussi indirectement car, sans équité, il devient pratiquement impossible de construire une communauté au sein de l'entreprise.

Enfin, le dernier élément source d'épuisement professionnel souligné par C. Maslach et M. P. Leiter est la présence de valeurs conflictuelles. La relation au travail des individus est fortement influencée par leurs valeurs, ce qui constitue donc un sujet délicat. Le problème provient des valeurs qui découlent des priorités actuelles des entreprises, à savoir la survie et le profit à court terme. Selon les auteurs, ces valeurs sont tout à fait opposées aux valeurs prisées par les employés dévoués, ils oublient cependant de nous spécifier ces dernières. Ils précisent tout de même que, ce qui a tendance à fortement déplaire aux employés, ce sont les promesses non tenues de l'entreprise envers le client. L'entreprise se targue d'une qualité exceptionnelle ou d'un service client irréprochable, mais en coulisse, elle prend des mesures budgétaires qui vont à l'encontre de cette qualité. De plus, quand les promesses ne sont pas tenues, ce sont les employés en contact avec les clients qui vont subir leur colère et leurs plaintes alors qu'eux-mêmes sont en accord avec leurs revendications. Ce conflit interne causé par des valeurs contradictoires est un élément non négligeable en termes de burnout.

Par son étude approfondie du sujet, Christina Maslach a réellement lancée une voie d'étude. En effet, comme Pierre Canouï l'indique dans *Stress, burn-out, harcèlement moral*, beaucoup de psychologues et psychanalystes ont commencé à étudier le phénomène de l'épuisement professionnel dans d'autres secteurs que le domaine hospitalier tels que les domaines des cadres, des dirigeants de PME, ou encore des enseignants (Coutanceau et al., 2016, p.22). De plus, ces successeurs théoriciens avaient aussi, dans leur démarche, la vocation de faire reconnaître le burnout comme une réelle pathologie du travail, ce qui n'était pas encore véritablement le cas à l'époque de la théorie de Christina Maslach. Par la suite, le burnout est alors devenu un véritable sujet d'étude psychologique.

§ 2.3. Évolution des théories et apports théoriques et conceptuels nouveaux

Alinéa 2.3.1. Cary Cherniss et ses facteurs organisationnels et individuels

En 1980, Cary Cherniss publie *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services* dans lequel il est l'un des premiers théoriciens à envisager à la fois des causes organisationnelles et individuelles au syndrome de burnout (Zawieja & Guarnieri, 2013, p.19). Il établit alors la

liste de dix facteurs dont huit sont liés au travail et deux ont trait à des caractéristiques personnelles (Tableau 1.2.1.). Nous pouvons déjà constater que cette théorie est fortement différente de celle de H. Freudenberger selon laquelle le développement d'un burnout tirait son origine dans des facteurs individuels.

Étant donné que certains facteurs organisationnels proposés par Cary Cherniss sont relativement proches des causes du burnout émises par C. Maslach et M. P. Leiter, nous pouvons émettre l'hypothèse que ces derniers aient pu s'inspirer des travaux du psychologue américain pour fonder leur théorie.

Tableau 1.2.1.: Les facteurs du modèle transactionnel de Cary Cherniss

Liés au travail	Liés à l'individu
Une charge de travail accrue	Facteurs démographiques (âge, genre, etc.)
Peu d'autonomie	Aspects psychosociaux (manière d'agir, d'entretenir des liens avec autrui, etc.)
Faible socialisation	
Un travail monotone	
Un conflit entre objectifs organisationnels et les façons individuelles d'appréhender le monde professionnel	
Un type de leadership	
L'isolement social	
Des tâches demandant peu d'interaction	

Source: Nathalie Fremont (2015)

Alinéa 3.1.2. Le « burn in » de Gary Cooper

En 1994, Gary Cooper, psychologue anglais, ajoute à la théorie du burnout le postulat d'une phase antérieure à ce dernier, celle du *burn-in* (Evelyne Josse, 2008, p.2). Il s'agirait d'une phase au cours de laquelle le travailleur se montre davantage présent au sein de l'entreprise à un point tel que son investissement est perçu excessif par rapport au seuil jugé normal par l'ensemble de la communauté organisationnelle. En effet, il souffrirait de ce que les psychologues appellent le « présentéisme », soit un besoin excessif de se trouver sur le lieu de

travail et cela qu'importe son état physique ou mental (maladie, dépression, etc.), ce qui est constitutif d'une sensation de surmenage.

Les causes du « présentisme » sont diverses selon Evelyne Josse. Toutefois, elles sont toutes relativement liées au domaine de l'entreprise. En effet, il peut s'agir d'un besoin de reconnaissance de la part de ses collègues, d'une certaine peur de perdre son travail ou encore de l'impératif de performance imposé par les supérieurs hiérarchiques (Evelyne Josse, 2008, p.3).

Avec la théorie de Gary Cooper, nous sommes dans une approche dynamique du burnout dans laquelle le syndrome est vu comme un processus possédant deux phases distincts: le *burn-in* et le *burn-out*. H. Freudenberger évoquait déjà vaguement une phase antérieure au burnout mais, ici, Gary Cooper établit une nette distinction entre cette dernière et l'apparition du syndrome. Nous pouvons imaginer que dans le cas d'un besoin de reconnaissance inassouvi mais pourtant ardemment souhaité par le travailleur, ce dernier puisse ressentir qu'il reçoit une rémunération insuffisante pour le travail qu'il fournit comparativement à la récompense qu'il en obtient. A cela s'ajoute l'impératif de travail, imposant probablement une charge de travail plus conséquente, nous retrouvons ici quelques causes du burnout qui seront proposées par C. Maslach et M. P. Leiter (surmenage et absence d'équité) trois ans plus tard. La différence entre les deux théories est que Gary Cooper fait l'hypothèse d'une phase antérieure venant expliquer l'apparition des causes du burnout, ce qui apporte une vue plus dynamique et intégrative.

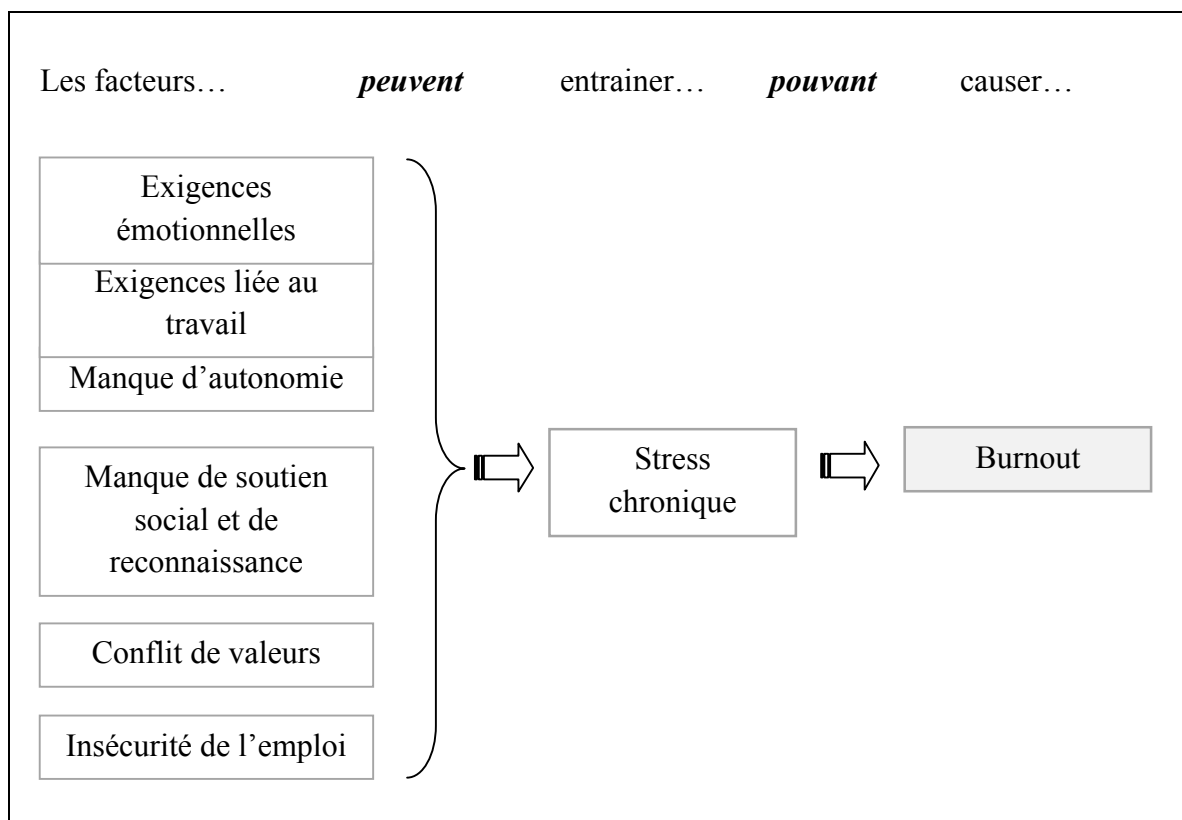
Alinéa 3.1.3. Le stress chronique comme préambule du burnout

Selon Patrick Légeron dans *Stress, burnout, harcèlement moral*, certains théoriciens du burnout considèrent ce dernier comme issu d'un stress chronique bien connu dans la famille des risques psychosociaux (Légeron in Coutanceau et al., 2016). En 2011, Michel Gollac dresse la liste des facteurs pouvant se retrouver responsable de ce stress chronique évoqué plus haut. Ils sont regroupés autour de six familles principales: les exigences liées au travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie et de marge de manœuvre dans les tâches effectuées, le manque de soutien social et de reconnaissance au travail, les conflits de valeur entre l'organisation et l'individu, et enfin, l'insécurité de l'emploi et du travail (Coutanceau et al., 2016). Dans cette définition du burnout, nous pouvons constater que les causes de Christina Maslach et Michael P. Leiter peuvent s'apparenter ici à des facteurs pouvant être la source d'un stress chronique. En effet, le professeur en psychologie pointait,

entre autre, le surmenage, le manque de contrôle et la présence de valeurs conflictuelles comme étant des causes de burnout qui peuvent être alors assimilées comme des facteurs de stress chroniques que sont, réciproquement, les exigences liées au travail, le manque d'autonomies et les conflits de valeurs entre organisation et individus.

En comparaison avec l'approche de C. Maslach et M. P. Leiter, nous pouvons constater que Michel Gollac propose une théorie plus nuancée et moins déterministe. En effet, ce que suggère l'auteur c'est que plusieurs facteurs (relativement similaires aux causes de burnout énoncée par Christina Maslach et Michael P. Leiter) peuvent susciter un stress chronique chez l'individu qui pourrait à son tour provoquer un burnout (Coutanceau et al., 2016) (figure 1.2.1.). Le processus définit ici est plus lent, et l'approche est moins affirmative et plus précautionneuse.

Figure 1.2.1.: Théorie du burnout selon Michel Gollac



Interpretation inspirée de la théorie de M. Gollac (in Coutanceau et al., 2016)

De plus, nous pouvons remarquer que Michel Gollac a inclus des éléments propres au contexte dans lequel il a développé sa théorie. En effet, lorsqu'il ajoute comme facteur l'insécurité de l'emploi et du travail, nous pouvons nous demander si en faisant cela, il n'a pas pris en compte la nouvelle conjoncture économique post crise.

L'élément le plus déterminant dans la théorie de M. Gollac est qu'il pose l'hypothèse selon laquelle le burnout résulte de la présence d'un stress chronique. Cela n'était pas le cas dans les théories antérieures (H. Freudenberger, C. Maslach et M. P. Leiter, etc). Toutefois, ce que nous pouvons reprocher à Michel Gollac c'est qu'il n'explique pas de quelle façon la présence d'un stress chronique peut provoquer ou non un burnout chez un individu. Par la suite, certains théoriciens vont se focaliser sur ce concept du stress chronique sans pour autant perdre de vue la perspective du burnout alors que d'autres mettront un point d'honneur à nettement distinguer les facteurs de stress des facteurs de burnout. Il s'agit là encore d'une source de divergence théorique.

Alinéa 3.1.4. Jean-Emile Vanderheyden – « le burnout des quinquas »

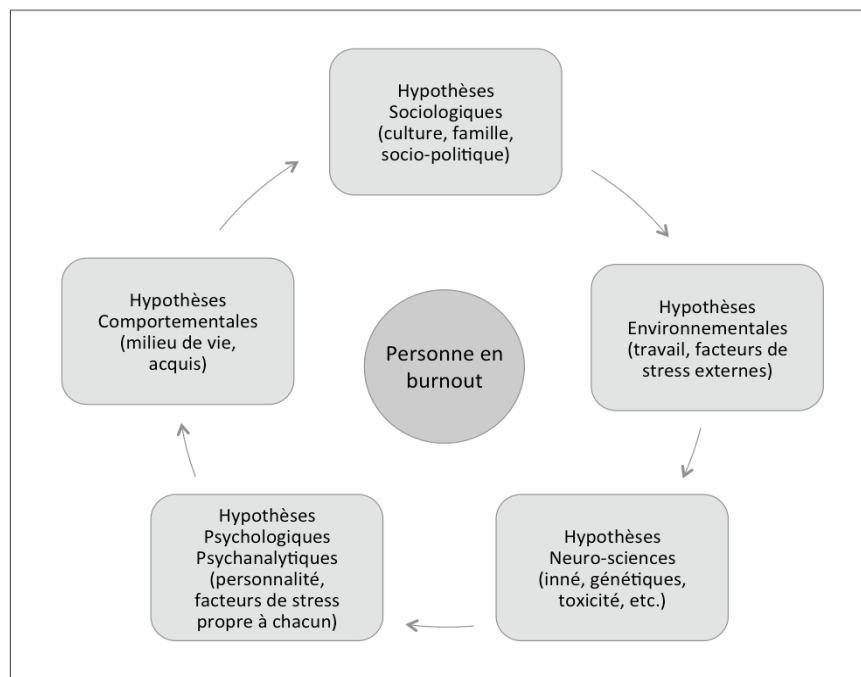
Jean-Emile Vanderheyden est neuropsychiatre et après des années de pratique, celui-ci se limite aujourd'hui à une pratique privée de sa profession.

Avec le livre *Le burn-out des quinquas* dont il est le coordinateur, il cherche à comprendre pourquoi les quinquagénaires, toutes professions confondues, semblent en moyenne plus touchés par le burnout. Pour y parvenir, il analyse le burnout sous toutes ses coutures. C'est pourquoi ce livre nous intéresse, il nous donne un nouveau point de vue sur les origines du burnout, point de vue vraisemblablement plus mixte que ceux exposés par H. Freudenberger ou C. Maslach et M. P. Leiter.

Dans la première partie du livre, Michel Delbrouck nous présente une analyse des causes, natures et symptômes du syndrome d'épuisement professionnel. Dans l'introduction, il nous présente un modèle reprenant les différentes hypothèses étiopathogéniques du burnout (figure 1.2.2.), à savoir, les hypothèses sociologiques, les hypothèses environnementales, les hypothèses neuro-sciences, les hypothèses psychologiques psychanalytiques, et les hypothèses comportementales. Ce modèle, présenté à la page suivante structurera notre résumé de ce chapitre.

Jusqu'à présent, les causes du burnout que nous avons répertoriées semblent rentrer dans les cases *Hypothèses environnementales* pour C. Maslach et *Hypothèses psychologiques psychanalytiques* pour H. Freudenberger. Nous commencerons par ces cases également.

Figure 1.2.2.: Modèle circulaire des hypothèses étiopathogéniques du burnout de Michel Delbrouck



Source: Michel Delbrouck (in Vanderheyden, 2013 , *Le burnout des quinquas*)

Tout d’abord, en ce qui concerne les hypothèses environnementales, Michel Delbrouck pense en effet que le burnout est indissociable de la vie professionnelle de ses victimes. Dans cet argumentaire, l’auteur nous présente les facteurs spécifiques à l’activité professionnelle, c’est-à-dire, les facteurs liés au type de travail, les facteurs organisationnels et relationnels et les facteurs liés à l’environnement professionnel.

Dans les facteurs liés au type de travail, nous retrouvons: le volume et les exigences de travail, le manque de reconnaissance et de soutien au travail, les facteurs liés au rythme de travail, les facteurs liés aux aspects psychologiques vécus au travail, les facteurs liés aux facteurs de stress psychosociaux. En effet, selon l’enquête réalisée par le SPF Emploi (Travail et Concertation sociale) en 2010, plus de la moitié des patients atteints de burnout cite la charge de travail comme une des plus grosses contraintes (57,9%) (Noël, 2013). En ce qui concerne les exigences de travail, ils sont 41,3% à plier sur le poids de la pression temporelle imposée par leur travail

En ce qui concerne plus précisément les facteurs organisationnels et relationnels, nous avons les éléments suivants: l’ambiguïté de rôles, le conflit de rôle dans la répartition des responsabilités et dans les tâches, la nature des relations émotionnelles et sociales entre les

collègues, entre le patron et ses subordonnés, la structure de l'organisation, les difficultés relationnelles avec le client ou le patient, le harcèlement moral ou professionnel (Jean-Emile Vanderheyden, 2013, pp.67-68). D'après l'étude citée plus haut, 38,4% des patients interrogés envisagent les changements organisationnels comme une contrainte à leur bien-être au travail (Noël, 2013). En ce qui concerne les relations interpersonnelles, ils sont nombreux à déclarer que le soutien, à la fois de la hiérarchie et des collègues, est une ressource dont ils ont éprouvé le manque au cours de leur expérience professionnelle. De plus, l'enquête révèle aussi que ceux-ci auraient souhaité une meilleure définition de leur tâche.

Cependant, bien que l'étude du SPF Emploi ait révélé que, dans 95% des cas de burnout, un lien entre l'organisation et les symptômes était établi, le milieu professionnel n'est pas le seul élément dans l'environnement d'une personne (Noël, 2013). C'est pourquoi Michel Delbrouck nous présente également des facteurs liés à l'environnement familial et social. Les facteurs importants les plus courants sont les suivants: les conflits familiaux, voire conjugaux; les ennuis et soucis avec les enfants ou les amis; l'environnement social; les préoccupations majeures par des soucis de santé personnels ou familiaux; l'aide d'une croyance comme *coping*; le burnout comme dernier rempart de protection contre un effort (Vanderheyden, 2013, pp.69-70). Par exemple, selon leur étude réalisée, Viviane Munroe et Nicole Brunette déclaraient en 2001 que les enfants ayant eu une éducation fortement axée sur la performance seraient davantage propices à développer un syndrome d'épuisement professionnel à l'âge adulte (Munroe & Brunette, 2001, p.170). De plus, selon l'étude du SPF Emploi, les patients atteints de burnout admettent éprouver des difficultés à ne pas sacrifier leur vie familiale pour leur vie professionnelle.

Après avoir approfondi les hypothèses environnementales, l'auteur s'intéresse aux hypothèses psychologiques et/ou psychanalytiques. Bien que ces hypothèses soient souvent repoussées, Michel Delbrouck en défend la valeur car elles restent des pistes à explorer pour les soignants afin d'aider au mieux leurs patients. Dans la section *Le burn-out comme reproduction d'un trauma archaïque*, on nous présente diverses situations psychologiques qui peuvent amener au syndrome d'épuisement professionnel. Pour en citer une, on nous introduit la pathologie du « moi idéal » où les personnes tentent de refléter une image de la perfection et s'épuisent à maintenir cette illusion. Mais l'auteur nous parle également de la répétition des stratégies abusives ou d'exploitation vécues dans l'enfance, des mécanismes d'autodestruction, de la

formation réactionnelle au manque d'estime de soi, et du déplacement de l'énergie sexuelle vers le travail.

Ensuite, l'auteur aborde le cas des hypothèses comportementales. Dans cette section il nous décrit les comportements et les personnalités qui risquent l'épuisement professionnel, même lorsque le sujet est sain au départ. Il commence cependant par nous décrire le profil d'une personnalité qui semble bien résister au syndrome d'épuisement professionnel, la « personnalité hardie » comme les nomme Susan Kobasa. Il s'agit d'individus actifs, motivés et avides de défis qui réagissent bien aux contraintes extérieures et qui perçoivent la nouveauté et les changements de l'environnement comme une occasion de se dépasser. Parallèlement, les perfectionnistes qui sont incapables de déléguer, trop ambitieux sans jamais douter de leur réserve d'énergie, sont des personnalités bien plus exposées au risque de développer un burnout. De manière plus détaillée, Michel Delbrouck nous détaille six traits pouvant se retrouver chez les victimes du syndrome d'épuisement professionnel: l'anxiété exagérée, l'esprit d'entreprise poussé à l'outrance, le désir de plaire à tout le monde, le sens de l'autocritique exacerbé, l'incapacité à faire confiance aux autres et la mentalité de sauveur (Delbrouck *in* Vanderheyden, 2013, pp.74-75). Il explique que, même si ces comportements sont bénéfiques au départ, lorsqu'ils sont trop accentués cela nuit à l'individu. En plus de ceux-ci, l'auteur nous cite quelques comportements à risques supplémentaires, notamment la place trop importante donnée au travail, le manque de sommeil chronique, etc.

L'auteur relève également les dangers de la co-dépendance, il la définit de la manière suivante:

« La co-dépendance se définit comme le sentiment d'une personne qui tire son bonheur de ce qu'elle fait pour les autres. Ce ne sont pas les autres qui dépendent d'elle, mais elle qui dépend d'eux. Elle se croit responsable et indispensable. Elle est toujours prête à faire plaisir, à sacrifier son propre épanouissement pour voler au secours des autres. Elle se donne sans compter. Elle ne sait pas dire non et prend même les devants pour offrir son aide. Possédant une faible estime d'elle-même, elle privilégie dans sa vie les personnes au comportement irresponsable. Aider est une manière pour elle de s'imposer aux autres et en quelque sorte de les contrôler. » (Delbrouck *in* Vanderheyden, 2013, p.77)

Ce phénomène se situe à la frontière entre comportements à risques et facteurs psychologiques, c'est pourquoi l'auteur nous le présente dans une section indépendante.

Enfin, l'auteur aborde les étonnantes hypothèses biologiques. Les neurosciences pourraient bientôt apporter de nouveaux éléments sur le traitement des personnes souffrant du syndrome

d'épuisement professionnel. En effet, certaines découvertes suggèrent que la morphine pourrait empêcher l'activation adrénargique de l'amygdale, ce qui affaiblirait la fixation du souvenir du traumatisme. Cependant, pour le moment il n'y a aucun résultat concluant. Il s'agit d'une des premières pistes qui laisse la voie ouverte à une théorie selon laquelle le développement d'un burnout peut être biologique.

Maintenant que nous avons passé en revue les différentes hypothèses concernant le syndrome d'épuisement professionnel, telles que présentées par Michel Delbrouck dans son étiopathologie, nous allons explorer différents chapitres qui nous semblent en relation avec l'étude de cas que nous réaliserons par la suite.

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous concentrons bien entendu sur le syndrome d'épuisement professionnel dont l'origine se trouve dans le milieu professionnel, mais il est intéressant de constater que, dans son œuvre, Jean-Emile Vanderheyden prétend qu'il existe aussi le burnout d'origine privée ou du moins non-professionnelle (Zablocki, Uyttendaele & Vanderheyden *in* Vanderheyden, 2013, pp.189-204).

Les deux phénomènes se ressemblent, c'est parce que le travail et le lien familial sont deux items valorisants. En effet, tous deux permettent à l'individu de trouver sa place dans la société et ont un impact sur la situation financière de l'individu ainsi que sur sa santé et son équilibre mental. Si des problèmes apparaissent, que ce soit dans un domaine ou dans l'autre, la situation peut évoluer vers le burnout.

Ce qui est intéressant pour notre recherche, c'est cette phrase qu'ajoutent les auteurs: « Par ailleurs, l'épuisement d'un conjoint peut entraîner l'épuisement de l'autre et le burn-out peut ainsi devenir un phénomène familial. » (Zablocki, Uyttendaele & Vanderheyden *in* Vanderheyden, 2013, p.194). Bien que ce chapitre traite du burnout privé, celui nous conforte dans l'idée qu'investiguer l'influence des relations interpersonnelles dans le milieu professionnel sur le burnout est réellement intéressant. En effet, l'épuisement non professionnel semble très lié à des problèmes relationnels. De plus, s'il s'avère que cette idée de contagion de l'épuisement puisse aussi se réaliser dans le milieu professionnel, cela pousserait les entreprises ayant déjà eu un cas de burnout à mettre en place de nouvelles dispositions pour que le phénomène n'emporte pas d'autres employés.

Un dernier chapitre, *L'épuisement personnel ou burn-out chez les quinquagénaires dans le monde de l'entreprise: analyse et gestion des risques psychosociaux*, nous a particulièrement

attiré dans l'œuvre de Jean-Emile Vanderheyden. Cette section, rédigée par Jacques Lejeune, traite de l'analyse des risques, mais aussi de leur gestion et de diverses mesures de prévention à mettre en place pour éviter ces fâcheuses situations (Lejeune *in* Vanderheyden, 2013).

Avant d'entamer son analyse de la gestion des risques, l'auteur récapitule les facteurs de stress/burnout liés aux conditions de travail dans le tableau suivant. Nous pouvons déjà remarquer avec l'intitulé du tableau que l'auteur assimile facteurs de stress et facteurs de burnout. Cela va encore plus loin que la théorie de M. Gollac car, ici, les facteurs de stress et de burnout sont au même niveau, alors qu'avec M. Gollac, il s'agissait davantage d'un processus au cours duquel certains facteurs provoquaient un stress chronique, pouvant être alors responsable d'un burnout (Tableau 1.2.2.).

Tableau 1.2.2: Les facteurs de stress/burnout liés aux conditions de travail

Facteurs liés à la tâche (contenu même du travail)	- Fortes exigences quantitatives (charges de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter, etc.). - Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance). - Caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation, etc.). - Risques inhérents à l'exécution de la tâche (erreur médicale, etc.).
Facteurs liés à l'organisation du travail	- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches. - Imprécision des missions confiées. - Contradictions dans les exigences du poste. - Inadaptation des horaires de travail. - Nouveaux modes d'organisation (flux tendus, polyvalence, etc.). - Instabilité des contrats de travail.
Facteurs psychosociaux	- Manque d'aide de la part des collègues. - Management peu participatif. - Absence de reconnaissance.
Facteurs liés à l'environnement psychique et technique	- Nuisances physiques du poste de travail (bruit, chaleur, humidité, etc.). - Mauvaise conception des postes de travail (manque d'espace, éclairage, etc.).
Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise	- Surenchère à la compétitivité. - Mauvaise situation économique (incertitude).

Source: Jacques Lejeune

L'auteur désire également mettre l'accent sur le rôle que les facteurs sociaux et collectifs jouent dans la gestion du burnout. Il définit le soutien social de la manière suivante:

« Le soutien social se compose de quatre dimensions essentielles:

- soutien émotionnel;

- soutien d'estime destiné à redonner confiance en soi;
- soutien matériel direct et concret par l'entourage, qu'il soit financier ou non;
- soutien informationnel: conseils, suggestions.

Le soutien est donc lié à des formes de confiance interpersonnelle et de reconnaissance sociale. » (Vanderheyden, 2013, p.229).

Après avoir resitué ces divers éléments, Jacques Lejeune nous expose une proposition de politique de prévention en entreprise. Selon lui, trois types de prévention sont nécessaires pour que la politique soit efficace: la prévention primaire, la prévention secondaire et la prévention tertiaire. Dans le cadre de la prévention primaire, il s'agit d'empêcher l'apparition du burnout. L'employeur doit agir pour adapter le fonctionnement de son entreprise et protéger au maximum ses employés des risques répertoriés dans le tableau 1.2.2. La prévention secondaire, quant à elle, consiste principalement en formations diverses visant à prémunir les employés contre les risques psychosociaux. Notons que les employeurs appliquent plus souvent la prévention secondaire que la primaire, celle-ci ne nécessitant pas une remise en question fondamentale de leur organisation. Enfin, le dernier niveau de prévention nommé à tort « prévention tertiaire », a en réalité pour objectif de s'atteler aux dégâts causés par le burnout. Il faut donc gérer l'arrêt de travail et s'assurer que le retour au travail se fasse dans les bonnes conditions et au bon rythme.

En supplément des politiques de prévention, certains éléments des ressources organisationnelles diminuent les risques d'épuisement professionnel. En tête de proue parmi ces éléments, nous retrouvons le leadership. Un bon leader motive et représente le ciment sur lequel l'équipe de travail se repose, son influence portera aussi bien sur l'ambiance de travail que sur le taux de turnover ou d'absentéisme. Un autre élément est l'autonomie, un employé planifiant lui-même son travail sur base des délais fixés sera moins sujet au stress. On remarque également que les employés bien informés sur les événements qui animent leur organisation sont plus sereins. En effet, comprendre les raisons et le fonctionnement des changements qui les entourent leur permet de mieux maîtriser leur environnement de travail, ce qui est également un élément important pour éviter le stress. Bien évidemment les ressources organisationnelles ont également en leur pouvoir l'amélioration des conditions de travail. Un poste de travail adapté, un environnement de travail sain, une gestion participative et des horaires flexibles sont des dispositifs relativement simples à mettre en place et qui améliorent grandement le bien-être des travailleurs. Enfin, il est très important que les supérieurs d'un employé manifestent de la reconnaissance pour le travail accompli. En plus de diminuer le stress de l'employé, de telles manifestations ont également le pouvoir de le motiver, au point que la quantité de travail produit augmente par la suite.

Dans ce chapitre, l'auteur mentionne également que le bien-être du travailleur fait l'objet d'une loi en Belgique depuis 1996. Il y est exigé que des politiques de prévention efficaces soient mises en place dans les entreprises. Au cours de nos recherches, nous avons constaté qu'un Arrêté royal de 2014 est venu renforcer cette exigence. Cette année, il a été annoncé que les contrôles vont être renforcés car le nombre de burnout en Belgique continue malgré tout d'augmenter.

Alinéa 3.1.5. Le modèle Job demands-resources model (JD-R model) de Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker et Wilmar Schaufeli

Le modèle Job demands-resources s'articule autour de deux dimensions. Chaque individu dans son travail serait soumis à des *exigences* et disposerait de *ressources* pour y répondre.

D'une part, les exigences reprennent l'ensemble des efforts fournis par le travailleur aussi bien au niveau physique, psychologique, émotionnel, social ou encore cognitif (Zawieja, 2015).

D'autre part, les ressources s'incarnent dans l'ensemble des dispositifs matériels et non matériels qu'un individu a à sa disposition. Elles servent à atteindre les objectifs fixés par l'organisation, atténuer la pénibilité induite par l'exigence qui est demandée ou encore stimuler le développement personnel du travailleur (Zawieja, 2015). Philippe Zawieja précise que ces ressources telles qu'entendues par Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker et Wilmar Schaufeli, sont « mobilisables au niveau de l'organisation (sécurité de l'emploi), des relations sociales (soutien des collègues), de l'organisation du travail (participation aux prises de décision) et de la tâche à effectuer » (Zawieja, 2015).

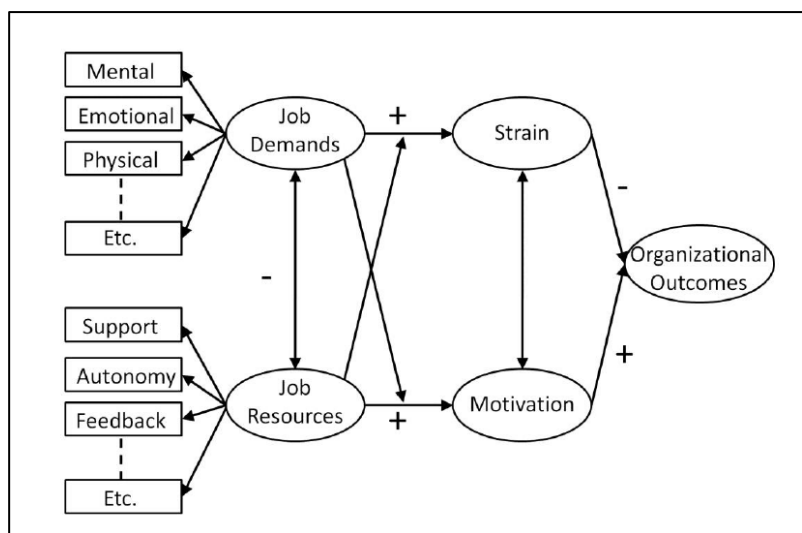
Selon les théoriciens, un burnout est susceptible d'émerger chez un travailleur lorsqu'il voit les exigences augmenter et perdurer alors que ses ressources deviennent de plus en plus limitées. Nous pouvons constater qu'ici, à nouveau, le modèle tend à assimiler stress et burnout de manière implicite sans réellement nous expliquer comment le stress engendré par un ratio ressources/exigences défavorable peut susciter l'apparition d'un syndrome d'épuisement professionnel.

Toutefois, l'avantage de ce modèle est qu'il est dynamique et qu'il intègre un processus dual, comme on peut le constater en observant la figure 1.2.3. D'un côté, l'augmentation des ressources sera traduite chez le travailleur par un accroissement de sa motivation qui, à son tour, amplifiera son implication dans l'organisation. D'un autre côté, si les exigences tendent à durer et à se montrer plus fréquentes, cela augmentera le poids que supporte le travailleur,

ce qui finira par l'épuiser. Il devient alors primordial de porter attention à ce ratio entre exigences et ressources. De plus, il faut savoir que le ressenti en termes de ressources/exigences est biaisé. En effet, une diminution des ressources sera perçue plus négativement qu'une augmentation de celles-ci sera ressentie positivement. On arrive alors à une situation dans laquelle le protagoniste dévalue davantage une perte qu'il ne valorise un gain.

Le modèle permet de mettre en évidence l'existence de deux forces contradictoires qui évoluent constamment. De plus, il intègre aussi bien les facteurs organisationnels, individuels qu'interpersonnels.

Figure 1.2.3.: Le modèle J-DR (2007)



Source: Researchgate

Alinéa 3.1.6. Les théories des sciences de gestion appliquées au burnout

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer l'apparition de burnout en entreprise par des théories en sciences de gestion, notamment les théories de l'équité et de la justice organisationnelle (Zawieja & Guarnieri, 2013). Ces théories prétendent que l'individu au sein d'une organisation tend à évaluer régulièrement son ratio « récompense/contribution » individuellement mais aussi relativement aux autres. Les récompenses peuvent être à la fois monétaires (salaires, primes, etc.), mais aussi non monétaires (gratifications verbales, respect, etc.). Les contributions représentent l'ensemble du travail qui a été fourni par le travailleur. Lorsque ce ratio n'est pas jugé équitable, mais plutôt défavorable, le salarié fortement impliqué professionnellement peut ressentir une certaine injustice. Il aura tendance à penser

que son niveau de récompense reçu n'est pas suffisant comparativement au ratio de son entourage, et qu'il éprouve un manque de reconnaissance de la part de son organisation, ce qui peut représenter un facteur d'apparition du burnout, comme nous l'avons déjà vu.

Cette approche est intéressante car elle montre que, même via les disciplines de gestion, il est aussi possible d'appréhender une cause d'apparition du syndrome d'épuisement professionnel. Cependant, il faut reconnaître que se baser uniquement sur ces théories de l'équité n'est pas envisageable car, comparativement aux théories vues plus haut, elles n'ouvrent la voie qu'à une seule et unique cause du burnout. Toutefois, cela peut constituer un premier outil d'analyse pour les managers d'aujourd'hui et de demain.

§ 2.4. Quelle est le rôle/place du manager face au burnout?

Pendant longtemps au sein des entreprises, il y a eu le postulat selon lequel le stress exerçait une incidence positive sur la performance. En effet, nombreux étaient les managers qui exerçaient une pression sur leurs employés en vue de les pousser à fournir les meilleurs résultats le plus vite possible. De fait, certains d'entre eux étaient persuadés qu'il existait une relation linéaire croissante entre le stress et la performance. Cependant, plusieurs études sur le domaine ont révélé que cette méthode n'était pas la plus efficiente, celle-ci est coûteuse et non efficace. En effet, la loi de Yerkes-Dodson déclare qu'il existe un seuil maximal de stress au-delà duquel la performance n'accroît plus, elle diminue (Delobbe, 2009). De plus, en 2008, Jean-Pierre Brun va plus loin: « il est maintenant reconnu qu'il existe un lien de causalité très fort entre le bien-être des personnes au travail et l'efficacité des entreprises » (Brun *in* Olié & Légéron, 2016). A l'aube d'aujourd'hui et de demain, les employés en demandent davantage à leur manager en terme de bien-être au travail. En effet, au-delà de la composante économique, ils attendent aussi une composante humaine de la part de leur manager. Le rôle de ce dernier est en pleine mutation: les employés désirent l'envisager comme un partenaire, un guide humain qui l'accompagne plutôt que comme un patron autoritaire. Par exemple, aujourd'hui un bon manager aux yeux des employés est un manager qui donne du sens au travail effectué, qui est à l'écoute de ses collaborateurs, et avec lequel règne un climat de confiance. Nous sommes vraiment ici dans la définition même du management *humain*. De fait, en 2008, Jean-Pierre Brun déclare: « À chaque instant, par ses comportements, ses décisions, ses pratiques, le manager peut être un facteur de risque ou un facteur de protection pour la santé de ses équipes » (Brun *in* Olié & Légéron, 2016).

Toutefois, cela n'est pas aussi évident: les « bourreaux » sont aussi parfois les victimes. En effet, des études ont montré que le manager lui aussi est susceptible d'être exposé à un stress chronique et donc de développer un syndrome d'épuisement au travail. Il n'est donc pas toujours la personne qu'il faut montrer du doigt lorsqu'un cas de burnout apparaît dans la société. En effet, comme Richard Delaye et Stéphane Boudrandi l'indiquent dans leur article, le manager n'hérite pas toujours de la position la plus agréable (Delaye & Boudrandi, 2010). Il éprouve souvent de grandes difficultés à réunir les intérêts de son équipe et les attentes de la hiérarchie ce qui peut engendrer une grande source de stress (Delaye & Boudrandi, 2010). Il a été démontré que les managers de petites équipes étaient plus touchés que ceux de grandes équipes (Coutanceau et al., 2016, p.234), probablement dû au fait que ceux-ci ont une implication émotionnelle plus grande avec leurs collaborateurs.

Section 3. Conclusions sur le burnout

Pour clore ce premier chapitre, nous désirons souligner les différents éléments théoriques concernant l'épuisement professionnel que nous retiendrons et utiliserons afin d'énoncer nos hypothèses de recherche.

Le point essentiel sur lequel il nous semble important de nous positionner est la cause du burnout. En effet, comme nous avons pu le voir, les différents auteurs ont des points de vue divergents à ce sujet. Herbert Freudenberger pointe du doigt l'individu et une crise qui relève uniquement de la personne. Christina Maslach et Michael P. Leiter quant à eux, blâment ouvertement le monde professionnel et les changements des conditions de travail dus à ce que les auteurs nomment la « crise actuelle », qui est en réalité la concurrence intensive et globale subie par les entreprises. Ensuite, Cary Cherniss est le premier à affirmer que la source de l'épuisement peut provenir des entreprises, comme de l'individu. Ce point de vue est également partagé et exposé par Jean-Emile Vanderheyden et son équipe dans le livre *Le burnout des quinquas*. Après, lorsqu'on regarde le modèle des *job demands – resources* ou encore les causes du stress chronique exposées par Michel Gollac, il semble que ces auteurs soient partisans du monde du travail en tant que responsable du burnout. Après toutes ces lectures et les nombreux témoignages recueillis au cours de notre recherche, il nous semble futile de catégoriser un seul et unique coupable en ce qui concerne l'épuisement professionnel. Nous nous sommes donc positionnées au centre du débat et considérons que de maints facteurs peuvent, une fois mis bout à bout, vider complètement les individus de leur

énergie et de leur engagement, que ce soit au travail ou à domicile. Cependant, dans le cadre de notre recherche actuelle et en tant que futures gestionnaires, il nous semble plus judicieux de nous concentrer sur les facteurs aggravants appartenant au monde du travail car c'est dans ce monde que nous pourrions avoir une influence.

Au cours de ce chapitre, nous retiendrons donc les éléments suivants pour l'élaboration de notre théorie sur le burnout.

Tout d'abord, nous préférons envisager le burnout comme un processus plutôt que comme un état. Nous trouvons cette approche plus réaliste bien qu'elle puisse comporter plus de flous. En effet, il est plus aisé d'envisager le burnout comme un état en répertoriant l'ensemble de ses éléments constitutifs, il s'agit d'avantage de « faire un inventaire ». A contrario, penser le burnout comme un processus peut comporter des flous dans le sens où tous les mécanismes déclencheurs peuvent se trouver inexpliqués. Par exemple, pensons à la théorie de M. Gollac dans laquelle le burnout est vu comme un processus mais pour lequel l'auteur n'explique pas de quelle façon le stress chronique peut déclencher un syndrome d'épuisement professionnel. Ensuite, nous ne désirons pas prendre parti pour l'une ou l'autre théorie, facteurs organisationnels versus facteurs individuels, comme dit plus haut. Nous allons certes nous concentrer sur les facteurs organisationnels mais ce n'est pas pour cette raison que nous partons du postulat que ce sont les seuls facteurs à considérer.

De plus, concernant le débat entre les causes de stress et les causes de burnout, nous ne pensons pas que les deux notions puissent être assimilées. En effet, selon nous, le burnout et le stress sont deux facteurs distincts. Toutefois, nous émettons le postulat selon lequel la présence d'un stress chronique puisse représenter une cause de burnout.

Enfin, nous retenons, en plus de la présence de stress chronique, comme facteurs de burnout les éléments suivants selon trois thèmes principaux:

- Au niveau de la tâche: érosion de l'engagement, manque de contrôle, rémunération insuffisante, et style de leadership.
- Au niveau émotionnel: érosion des sentiments, exigence émotionnelle, éclatement de la communauté, et valeurs conflictuelles.
- Au niveau relationnel: faible socialisation, isolement social, et manque de soutien social et de reconnaissance.

Pour rappel, notre recherche tente de déterminer si le burnout d'un individu a une influence sur l'expérience de travail de son collègue et si cette influence est fonction du degré de

soutien social. Nous pensons qu'a posteriori, un individu peut se rendre compte des facteurs de burnout auxquels a été exposé son collègue ayant développé le syndrome, et s'apercevoir qu'il les a subit lui aussi. En effet, après avoir analysé en détails les facteurs de burnout, nous nous rendons compte qu'il y a bon nombre de facteurs organisationnels qui peuvent être inhérents au mode de fonctionnement de l'entreprise, de la manière d'être d'un manager, d'un collègue, etc. Dès lors, il se peut que des éléments tels qu'un manque de contrôle ou encore le manque de reconnaissance et de soutien social de la part de la direction puissent être ressenti par l'ensemble du collectif qui, après le burnout de l'un d'entre eux, se rendent compte de ces dysfonctionnements. Pour cela, il nous semble opportun d'analyser la dynamique du soutien social plus en profondeur, ce qui nous permettra de voir de quelles façons les individus entrent en relation avec autrui et s'il existe une influence mutuelle du vécu de l'un sur la façon de penser de l'autre.

CHAPITRE 2: LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVERS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Section 1. Introduction

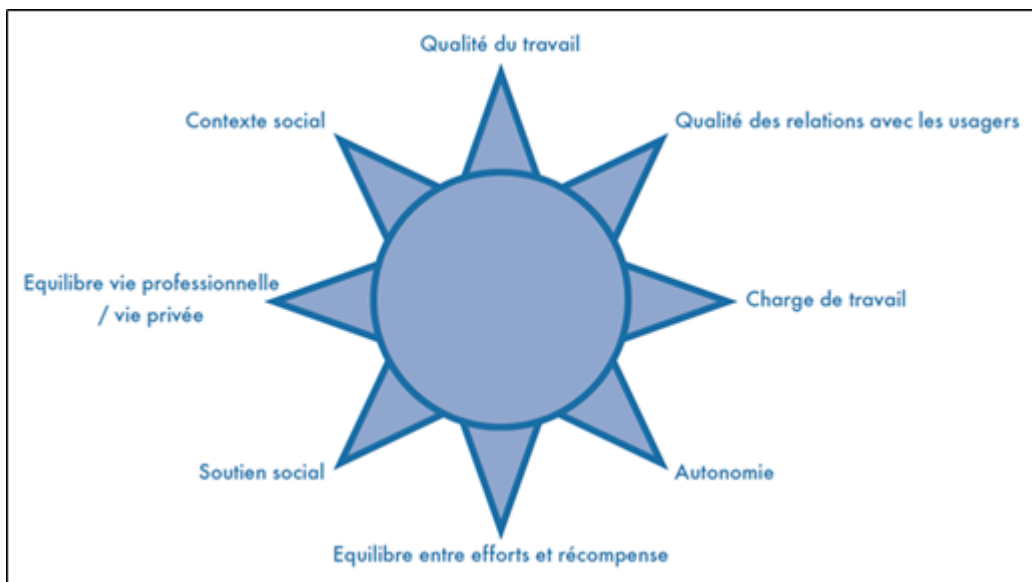
Au cours du chapitre précédent, nous avons vu que le support social était une variable importante dans le déclenchement d'un syndrome d'épuisement professionnel. C'est pour cette raison que nous allons tenter de développer davantage cette dimension. Nous verrons que les relations interpersonnelles sont un élément clé du soutien social et cela nous sera bénéfique en vue de tenter de répondre à notre question de recherche. En effet, pour rappel, nous tentons de savoir si le burnout d'un individu a une influence sur l'expérience au travail de son collègue. Cette relation d'influence suppose l'existence d'un rapport social entre les deux individus. C'est pourquoi, il est nécessaire d'étudier davantage la dynamique du soutien social et plus particulièrement les relations interpersonnelles. Il s'agira au cours de ce chapitre, de tenter de répondre à plusieurs interrogations. Premièrement, comment est-il possible qu'un lien fort se crée entre deux individus de telle sorte qu'une personne puisse se retrouver influencer par autrui? (Section 2, §2.2.) Deuxièmement, comment fonctionnent les relations interpersonnelles? Quelle est leur dynamique? (Section 2. §2.2., Alinéa 2.2.2., c)) Enfin, existe-t-il des facteurs de risques au burnout qui peuvent être ressentis par l'ensemble des membres d'une équipe? (Section 2)

§ 1.1. Le soutien social

Selon l'Association Bruxelloise du Bien-Être au Travail (ABBET), le soutien social fait partie des facteurs psychosociaux du bien-être au travail (ABBET, s.d.). Ces derniers incarnent les éléments favorisant un meilleur climat de travail de telle sorte que les employés puissent s'épanouir davantage dans leur activité professionnelle. Avec le soutien social, nous avons aussi la qualité du travail, la qualité des relations avec les usagers, le contexte social, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'équilibre entre efforts et récompenses¹, l'autonomie et la charge de travail (ABBET, s.d.).

¹ Nous pouvons penser aux modèles de gestion vu au cours du chapitre 1 sur les théories de l'équité.

Figure 2.1.1: les facteurs psychosociaux du bien-être au travail



Source: ABBET

Sur base des travaux et du modèle de Karasek (cfr. Annexe 1), le soutien social se définit comme regroupant « les aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues » (Giorgio, 2014). Les recherches menées sur le sujet ont démontré qu'il y a une réelle demande à ce niveau de la part des employés. D'une part, le soutien au travail représente un des critères de qualité de l'expérience en groupe ce qui influence la performance globale de l'équipe (Delobbe, 2014). D'autre part, selon l'ABBET, les employés expriment un besoin d'évoluer dans une structure faisant place au dialogue, d'une meilleure prise en compte du collectif, et de procédés et décisions favorisant une meilleure qualité des relations interpersonnelles (ABBET, s.d.). En effet, ces dernières exercent plus particulièrement un réel impact sur le climat de travail. Selon l'Association paritaire pour la santé et la sécurité au travail (APSSAP), le soutien social représente « une garantie pour le maintien d'un meilleur climat de travail puisqu'il aura un impact significatif sur le renforcement des liens interpersonnels » (APSSAP, 2013a). Dans la mesure où il semblerait que les relations interpersonnelles soient une variable significative dans l'amélioration du soutien social au sein des entreprises, nous avons décidé d'explorer davantage ce domaine.

Section 2. Les relations interpersonnelles

Comment explicité dans l'introduction de ce chapitre, étudier le lien d'influence du burnout d'un individu sur l'expérience au travail de son collègue présuppose qu'il existe un rapport social entre les deux protagonistes. Dès lors, au cours de cette section, nous étudierons plus en profondeur l'ensemble des éléments constitutifs de la relation interpersonnelle.

Le domaine des relations interpersonnelles n'a pas toujours été considéré comme un sujet d'étude à part entière. En effet, il a souvent résidé dans l'ombre des recherches sur le fonctionnement des groupes. Au fil des découvertes faites sur ces derniers, les théoriciens comme Sigmund Freud, Jacob Levy Moreno ou encore Kurt Lewin, sont allés plus en profondeur dans le domaine des groupes et ont davantage opté pour une microperspective. C'est à partir de ce moment-là que les relations interpersonnelles ont commencé à prendre de l'ampleur dans le monde de la recherche. Pour cette raison, nous commencerons par retracer un bref historique des différentes théories en commençant par celle relative au groupe.

Ensuite, nous développerons les relations interpersonnelles sous différents aspects, à savoir les rapports sociaux au sein du groupe et les relations interpersonnelles entre individus (contexte, facteurs, dynamique, conflits, et présence de pouvoir).

§ 2.1. Historique: au début des relations interpersonnelles, la naissance du groupe

La notion de groupe est utilisée pour la première fois en 1668 en Italie. Suite à de nombreux changements structurels et sociétaux, les acteurs ont commencé petit à petit à se réunir en groupe afin de défendre des objectifs qui leurs sont communs, ce qui est devenu un sujet d'étude. Plusieurs auteurs ont significativement apporté des éclaircissements dans le phénomène de groupe qui était encore, à cette époque, fort flou: Charles Fourier, Gustave Le Bon, Sigmund Freud, Jacob Levy Moreno, Elton Mayo et Kurt Lewin (Blanchet & Trognon, 2005, pp.10-11).

Tout d'abord, Charles Fourier prétend, dans ses œuvres rédigées dans la fin des années 1800, que le groupe est uni autour d'une idéologie et d'une pensée commune fonction d'une « passion » commune qui anime chacun de ses membres. Dès lors, si un groupe rencontre des tensions en son sein, cela n'est pas dû à la « passion » même qui les unit mais bien au fait que

cette passion réunit des individus dont les statuts, rôles et caractères diffèrent (Blanchet & Trognon, 2005, p.11).

Ensuite, pour Gustave Le Bon, les « foules » ont plutôt tendance à réduire les différences qu'évoquaient Charles Fourier. Il y aurait, dans toute foule, une sorte d'aliénation ayant deux conséquences: une diminution des facultés de chaque individu et un sentiment d'hypnose empêchant l'acteur de réagir de manière individuelle au milieu de cette « foule » (Blanchet & Trognon, 2005, p.12). On retrouve cette théorie dans les travaux de John Charles Turner. Ce dernier était persuadé qu'il existait un processus de dépersonnalisation au sein des groupes qui pousse les individus à estomper leur identité personnelle au profit de l'identité globale du groupe (Cohen-Scali & Moliner, 2008, p. 468).

Sigmund Freud s'inspirera des travaux de Gustave Le Bon pour fonder sa propre théorie. Selon le psychanalyste, chaque individu est mu par un besoin d'amour envers les autres comme envers soi-même. Il s'agit de la « libido ». Dès lors, rejoindre un groupe permet de satisfaire ce besoin. En effet, au sein d'un groupe, l'acteur reçoit l'amour d'un leader et des autres membres du groupe. Les liens affectifs seront perçus comme satisfaisants par l'individu si l'amour reçu de la part du leader est égal à l'amour qu'il donne aux autres membres du groupe. C'est sur cette base égalitaire centrale et primordiale que naîtra la cohésion du groupe¹ (Blanchet & Trognon, 2005, p.13).

Il faudra attendre le début des années 1920 pour qu'un scientifique s'intéresse de manière approfondie à la dynamique des liens interactionnels dans le groupe. Il s'agit de Jacob Levy Moreno. Après des observations menées dans des groupes, le philosophe et médecin se rend compte que l'homogénéité d'un groupe n'est pas toujours vérifiée. Il arrive que certains individus se rassemblent sans qu'ils possèdent tous une composante commune à l'ensemble du collectif. Jacob Levy Moreno est alors arrivé à la conclusion que les individus se rassemblent ou se distancent selon un « réseau d'attraction et de répulsion » (Blanchet & Trognon, 2005, p.14). Il propose alors comme modèle d'étude des interactions dans un groupe, le test sociométrique. Il s'agit de demander à chaque membre d'évaluer sa relation avec chacun des autres membres selon une échelle « répulsion – indifférence – attraction ». Une fois les données récoltées, le test sociométrique permet d'identifier les leaders populaires

¹ Nous reviendrons sur le concept de cohésion de groupe dans l'Alinéa 2.2.1

et influents (fort degré d'attraction), les isolées (fort degré d'indifférence), et les parias (fort degré de répulsion) (Blanchet & Trognon, 2005, p.15).

Les travaux du philosophe australien Elton Mayo ont permis de comprendre l'importance de l'appartenance au groupe social. En effet, suite à ses expériences, le chercheur en est venu à la conclusion selon laquelle si la rentabilité est basée sur la productivité du groupe, alors les membres se concertent et établissent des liens sociaux ce qui fait augmenter la productivité globale du groupe. Au travers de ses travaux, Elton Mayo nous a permis de voir l'importance du lien social au sein d'une équipe, que cela est préférable à une situation dans laquelle les travailleurs n'établissent aucun contact constructif (Anzieu & Martin, 2007, p.72).

Par la suite, Kurt Lewin a soutenu la théorie selon laquelle les actes des individus sont interdépendants des relations qu'ils entretiennent avec l'environnement dont ils font partie intégrante. Kurt Lewin était très intéressé par la physique et notamment par le phénomène de la « dynamique ». C'est pour cette raison qu'il a tenté d'appliquer cela à la psychologie des relations interpersonnelles et qu'il nomme sa théorie: « la dynamique de groupe ». Comme l'explique Alain Blanchet et Alain Trognon, l'interdépendance entre les membres, créée par la dynamique du groupe, est à l'origine du développement du collectif (Blanchet & Trognon, 2005, p.18). Ce dernier va évoluer, au fil des modifications des interdépendances entre les membres, d'un équilibre vers un autre. En effet, selon la théorie physique des systèmes auquel Kurt Lewin se rattachait particulièrement, l'équilibre est propre à tout système dans la mesure où ce dernier tend toujours à se stabiliser.

En conclusion, nous pouvons retenir plusieurs éléments importants de ces différentes théories. Premièrement, ce qui peut créer des conflits au sein d'un groupe n'est pas propre au but commun qui rassemble ses membres mais bien au fait que le groupe tend à réunir des individus présentant des différentiels de valeurs et de façons de penser qui peuvent être source de tensions. Gustave Le Bon croyait au pouvoir de l'aliénation du groupe. Cependant, ce qu'il observait n'était peut-être que cette tendance des membres à mettre de côté leurs intérêts personnels afin de se focaliser sur l'atteinte de leurs objectifs communs. Grâce à la psychanalyse de Sigmund Freud, nous avons pu constater que les individus expriment un besoin d'amour de la part des membres du groupe qui s'apparente à un besoin d'appartenance et de cohésion. Jacob Levy Moreno quant à lui a développé le phénomène du groupe sous un autre angle en affirmant que, par les liens interactionnels, il était possible d'analyser la place

qu'occupait chaque individu au sein du groupe, notamment grâce au test sociométrique. Elton Mayo, lui aussi a abordé les relations interpersonnelles mais d'un point de vue plus global. En effet, sa théorie stipule qu'un renforcement des liens sociaux tend à procurer une plus grande productivité au groupe. Son hypothèse s'accorde avec celle de Kurt Lewin, pour qui la dynamique d'un groupe, sa façon de fonctionner et d'atteindre des résultats inclus, est fonction des interdépendances entre les membres. Bien que ces recherches n'aient à l'origine que l'étude du phénomène de groupe, nous constatons que les relations interpersonnelles méritent elles aussi de constituer un sujet d'étude à part entière, ce qui sera l'objet du prochaine paragraphe.

§ 2.2. Apparition du phénomène de la relation interpersonnelle comme sujet d'étude à part entière

Nombreux scientifiques se sont intéressés aux phénomènes de la relation interpersonnelle. En effet, la psychologie sociale est un domaine scientifique né de cette interrogation qui existe entre l'homme et les autres, le « Je » et l' « Autrui ». Les relations interpersonnelles sont devenues un sujet d'étude à partir du moment où l'homme a voulu comprendre pourquoi il était si important pour lui de construire une relation avec l'Autre.

Beaucoup de psychologues se sont accordés pour dire que les relations interpersonnelles sont constitutives de l'identité chez l'individu. En effet, comme Michel Castra le confirme, l'individu est le fruit d'un « processus de socialisation » qui sera fonction de son identité (Castra, 2012). Dès lors, si l'individu se construit au niveau identitaire grâce aux relations qu'il entretient avec autrui, cela indique qu'il existe un lien d'influence fort dans les rapports sociaux au sein duquel il se peut que le vécu d'un individu puisse avoir des répercussions sur la façon d'être d'un autre. Dans cette optique, il nous paraît intéressant d'approfondir notre connaissance sur le sujet.

D'après les auteurs, si la relation avec autrui est aussi révélatrice pour le processus identitaire, c'est parce que l'individu construit des liens affectifs avec son entourage depuis son enfance. En effet, sur base des travaux de Alan Fogel en 1993, Saskia E. Kunnen et Harke A. Bosma prétendent que « depuis la naissance, les gens se développent à travers les relations et sont à tout moment définis par leur relations » (Kunnen & Bosma, 2006). Cet entourage a dès lors une incidence sur sa personnalité, sa façon d'être, de se comporter, etc. De fait, Michel Castra explique, en s'inspirant de l'œuvre de Claude Dubar *La crise des identités*, que « l'individu appartient ainsi de manière simultanée ou successive, à des groupes sociaux qui lui fournissent des ressources d'identification multiples. » (Castra, 2012). Il s'agit déjà de ce

qu'affirmaient les travaux d'Henri Tajfel en 1970. En effet, le psychologue définissait l'identité sociale comme « la connaissance qu'on a d'appartenir à certains groupes sociaux et la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance » (Tajfel, 1972, p.296).

Comme l'expliquent Dominique Picard et Edmond Marc, il existe plusieurs niveaux de construction identitaire par les relations interpersonnelles. Tout d'abord, il y a l'aspect territorial selon lequel chaque individu possède « un jardin secret » révélateur de tout ce qui est intime en lui et donc faisant parti de son identité. L'individu aurait alors tendance à garder tout ce qui fait partie de cet espace personnel pour lui. Il éprouverait une réticence à partager avec autrui cet « espace personnel » en vue de défendre son intégrité par rapport à l'autre (Picard & Marc, 2012, p.26). Ensuite, l'histoire personnelle de l'individu joue un rôle important dans la construction de son identité. C'est déjà ce qu'affirmait James Marcia en 1980 lorsqu'il déclarait que l'identité est « une organisation interne, construite par soi, dynamique, de besoin, de capacité, de croyance et d'histoire individuelle » (Marcia, 1980, p.159). Cette dernière comprend toutes sortes de variables: les schémas des relations vécues, le contexte culturel, les chocs, les conflits, etc. Il arrive parfois qu'inconsciemment, des relations affectives passées se superposent sur des relations actuelles (Picard & Marc, 2012, p.30). Par exemple, un individu ayant été victime d'adultère dans le passé peut développer une méfiance plus grande vis-à-vis de son partenaire dans une relation actuelle. Dans cet exemple, nous pouvons voir que la relation par rapport à l'autre est influencé par l'identité, et inversement, dû à une histoire personnelle passée. Enfin, en vue de se construire au niveau identitaire, l'homme a besoin de reconnaissance. D'abord, par cette dernière, l'individu doit se sentir exister par rapport aux autres. Cela peut se traduire relativement simplement par des salutations, des remerciements, etc. Une fois qu'il se sent exister, l'homme a besoin de se sentir valorisé par son entourage. Chacun a une image de lui positive et l'autre agit alors comme un miroir. Par cette valorisation, ce « miroir » va refléchir une image fidèle à celle que l'individu a de lui-même. Il s'agit d'un impératif pour ce dernier de sorte qu'il en découle un absolu de contrôle. En effet, dans la mesure où il devient primordial pour l'individu de se voir renvoyer une image positive de lui, il a besoin de contrôler l'opinion des autres à son sujet, au travers de la relation qu'il entretient avec ceux-ci. A contrario, des conflits sont susceptibles d'émerger lorsque l'individu éprouve une absence de reconnaissance et/ou un manque de contrôle sur l'image renvoyée. De plus, ce besoin de reconnaissance peut amener l'individu à interpréter la réalité d'une manière beaucoup moins objective (Costalat-Founeau & Guilen,

2009, p.3). Il faut donc aussi veiller aux problèmes que peut engendrer ce besoin qui n'est pas toujours rationnel.

Sur base de l'œuvre de Dominique Picard et Edmond Marc *Les conflits relationnels*, nous avons développé la théorie selon laquelle des enjeux identitaire se cachent derrière chaque relation. Selon les auteurs, cela ne se fait pas sans qu'un certain rapport de place ne s'opère. En effet, ce serait de cette manière que se structurent les relations. Grâce aux relations, les individus se situent les uns par rapport aux autres, ce qui leur permet de voir d'une part, quelle est leur place par rapport à l'autre mais aussi, de connaître la place de l'autre vis-à-vis de lui. Cet élément nous paraît central car nous avons l'intime conviction que le rapport de place constitue une variable à prendre impérativement en compte dans l'étude des relations interpersonnelles, mais également que celui-ci peut être constitutif du degré de soutien social. En effet, comme dit plus haut, connaître sa place vis-à-vis de l'autre permet de savoir comment se comporter, ce qui peut changer fondamentalement la structure du rapport et le lien d'influence existant entre les deux protagonistes de surcroît. Une fois ce rapport de force établi, les relations peuvent se faire de deux ordres: les relations symétriques et les relations asymétriques. D'une part, les rapports symétriques se caractérisent par une relation entre deux individus se considérant comme des pairs (Marc & Picard, 2005, p.35). Il s'agit par exemple d'un rapport entre deux amis, deux collègues. D'autre part, Dominique Picard et Edmond Marc définissent les rapports asymétriques comme des rapports où « les rôles et les statuts sont dissemblables ». Ces derniers peuvent être soit complémentaires tels qu'un avocat et son client; soit hiérarchiques dans lesquels existe alors une relation de pouvoir.

Il est à noter qu'il n'existe pas un rapport meilleur que l'autre, il n'y a pas une relation qui soit plus malsaine ou néfaste que l'autre. Ce qui permet d'évaluer la qualité d'une relation réside dans le ressenti des personnes en faisant partie (Marc & Picard, 2005, p.38). De plus, le rapport de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité au travail (APSSAP) précise que l'évaluation qualitative d'un rapport interpersonnel est variable en ce sens qu'un individu peut se sentir satisfait dans la relation entretenue alors qu'un autre en souffre. Cela est fonction des attentes de chacun (APSSAP, 2013b, p.2).

Dans les alinéas suivants, nous allons développer les relations interpersonnelles à l'égard de deux dynamiques: les rapports sociaux dans le groupe et les relations entre individus (symétriques et asymétriques). Nous commencerons par étudier les relations symétriques et asymétriques en parallèle en les englobant sous la même théorie. Ensuite, nous tenterons d'établir comment la présence de pouvoir influence les relations interpersonnelles. En effet, nous pensons que le burnout d'un collègue peut être vécu différemment selon la dynamique,

la qualité du lien qui unit les deux individus. C'est pourquoi, nous étudierons les différentes variables des relations interpersonnelles.

Alinéa 2.2.1. Les relations dans le groupe

Selon Jean-Jacques Fombeur, le bon fonctionnement du groupe repose sur deux éléments intrinsèquement liés: la cohésion de groupe et l'atteinte des objectifs. Il paraît assez intuitif qu'il est plus difficile pour un groupe, dont les membres ne s'entendent pas, d'atteindre les résultats escomptés¹ (Fombeur, 1971, p.55). En effet, comme Alain Blanchet et Alain Trognon l'indiquent, la cohésion de groupe se voit renforcée lorsque ce dernier voit son image globale valorisée, ce que la réalisation des objectifs peut entraîner. Il existe donc bel et bien une dynamique entre les deux facteurs.

Alain Blanchet et Alain Trognon définissent la cohésion de groupe comme étant « l'ensemble des processus qui concourent à son maintien en tant qu'unité, à sa stabilité et qui lui permettent de résister à la désintégration » (Blanchet & Trognon, 2005, p. 85). Sur base de la définition d'Harold H. Kelley et John W. Thibaut, les deux auteurs précisent que la cohésion de groupe peut aussi résumer « l'attraction qui s'exerce entre les membres du groupe et envers le groupe en tant que totalité » (Blanchet & Trognon, 2005, p.85). La cohésion de groupe va créer une certaine solidarité entre ses membres de sorte qu'ils soient davantage unis en vue de se concentrer sur un objectif global. Elle avait déjà été abordée par Sigmund Freud dans sa théorie explicitée dans le paragraphe 2.1 de ce chapitre. Selon le psychanalyste, la cohésion de groupe est garantie à partir du moment où chaque membre reçoit un amour équitable de la part du leader et des autres membres.

Nous avons vu dans les théories sur le burnout que le manque de support peut être un des facteurs déclencheur du syndrome d'épuisement professionnel. Nous pouvons suggérer qu'une plus grande cohésion ressentie par l'ensemble des membres du groupe pourrait avoir tendance à diminuer les risques du burnout auprès de tous les individus. A l'inverse, un manque de cohésion peut constituer un facteur de risque pour l'ensemble des membres. Il pourrait donc s'agir d'une variable subie par l'ensemble du collectif de sorte que chacun puisse avoir conscience de son effet négatif sur son expérience au travail.

¹ Pensons notamment aux travaux d'Elton Mayo détaillés plus haut.

La réalisation des objectifs est un facteur important dans le bon fonctionnement du collectif. En effet, il est aisément concevable qu'un groupe n'arrivant pas à atteindre ses objectifs puisse se retrouver démoralisé et voir sa motivation globale décroître.

Le responsable, s'il tient à voir son groupe évoluer et progresser, doit développer les deux dimensions (la cohésion de groupe et l'atteinte des résultats) parallèlement, dans la mesure où, comme expliqué plus haut, les deux facteurs sont intimement liés. Comme l'explique Jean-Jacques Fombeur, le responsable dispose donc de deux rôles conjoints: une fonction de régulation et une fonction de production (Fombeur, 1971, p. 56). D'une part, il doit s'assurer que le groupe conserve des liens sociaux affectifs, qu'il ne règne pas de rivalité ou de tensions entre les membres. Il doit donc se montrer attentif et à l'écoute de chaque individu: son implication doit être importante. D'autre part, le responsable ne doit pas perdre de vue pour autant que cette cohésion de groupe a pour objectif aussi l'atteinte de résultats tangibles. Il doit alors aider en interne le groupe pour qu'il aille encore plus loin dans son accomplissement.

Alinéa 2.2.2. Les relations symétriques et asymétriques

Au cours de cette section, nous tâcherons de restituer les relations interpersonnelles dans leur contexte et de voir quelles sont les composantes de celui-ci. Ensuite, nous établirons quels sont les facteurs influençant la qualité des relations, et plus particulièrement ceux appartenant au domaine professionnel. Par après, nous essayerons d'approfondir notre connaissance en tentant de déceler les éléments responsables de la dynamique de groupe. Cela nous amènera à constater que le conflit peut être une forme que revêt une relation interpersonnelle. Nous tenterons alors de comprendre et d'apprendre à gérer le conflit. Nous verrons que le conflit relationnel demande des exigences émotionnelles fortes auprès des deux parties ce qui peut les amener, aussi bien l'un que l'autre, à s'épuiser psychologiquement.

Dans la mesure où jusqu'ici, aucune distinction n'a encore été faite entre relations symétriques et asymétriques, nous terminerons la section par essayer de déterminer comment le pouvoir influence les rapports sociaux. Nous avons décidé de ne différencier les deux types de relations que vers la fin pour plusieurs raisons. D'une part, nous estimons que les théories sur le contexte, les facteurs d'influences, la dynamique et les conflits interpersonnels adoptent des points de vue relativement globaux, et qui, dès lors, s'appliquent aussi bien aux relations symétriques qu'asymétriques. Les différences entre les deux types de rapports étant relativement minimales, nous avons préféré développer les deux théories en parallèle tout en

veillant à apporter de temps en temps des nuances lorsque cela nous paraissait pertinent. D'autre part, nous trouvons que cette approche fera ressortir davantage les différences, notamment grâce à la partie « Comment la présence de pouvoir influence les rapports interpersonnels? ».

a) Le contexte propre à toute relation

Nous avons vu que les relations interpersonnelles sont au cœur d'enjeux identitaires. Toutefois, celles-ci sont aussi énormément influencées par le contexte. En effet, selon Saskia E. Kunnen et Harke A. Bosma, l'identité résulte d'une dynamique entre le contexte et la personne. Les deux variables tendent à interagir entre elles constamment. Lorsque le contexte influence la personne, cette dernière influe alors sur le contexte et ainsi de suite (Kunnen & Bosma, 2006, p.4). Cette dynamique continue sera alors constitutive du processus identificatoire. Dans la mesure où la relation interpersonnelle est sous-tendue par l'identité de l'individu, nous pouvons affirmer qu'elle est aussi influencée par son contexte.

Chaque relation s'inscrit donc dans un contexte qui lui est propre et qui se décline selon trois modalités: le cadre, la situation et l'institution (Picard & Marc, 2012, p. 82).

Tout d'abord, la relation se configure selon le cadre physique dans lequel elle se développe. En effet, celle-ci sera probablement différente si elle se crée sur le lieu professionnel ou lors d'un barbecue entre amis. Derrière chaque cadre découle un collectif de valeurs et d'affects symboliques qui lui est propre et qui va influencer l'individu dans sa façon d'entrevoir sa relation avec l'autre. Pour reprendre notre exemple plus haut, le lieu professionnel va davantage avoir des connotations associées à la rigueur, au professionnalisme, la productivité, etc., tandis que le barbecue entre amis véhiculera davantage des valeurs de détente, de rigolade ou encore d'amusement.

Ensuite, la situation quant à elle répond à la question du « pour quoi? ». Il s'agit de la raison qui pousse des individus à être en relation dans un tel cadre. La situation est propre aux enjeux conditionnant le rapport. Elle va alors implicitement dicter le rôle et la position que doivent adopter les intervenants dans le cadre qui leur est donné. Il faut veiller à ne pas assimiler les deux modalités. En effet, bien que souvent corrélé, un cadre n'impose pas un seul type de situation et inversement.

Enfin, le cadre et la situation sont englobés dans l'*institution*. Il s'agit de normes et valeurs qui nous permettent de déduire qu'un tel cadre et une telle situation imposent un tel rapport. L'institution transmet des modèles et schémas qui nous aident à interpréter le cadre et la

situation qui s'offrent à nous et, ainsi, adopter le comportement adéquat (Picard & Marc, 2012, pp.82-83).

Il existe des contextes qui sont plus favorables pour la qualité des relations interpersonnelles. Nous pouvons aisément imaginer que le contexte professionnel d'une entreprise en pleine crise et au bord de la rupture peut constituer un contexte favorisant des tensions, du stress ou encore de l'anxiété. Ce contexte sera ressenti par l'ensemble du collectif. Les employés ne seront pas tous affectés de la même façon mais il se peut qu'il existe, entre eux, un lien suffisamment fort pour que le stress vécu par l'un soit compris par l'autre.

b) Les facteurs influençant la qualité des relations interpersonnelles professionnelles

Selon le guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME, plusieurs facteurs ont été identifiés comme ayant une influence significative sur la qualité des relations de travail (Csmota, s.d.). Ils sont au nombre de neuf: la culture de l'entreprise, les communications internes, la participation à l'atteinte des objectifs, la reconnaissance des employés, le niveau de respect, la relation superviseur/employé, l'atmosphère de travail, les activités sociales, et le processus de résolution de conflits.

Tout d'abord, au niveau organisationnel, la culture d'entreprise joue un rôle important dans ce sens qu'elle doit véhiculer des valeurs en adéquation avec un objectif de climat serein au travail. En effet, si l'entreprise dispose d'une culture axée sur la compétition et la discrimination, il y aura une incidence néfaste sur les relations interpersonnelles au sein de l'organisation. En revanche, si cette dernière prône l'esprit d'équipe et l'entraide comme étant des valeurs importantes à ses yeux, dans ce cas, les travailleurs seront probablement plus enclins à agir dans ce même sens. Cette idée est appuyée par la théorie de Christophe Dejours exposée dans son livre *Travail vivant*, et plus particulièrement dans le deuxième tome, intitulé *Travail et Emancipation*. Nous découvrons par cette lecture que celui-ci analyse la question de la coopération de manière très détaillée. En effet, l'auteur estime que le travail est indissociable des rapports sociaux qui l'accompagnent, « Le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, c'est-à-dire qu'il se déploie dans un monde humain caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination. » (Dejours, 2009, p.32), et il estime que la coopération est dès lors la seule voie vers un travail collectif effectif. En effet, il définit ce concept comme suit: « [...] ce qu'il faut mettre en œuvre pour que puisse se constituer, sur le terrain, une équipe ou un collectif uni pour travailler ensemble. » (Dejours, 2009, p.74). Or, afin que la coopération soit effective, un certain niveau de

confiance est nécessaire au sein de l'équipe. Assurément, pour que la coopération se mette en place, il faut en premier lieu que les collègues comprennent comment leur entourage opère. Par conséquent, une certaine visibilité est nécessaire. Cependant, celle-ci comporte des risques; aussi bien les astuces personnelles que les entorses aux règles sont révélées. C'est pourquoi sans confiance, la coopération est impossible (Dejours, 2009). En définitive, il est donc tout-à-fait logique que si la culture d'entreprise pousse les employés à coopérer, cela entraîne des implications positives sur les relations interpersonnelles sur le lieu de travail. Une entreprise qui met un point d'honneur sur la confiance et la collaboration entre employés créera un climat favorable pour les relations. Cela augmenterait la socialisation des employés et apporterait un plus grand support social. Comme vu dans le premier chapitre, ces deux éléments tendent à diminuer les risques au burnout.

De plus, une bonne communication au sein de l'entreprise est primordiale. Il est important que les dirigeants fassent part des informations pertinentes à leurs employés (résultats, objectifs, etc.), afin que ceux-ci se sentent impliqués dans le processus de l'organisation. Cette dernière doit donc privilégier une communication vers le bas, mais pas seulement. En effet, il est important aussi que les dirigeants soient à l'écoute de leurs employés et des suggestions que ces derniers émettent. La participation à l'atteinte des objectifs est un facteur de qualité des relations au travail mais aussi un facteur diminuant les risques au burnout¹. De cette façon aussi, les employés se sentent impliqués par le processus et alors nettement considérés par l'entreprise.

De surcroît, la reconnaissance est un facteur important dans les relations interpersonnelles. Il importe beaucoup pour les employés que leur travail soit reconnu par l'entreprise au sens global (collègues, superviseurs, etc.), de telle sorte que cette dernière reconnaisse qu'elle leur doit entièrement sa réussite². Toutefois, comme expliqué plus haut, la réalité peut être altérée par un besoin de reconnaissance (Costalat-Founeau et Guillen, 2009, p. 3). Par exemple, lorsqu'un groupe manque ses objectifs, chacun des membres aura tendance à minimiser sa contribution au travail global alors que ce ne sera pas le cas lors d'une réussite, chaque membre aura envie de s'attribuer sa part de mérite.

Ensuite, tout comme dans les relations interpersonnelles en général, la présence d'un respect mutuel de la part de chacune des parties est une condition *sine qua non* pour assurer la qualité

¹ Dans le premier chapitre, nous avons vu qu'un management peu participatif a tendance à constituer un facteur de risque au burnout.

² Nous avons déjà vu que le manque de reconnaissance représentait aussi un facteur de risque au burnout

des rapports sociaux. Nous ajouterons que le respect doit être identique et non fonction de la différence de niveau hiérarchique.

Après, bien que l'inégalité hiérarchique puisse parfois instaurer une distance dans les rapports sociaux, il ne faut pas que cela empêche l'employé d'avoir une certaine complicité avec son supérieur. En effet, il est important de ne pas perdre de vue que, comme dans tous rapports sociaux, chaque partie peut apprendre de l'autre. Il s'agit du principe de collaboration.

Nous supposons donc que par la suite, une agréable atmosphère de travail favorise la motivation et l'implication des employés au sein de l'organisation, ce qui leur donne du plaisir à travailler pour cette dernière. Ce sentiment de bien-être apporte une certaine sérénité dans les rapports interpersonnels. En plus d'une bonne atmosphère de travail, l'instauration d'activités au sein de l'organisation (team building, soupers de Noël, etc.) tend à privilégier la création de liens entre les membres de l'entreprise.

Enfin, l'organisation devant faire face à des imprévus et des discordes, il importe qu'elle mette en place un processus de résolution de conflit clair et connu de tous de sorte qu'une situation problématique ne s'envenime pas davantage au détriment des relations interpersonnelles qu'elle comprend. Mais aussi, il en va du bien-être des employés. En effet, nous avons vu dans ce chapitre que la présence de conflit tend à épuiser psychologiquement les employés.

Vous trouverez, dans l'annexe 2, un tableau récapitulatif de l'ensemble des facteurs qui permettent de garantir de bonnes relations interpersonnelles sur le lieu de travail, ainsi que les lignes de conduite à respecter pour chacun de ces facteurs.

c) La dynamique des relations interpersonnelles

Comme énoncé plus haut, l'individu tente de trouver de la reconnaissance au travers des relations interpersonnelles et c'est cela-même qui crée une dynamique propre à tout rapport.

Cette dynamique est aussi présente dans les relations professionnelles. L'individu ressent le besoin d'être accepté par l'équipe, d'avoir le sentiment qu'il contribue à la productivité du groupe, et que cela soit reconnu par l'ensemble de l'équipe. Il s'agit d'éléments essentiels sans lesquels des conflits interpersonnels sont susceptibles d'émerger au sein de l'équipe, ce qui n'est pas souhaitable. En effet, la plupart des managers ont bien conscience que des tensions au sein d'une équipe sont contre-productives, dû à la rupture de l'équilibre de la relation (Marc & Picard, 2005, p. 38). De fait, l'Association paritaire pour la santé et la sécurité au travail (APSSAP) déclare dans l'un de ses rapports:

« Jusqu'à présent, les nombreuses études réalisées dans divers milieu de travail [...] se sont plutôt attardées à faire ressortir que les mauvaises relations interpersonnelles et les conflits entre employés ou entre employés et patrons seraient une source de tension psychologique importante affectant négativement la santé mentale des personnes au travail et ayant comme conséquence une diminution de l'efficacité organisationnelle » (APSSAP, 2013b, p. 2).

Toutefois, selon Jean-Jacques Fombour, la dynamique des relations interpersonnelles est davantage sous-tendue par les rôles qu'occupent chacun des acteurs (Fombour, 1971, p. 47). Cela confirme ce que nous pensions au début de ce chapitre: les rôles qu'adopte chaque protagoniste influent sur la relation qui les unit. L'auteur souligne que les rôles tenu par chaque acteur se rencontrent l'un et l'autre ce qui crée une dynamique des rôles. En effet, chaque protagoniste aura tendance à adapter son rôle en fonction de celui que détient la personne en face de lui. Cela risque de créer un différentiel dans les attentes d'un même rôle (Delobbe, 2013), ce qui peut aussi représenter une source de conflits. Par exemple, un manager de magasin peut envisager que son rôle est de satisfaire les clients et donc de mettre à disposition de ces derniers des travailleurs non-stop, et ainsi les contraindre à travailler davantage. A l'inverse, les employés peuvent envisager le rôle du manager comme quelqu'un devant veiller au bien-être de ses employés. Le différentiel d'attentes peut donc constituer une source de désaccord voire de conflit. De plus, nous avons vu avec Jean-Emile Vanderheyden que l'ambiguïté des rôles constituait l'un des facteurs organisationnels propices au déclenchement d'un burnout.

La dynamique des relations interpersonnelles est donc sous-tendue par deux facteurs: le besoin de reconnaissance, aussi bien au niveau du mérite que du simple fait de se sentir exister auprès de l'autre, et le rôle. Lorsque l'un de ses deux éléments est défaillant, le rapport social peut se voir entraîner dans une troisième dynamique que représente le conflit interpersonnel. Nous avons vu au cours du premier chapitre qu'une faible socialisation ainsi qu'un manque de soutien social sont susceptibles de déclencher un burnout. Nous pensons donc que tenter de comprendre et gérer le conflit relationnel lorsqu'il est présent dans l'entreprise peut aider à améliorer cette dimension.

d) Comprendre et gérer le conflit interpersonnel

D'un point de vue multicontextuel, les relations avec autrui peuvent parfois mal se passer, et les rapports prennent alors une forme conflictuelle. Si des conflits relationnels règnent au sein d'une entreprise et que le sujet en a souffert jusqu'à en devenir une cause de son burnout, il est légitime de penser que ses collègues ont aussi ressenti ces tensions, voire étaient également impliqués. La présence de conflits aurait donc pu aussi épuiser psychologiquement

l'ensemble des membres du groupe. C'est pour cette raison que nous trouvons nécessaire d'étudier la dynamique de conflit pour en connaître ses conséquences possibles sur la santé psychologique des travailleurs.

Définition

Dominique Picard et Edmond Marc définissent le conflit comme:

« [...] une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme. Celui-ci peut être dû à la présence simultanée de forces opposées, à un désaccord (sur des valeurs, des opinions, des positions...), à une rivalité lorsque des acteurs sont en compétition pour atteindre le même but ou posséder le même objet (personne, bien, statut, territoire...), ou à une inimitié affective (animosité, hostilité, haine...). » (Picard & Marc, 2012, p. 7).

Cette définition étant relativement globale, les auteurs ont tenu à établir trois niveaux différents auxquels ils en rajouteront un quatrième par la suite. Nous pouvons les observer dans le tableau 2.2.1.

Tableau 2.2.1: Les quatre niveaux de conflit

Conflit international	Puissance étrangère vs Puissance étrangère
Conflit social	Groupe vs Groupe
Conflit relationnel	Individu vs Individu
Conflit interne	Individu vs ses valeurs, désirs antagonistes, etc.

Source: D. Picard et E. Marc

Les origines

La plupart des conflits débutent suite à une incompréhension. De ce fait, toutes les relations comportent des enjeux de types cognitifs (Picard & Marc, 2012, p. 52). La difficulté d'un conflit interpersonnel réside dans le fait que chacun des protagonistes est persuadé de se baser sur une version objective des faits. Les auteurs dénoncent alors cinq sources de conflits au niveau cognitif: les conflits de représentation, de valeurs, de raisonnement, d'opinion et les conflits idéologiques (Picard & Marc, 2012, p. 53).

Les conflits de représentation se présentent lorsque deux ou plusieurs acteurs présentent des visions antagonistes de certains aspects de la vie. De par leurs vécus différents, il est fréquent que les individus n'interprètent de la même façon certains signaux. En effet, pour certains un cadre professionnel, une situation spécifique, ou encore une institution spéciale vont supposer des codes de conduites différents de celui des autres. Dans cette mesure-là, les relations

interpersonnelles seront alors perçues différemment d'un individu à l'autre. Par exemple, certains penseront qu'au sein d'une petite équipe de start-up, il est normal d'aller parfois se détendre dans un bar avec ses collègues après les heures de travail, tandis que d'autres jugeront ce type de rapport beaucoup trop amical pour l'univers professionnel.

Il arrive parfois qu'une relation interpersonnelle devienne conflictuelle à cause d'un désaccord au niveau des valeurs. Il est relativement acceptable d'affirmer que l'ensemble des individus ne partagent pas les mêmes valeurs; certains accorderont plus d'importance à l'une tandis que les autres non, et *vice versa*. Afin d'expliquer ce point, nous allons l'illustrer par un exemple dans le contexte organisationnel. Imaginons un individu n'arrive pas à comprendre comment un collègue peut partir du bureau pour aller chercher ses enfants à l'école, sans avoir fini son travail auparavant, alors qu'il pourrait très bien demander à quelqu'un d'autre de s'en charger. Cela peut créer des tensions. D'un côté, l'individu trouve ça non-professionnel, car pour lui le travail est une valeur centrale. De l'autre côté, le collègue estime que la famille est plus importante que le travail. Nous avons alors ici une divergence de valeurs.

La troisième source de conflit possible est liée au processus de raisonnement. La logique humaine n'est pas aussi objective et impartiale que la logique mathématique dans laquelle il est difficile d'obtenir des raisonnements contradictoires voire antagonistes. Il arrive donc que deux personnes possèdent une déduction différente d'une situation donnée. De fait, dans le domaine social, il n'y a pas forcément de bon ou mauvais raisonnement qui préexistent comme dans le domaine scientifique ce qui favorise l'émergence d'une pluralité de raisonnements différents. Le conflit naît à partir du moment où deux, voire plusieurs protagonistes possèdent des logiques divergentes. Suite à cela, tous les acteurs pensent détenir la bonne interprétation, compréhension du problème, ce qui va amener de l'animosité. Le résultat final est que chacun voit, dans le déni de l'autre, une preuve de sa mauvaise foi.

Le conflit d'opinion est probablement le conflit le plus connu dans le monde actuel et plus principalement, dans le domaine de la politique. Il surgit lorsque deux, voire plusieurs, individus ne partagent pas la même opinion à propos d'une situation, question ou encore problème, de sorte que chacun des partis est persuadé que l'opinion de l'autre est erronée, invalide.

Le conflit idéologique peut être envisagé comme le stade supérieur inhérent au conflit d'opinion. En effet, une idéologie reprend un ensemble de valeurs, normes, et façons de penser, qui génèrent automatiquement des opinions qui lui sont propres.

Processus

Selon D. Picard et E. Marc, il existe globalement trois phases au processus conflictuel interpersonnel: les mécanismes de défenses interactionnels, les effets relationnels et la mise en place d'un comportement stratégique (Picard & Marc, 2012, p. 69).

Tout d'abord, en situation de conflit inhérent, l'acteur devient persuadé que l'autre lui veut du mal et que ce dernier sera prêt à tout pour arriver à ses fins. L'individu a l'impression que quoiqu'il fasse désormais, l'autre lui renverra, ainsi qu'aux autres, une image dégradante de sa personne, non fidèle à ce que l'individu souhaite refléter. Cela peut constituer une véritable source d'anxiété, de stress pour les deux partis. Les auteurs retiennent deux types de mécanismes de défenses: discursif et émotionnel (Picard & Marc, 2012, p. 69). Au niveau du discours, l'individu se sentant en danger par rapport à autrui va tenter d'adoucir ses paroles, les rendre le moins reprochable possible afin de s'assurer de ne pas donner à l'autre un prétexte fautif, l'arme ultime qui pourrait l'abattre. Cela devient une véritable source d'anxiété. L'inconvénient de ce mécanisme de défense est qu'à force de ne pas dire précisément ce qu'il pense, la communication au sein de la relation en souffre. En effet, elle devient floue et peu compréhensive, ce qui peut créer un effet « boule de neige ». Au niveau émotionnel, le schéma est relativement similaire. Il s'agit ici, de manière impérative, de ne pas montrer ce que l'individu ressent réellement, à quel point il souffre de la détérioration de la relation. À partir de ce moment-là, on peut déjà assister à une érosion des sentiments au sens de C. Maslach et M. P. Leiter (anxiété, stress, dépression, etc.). Il tente de feindre l'indifférence la plus totale en vue, à nouveau, de ne pas fournir à l'autre une nouvelle arme à retourner contre lui. Au final, qu'importe le mécanisme de défense retenu (discursif et/ou émotionnel), l'individu ne se contente que de créer un être superficiel fictif, éprouvant des émotions en totale contradiction avec celles réellement ressenties par la personne (indifférence vs amertume, amusement vs peine, assurance vs angoisse, etc.).

Ensuite, les émotions vont prendre davantage d'ampleur à un point tel qu'elles vont surplomber le rationnel (Picard & Marc, 2012, p. 71). Elles deviendront le noyau central du conflit de sorte qu'il deviendra pratiquement impossible pour les deux partis d'être réceptifs à la version de l'autre et à son ressenti. Le conflit n'a alors plus grand chose de rationnel, il devient « régressif » dans le sens où les individus, de base étant rationnels et « adultes », ne sont plus capables de tenter de trouver une solution au conflit à cause de cette éruption émotionnelle. Pire, cette dernière va aller jusqu'à renforcer cette dégradation relationnelle. En effet, il est souvent remarqué dans les conflits que les individus ont tendance à prendre le

chemin opposé à la réconciliation (le dialogue, l'écoute, l'empathie, la confiance, etc.). Il en résulte alors une situation dans laquelle chacun se retranche dans sa vision des « faits »¹, sans vouloir faire un pas vers l'autre, en tentant par exemple d'exprimer de l'empathie quant à son vécu de la situation. A ce stade, les émotions sont à ce point exacerbées qu'une tentative de réconciliation est alors vue comme un signe d'infériorisation: celui qui tente d'atténuer le conflit est associé à quelqu'un de faible. Le conflit devient une lutte dans laquelle le perdant sera celui considéré comme le plus chétif. Tout devient alors très dynamique: partagés entre l'envie que cette lutte cesse et l'envie de la gagner, les individus ont des comportements contradictoires sans arrêt, ce qui donne un changement de statut « faible vs fort » entre les deux protagonistes. De fait, lorsque l'un tente de faire un pas vers l'autre, étant perçu comme le faible suite au rejet de l'autre, il va tenter de reprendre sa place de fort et ainsi de suite. Cela demande des exigences émotionnelles fortes aussi bien pour une partie que pour l'autre, ce qui peut être source d'un stress chronique pouvant susciter un burnout auprès des individus impliqués dans le conflit ou devant en être témoin (cfr. Théorie de M. Gollac).

Enfin, dans cette dynamique conflictuelle, l'acteur perçoit l'autre comme l'unique responsable de la situation et *vice versa*. De plus, il présente ses actes comme des réponses aux attaques de l'autre de sorte que son comportement se justifie comme moyen de défense. Dans ces conflits interpersonnels, chaque parti a sa propre vision de la situation qui, pour chacun d'eux, est la seule valide. Comme énoncé dans la phase précédente, le conflit instaure un manque d'empathie qui encourage les protagonistes à centrer le conflit sur eux-mêmes: les émotions qu'ils ont ressenties, les attaques que l'autre lui ont faites, etc. Cela se fait alors sans que l'individu tente de se remettre en question à aucun moment. Même lorsqu'il tente de le faire, il justifie ses actes en réponse à ceux de l'autre: « ce que j'ai fait n'était pas constructif mais si je l'ai fait c'est parce qu'il m'avait fait ça, sinon j'en aurais été incapable ». Les protagonistes se trouvent alors dans un système dans lequel chaque acte est justifié par celui de l'autre, de sorte qu'ils se déculpabilisent tout en diabolisant l'autre.

Un conflit se perdurant dans lequel le dialogue est rompu peut amener les protagonistes à se désensibiliser vis-à-vis des autres. En effet, ils n'auraient plus envie de s'investir dans les relations interpersonnelles car ils se rendraient compte qu'ils peuvent en souffrir dès que le conflit s'installe. Cela peut alors diminuer la socialisation au sein du groupe, pouvant dès lors représenter un facteur de déclenchement de burnout au sein des membres du collectifs (cfr. C. Cherniss).

¹ De leur point de vue, il s'agit de faits alors que comme explicité plus haut, le conflit n'est plus rationnel mais bien émotionnel à ce stade-là

Et au niveau organisationnel

Selon D. Picard et E. Marc, l'ensemble de leur théorie prévaut aussi pour le domaine professionnel et les relations interpersonnelles qui se nouent en son sein. Cependant, nous tenons à ajouter quelques nuances.

Tout d'abord, nous partons du postulat que les conflits internationaux ne sont pas un sujet d'étude pertinent dans le cadre du domaine professionnel dans la mesure où cette perspective adopte un point de vue trop global et institutionnel.

Cependant, les auteurs ajoutent une autre dynamique qui est propre au milieu organisationnel: l'antagonisme entre coopération et compétition (Picard & Marc, 2012, p. 109). D'après eux, l'entreprise contraint, de par son indécision, ses employés à se plier à des exigences contradictoires. D'un côté, les entreprises favorisent leurs membres à entretenir un bon climat de travail social favorisant l'esprit d'équipe, le partage des connaissances, l'entraide, etc. D'un autre côté, l'employé au final est soumis à une évaluation individuelle de la part de la direction qui va alors exiger de lui des impératifs de performances. Ces derniers ont tendance à créer des tensions au sein d'une équipe. Avec la conjoncture économique actuelle, la performance au sein des entreprises est devenue le maître mot. Les employés ressentent souvent le sentiment d'être sur un siège éjecteur. De fait, les employeurs doivent souvent éliminer le maillon faible en termes de performance pour continuer à rester rentables. Cette situation a tendance à exacerber ce phénomène de compétition entre les membres d'une équipe: « c'est lui ou moi ».

Cette ambivalence des objectifs organisationnels (coopération vs compétition) tend à créer une nouvelle source de tension dans les relations interpersonnelles.

e) Comment la présence de pouvoir influence les rapports interpersonnels?

Nous avons vu précédemment que le pouvoir est à l'origine d'une asymétrie des relations interpersonnelles. Selon D. Picard et M. Edmond, la différence entre les relations symétriques et asymétriques réside dans la différence de statut et de rôle qu'occupe chaque protagoniste. Les auteurs n'ont différencié que deux types de relation dans les rapports asymétriques hiérarchiques: les relations statutaires et non statutaires. La définition de pouvoir n'est pas très précise chez D. Picard et M. Edmond. C'est pourquoi nous allons tenter d'éclaircir cette notion grâce notamment aux travaux d'Éric Delavallée. Selon l'auteur, il existe trois formes de pouvoir: statutaire, organisationnel et personnel (Delavallée, 2010a). Ces dernières ne sont pas exclusives, au contraire, elles peuvent être cumulées par une seule et même personne.

Il nous paraît essentiel dans un premier temps de commencer par définir ce qu'est le pouvoir afin d'être en mesure d'identifier qui le détient réellement (manager vs leader), pour ensuite comprendre de quelle façon il utilise ce pouvoir, et l'influence que cela a sur les relations interpersonnelles.

Les différentes formes de pouvoir

Le pouvoir statutaire

Le pouvoir statutaire est relatif à une fonction et non à un individu choisi. Comme l'indique son nom, il se rapporte au statut qu'impose un poste au sein d'une organisation donnée.

Il s'agit, par exemple, du pouvoir d'un manager d'obliger un membre de son équipe à remplir certains objectifs de vente par trimestre. C'est un pouvoir qui est impliqué par une fonction et qui n'est pas sujet aux compétences et savoirs-faire d'une personne.

Le pouvoir organisationnel

En s'inspirant de Michel Crozier et Erhard Friedberg, François Petit explique qu'une entreprise se structure selon une organisation formelle dans laquelle tous les systèmes (juridique, management, ressources humaines, relations clients, etc.) sont prédits selon un certain schéma (Petit, 1986). Toutefois, cette structure n'est pas imperméable aux imprévus qui peuvent survenir de par une instabilité bien connue du monde économique dans lequel nous vivons. Cette dernière va créer des zones d'incertitudes entre les acteurs que chacun va tenter de contrôler et d'ainsi augmenter son pouvoir au sein de la relation interpersonnelle établie entre les protagonistes. Le pouvoir selon M. Crozier et E. Friedberg se définit comme la capacité de faire faire à autrui une action qu'il n'aurait pas commise spontanément sans notre intervention (Crozier & Friedberg, 1977). Les zones d'incertitudes peuvent générer des sources de pouvoirs informels et sont au nombre de quatre: l'expertise et les compétences uniques, la connaissance de réseaux, la communication et l'information et, enfin, le statut hiérarchique (Crozier & Friedberg, 1977). Par exemple, si, au sein d'une même équipe, un travailleur maîtrise mieux un logiciel informatique que son collègue, lorsque ce dernier se trouvera en difficulté, il devra compter sur l'aide de son collègue-expert. Il deviendra dépendant, son autonomie va décroître avec pour résultat que son collègue aura un certain pouvoir informel sur lui, qualifié d'« organisationnel ». Dans ce cas, le pouvoir est lié aux compétences, savoir-faire et à la connaissance de l'individu. Comme vu plus haut, le pouvoir

organisationnel peut s'obtenir indépendamment de la position hiérarchique détenue, contrairement au cas du pouvoir statutaire.

Le pouvoir personnel

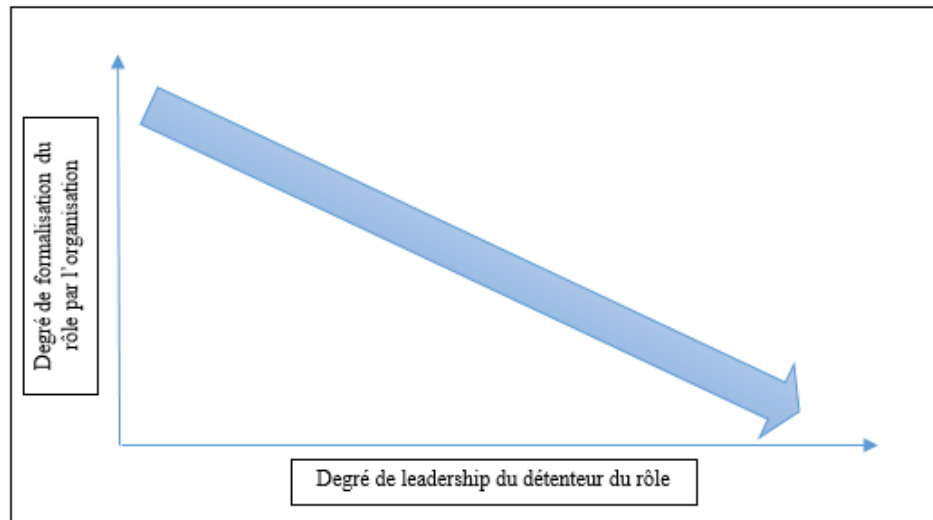
Le pouvoir personnel quant à lui est fonction du savoir-être d'un individu. Il s'agit de la faculté de ce dernier à susciter le respect et l'admiration auprès des autres. Le pouvoir personnel a une influence telle qu'il permet d'acquérir un certain contrôle sur les personnes en admiration devant son détenteur, leur « héros ». Ces dernières s'identifient à la réussite de ce héros de sorte que, par un processus identificatoire, ils ont l'impression de réussir eux aussi. Eric Delavallée précise qu'il s'agit d'un « pouvoir librement consenti » (Delavallée, 2010b). En effet, le héros est vu comme un mentor qui, dans sa grande générosité, permet à ses adeptes d'apprendre de lui et en contrepartie de cette bonté, ils acceptent que le mentor exerce un pouvoir sur eux.

Le manager est-il le leader?

Avant d'évaluer ce qu'apporte la relation de pouvoir au sein des relations interpersonnelles, il impose de poser certains termes. En effet, afin de comprendre ce qu'apporte le pouvoir dans le rapport social, il importe de mieux connaître qui est la personne qui le détient (ses objectifs, sa façon de procéder, etc.).

Selon Alain Blanchet et Alain Trognon, le manager est différent du leader. D'une part, le manager ne fait pas partie de l'équipe en tant que tel, contrairement au leader qui est impérativement interne au groupe. De plus, le rôle du manager est donné par le statut que lui confère l'organisation tandis que le rôle de leader est lui décidé par les membres du groupe. Enfin, les deux professeurs en psychologie défendent l'hypothèse selon laquelle, au plus un rôle est institutionnalisé par une entreprise, au plus il s'éloigne du rôle de leader, comme illustré dans la figure 2.2.1 (Blanchet & Trognon, 2005, p. 102). Nous pouvons alors supposer que ce qu'Alain Blanchet et Alain Trognon prétendaient, est que le leadership tend à décroître à mesure que le pouvoir statutaire augmente dans la mesure où il s'agit du seul type de pouvoir à être formalisé par l'entreprise.

Figure 2.2.1.: Le lien entre le degré de formalisation du rôle par l'organisation et le degré de leadership



Graphique inspiré de la théorie de A. Blanchet & A. Trognon (Blanchet & Trognon, 2005)

Plusieurs auteurs ont partagé cette théorie au cours du temps. Au départ, le leadership était envisagé comme faisant partie intégrante du rôle du manager. Ensuite, les mentalités ont évolué de telle sorte que le leadership était devenu une des formes de management. C'est alors à partir de ce moment-là que les théoriciens ont commencé à distancer les deux notions l'une de l'autre. Ensuite, ces dernières ont été totalement dissociées lorsqu'est apparu le postulat émis par John Paul Kotter en 1990 selon lequel le leadership et le management sont deux domaines distincts (Delobbe, 2013).

Cependant, au regard de la théorie plus récente d'Eric Delavallée, nous pouvons supposer que le manager, par principe, détient un pouvoir statutaire sur ses subordonnées tandis que le leader aurait un pouvoir organisationnel/personnel. L'auteur a précisé que les pouvoirs n'étaient pas opposés (Delavallée, 2010a), et qu'il était possible qu'un seul et même individu possède deux, voire la totalité des pouvoirs existants. Dès lors, cela permet d'envisager la possibilité qu'un manager soit aussi le leader au sein d'une équipe. Les deux rôles ne sont plus opposés comme dans la théorie d'Alain Blanchet et Alain Trognon ou encore de John Paul Kotter. Au contraire, les différentes formes de pouvoirs peuvent s'appuyer entre elles et augmenter le contrôle que possède un individu sur les autres.

En conclusion, nous arrivons dans une situation dans laquelle un manager peut aussi être le leader et où le leader peut s'incarner dans une personne autre que le manager. Pour cette raison, nous analyserons dans la prochaine section l'influence des différents style de

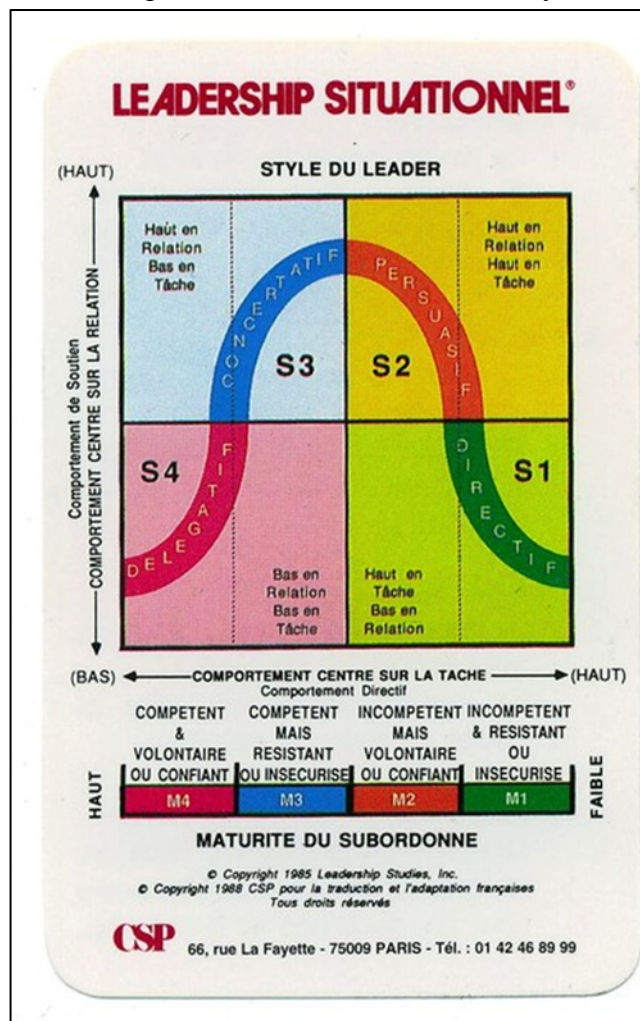
leadership, ou « comment le pouvoir influence les rapports interpersonnels », au regard de différents aspects tels que le support social, le bien-être, etc.

Analyse des différents styles de management et de leadership au regard de la relation interpersonnelle

Après les différentes analyses, nous sommes devenus intimement convaincus que la qualité des rapports sociaux est fonction de la façon dont est exercé le pouvoir par son détenteur. Pour analyser ces variables, nous prendrons appui sur le modèle de Paul Hersey et Kenneth Blanchard et sur le tableau récapitulatif des facteurs contribuant à la qualité des relations interpersonnelles dont nous avons déjà discuté, présenté en annexe 2.

Les styles de leadership

Figure 2.2.2: Le leadership situationnel selon Paul Hersey et Kenneth Blanchard



Source: Hersey & Blanchard, 2012

Étant donné que cette recherche n'a pas pour objet l'étude des styles de leadership, nous n'allons pas passer en revue l'inventaire des théories sur le sujet, mais plutôt opter pour une seule théorie sur laquelle nous nous appuierons pour l'étude des relations interpersonnelles asymétriques en prenant pour référence la liste des facteurs de qualité des relations interpersonnelles présentés plus haut. Nous prendrons appui sur la théorie du « Leadership situationnel » de Paul Hersey et Kenneth Blanchard pour différentes raisons. D'une part, bien que la théorie ne soit pas des plus récentes, elle a souvent été prise comme référence par plusieurs auteurs. D'autre part, elle nous a semblé être la plus complète dans la mesure où ce modèle inclut une dynamique des rôles qui n'est pas toujours présente dans les autres théories. Le modèle du « Leadership situationnel » identifie quatre styles (directif, persuasif, concertatif et déléguatif) selon trois variables: la maturité du subordonné, les comportements centrés sur les relations et les comportements centrés sur la tâche (Hersey & Blanchard, 2012).

Le style directif

Dans cette configuration, le leader prend des décisions seul sans demander d'avis externes sur la situation. De son point de vue, le résultat est l'unique facteur de réussite de telle sorte qu'il ne porte que peu, voire aucune attention aux relations au sein de son équipe.

Avec un style aussi autoritaire, il est délicat de construire une relation de collaboration entre supérieur et employé ce qui peut porter préjudice à la qualité de la relation. De plus, ce mode de leadership favorise une communication vers le bas (supérieur à employés) tout en ignorant la communication vers le haut (employés à supérieur) ce qui fait ressentir aux employés le sentiment que leur supérieur n'éprouve aucune considération envers leurs suggestions, idées, etc. Un tel ressenti peut mener à un désinvestissement de la part du subordonné dans la relation asymétrique pouvant alors nuire à l'entreprise tout entière.

De plus, vu qu'un management peu participatif peut représenter un risque au burnout. Cela nous amène à penser que si le sujet en burnout a souffert des conséquences d'un leadership trop directif, certains de ses collègues ont pu en souffrir aussi. Le départ du sujet en burnout a pu avoir l'effet d'un électrochoc. Ils se seraient alors rendu compte que cela a aussi représenté un risque psychosocial pour eux.

Le style persuasif

Dans ce style de leadership, le leader prend en compte ce qui a été dit lors des conversations avec ses employés avant de prendre sa décision. Il est alors ouvert au dialogue et aux

suggestions de ses subordonnés. Bien que le leader reste fortement concentré sur la tâche, il prend bien plus en compte l'aspect relationnel de son équipe.

Dans ce cas, le leader invite les membres de son équipe à émettre des suggestions dont il se tâchera d'évaluer la pertinence et la faisabilité par la suite. Nous remarquons que dans ce modèle, la participation à l'atteinte des objectifs est plus présente ce qui augmente probablement l'investissement des membres de l'équipe dans leur relation avec leur leader. Ces derniers se retrouvent davantage considérés par l'entreprise. Toutefois, il se peut que cela ne soit pas formalisé et que le leader demande l'avis des membres de son équipe à titre purement indicatif sans aucune intention d'en tenir compte ou pire, de s'en attribuer plus tard le mérite. Bien que leurs avis soient entendus, les subordonnés ne disposent pas encore de la confiance du leader, ce qui peut poser la question de la reconnaissance de leur travail. En effet, ils pourraient en venir à penser que s'ils ne méritent pas la confiance totale du leader c'est parce que ce dernier ne reconnaît pas la valeur de leur travail et de leurs compétences.

Le style concertatif

Le leader ici a davantage un rôle de guide et d'appui pour les subordonnés. Il va laisser ces derniers prendre les décisions qu'ils jugent adéquates tout en entretenant une étroite collaboration avec ceux-ci. Le leader sera à leur écoute en cas de besoin. Une fois la décision prise, le leader y apportera son soutien.

On constate dans ce style de leadership qu'il existe une réelle collaboration et une grande confiance dans la relation leader-subordonné. De plus, la décision du subordonné reste la sienne dans ce sens où le leader ne risque pas de s'approprier par la suite le titre d'initiateur du projet. Le style concertatif favorise indéniablement l'implication des membres de l'équipe ce qui les rend davantage responsable de la réussite de l'entreprise.

Le style délégitif

Le leader délègue l'ensemble de ses pouvoirs de décisions et d'exécution à ses subordonnés. Ce sont ces derniers qui prendront les décisions à sa place.

Dans ce style délégitif, une grande confiance est accordée par le leader aux subordonnés. La participation à l'atteinte des objectifs de ces derniers est maximale. Cependant, cela se fait au détriment de la relation de collaboration entre leader et membres de l'équipe. En effet, il est aisément concevable que dans cette configuration-là, il existe peu de dialogue entre les deux parties ce qui peut décroître leur niveau de collaboration. Ce style de leadership laisse sous-entendre que le leader, en déléguant l'ensemble de ses pouvoirs de décisions, n'a plus envie

d'investir dans la relation qu'il entretient avec son subordonné de telle sorte qu'ils ne partagent plus que peu, voire rien, ensemble. Cela tend à réduire la socialisation au sein de l'entreprise.

Après analyse de l'influence de chacun des styles de leadership selon Paul Hersey et Kenneth Blanchard, nous pouvons remarquer que ce n'est pas tant la présence de pouvoir qui peut endommager la qualité de relations interpersonnelles mais plutôt la manière dont celui-ci est exercé sur autrui. De plus, nous constatons que la présence de pouvoir, et la manière dont il est exercé, ajoute une nouvelle dynamique aux rapports sociaux qui n'était pas présente dans les relations symétriques. Il faut donc prendre en compte cet élément nouveau dans l'analyse des relations interpersonnelles asymétriques.

Nous terminerons par postuler que, si nous prenons uniquement en compte la dimension des relations interpersonnelles, le style concertatif nous paraît le plus enrichissant pour les rapports sociaux asymétriques et pour l'épanouissement des travailleurs (augmentation de l'autonomie, de la reconnaissance, du soutien social, etc.).

Figure 2.2.3: Scénario possible de l'influence du style concertatif

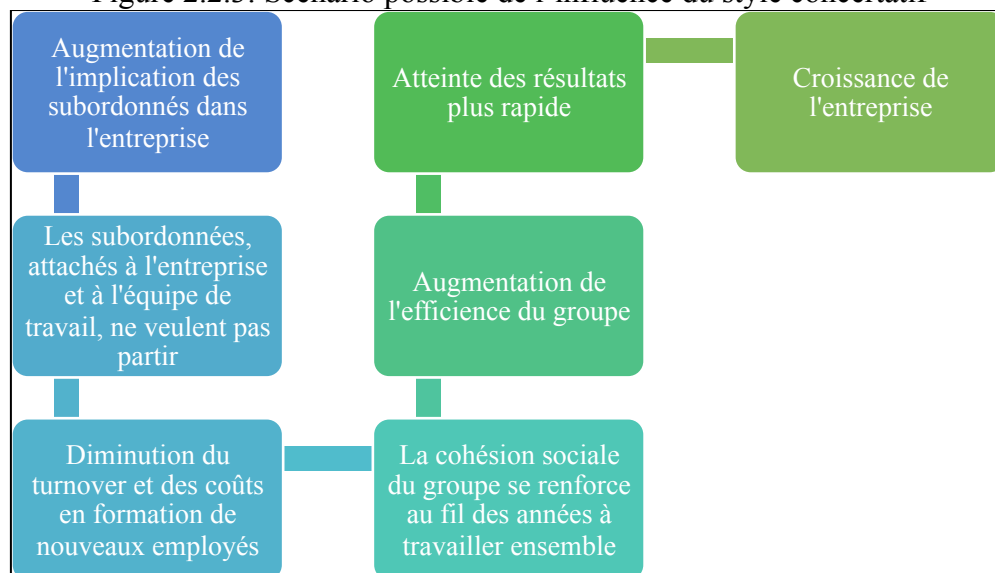


Schéma inspiré de la théorie de P. Hersey & K. Blanchard (Hersey & Blanchard, 2012)

Cependant, nous avons pleinement conscience que les relations interpersonnelles ne peuvent constituer l'unique dimension à prendre en compte dans le choix du leadership à adopter. En effet, le style concertatif peut prendre beaucoup plus de temps que les autres modes: la prise de décision peut être plus longue encore et, la plupart du temps, les entreprises ne disposent

pas de tout ce temps. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une dynamique ayant une portée bien plus grande. Le style concertatif peut renforcer leur attachement à l'entreprise, leur donnant ainsi une plus grande envie de s'impliquer dedans ce qui peut se faire ressentir sur les résultats comme suggéré dans la figure 2.2.3 ci-dessous.

Section 3. Conclusion sur le soutien social au travers des relations interpersonnelles

Au début de ce chapitre, nous espérions répondre aux trois interrogations suivantes:

Comment est-il possible qu'un lien fort se crée entre deux individus de telle sorte qu'une personne puisse se retrouver influencer par autrui?

Comment fonctionnent les relations interpersonnelles? Quelle est leur dynamique?

Existe-t-il des facteurs de risques au burnout qui peuvent être ressentis par l'ensemble des membres d'une équipe?

Nous allons les reprendre une à une afin de dresser le bilan de ce que nous avons appris au cours de ce chapitre.

Tout d'abord, nous avons vu que l'homme construit son identité en fonction des relations qu'il entretient au cours de sa vie. Cela confirme le postulat que nous avons émis selon lequel il existe un lien d'influence fort entre deux individus en relations. En effet, dans la mesure où l'homme construit son identité selon, entre autre, ses histoires individuelles, il se peut que voir partir un de ses collègues pour cause de burnout puisse représenter un choc pour lui pouvant influencer sur sa manière d'être, de penser ou encore d'agir.

Ensuite, nous avons tenté de comprendre comment fonctionnaient les relations interpersonnelles. Il nous semblait important d'explorer cette dimension en vue de répondre à notre question de recherche. En effet, afin de savoir si le burnout d'un patient peut influencer son collègue sur sa façon de vivre son travail, il faut d'abord évaluer quels sont les éléments déterminants dans un rapport social et quel en est sa dynamique. Grâce aux recherches théoriques effectuées, nous avons découvert que les relations interpersonnelles peuvent adopter trois dynamiques différentes: la reconnaissance, le rôle et le conflit. Premièrement, l'individu a besoin de sentir qu'il existe auprès des autres, qu'il est accepté par le collectif pour les compétences qu'il possède. Deuxièmement, le rôle représente une variable importante dans la mesure où le rapport social dépend du rapport de force effectué entre les

individus. En effet, nous avons vu que le comportement de l'homme change en fonction du rôle qu'il adopte face à l'autre. Dans cette mesure, il nous semble tout à fait logique de penser que le rôle influe sur la nature du rapport social. Troisièmement, la présence de conflit peut complètement changer la structure de la relation mais aussi, elle tend à épuiser psychologiquement les individus concernés et ceux devant en subir les conséquences (mauvaise atmosphère de travail, anxiété, climat tendu, etc).

Enfin, nous avons établi qu'il existe des facteurs de risques au burnout pouvant être ressentis par l'ensemble des membres de l'organisation. D'un point de vue global, la culture d'organisation a une grande influence dans la mesure où elle diffuse des valeurs au sein de l'entreprise qui conditionnent certaines structures de rapport. Si l'organisation véhicule la compétition et l'individualisme comme valeur, il se peut que les individus n'établissent que très peu de liens entre eux, et que, de ce fait, ils souffrent d'un manque de socialisation. Si nous adoptons un point de vue moins général, nous avons relevé qu'un management peu participatif, et de ce fait, un manque de contrôle, constitue un facteur de risque pour tous les membres de l'équipe. Au même niveau, un manque de cohésion au sein du groupe peut lui aussi être ressenti par l'ensemble du collectif qui peut être révélateur d'un manque de socialisation ou d'un éclatement de la communauté.

CHAPITRE 3: CONCLUSION

Au début de l'élaboration de ce mémoire, nous tentions de savoir si le burnout d'un individu avait une influence sur l'expérience de travail de son collègue, et si cette influence est fonction du degré de support social. Au fil de nos recherches, nous avons développé conjointement deux notions: le burnout et le soutien social au travers des relations interpersonnelles.

D'un part, nous avons construit notre théorie de référence en ce qui concerne le burnout sur base d'une analyse transgénérationnel et transdisciplinaire des différents auteurs ayant écrit au sujet du syndrome d'épuisement professionnel. Nous en sommes arrivées à établir que le burnout est un processus et non un état. Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche d'origine, nous nous sommes concentrées sur les facteurs organisationnels sans pour autant négliger le fait qu'il existe aussi des facteurs individuels qui favorisent le burnout. Au niveau organisationnel, nous avons regroupé les éléments selon trois catégories: liés à la tâche (érosion de l'engagement, manque de contrôle, rémunération insuffisante, style leadership, etc.), liés aux émotions (érosion des sentiments, exigence émotionnel, éclatement communauté, valeurs conflictuelles, etc.) et liés aux relations (faible socialisation, isolement social, manque de soutien social et de reconnaissance, etc.). Grâce à cette recherche, nous avons pu en apprendre davantage sur le sujet du burnout, ce qui nous sera utile pour l'élaboration de nos hypothèses.

D'autre part, nos recherches sur le soutien social nous ont permis de comprendre que les relations interpersonnelles ont un grand impact sur la façon d'être, de penser et d'agir des individus car celles-ci sont constitutives de leur identité. Cela nous a permis de constater qu'il peut exister un lien fort d'influence entre deux individus établissant un rapport social. Cela nous conforte dans l'idée que le burnout d'un individu peut influencer l'expérience au travail de son collègue. Par la suite, nous avons exploré davantage la dimension des relations interpersonnelles afin de mieux en comprendre la dynamique. Nous avons alors vu que le rôle représente une variable déterminante dans la mesure où un individu a tendance à adapter son comportement en fonction du rôle qu'il détient. Cela nous a poussé à étudier la dimension des relations asymétriques. Cette analyse approfondie nous a *in fine* permis de voir qu'il est nécessaire de distinguer, dans les hypothèses, les relations entre collègues de même niveau et

les relations où il y a présence de pouvoir. Enfin, nous avons remarqué qu'il existe plusieurs facteurs à risques du burnout qui peuvent être ressentis par l'ensemble des membres d'un collectif.

Au fil de ces lectures, notre question de recherche à quelque peu évolué. En effet, de par les éléments que nous avons développés, il nous semble logique de l'adapter en fonction de la revue de littérature que nous avons effectuée. Nous nous interrogeons alors de la manière suivante:

Existe-t-il une prise de conscience post-burnout auprès du collègue du patient au cours de laquelle celui-ci se rend compte que le patient a été soumis à des variables propices au déclenchement d'un burnout et que ceux-ci ont également constitué des facteurs à risques pour lui, et si cette prise de conscience a permis, à temps, d'empêcher qu'il ne s'épuise à son tour physiquement et émotionnellement?

En effet, nous sommes convaincus qu'il existe des facteurs à risque qui peuvent être ressentis par l'ensemble des membres d'un groupe. Nous pouvons aisément imaginer qu'il est probable que lorsqu'un leader ne montre aucun signe de reconnaissance envers son équipe, si un membre éprouve un mal-être par rapport à cela, un autre peut en souffrir aussi. Mais encore, la présence de conflits relationnels au sein de relations professionnelles peut aussi être source d'un mal-être qui peut être ressenti par plusieurs membres de l'équipe.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous allons réaliser une étude de cas approfondie. Pour mener à bien cette dernière, nous commencerons par déterminer les objectifs sous-jacents à notre étude de cas, cela nous permettra alors de dresser nos hypothèses de recherche. Par la suite, nous allons élaborer une méthodologie se voulant rigoureuse et visant à limiter la présence de biais, montrer du respect aux participants et nous fournir une meilleure préparation. Ensuite, avant de passer à l'analyse des résultats, nous passerons en revue les diverses observations que nous avons pu faire au cours de notre étude de cas. Après, nous analyserons les résultats où nous infirmerons ou confirmerons chaque hypothèse. Enfin, nous dresserons le bilan final nous apportant la réponse à notre question de recherche.

PARTIE 2: ETUDE DE CAS APPROFONDIE

CHAPITRE 1: LES OBJECTIFS ET CONSTRUCTION DES HYPOTHESES

Section 1. Nos objectifs

Dans la conclusion de notre partie théorique, nous avons déterminé notre question de recherche. Pour rappel, elle était la suivante:

Existe-t-il une prise de conscience post-burnout auprès du collègue du patient au cours de laquelle celui-ci se rend compte que le patient a été soumis à des variables propices au développement d'un burnout et que ceux-ci ont également constitué des facteurs à risque pour lui, et si cette prise de conscience a permis, à temps, d'empêcher qu'il ne s'épuise à son tour physiquement et émotionnellement?

Nos objectifs sont multiples. Dans un premier temps, l'essentiel de notre étude sera de voir si notre question de recherche présente des échos de vérité dans les entretiens qualitatifs réalisés. Bien que recherche ne dispose pas d'une grande ampleur, nous espérons pouvoir apporter des éclaircissements dans le domaine de la gestion en tentant de trouver les composantes d'un management qui garantirait un meilleur bien-être des travailleurs dans l'organisation. Dans un second temps, notre étude de cas comporte des objectifs personnels. En effet, ils sont au nombre de trois. Tout d'abord, le burnout constitue un phénomène prépondérant dans notre société actuelle et fait beaucoup d'échos. En effet, certains l'attribuent à la dépression tandis que d'autres encore, ne le reconnaissent pas comme une maladie en tant que telle. Les opinions sont relativement divergentes et c'est pour cette raison que nous souhaitons en apprendre davantage à ce sujet. Mais aussi, étant amenées à être prochainement diplômées en sciences de gestion, nous allons intégrer le monde de l'organisation et, en connaître ses facettes plus sombres, nous paraissait important pour notre formation. Ensuite, nous pensons que réaliser une étude de cas peut nous permettre de développer une démarche plus humaine qui peut parfois manquer en sciences de gestion où la plupart du temps, efficacité et rentabilité sont les maîtres-mots. Nous espérons que la réalisation de cette étude de cas nous permettra alors aussi de développer certaines *soft skills* telles que l'écoute managériale, la gestion de conflits, ou encore, le management des émotions.

Section 2. Construction des hypothèses

Après toutes les recherches effectuées afin de saisir au mieux les différents concepts et phénomènes abordés dans ce mémoire, nous sommes maintenant à même de formuler les hypothèses de recherches qui vont structurer notre étude de cas.

Nous avons décidé de séparer ces hypothèses sous deux thématiques principales, à savoir, les relations interpersonnelles et les facteurs à risques de l'épuisement professionnel.

§2.1. Hypothèses au niveau des relations interpersonnelles

Comme nous l'avons vu plus haut, le travail et la manière dont nous l'expérimentons sont indissociables des rapports sociaux qui rythment la journée des travailleurs. Nous avons été surprises, lors de la rédaction du chapitre sur le soutien social, de découvrir qu'étonnamment peu de recherches sur le burnout investiguaient l'importance primordiale des relations interpersonnelles en la matière. Nous espérons retrouver dans notre étude de cas, des indices confirmant notre intuition à ce sujet. C'est pourquoi nous avons formulé plusieurs hypothèses à ce propos.

Tout comme un individu peut être amené à se désensibiliser envers les autres, nous nous sommes demandé si ce moyen de protection pouvait également s'appliquer en réaction au burnout. De là est née notre première hypothèse: *Le collègue se désensibilise en vue de se protéger; de la personne en burnout, du reste du groupe.*

Ensuite, en étudiant la thématique du soutien social et plus particulièrement les relations interpersonnelles, nous avons pris conscience qu'une grande partie de la théorie s'intéressait à la thématique des rapports conflictuels. Dès lors, dans notre étude de cas approfondie, nous avons décidé d'étudier la présence de conflit selon le type de relation, symétrique d'une part avec les collègues, asymétrique d'autre part quand il s'agit d'un supérieur. De cette décision ont découlé les deux hypothèses suivantes: *Le patient atteint de burnout a rencontré des relations conflictuelles avec un ou plusieurs collègue au cours de leur collaboration.* et *Le supérieur¹ et le patient atteint de burnout ont rencontré des relations conflictuelles au cours de leur collaboration.*

¹ Au sens de celui qui détient le pouvoir au sein de la relation

Afin de préciser l'impact de ces rapports conflictuels, s'ils existent, nous préciserons également si *une exacerbation émotionnelle en a découlé pour le patient*, mais également si *le reste de l'équipe¹ en a également souffert*.

Enfin, une autre thématique qui nous a semblé centrale dans la théorie rassemblée au sujet du soutien social est le manque de reconnaissance quant au travail accompli. De plus, cet élément est commun aux deux thématiques explorées dans ce mémoire car le manque de reconnaissance est également un facteur reconnu pour son influence sur le burnout. Il nous a donc semblé impossible de ne pas explorer cette voie dans nos hypothèses et nous l'avons formulé de la manière suivante: *le patient atteint de burnout souffre ou a souffert d'un manque de reconnaissance de la part des membres de son équipe ce qui l'a poussé à se dévaloriser à ses propres yeux*.

§2.2. Hypothèses au niveau des facteurs à risques du burnout

Au cours de notre étude, nous désirons également analyser si le départ d'un collègue en situation de burnout peut influencer, que ce soit positivement ou négativement, sur les facteurs à risques classiques de l'épuisement professionnel. C'est de cette envie qu'ont découlé les hypothèses suivantes.

Comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature réalisée au sujet du burnout, Christina Maslach et d'autres auteurs encore ont épinglé plusieurs facteurs qui favorisent le développement d'un syndrome d'épuisement professionnel.

Parmi ceux-ci, nous avons relevé en premier lieu la perte de contrôle: *Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu l'impression de perdre ses repères comme s'il perdait le contrôle de la situation*.

En second lieu, nous avons voulu vérifier si on constatait une augmentation du stress chez les individus suite à l'absence de leurs collègues: *Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, ressent ou a ressenti une montée de stress au point qu'il s'inquiète pour sa propre santé*.

¹ Ceux non impliqués dans le conflit existant.

Enfin, nous nous sommes interrogées sur les conséquences de l'absence d'un collègue en termes de charge de travail: *Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu le sentiment que sa charge de travail a augmenté de manière significative.* Cette hypothèse permet également de sonder les capacités de réaction de l'entreprise face à une situation de burnout afin d'assurer que le travail soit accompli.

§2.3. Hypothèse supplémentaire relative à la question de recherche finale

En dehors des hypothèses inspirées directement par nos deux volets théoriques, notre question de recherche finale induit une réflexion chez le collègue d'un individu en burnout. Il nous a donc semblé intéressant d'interroger les personnes interviewées sur un éventuel questionnement personnel suite à leur expérience avec le burnout. Ceci c'est traduit par l'hypothèse suivante: *Le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur: les manières de faire de l'organisation, les manières de faire du supérieur, sa manière de penser son travail.*

Nous estimons que les résultats de l'analyse de cette hypothèse au vu de nos entretiens peuvent s'avérer primordiaux. En effet, comme nous l'avons vu dans le deuxième paragraphe de la section concernant les relations interpersonnelles, le vécu d'autrui peut influencer la façon d'être d'un individu.

§2.4. Récapitulatif des hypothèses

Hypothèse 1: Le collègue se désensibilise en vue de se protéger

- 1.a. de la personne en burnout
- 1.b. du reste du groupe

Hypothèse 2: Relations conflictuelles avec un collègue

- 2.a: Le patient atteint de burnout a rencontré des relations conflictuelles avec un ou plusieurs collègue au cours de leur collaboration.
- 2.b: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout.
- 2.c: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit.

Hypothèse 3: Relations conflictuelles avec un responsable hiérarchique

3.a: Le supérieur¹ et le patient atteint de burnout ont rencontré des relations conflictuelles au cours de leur collaboration.

3.b: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout.

3.c: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit.

Hypothèse 4: le patient atteint de burnout souffre ou a souffert d'un manque de reconnaissance de la part des membres de son équipe ce qui l'a poussé à se dévaloriser à ses propres yeux.

Hypothèse 5: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu l'impression de perdre ses repères comme s'il perdait le contrôle de la situation.

Hypothèse 6: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, ressent ou a ressenti une montée de stress au point qu'il s'inquiète pour sa propre santé.

Hypothèse 7: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu le sentiment que sa charge de travail a augmenté de manière significative.

Hypothèse 8: Le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur:

8.a: Les manières de faire de l'organisation.

8.b: Les manières de faire du supérieur.

8.c: Sa manière de penser son travail.

¹ Au sens de celui qui détient le pouvoir au sein de la relation

CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE

Dès le début de nos recherches pour la réalisation de ce mémoire, nous avons pris conscience de la difficulté d'un thème aussi délicat que le burnout. C'est pourquoi, nous avons tenu à adopter une méthodologie se voulant rigoureuse et prudente. En effet, nous concevons que notre sujet est délicat. D'une part, pour le patient atteint ou ayant été atteint de burnout, il est difficile de ressasser cette douleur mais aussi d'accepter que d'autres en parlent. D'autre part, les collègues peuvent ressentir toutes sortes de réticences personnelles leur empêchant de nous raconter leur vécu.

Section 1. Choix de la méthode d'étude de cas approfondie

Pour ce mémoire-recherche, nous avons trois possibilités pour l'étude que nous devons réaliser: l'étude quantitative, l'étude qualitative sous forme de questionnaire et l'étude de cas approfondie.

Premièrement, une analyse quantitative n'aurait pas été pertinente ici. En effet, il était important de laisser les sujets s'exprimer librement et cela n'aurait pas été possible avec des réponses pré-déterminées à cocher dans un questionnaire.

Deuxièmement, un questionnaire qualitatif type n'aurait pas permis d'obtenir les réponses que nous désirions. D'une part, cela ne nous aurait pas permis de créer le rapprochement nécessaire avec la personne interviewée pour inhiber un minimum sa réticence potentielle à parler du burnout. D'autre part, nous aurions obtenu des réponses trop courtes de la part des interviewés sur lesquelles il aurait été difficile de travailler, faute de matière.

Troisièmement, nous avons finalement opté pour une étude de cas approfondie. Cette méthode comporte plusieurs avantages. Tout d'abord, elle nous permet d'obtenir des réponses longues dans laquelle l'individu interviewé se livre sur ses émotions. De plus, cette approche offre un contact plus humain que les autres méthodes n'apportent peu voire pas du tout. Enfin, l'étude de cas approfondie crée une atmosphère plus intimiste probablement plus propice aux confidences.

Section 2. Choix des contacts

En vue de trouver des individus à interviewer, nous avons préféré adopter la méthode du « bouche à oreille » et répandre l'annonce de cette recherche via notre réseau personnel. Nous avons fait ce choix pour deux raisons. D'une part, étant donné la délicatesse du sujet abordé, nous estimions que favoriser le contact humain était plus opportun que de poster des annonces sur le réseau social Facebook, par exemple. D'autre part, nous tenions à respecter l'intimité des (anciens) patients. Nous voulions, par exemple, éviter la situation suivante: nous publions une annonce sur Facebook dans un groupe quelconque en vue de toucher le plus grand public, des personnes se retrouvent alors identifiées en réponse à notre publication. Cela aurait alors eu pour effet de dévoiler leur burnout devant une communauté entière (amis, famille, inconnus, etc.) sans que leur accord soit donné. Ce procédé nous a parut constituer une méthode trop intrusive.

Section 3. Choix de la manière de procéder

Tout d'abord, nous avons décidé de prendre d'abord contact avec la personne ayant ou ayant eu un burnout avant de parler à ses collègues. Ce choix tient en deux raisons. D'un côté, nous trouvions cette démarche plus respectueuse envers le patient. Il ne faut en effet pas oublier que c'est également de son cas que l'on va parler. D'un autre côté, obtenir les deux points de vue d'un récit nous paraît essentiel pour comprendre un même problème. Nous souhaitons explorer la dimension interpersonnelle dans le burnout, cela inclut donc d'appréhender les deux facettes de la relation entre collègues. Nous tenons donc à avoir l'accord du patient et qu'il nous raconte son récit avant d'interviewer ses collègues.

Ensuite, avant l'entretien, nous tenons à rassurer les individus sur la raison d'être de notre entrevue et ainsi tenter d'instaurer un climat de confiance. En effet, nous pensons que si nous expliquons notre démarche, l'individu sera plus enclin à se confier à nous. Dans cette visée, nous avons tenté de faire comprendre aux personnes que nous n'étions pas là pour porter un jugement, qu'il s'agissait avant tout d'une démarche scientifique ayant pour objectif l'ouverture d'une voie d'amélioration du management et de la gestion d'équipe.

Section 4. Guide d'entretien

D'une part, nous avons opté pour des questions ouvertes devant susciter de longues réponses. Nous souhaitons que la personne se livre et se laisse aller sans « trop réfléchir aux mots » qu'elle choisit de prononcer.

D'autre part, bien que nous ayons établi un guide d'entretien, ce dernier sert avant tout d'appui nous rappelant les questions essentielles de nos interviews. Notre volonté est d'être à l'écoute de l'individu, de le laisser s'exprimer sur les aspects qui lui tiennent le plus à cœur, tout en tentant de ne pas perdre nos objectifs de vue.

Section 5. Décisions quant aux interviews

Dans un premier temps, nous avons souhaité que les interviews réalisées soient enregistrées afin de pouvoir les réécouter, les analyser et, a posteriori, les retranscrire. De ce fait, il nous est apparu primordial de solliciter l'accord auprès des interviewés pour effectuer cet enregistrement et aussi de leur garantir le statut privé du document.

Ensuite, nous avons proposé aux personnes interviewées qui le souhaitaient de convenir avec eux d'un second entretien en vue de leur faire part d'un feedback sur le résultat de notre étude. Ce compte-rendu comportera trois caractéristiques. Premièrement, il sera global. Il nous semble plus approprié de s'en tenir aux éléments qui nous paraissent les plus constructifs, à la fois pour le patient et pour les collègues. Deuxièmement, le feedback sera rendu anonyme. En effet, le but de ce dernier n'est pas d'envenimer une situation déjà sous tension à la base mais plutôt de tenter de renouer l'ombre d'un dialogue qui a pu être rompu suite au burnout. Troisièmement, nous avons décidé d'effectuer ce compte-rendu oralement lors d'un second entretien. Nous estimons cela plus opportun car, d'une part, nous tenons à garder cet aspect humain, et d'autre part, cela nous permet de replacer les dires de chaque intervenant dans leur contexte respectif.

Section 6. Choix du lieu de l'interview

Nous avons décidé de laisser libre aux interviewés le choix du lieu de l'entretien et cela pour plusieurs raisons. D'une part, nous estimions qu'il était plus respectueux et moins autoritaire

de ne rien imposer à la personne compte tenu de la gentillesse dont elle nous fait preuve en acceptant de participer à notre recherche. D'autre part, nous pensions que le choix du lieu pourrait apporter des éléments d'analyse intéressants (à domicile vs lieu de travail).

Toutefois, nous espérons que l'entretien se déroule dans un endroit autre que le lieu de travail dans la mesure où ce dernier peut représenter un frein à l'expression libre de l'individu.

CHAPITRE 3: L'ÉTUDE DE CAS

Section 1. Tableaux récapitulatifs des entretiens

Pour une meilleure compréhension de chaque cas de burnout, nous invitons les lecteurs à consulter l'annexe 5 reprenant un résumé des récits de Catherine, Joseph, Nicole, Gabrielle et Jacqueline. En addition, ils trouveront ci-dessous deux tableaux récapitulatifs reprenant le nom¹, l'âge et la fonction de chaque sujet. Enfin, nous avons également retranscrit trois entretiens dans leur intégralité, ceux-ci sont disponibles en annexe 7, 8, et 9.

Tableau 3.1.1. Tableau récapitulatif des personnes en burnout

Alias	Âge	Fonction
Catherine	59 ans	Gestionnaire dans une agence de Titres-Services communale
Joseph	67 ans	Secrétaire national pour une ASBL chrétienne
Nicole	51 ans	Directrice Supply Chain pour une filiale indienne ²
Gabrielle	58 ans	Gestionnaire dans le département Vente d'une société d'électroménager
Jacqueline	65 ans	Chargée d'entretien du réfectoire d'un internat

Tableau 3.1.2. Tableau récapitulatif des collègues rencontrés

Alias	Collègue de ...	Âge	Fonction
Marie	Catherine	30 ans	Directrice d'une agence de Titres-Service communale
Aurore	Joseph	46 ans	Responsable administrative pour une ASBL chrétienne
Corine	Nicole	52 ans	Directrice des RH Europe pour une filiale indienne
Émilie	Gabrielle	39 ans	Responsable RH dans une société d'électroménager
Viviane	Gabrielle	41 ans	Responsable RH dans une société d'électroménager
Valérie	Jacqueline	35 ans	Chargée d'entretien des chambres d'un internat

Section 2. Observations des entretiens

Avant de passer aux résultats de notre étude de cas approfondie, nous avons tenu à notifier quelques-unes de nos observations pré – et post-entretien.

Tout d'abord, avant de réaliser notre première interview, nous étions à la recherche de candidats pour notre étude de cas approfondie. Au cours de cette étape, nous avons été très surprises. Nous nous attendions à ce que plusieurs personnes en burnout ne soient pas d'accord que nous interviewons leurs collègues et cela a été le cas. Toutefois, nous n'avons

¹ Il s'agit en réalité du nom d'emprunt que nous avons choisi pour des raisons d'anonymat.

² Nous ne précisons pas le secteur pour des raisons d'anonymat.

pas anticipé le phénomène contraire: certains collègues n'ont pas souhaité nous parler bien que la personne en burnout nous ait donné son accord. A posteriori, plusieurs explications sont possibles:

- Le collègue n'avait tout simplement le temps ou n'exprimait pas d'intérêt particulier sur le sujet.
- Le collègue ne souhaitait pas s'exprimer sur le cas de burnout pour des raisons personnelles: pas suffisamment proche, animosité, etc.

Ensuite, nous avons remarqué que peu d'interviewés avaient besoin d'être rassurés avant l'entretien sur notre recherche, leur anonymat, l'enregistrement, etc. Nous avons quand même tenu à le faire avant chaque interview car nous voulions être tout à fait honnêtes avec les sujets de l'étude. Ce qui nous a particulièrement marqué, c'est que les sujets en burnout interviewés montraient une réelle envie de nous parler de leur récit, comme si cela avait une vertu thérapeutique pour eux ou qu'ils désiraient faire avancer la recherche sur le burnout.

De plus, nous avons eu quelques difficultés à fixer une date pour un entretien avec plusieurs collègues. En effet, ces derniers nous disaient qu'ils avaient beaucoup de travail en ce moment, qu'il fallait qu'ils trouvent le temps. Certains, d'ailleurs, ne l'ont jamais trouvé et ont laissé nos mails en suspens. Ne voulant guère nous montrer oppressantes, nous n'avons pas davantage insisté. D'autres, en revanche, ont réussi à libérer un créneau horaire dans leur agenda chargé pour nous parler (Marie et Aurore). Nous pensons que le fait qu'ils aient autant de travail soit révélateur. En effet, cela indique déjà une charge de travail conséquente. Marie, par exemple, est arrivée avec trente minutes de retard en s'excusant car elle n'avait pas pu partir plus tôt à cause de son travail.

Nous avons décidé de laisser libre le choix du lieu des entretiens aux interviewés. Nous nous attendions à être reçues à leur domicile (ou celui de leur collègue) ou dans un lieu public proche, mais certainement pas au sein de l'entreprise. Cela s'est pourtant avéré le cas pour trois sujets: Aurore, Emilie et Viviane, tandis que Catherine, Joseph, Nicole ou encore Corine nous ont reçu chez eux. En ce qui concerne Aurore, nous avons senti que cela l'arrangeait davantage. Dans la mesure où ses journées sont bien chargées, elle préférerait probablement réaliser l'entretien au sein de l'ASBL par soucis de gain de temps. Pour Emilie et Viviane, nous n'avons pas partagé le même ressenti. En effet, faisant toutes les deux parties du département RH, nous avons davantage pensé ce choix comme étant un pas effectué par

l'entreprise qui désire réellement mieux comprendre le burnout en vue d'améliorer globalement le bien-être de ses employés.

En outre, nous avons aussi observé qu'il y avait une nette différence entre les personnes encore en burnout et celles qui se sentaient guéries. En effet, les individus encore en burnout tels que Catherine et Jacqueline¹ s'exprimaient avec davantage d'agressivité et d'anxiété envers l'entreprise ou leurs collègues lorsqu'elles nous faisaient part de leur récit respectif. A l'inverse, Gabrielle et Nicole, par exemple, n'ont pas exprimé de rancœur ou d'animosité au cours de l'interview, comme si elles avaient *tourné la page* sur leur vécu.

En addition, nous avons fait un constat surprenant. Au fil des entretiens, nous avons eu le sentiment que la plupart des sujets avaient une vision relativement négative du burnout. Toutefois, nous avons souvent eu l'impression au cours de beaucoup d'entretien, qu'avoir un burnout restait moins honteux que de faire une dépression. Nous n'avons pas réellement compris cette hiérarchie entre les deux maladies, peut-être cela peut s'expliquer par un manque de connaissance sur le sujet de sorte que les individus voient le burnout comme une faiblesse uniquement au niveau professionnel alors que la dépression est présente à un niveau global.

Enfin, au début de plusieurs entretiens, nous avons remarqué que nombreux étaient les collègues qui commençaient par adopter une vision objective du récit. En effet, lorsque nous leur demandions d'expliquer le cas de burnout au sein de l'organisation, ils avaient tendance à raconter cela de manière factuelle, sans prendre de position: « Elle est partie pendant 5 semaines », « Il avait beaucoup de travail pour ce projet ». Par la suite, nous tentions de comprendre plus en profondeur afin d'avoir une vision plus personnelle du sujet. Au début, nous avons souvent eu le sentiment que les collègues empruntaient les mêmes mots que le sujet en burnout, qu'ils parlaient en leur nom: « Elle disait qu'elle trouvait cela de plus en plus pénible ». Bien que cela constitue tout de même des renseignements importants pour notre étude, ceux-ci ne nous indiquaient pas réellement le ressenti personnel des collègues. Il nous a alors fallu à plusieurs reprises, décentrer le sujet de l'entretien afin de davantage parler des impressions du collègue que de ceux de la personne en burnout ou ayant été.

¹ Dans la mesure où Jacqueline n'a pas pu poursuivre sa thérapie jusqu'au bout, nous avons eu le sentiment que son burnout était encore bien présent bien qu'elle ait repris le travail et quand elle s'est adressée à nous.

Section 3. Analyse thématique

Dans cette section, nous désirons mettre en avant les thèmes qui ont souvent été mentionnés par les sujets que nous avons interviewés. De cette manière, nous voulons attirer l'attention sur des idées importantes qui accompagnent des situations de burnout mais que nous n'avons pas forcément exploitées dans nos hypothèses. Nous avons retenu sept thèmes principaux récurrents: le manque de reconnaissance, la présence de conflits relationnels, la charge de travail, l'imprévisibilité, la distinction floue entre burnout et dépression, le stress et la réaction de l'entreprise (figure 3.3.1.).

Figure 3.3.1: Analyse thématique des entretiens réalisée pour l'étude de cas approfondie

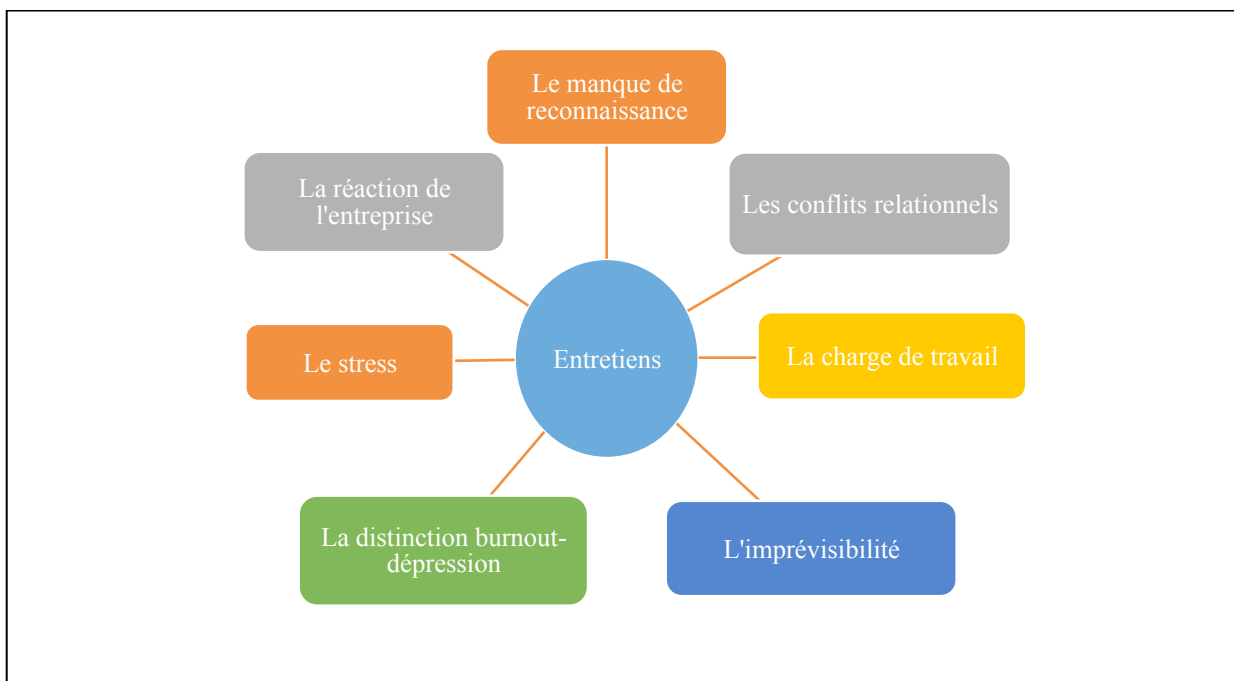


Schéma inspiré de l'analyse thématique

Force est de constater que certains éléments que nous avons choisi de tester sont revenus presque systématiquement dans tous nos entretiens, c'est le cas du manque de reconnaissance, de la présence de conflits relationnels, et de la charge de travail.

Il semble en effet que le manque de reconnaissance de la part des supérieurs a, dans quatre cas sur cinq, été mentionné sans même que nous posions la question précisément. Cela démontre de l'importance de ce facteur.

Dans la même lignée, la présence de relations hostiles entre l'individu victime de burnout et un supérieur hiérarchique a également été pointée du doigt systématiquement par les

personnes concernées mais aussi par leurs collègues. A nouveau, ce sujet semblait venir de lui-même dans la conversation, ce qui prouve qu'il s'agissait d'un événement marquant dans les situations que nous avons eu l'occasion d'analyser.

Enfin, la dernière de nos hypothèses régulièrement abordée spontanément au cours des entretiens est l'augmentation de la charge de travail. En ce qui concerne cet élément, cependant, son importance semble varier de manière importante d'un cas à l'autre. Une distinction semble s'opérer entre les petites entreprises avec de petites équipes et les grandes structures où la charge supplémentaire peut-être répartie sur un plus grand nombre d'employés.

Il nous a semblé important de mentionner ceci dans cette section car l'analyse thématique des entretiens ne serait pas complète sans ces éléments. Cependant, nous nous y attarderons plus en détails dans la section reprenant nos résultats.

Un autre élément récurrent cité par les collègues est le côté « imprévisible » du burnout, dans le sens où les collègues décrivent la personne victime du syndrome d'épuisement professionnel comme n'ayant pas un caractère qui s'y prête. Dans le cas de Catherine par exemple, Marie est frappée par l'aspect « brutal » du départ de sa collègue.

« (...) y a plein plein d'facteurs, mais rien n'explique, allez, pourquoi on craque ou pourquoi on craque pas, mais en tout cas c'est brutal. C'est, c'est c'est l'plus dur en fait, c'est brutal. (...) J'veux dire si j'avais pas été amie avec Catherine, et ben du jour au lendemain, y avait plus personne, voilà, fini, y a pas de possibilité de retour, y a plus personne. » (Marie)

Dans le cas de Nicole par contre, au vu de la relation de confiance entre elle et Corine, cette dernière savait qu'elle était de moins en moins bien au travail. De plus, au cours de leur discussions, Nicole avait elle-même mentionné le burnout: « J'espère que je vais pas faire un burnout, j'en peux plus, ... » Cependant, Corine décrit tout de même sa collègue comme quelqu'un de compétent et d'ambitieux, ce qui décrit une personnalité pour laquelle les gens ont tendance à ne pas s'inquiéter, surtout quand la personne en question a déjà prouvé sa valeur en ayant grimpé les échelons comme c'est le cas ici: « [...] elle a toujours été voilà remerciée, euh comment dire, louée pour ses bonnes prestations, on devient pas directeur comme ça je dirais dans une grosse société, sans mérite. » Nous pensons donc que si Nicole n'avait pas prévenu Corine de ses frustrations au travail et de ses craintes de burnout, il est plus que probable que Corine aurait également été prise au dépourvu par la situation.

Les départs de Gabrielle et de Joseph étaient également inattendus, même si dans le cas de Joseph, Aurore n'était pas si surprise à posteriori en repensant aux semaines précédentes:

« [...] c'est exactement ça en fait, c'est imprévu quand il n'est pas revenu au boulot, et en même temps, dans les, dans la demi-heure qui a suivi la nouvelle, c'était comme si, c'était presque normal quoi parce que il était de plus en plus absent les semaines auparavant et comme c'était assez euh, j'veux pas dire équilibré mais proportionné par rapport aux semaines, ça augmentait. On s'rend pas spécialement compte quand on est dedans. » (Aurore)

Cette réalisation à posteriori, on la constate aussi chez Marie, qui était très proche de sa collègue:

« (...) parce qu'en définitive, ensemble, rien que nous, ça allait très bien. Le travail ça allait très bien, fin comme un boulot quoi, c'est jamais top, et au-dessus ça n'va pas du tout et en fait à un moment donné, voilà, c'qui allait bien ça n'était plus suffisant pour contrer c'qui n'allait pas en fait. Et donc du coup ça s'ressent parce que vous voyez votre collègue et votre amie qui se sent pas bien, ben elle vous dit qu'elle prend des antidépresseurs, qu'elle dort pas, vous la voyez fondre, elle mange pas, (...) et donc c'était inévitable, c'était inévitable. » (Marie)

Bien entendu, nous avons vu dans la première partie de ce mémoire que parfois, être trop impliqué dans son travail est une pente glissante qui peut favoriser le développement du burnout. Nous pouvons encore illustrer ceci avec un extrait de l'interview de Gabrielle quand elle nous parle d'un coaching qu'elle a suivi après son burnout: « [...] chaque fois que j'ai vu cette dame, j'ai commencé à pleurer, alors elle m'a dit elle-même: « On voit bien que t'es pas encore sortie. » Et elle m'a montré sur un tableau, en fait, j'étais dans le cas je préfère crever que lâcher. » Cependant il nous a tout de même semblé intéressant de relever que les gens étaient tout de même surpris du départ de leur collègue et qu'après coup, ils arrivaient à relever pas mal d'indices avant-coureurs d'un mal-être chez leur collègue.

Nous avons également relevé au cours de nos entretiens que, parfois et même souvent, la différence entre dépression et burnout n'était pas claire pour nos interlocuteurs. Bien que certains nous aient expliqué avoir fait quelques recherches, lu plusieurs articles à ce sujet, et même assister à une conférence, la compréhension n'est pas totale et ils ne semblent pas saisir la profondeur du phénomène. Plusieurs personnes nous ont même demandé de leur expliquer la différence entre burnout et dépression pendant ou suite à notre entretien, lorsque la conversation était plus légère.

Il était aussi intéressant de relever que lorsque les collègues et les patients eux-mêmes racontent leur histoire, ils mesurent le développement du syndrome d'épuisement professionnel avec la quantité de stress. Cela corrobore certaines théories présentées dans la première partie de ce mémoire qui affirment que le stress chronique est un préambule du burnout. Un autre élément survenu dans nos entretiens va aussi dans ce sens. En effet, lorsque

nous l'avons interrogée, Catherine nous a expliqué avoir passé plusieurs tests à l'hôpital pour évaluer la gravité de son burnout, elle avait été diagnostiquée au niveau 7 sur 8. Au vu de notre intérêt, elle nous a fourni des copies de ses résultats que vous pouvez consulter à l'annexe 6. Toute une partie de ces tests portent sur le stress.

Enfin, nous allons aborder l'élément qui vient clore cette analyse thématique. Ce dernier élément nous a interpellé, en effet, il semble que dans quatre cas sur cinq, rien n'ait changé dans l'entreprise pour empêcher qu'une telle situation se reproduise. Le seul cas qui échappe à cette affligeante constatation est l'histoire de Gabrielle. Malgré un arrêt de travail assez conséquent, elle est retournée au travail, au même poste, dans la même entreprise. Cependant, son manager ne compte pas laisser les choses déborder une encore une fois, c'est pourquoi aujourd'hui Gabrielle n'a plus le droit de ramener son ordinateur portable avec elle ou même de faire simplement des heures supplémentaires au bureau. Ces nouvelles règles ont du sens car le burnout de Gabrielle semblait principalement causé par le nombre impressionnant d'heures qu'elle accumulait. Lorsque son burnout s'est déclaré, son manager a réalisé que Gabrielle travaillait plus d'une fois et demie le temps qu'elle était supposée prester.

Pour les cas restants, la réaction se fait attendre au sein des entreprises. Par exemple, dans le cas de Nicole, ils ont décidé d'engager un nouveau directeur pour la soulager d'une partie de ses responsabilités. Cependant, Nicole est de retour au travail depuis début février et son nouveau collaborateur n'arrivera qu'en septembre. Mais Corine exprime tout de même sa frustration car le cœur du problème n'est pas là :

« [...] mais voilà, j'avais rien faire d'autre et je savais aussi que la situation ne changerait pas quand elle reviendrait. Donc ça c'est très frustrant évidemment parce qu'on n peut pas aménager, euh, on n peut pas changer l'actionnaire, finalement. C'était pas simplement des collègues ou voilà des relations sur lesquelles on peut travailler, c'était vraiment le propriétaire principal qui met la pression. » (Corine)

Dans le cas des collègues de Catherine, qui ont dû reprendre à deux une charge de travail déjà grande pour trois personnes, il a fallu attendre deux ans pour que les syndicats de leurs ouvrières réagissent et sonnent la tirette d'alarme pour les deux femmes qui n'en pouvaient plus. Et enfin dans les cas de Joseph, qui est parti à la retraite, et de Jacqueline, rien n'a changé, ce qui est vraiment inquiétant. Aurore est maintenant la seule employée, elle a augmenté son contrat en termes d'heure et organise son travail au mieux puisqu'elle est presque entièrement autonome pour les tâches à accomplir. Pour Jacqueline qui est de retour au travail par contre, la situation s'est même empirée, ses relations avec ses collègues se sont

détériorées suite à son absence et la direction n'a pas compris la gravité de ce qui lui était arrivé.

Nous trouvons ce dernier élément réellement inquiétant car si rien ne change, les personnes qui reviennent travailler risquent de retomber. Additionnellement, les collègues de ceux qui sont partis pour de bon sont parfois abandonnés dans une situation inquiétante en termes de risques de burnout.

Section 4. Résultats

Nous allons maintenant passer aux résultats de notre étude de cas approfondie. Nous allons passer en revue chaque hypothèse et analyser les différents témoignages au regard de ces dernières, afin de voir si nous pouvons infirmer ou confirmer les hypothèses en question.

§ 4.1. Hypothèse 1: Le collègue se désensibilise en vue de se protéger

1.a. de la personne en burnout

1.b. du reste du groupe

Notre première hypothèse ne semble pas se confirmer. En effet, aucun des cas étudiés par l'intermédiaire de nos entretiens ne relate un phénomène de désensibilisation suite à l'épuisement professionnel d'un collègue.

Toutefois, dans le cas de Catherine, dont le burnout est fortement lié aux relations qu'elle entretient avec son directeur, sa collègue Marie semble avoir pris du recul par rapport à cet individu suite au départ de son amie. Elle l'exprime de la manière suivante:

« Ah oui, non, tout à fait. Ça a été le mur de glace quoi, prrrr. D'ailleurs c'est pas compliqué, il était dans l'fond d'la pièce et on communiquait par mail. Par mail, moi j'lui parlais plus, on communiquait par mail. Euh, je faisais exprès de manger à une heure décalée, lui mangeait après dans son bureau, il fermait sa porte et il mangeait dans son bureau. » (Marie)

Cependant, au cours de notre entretien, nous avons tout de même eu l'impression qu'elle avait de fortes émotions négatives envers cet homme et malgré cet extrait, nous ne pensons pas qu'il s'agisse de désensibilisation.

Si dans notre étude, cette hypothèse ne se vérifie pas, il faut prendre en considération les limites de notre analyse. En effet, en prenant contact en premier lieu avec la personne qui a vécu un burnout, nous obtiendrons uniquement des contacts de collègues avec lesquels les

relations sont bonnes. Nous avons dès lors peu de chances de tomber sur un cas de désensibilisation.

Pour conclure l'analyse de cette première hypothèse, il nous est impossible d'affirmer ou d'infirmer que le collègue se désensibilise en vue de se protéger, que ce soit envers la personne atteinte d'un burnout ou du reste du groupe

§ 4.2. Hypothèse 2: Relations conflictuelles avec un collègue

2.a: Le patient atteint de burnout a rencontré des relations conflictuelles avec un ou plusieurs collègue au cours de leur collaboration.

2.b: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout.

2.c: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit

Pour cette seconde hypothèse, les résultats sont mitigés. En effet, seulement deux de nos cas comportent des relations conflictuelles de ce niveau.

Tout d'abord, le cas de Jacqueline est particulier étant donné que Jacqueline travaille avec sa fille Valérie. La situation au travail a envenimé les relations entre la mère et la fille, elles l'expriment toute deux.

« Si je pleure parfois c'est parce que je suis déprimée et triste de la situation avec Valérie, que je ne veux pas avoir ce genre de relations avec elle. Mais elle n'a pas fait d'efforts. Si on a des problèmes au boulot c'est parce à cause des collègues qui se mêlent de ce qui ne le regarde pas sur mes états d'âme sur ma façon d'être. Elles ne disent rien à moi elles vont voir Valérie. » (Jacqueline)

« Elle a toujours été quelqu'un qui prenait tout pour elle. S'il pleuvait c'était pour elle par exemple. Puis à un moment donné, c'est devenu plus lourd. J'avais une boule au ventre le matin quand j'allais travailler parce que je savais que ses collègues allaient venir me parler d'elle, de son comportement. J'ai vraiment commencé à y aller avec des pieds de plomb à cause de ça. » (Valérie)

Ce sont vraiment ses relations conflictuelles qui sont pointées du doigt par Jacqueline pour expliquer les causes de son burnout. Son travail était physique et dur, mais c'est la pénibilité de ses relations chaque jour qui l'a poussée vers la crise. De plus, cela a demandé des exigences émotionnelles fortes chez Jacqueline dans la mesure où elle a même déclaré: « C'est devenu très pesant pour moi de travailler avec elle. » (Jacqueline)

Cela a été de même pour Valérie. En effet, les conflits récurrents entre sa mère et les autres membres de l'équipe lui ont pesé au niveau émotionnel. De fait, elle a dit au cours de l'entretien: « Moi j'avais peur de ce qui pouvait lui tomber dessus, [...] j'étais toujours angoissée à l'idée qu'on lui gueule dessus parce que c'est ma mère aussi. » (Valérie)

Outre ce premier cas très dur, nous avons aussi relevé la présence de conflits avec un collaborateur dans le cas de Gabrielle. Nous avons longuement hésité pour savoir sous quelle hypothèse ranger cette situation. En effet, Gabrielle avait des problèmes avec un manager allemand avec qui elle travaillait sur un projet, cependant, cet individu n'était pas son chef et elle n'avait aucune obligation de satisfaire les tâches pressantes qu'il lui demandait d'accomplir. Finalement nous avons choisi de la placer ici car Gabrielle semblait consciente qu'elle ne risquait rien en cas de mécontentement de la part de cet individu, et elle-même le dissocie clairement de l'autorité:

« C'est les gens qui mettent la pression, c'est même pas mon chef, c'est certainement pas mon chef, c'est pas ici à Bruxelles. Mais je recevais des e-mails d'Allemagne, pour me dire que voilà, ce bonhomme là-bas, un manager, il avait une réunion il avait besoin de ci et ça et il était derrière pour me dire: *'Écoute dans une demi-heure, j'ai besoin d'ci et ça et ça et ça.'* » (Gabrielle)

Bien que Gabrielle ait semblé consciente de sa sécurité au travail, avoir un collaborateur qui vous demande tout le temps plein de chose, même lorsque vous refusez constamment, cela représente toujours une perte de temps et d'énergie.

Comme nous l'avons vu plus haut dans l'analyse thématique, la cause principale du burnout de Gabrielle réside certainement dans le surmenage. Mais nous pensons que ces relations difficiles avec son collègue allemand peuvent représenter un facteur aggravant de la situation. Toutefois, nous n'avons pas eu le sentiment que Gabrielle s'est sentie émotionnellement impliquée dans le conflit telle que l'ont été Valérie et Jacqueline. De plus, Émilie et Viviane n'ont pas exprimé être émotionnellement impliquée dans le conflit entre Gabrielle et son collaborateur allemand.

Dans les cas de Joseph, Nicole et Catherine, il n'y a peu de présence de conflits entre collègues de même niveau de pouvoir.

À nouveau, la méthodologie que nous avons appliquée a sûrement diminué nos chances d'observer des situations dans lesquelles les relations de collègue à collègue sont très mauvaises. D'ailleurs dans les trois autres cas, les collègues interviewés sont toujours des

amis, ou du moins des personnes avec qui l'entente au travail était très bonne, comme l'illustre bien Marie avec ses propos: « [...] moi j'ai eu la chance que mes collègues étaient aussi mes amis. Donc pour ça on était une équipe très soudée [...] ».

En définitive nous pouvons conclure que lorsque nous sommes en situation de conflit avec nos collègues de tous les jours, l'impact sur notre santé est terrible. Nous serions donc enclines à affirmer que l'hypothèse 2.b, *ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout*, est vraie quand la 2.a, *le patient atteint de burnout a rencontré des relations conflictuelles avec un ou plusieurs collègue au cours de leur collaboration*, se vérifie. Cependant notre étude est trop limitée pour pouvoir affirmer cela de manière générale. En ce qui concerne l'hypothèse 2.c *Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit*, nous n'avons pas beaucoup de résultats allant dans ce sens-là. En effet, à part Valérie, aucun autre sujet ne s'est exprimé à ce propos. Toutefois, bien que nous ne puissions confirmer l'hypothèse 2.c, nous remarquons que tous ont exprimé un intérêt soutenu quant au conflit existant (quand il a eu lieu),

§ 4.3. Hypothèse 3: Relations conflictuelles avec un supérieur

3.a: Le supérieur et le patient atteint de burnout ont rencontré des relations conflictuelles au cours de leur collaboration.

3.b: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout.

3.c: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit

Les hypothèses 3.a et 3.b, bien que semblable à la précédente, ont rencontré un plus grand taux de confirmation dans notre étude. En effet, quatre cas de burnout sur cinq relatent de relations conflictuelles avec un supérieur au sens de celui qui détient du pouvoir dans la relation.

Le cas le plus marquant est sans doute celui de Catherine et de son supérieur Monsieur Dupont. Sa collègue Marie nous l'a expliqué de la façon suivante:

« A un moment donné ça a été super loin, c'était [...], Catherine est là, il venait chez Anne, 'Tu diras à Catherine que...'. Catherine [...], elle était à trois mètres et demi. 'Tu diras à

Catherine que... 'Après comment voulez-vous que les gens craquent pas, c'est pas possible. » (Marie)

Bien que tout cela se soit déroulé il y a plusieurs années, Marie semble encore choquée de l'attitude de son directeur avec Catherine. Et cela peut se comprendre car selon Catherine c'est en grande partie à cause de ses difficultés avec Monsieur Dupont qu'elle a fini par succomber au syndrome d'épuisement professionnel. Dans la mesure où Catherine s'est également demandé comment il était possible de ne pas craquer face à une telle pression, nous pouvons aisément supposer que cela lui a causé une exacerbation émotionnelle. En ce qui concerne le ressenti de Marie, elle n'a pas exprimé que le conflit entre Catherine et Monsieur Dupont l'avait exacerbée au niveau émotionnel. Toutefois, au cours de l'entretien, nous avons eu le sentiment que le conflit que Monsieur Dupont avait avec Catherine a pesé aussi dans le conflit que Marie avait lui. Le fait de voir sa collègue Catherine souffrir a augmenté la rancœur déjà existante chez Marie envers Monsieur Dupont.

Le second cas le plus frappant qui vient corroborer cette hypothèse est celui de Nicole qui a fini par céder à la pression exercée par le nouveau propriétaire de l'entreprise. Sa collègue Corine nous décrit Nicole comme une employée ambitieuse et compétente, mais aussi comme une femme pragmatique qui n'arrivait pas à se conformer à la méthode indienne de l'actionnaire principal après avoir évolué pendant vingt ans sous un management américain.

« Et avec les indiens, ça s'est pas passé comme ça, y avait des objectifs d'abord irréalistes et ça elle l'a très vite dit, elle l'a exprimé aussi plusieurs fois dans nos réunions de groupe en disant: *'Pourquoi est-ce que vous me demandez des choses qui sont pas réalistes?'* Et elle l'exprimait et elle faisait c'qu'elle pouvait en ayant de très bons résultats. Mais l'actionnaire a continué à mettre la pression et à un certain moment je me suis rendue compte que des petites choses commençaient à l'énervier, ce qui était pas le cas avant. » (Corine)

Additionnellement à ces frustrations, l'actionnaire indien exerçait une pression constante sur elle, comme nous l'explique sa collègue Corine: « Dans son cas, elle avait des vidéos conférences chaque semaine, pour donner des chiffres très précis, etc. Et voilà, c'est presque passer un examen chaque semaine [...] ».

Ces deux éléments rassemblés ont réellement eu cet effet d'exacerbation émotionnelle sur Nicole. Nous pouvons nettement l'observer quand sa collègue nous confie que Nicole venait de plus en plus souvent chez elle pour vider son sac et exprimer son ressenti. Cette tendance à la hausse a perduré jusqu'à ce que Nicole soit diagnostiquée en burnout et qu'elle se mette en arrêt de travail. Enfin, l'hypothèse 3.c. ne s'est pas confirmée dans ce cas.

Notre troisième cas dans cette lignée est celui de Joseph. Bien que celui-ci était le directeur de l'ASBL pour laquelle il travaillait, l'association est liée à une entité mondiale. Et malheureusement pour Joseph, la branche belge avait quelques dettes à son actif envers le niveau européen de l'entité. Sa collègue et subordonnée Aurore nous confirme en effet que cela n'était pas vu d'un bon œil: « [...] quand ils avaient des réunions européennes, il recevait des pressions demandant quand est-ce que les belges allait enfin payer tel ou tel montant, sans doute oui. »

Dans le cas de Joseph, il nous est difficile d'affirmer que ces tensions aient eu un effet d'exacerbation émotionnelle chez lui à cause des difficultés qu'il a éprouvé à se confier à nous. Cependant, il nous semble illogique de ne pas considérer ce facteur comme un élément contribuant à son syndrome d'épuisement professionnel. En ce qui concerne Aurore, il ne semble pas qu'elle ait souffert du conflit existant entre Joseph et les responsables européens.

Enfin, nous avons aussi une réponse similaire avec Jacqueline. Ici, il semble que les tensions soient venues d'un désaccord entre Jacqueline et le secrétariat, ce qui, à terme, l'a poussée à critiquer la direction. Cependant, quand cela est revenu aux oreilles du directeur, il a très mal réagi. Valérie, collègue et fille de Jacqueline, nous relate les paroles de son patron: « Un jour le directeur en a eu marre alors qu'il est quelqu'un de patient, et il a pété un câble en lui disant qu'elle était décevante. »

Pour Jacqueline, toutes ces tensions ont dû être vraiment difficiles à vivre. Avoir des difficultés avec ses collègues, puis sa direction et enfin avec sa fille, il n'est pas étonnant que suite à tout cela elle ait été mise en arrêt de travail par son médecin. De plus, pour Jacqueline, nous pouvons affirmer que ces difficultés ont engendré une exacerbation émotionnelle car autant elle que sa fille le confirment: « J'ai eu une rage à l'intérieur qui m'a littéralement fait péter les plombs. » (Jacqueline) « Elle se rendait pas compte de sa façon de parler, qu'elle était haineuse. » (Valérie). Cependant, en ce qui concerne Valérie, il ne semble pas qu'elle ait été touchée personnellement par le conflit qui existait entre Jacqueline et la direction.

Avant de conclure sur les résultats de cette hypothèse, il nous semble intéressant d'évoquer le cas de Gabrielle qui s'oppose à tous les cas cités ci-dessus. En effet, elle n'a eu aucune difficulté avec son supérieur et plus encore, celui-ci la soutenait lorsqu'elle a eu des problèmes avec un autre manager. Gabrielle, pour sa part, pense que cela est dû notamment aux nombreuses formations que les managers doivent suivre dans sa société:

« En fait, dans la société, les managers ils reçoivent plein de formations et aussi sur ça. Donc si je vois mon chef, c'est toujours très bien, y a jamais un mot plus haut qu'l'autre, c'est impeccable, on peut parler avec lui, il est humain, [...] et donc aussi des formations pour éviter, pour comment traiter les gens ou comment gérer des personnes avec qui on travaille, même qui sont pas au même niveau, comme c'est des managers, ils doivent bien se rendre compte, et ils l'ont normalement appris dans leurs formations, de ne pas mettre la pression qu'ils ont au-dessus, directement sur les gens en dessous, parce que ça ça va pas, c'est pas comme ça qu'ça fonctionne. » (Gabrielle)

Ces faits expliquent peut-être que l'ambiance de travail soit si bonne et que le retour de Gabrielle dans son équipe s'est très bien déroulé malgré un long arrêt de travail et de nombreux changements au bureau pendant son absence.

Au vu de tous ces éléments, nous estimons que, dans le cadre de cette étude limitée, le lien entre la présence de relations conflictuelles avec un supérieur hiérarchique et le burnout semble se confirmer. En ce qui concerne l'hypothèse 3b, *ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout*, bien que nous n'ayons eu confirmation de ceci que dans trois cas sur les quatre où le conflit avait lieu, nous avons tendance à confirmer cette hypothèse également. En ce qui concerne l'hypothèse 3c *Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit*, il ne semble pas qu'elle soit validée dans la mesure où aucun cas n'a révélé cela.

§ 4.4. Hypothèse 4: le patient atteint de burnout souffre ou a souffert d'un manque de reconnaissance de la part des membres de son équipe ce qui l'a poussé à se dévaloriser à ses propres yeux.

Cette hypothèse a rencontré moins de succès que les deux précédentes dans nos entretiens malgré trois cas concluant sur cinq, ce qui reste malgré tout intéressant.

Commençons par évoquer brièvement les deux cas où nous n'avons pas trouvé de trace de manque de reconnaissance du travail accompli.

Premièrement, dans la situation de Joseph, le contexte de travail n'était pas un terrain favorable pour ce genre de dénigrement. En effet, il n'y avait pas de conflits entre lui et sa

subordonnée et l'ASBL tournait correctement¹, il n'y avait donc pas de raison d'avoir ce genre de problème avec le conseil d'administration non plus.

Deuxièmement, dans le cas de Gabrielle, comme nous l'avons vu dans l'analyse de l'hypothèse précédente, l'ambiance de travail était bonne et son manager est décrit comme quelqu'un d'humain et ouvert à la discussion. Avec un style de management comme celui-là, couplé à une bonne entente de groupe, il n'est pas étonnant que la situation ne se soit pas présentée.

En ce qui concerne les cas qui confirment notre hypothèse, le cas de Catherine est à nouveau le plus interpellant. Maintenant, lorsqu'on considère l'état exécrable des relations entretenues par celle-ci et son supérieur, ce n'est pas si surprenant.

Envers Catherine, son directeur ne se contentait pas d'ignorer le travail effectué, il allait jusqu'à sous-entendre qu'elle ne faisait rien de réellement utile. Catherine était encore bouleversée lorsqu'elle nous l'exprime:

« J'ai été là cinq ans, ça n'a jamais été. Il ne m'a jamais dit: *Ah, c'est chouette, c'est du bon boulot*. Rien du tout. Et [...] au plus tu travailles mal, au plus t'es promue. Donc par exemple dans les ateliers de repassage y a des chefs d'atelier, et bien c'était les trois plus mauvaises, [...] les horaires de passages théoriquement, elles doivent les faire elles-mêmes et puis me les donner pour que j vérifie qu'y avait pas d'erreur. Elle n'ont jamais fait les horaires, c'est toujours moi qui les faisais. Et quand je lui disais, [...] *Oui mais elles elles travaillent*. Voilà, parce que moi j'travaillais pas. »

Sa collègue Marie nous confie que cette attitude est constante chez lui: « Mais voilà, pas un *T'as bien bossé* » et donc bon mais par contre, essayez seulement d'oublier une photocopie dans l'imprimante, c'était la fête... *'Voilà, tu laisses tout trainer ! Voilà ! Voilà !'* C'était comme ça tout le temps. » Toutes deux ont souligné cet élément d'elles-mêmes ce qui prouve que cela les avait profondément marquées. De plus, il aimait ignorer jusqu'à l'existence de Catherine au travail en demandant à sa collègue de transmettre un message à Catherine alors qu'elle était juste à côté par exemple. Notons toutefois qu'ici, cette attitude semble provenir des problèmes entre Monsieur Dupont et Catherine et Marie car celles-ci nous ont confié qu'il était la plupart du temps tout à fait charmant avec Anne ou avec les aide-ménagères.

Dans le cas de Nicole aussi nous retrouvons ce manque de reconnaissance. En effet, Corine nous l'explique très clairement:

« [...] on avait vraiment un audit chaque mois, vraiment des chiffres très précis et alors typiquement, quand les chiffres allaient dans l'bon sens, on en parlait pas, et on n'parlait que

¹ Malgré quelques dettes latentes

du négatif. Et c'est ça, donc le fait de dire qu'un chiffre est mauvais, y a pas d problème, [...]. Et quand c'était bon, on a jamais eu un merci, jamais un « Très bien, ça a augmenté, comment ça s'est fait, est-ce qu'on peut continuer à augmenter? » [...] » (Corine)

Contrairement au cas de Catherine où ce manque de reconnaissance provenait de problèmes personnels, il semble que pour Nicole, cela provienne simplement de la manière de faire des indiens.

Enfin, dans le cas de Jacqueline, sa fille a reconnu au cours de notre entretien que le travail de Jacqueline était plus physique que d'autres tâches à l'internat, mais Jacqueline n'a pas ressenti cette reconnaissance. En effet, Jacqueline explique qu'il n'y a jamais de vérification du travail effectué par un supérieur, ce qui dénote un manque d'intérêt de la part de la hiérarchie. De plus, même entre collègues, les compliments n'étaient pas monnaie courante.

Ces faits ont été simplement mentionnés par Jacqueline mais dans son cas, elle ne semblait pas particulièrement touchée par cela, dès lors, nous ne pensons pas qu'elle se soit dévalorisée suite à cette absence de reconnaissance.

A la suite de cette analyse, deux cas seulement semblent confirmer que le manque de reconnaissance peut pousser l'individu à se dévaloriser. Il nous semblerait cependant dommage d'abandonner cette hypothèse si l'on pouvait réaliser une étude statistique avec un véritable échantillon, car deux cas relatent tout de même du manque de reconnaissance comme un problème important sur trois cas où le problème s'est présenté.

En conclusion, nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse 4, *le patient atteint de burnout souffre ou a souffert d'un manque de reconnaissance de la part des membres de son équipe ce qui l'a poussé à se dévaloriser à ses propres yeux*, mais nous estimons que des recherches supplémentaires sont nécessaires avant de pouvoir l'infirmier définitivement. Toutefois, nous remarquons que dans les deux cas où un manque de reconnaissance important a été soulevé, les collègues ont aussi ressenti ce manque et montrent des signes qui indiquent qu'ils en ont souffert également.

§ 4.5. Hypothèse 5: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu l'impression de perdre ses repères comme s'il perdait le contrôle de la situation.

Pour cette cinquième hypothèse, seulement deux cas semblent venir corroborer notre intuition. Il s'agit des cas de Marie après le départ de Catherine, et d'Aurore après le départ de

Joseph. Pour les autres, les collègues témoignent d'une augmentation de la charge de travail, que ça soit la leur ou celle d'autres membres de l'équipe, mais l'absence du sujet en burnout ne bouleverse pas l'organisation au travail et les collègues ne sont donc pas déstabilisés.

Si l'on se penche sur le cas d'Aurore, elle s'est retrouvée seule en tant qu'employé fixe. Malgré le bouleversement que cela a dû représenter, elle nous explique qu'il lui a fallu réagir très rapidement:

« [...] à partir du moment où Joseph est parti, la première semaine de janvier lors des inventaires, j'ai déjà dit à tout le monde que leur travail allait changer. [...] j'ai tout bouleversé en même temps, tout en étant en mode pompier sur les autres affaires parce que je voulais absolument, pas profiter de ça pour faire ça, mais j'me suis dit faut que je donne des tâches à moi aux bénévoles pour reprendre certaines de Joseph. » (Aurore)

Cette rapide réorganisation ne l'a cependant pas épargnée de la désorientation et du choc subi avec le départ soudain de Joseph. Aurore nous explique qu'elle fonctionne de façon particulière par rapport au stress et que c'est de cette façon qu'elle a su garder la face sans tomber à son tour en burnout:

« Mon plus gros problème, qui peut devenir une qualité c'est mon fonctionnement en situation de stress, c'est que j'travaille j'travaille j'travaille jusqu'au moment où j'm'épuise. Mais j'vais pas, parce qu'il y a un gros problème, m'arrêter, pleurer, non, j'vais travailler très longtemps et puis me rendre compte que j'suis fatiguée et me mettre à pleurer j'sais même pas pourquoi. Donc c'est un peu ce système de soupapes et j'ai travaillé en mode pompier pendant des mois, des mois, même j'ai l'impression que 2014 et 2015 j'y étais encore et ça arrive encore que on soit dans ce genre de fonctionnement. » (Aurore)

Au vu de sa situation, Aurore a très bien réagi et a rapidement su réorganiser son travail et celui des bénévoles pour couvrir l'absence de son directeur. Cependant, on sent dans son témoignage que cela n'a pas été simple et qu'elle en a souffert.

De son côté, Marie, en tant que collègue et amie de Catherine, a mis beaucoup plus de temps avant de reprendre le contrôle de la situation. Elle nous a exprimé son désarroi suite au départ de Catherine avec les termes suivant: « [...] on était toutes complémentaires, donc une fois qu'on nous a enlevé une pièce de notre mobile, il y a eu un déséquilibre. C'était atroce parce que bon, on a du jour au lendemain, c'est pas préparé en fait. [...] c'était sous-jacent, mais du jour au lendemain, ça a été craquage [...]. »

Elle nous a également confié qu'il lui avait fallu plusieurs mois avant de se faire une raison et d'accepter que Catherine ne reviendrait pas travailler, et selon elle, leur autre collègue Anne a mis encore plus de temps avant de faire le deuil de cette relation. Marie et Anne ont affronté plusieurs problèmes, tout d'abord, reprendre les tâches spécifiques à Catherine qu'elles ne

maitrisaient pas spécialement, et ensuite, gérer à deux le travail effectué auparavant par trois personnes. De plus, pour retrouver une situation de travail saine, c'est plus de deux ans qu'il aura fallu attendre:

« Maintenant c'est time, maintenant soit je pars, ou soit je l'affronte. Et en fait, le fait de partir est une façon de l'affronter parce [...] j'ai remis mon préavis. [...] il a fallu deux ans, pour changer tout à fait l'ambiance de l'entreprise, mais bon ça a été à grand coup de sacrifices et d'heures supplémentaires. » (Marie)

Aujourd'hui, Marie remplace son directeur, qui est en arrêt maladie, et essaye de trouver un bon remplaçant pour Catherine. En attendant, le simple fait de ne plus devoir affronter Monsieur Dupont a complètement changé l'ambiance de travail.

Pour conclure, nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse 5, *le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu l'impression de perdre ses repères comme s'il perdait le contrôle de la situation*, avec seulement deux collègues sur les six rencontrés qui confirment cette idée. Il est cependant possible pour des recherches futures d'aller plus loin. En effet, nous avons trouvé curieux que les deux seuls cas corroborant cette hypothèse soient ceux où on observe des équipes très restreintes. Et il est effectivement logique de penser que lorsqu'une personne est absente du jour au lendemain dans des équipes de deux ou trois personnes, cela cause un énorme bouleversement. Nous pensons donc qu'il serait intéressant d'explorer cette hypothèse en fonction de la taille de l'équipe dans une recherche ultérieure.

§ 4.6. Hypothèse 6: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, ressent ou a ressenti une montée de stress au point qu'il s'inquiète pour sa propre santé.

Tout comme dans l'hypothèse 5, seules Marie et Aurore viennent corroborer cette sixième hypothèse. Si l'on en croit nos entretiens, les collègues de Nicole, Jacqueline et Gabrielle n'ont pas ressenti une montée de stress supplémentaire suite au départ de leur collègue. Cependant Viviane, collègue de Gabrielle, nous a tout de même fait part d'un témoignage intéressant:

« On est dans un monde très stressé, ça va devenir de plus en plus fréquent les burnout. Et ça va devenir beaucoup plus fréquent au point que tout le monde en fera. On est dans un engrenage, c'est la vie d'aujourd'hui qui est comme ça. Même si on prend du recul, qu'on part en vacance, qu'on voit les choses autrement, le fait de revenir ici dans ce système fait que même si on veut prendre du recul, ça va nous rattraper et on va de nouveau retomber dans cette routine de stress et ne pas vraiment prendre le temps pour ça. Il y a beaucoup de gens qui

travaillent et que cela leur donne une satisfaction, ça arrive encore mais c'est difficile dans le système actuel. On ne demande de plus en plus. » (Viviane)

Si Viviane n'a pas ressenti de stress particulier suite au burnout de Gabrielle, elle a tout de même adopté une vision très négative du travail et du stress qu'il cause, au point d'en prédire que tout le monde finira par faire un burnout.

Dans le cas d'Aurore, suite au départ de Joseph, elle s'est enfouie dans son travail au maximum et elle n'en sortait que pour évacuer son stress et pleurer. En addition à ce mode de travail qui a duré deux ans, « mode pompier » comme le caractérise elle-même Aurore, elle est également tombée malade sans raison particulière suite au déménagement et à la brève période de retour de Joseph avant que celui-ci prenne sa retraite. Rappelons tout de même qu'Aurore a une gestion bien à elle du stress: « En général je prends sur moi, jusqu'au moment où ça craque. Mais je pleure assez facilement donc dès que je suis fort touchée par quelque chose, par un événement ou par quelque chose, je pleure, donc c'est une soupape de sécurité. » Cependant, elle remet cette façon de fonctionner en question: « [...] peut-être que d'une certaine manière c'est lui qui a réagi plus sainement à un trop plein de, de stress, et moi qui ai tort de continuer et de, à la limite, mettre ma santé en balance par rapport à ça. »

On peut donc constater qu'Aurore a effectivement ressenti une montée de stress et qu'elle a été jusqu'à s'inquiéter pour sa santé.

Dans le cas de Marie, comme nous l'avons déjà beaucoup évoqué dans l'analyse de l'hypothèse précédente, le départ de Catherine a réellement bouleversé sa vie au travail, en terme d'organisation, de charge de travail mais aussi en terme de stress. Elle nous l'a exprimé de la façon suivante: « Donc ça a été, fin 2014 ça a été une année noire en terme de stress, de fatigue, on était plus que l'ombre de nous-même et en définitive ben en tout cas moi personnellement je suivais la même pente que Catherine. »

Nous pouvons donc faire la même constatation que pour Aurore ; Marie s'est effectivement inquiétée pour sa santé si elle se définit elle-même « sur la même pente que Catherine ».

En conclusion, nous pouvons à nouveau faire cet étrange constat que seuls les membres des équipes restreintes à deux ou trois personnes souffrent d'une énorme montée de stress suite au départ d'un de leur membre. Tout comme l'hypothèse 5, nous ne pouvons pas confirmer que l'hypothèse 6, *le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, ressent ou a ressenti une montée de stress au point qu'il s'inquiète pour sa propre santé*, est vraie. Il serait

cependant également intéressant de la tester dans des recherches à venir en tenant compte de la dimension *taille de l'équipe*.

§ 4.7. Hypothèse 7: Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu le sentiment que sa charge de travail a augmenté de manière significative.

Cette hypothèse a rencontré plus de succès que les précédentes. En effet, dans quatre cas de burnout sur cinq, les collègues mentionnent une augmentation de la charge de travail.

En ce qui concerne Valérie, elle a clairement déclaré que la charge de travail de l'ensemble de l'équipe a augmenté fortement: « Quand elle [Jacqueline] est partie pour 5 semaines, c'est long, mais on s'est dit '*Tant pis*'. L'ambiance était redevenue normale ce qui était beaucoup mieux. On s'était toute serrée les coudes. Même si la charge de travail était plus importante c'était quand même moins pénible de travailler. »

Au sujet de Corine, nous arrivons à la même conclusion, l'absence de Nicole n'ayant pas été comblée, cela s'est résulté par une augmentation de la charge de travail:

« [...] malheureusement plus de travail pour les autres. Donc pour son équipe, c'était vraiment dire, bon il faut passer plus d'heures, des rapports que elle faisait d'habitude ou des réunions où elle était ben ça fait que quelqu'un de son équipe devait être là, et donc eux ont eu plus de travail, ça c'est certain oui, oui. » (Corine)

Toutefois, la charge de travail de Corine quant à elle, ne semble pas avoir augmenté de manière significative étant donné qu'elle ne fait pas partie intégrante de l'équipe de supply chain.

En ce qui concerne Marie, elle aussi a directement ressenti une augmentation de sa charge de travail suite au départ de Catherine pour burnout. En effet, elle a déclaré:

« Et en fait, en définitive à un moment on doit faire un deuil de la relation, elle ne reviendra pas et l'boulot doit se faire. Et donc qu'est-ce qu'on fait, ben on fait des heures supplémentaires, parce qu'il faut qu'ça s' fasse, on peut pas rester sans tout ça, sans notre organisation, elle en a besoin, on a besoin qu'le travail se fasse et vu qu'notre directeur est tout sauf humain et un bon manager, ben il l'a jamais remplacée. » (Marie)

Ce supplément de charge de travail a réellement été conséquent pour Marie et le reste de l'équipe. En effet, comme le montre l'extrait suivant, cela les a tous beaucoup épuisés: « Mais j'veux dire à un moment donné on était tellement fatiguées, que même nos vies privées en pâtissaient. Voilà, on voyait plus nos copains tellement on faisait des heures sup, les

weekends, il fallait rien nous demander, on avait une tête comme ça, on oubliait tout, fallait qu'on dorme. »

Aurore, aussi, a dû reprendre le travail de Joseph suite à son départ. Se retrouvant seule pour entretenir la gestion de l'ASBL, elle a fait appel aux bénévoles mais il demeurait encore certaines tâches de Joseph qu'elle seule pouvait réaliser.

« A partir du moment où Joseph est parti, la première semaine de janvier lors des inventaires, j'ai déjà dit à tout le monde que leur travail allait changer. [...] J'me suis dit bon on va vraiment changer certaines choses donc j'ai tout bouleversé en même temps, tout en étant en mode pompier euh sur les autres affaires parce que je voulais absolument, pas profiter de ça pour faire ça, mais j'me suis dit faut que je donne des tâches à moi aux bénévoles pour reprendre certaines de Joseph. » (Aurore)

En revanche, Viviane et Émilie, elles, ne se sont pas exprimées sur le sujet. Nous pensons que cela n'a pas dû être le cas dans la mesure où elles ne font pas partie intégrante de l'équipe de travail de Gabrielle.

En conclusion, suite aux résultats de l'étude de cas, il est légitime de penser que le départ d'un individu en burnout a tendance à augmenter la charge de travail de manière significative de ses collègues. En effet, cela a été le cas pour la moitié de l'échantillon, et même plus si on considère l'augmentation de la charge de travail des subordonnés de Nicole. De plus, si nous ne prenons en compte que les individus faisant réellement partie de l'équipe de travail, nous remarquons que ce phénomène de surcharge de travail est vérifié dans tous les cas (Valérie, Marie et Aurore). Il est donc normal que nous ayons l'intime conviction que nous pouvons confirmer l'hypothèse *le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a eu ou a le sentiment que sa charge de travail a augmenté de manière significative.*

§ 4.8. Hypothèse 8: Le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur: les manières de faire de l'organisation, les manières de faire du supérieur, sa manière de penser son travail.

Alinéa 4.8.1. Au niveau des manières de faire de l'organisation

Dans le cas de Nicole et de sa collègue Corine, il y a eu un changement de gestion qui a été très marqué. En effet, Corine a déclaré:

« Mais en même temps y a trois ans on a changé d'actionnaire, donc la société a été reprise par un actionnaire indien et y a pas mal de choses qui ont changé dans le style de management. La société avant était détenue par des américains, grand groupe américain,

et avec un management de style américain où quand on fait bien son travail ben on vous le dit et si c'est pas bien on vous l'dit mais les choses sont claires. Et avec les indiens euh, ça s'est pas passé comme ça, y avait des objectifs d'abord irréalistes et ça elle [Nicole] l'a très vite dit, elle l'a exprimé aussi plusieurs fois dans nos réunions de groupe. » (Corine)

Cela a fort touché Nicole mais aussi Corine, comme le montre cet extrait:

« Donc elle venait me voir pour exprimer sa frustration et je me rendais bien compte que c'était trop mais il y a très peu de choses que je pouvais faire. [...] c'est vraiment la pression, fin l'actionnaire et indirectement l'actionnaire parfois parce qu'il y a toute une équipe en fait de, moi j'appelle ça, shadow mangement indien, qui sont chargé de surveiller, d'auditer [...] C'est pour satisfaire les questions de l'actionnaire qu'il y a des questions, et comme les gens qui posent les questions ne comprennent pas eux-mêmes le business bon ben voilà, bon ben voilà ça fait des questions un peu stupides et c'est très frustrant [...]. » (Corine)

Dans la mesure où le changement de style de management a été relativement radical, Corine n'a semble-t-il pas eu besoin de voir Nicole partir à cause de son burnout afin de se rendre compte que la façon de fonctionner de l'organisation n'était pas ce qu'elle souhaitait. Elle avait donc déjà ressenti les mêmes difficultés inhérentes au nouveau style de management, et ce n'est pas le départ de Nicole qui lui en a fait prendre conscience. Toutefois, le fait que Nicole aille trouver Corine pour « vider son sac » à propos de ce problème nous fait penser qu'au travers de l'expérience de Nicole, Corine a davantage pris conscience de l'ensemble des difficultés organisationnelles présente au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne, Émilie elle nous a confié que l'entreprise était en plein processus de changement de leadership:

« On est dans le processus de changer le style de leadership ou on s'oriente plutôt vers donner un meilleur support pour aider dans le changement. On ne va plus vers un leadership ou on dit aux individus ce qu'ils doivent faire mais plutôt vers un coaching de compétences dans lequel on développe vraiment le personnel. Ça reste toujours le manager qui reste responsable tout en laissant de la force aux membres de l'équipe. » (Émilie)

Le témoignage d'Émilie ne nous permet pas d'établir un lien entre l'instauration d'un nouveau style de leadership et le départ de Gabrielle. En effet, Émilie fait partie du département des ressources humaines, du coup, lors de son témoignage, elle a été plus investie dans son rôle de responsable RH que dans celui de collègue. De fait, lorsqu'elle nous a parlé de ce virage dans le style de leadership, elle avait davantage l'air d'évoquer les projets de l'entreprise sans établir un lien précis avec le cas de Gabrielle. Toutefois, lorsque nous adoptons un point de vue global de l'interview, nous constatons que cette décision de changement trouve, dans l'une de ses raisons d'être, l'envie de soutenir davantage ses employés afin justement d'éviter des cas de burnout. Un lien de cause à effet peut donc être retenu. Cependant, il s'agit d'une décision prise par l'organisation, il est alors délicat de

savoir si cette prise de conscience au sujet du leadership est d'abord apparue chez Émilie ou d'abord auprès des dirigeants.

Marie, quant à elle, a clairement montré son désaccord quant aux pratiques exercées par l'organisation. En effet, elle a déclaré:

« De nous tester, oui c'est ça de nous tester, de s'dire, '*Mais tiens, est-ce que...?*' Voilà, et puis, non la communication, réunion d'équipe on a jamais fait, pourtant j'veux dire, on en avait besoin. On a jamais fait d'réunion d'équipe euh, tu sais, jamais un encouragement, jamais un retour, [...] Voilà, donc la communication, j'pense que c'est... Si on le réussit, si on avait eu ça, ça aurait déjà sauvé pas mal de meubles. Oui je pense, je pense que ça, ça fait beaucoup. » (Marie)

Dans cet extrait, nous constatons que Marie a elle aussi souffert des manières de faire de l'organisation. Le fait qu'elle utilise le « nous » pour inclure Catherine et elle dans son récit peut indiquer que c'est une prise de conscience qu'elles ont réalisé à deux. Marie ne sait pas rendu compte des problèmes rencontrés seulement après le départ de Catherine mais déjà bien avant.

En ce qui concerne Aurore, son cas est particulier dans le sens où Joseph et elle travaillent dans une petite ASBL dont ils sont les seuls salariés non bénévoles. Ils s'occupaient alors à deux de la gestion interne de l'ASBL. Il s'agit d'une petite structure qui doit rendre des comptes à un conseil d'administration de temps à autre.

« Si le conseil d'administration [qui donnait des indications]. Puis le niveau Europe, parce que c'est une ASBL, une œuvre qui existe en Europe et dans l'monde. Oui donc on va dire que lui il devait quand même rendre des comptes euh aux autres associations francophones à l'Europe et au monde mais c'est plus une collaboration que rendre des comptes [...] Quand ils avaient des réunions européennes, il recevait des pressions demandant quand est-ce que les belges allait enfin payer tel ou tel montant, sans doute oui. » (Aurore)

Dans cette mesure, Joseph et Aurore décidaient à deux de la manière de faire de l'organisation. Il semble logique que Joseph n'ait pas souffert du processus de fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où il en était le responsable. Cela ne nous permet alors pas de répondre à cette hypothèse pour ce cas-ci.

Le cas de Valérie est relativement proche de celui d'Aurore dans le sens où ici aussi ce sont les employés qui décident du fonctionnement interne de l'équipe. La direction n'est que peu présente dans le travail des employés et cela n'a pas l'air de déranger les membres de l'équipe.

« La direction ne se soucie pas trop de comment le travail est fait tant qu'il est fait. Après, il ne regarde pas à comment on s'organise, ils ne viennent pas non plus vérifier. » (Valérie)

De plus, Jacqueline ne s'est pas plainte sur les manières de faire de l'organisation. Du coup, cela ne semble pas constituer une variable pertinente dans ce cas. Cela alors ne nous permet pas de répondre à l'hypothèse pour ce cas-ci.

Au vu des résultats, nous constatons que nous ne pouvons pas confirmer cette hypothèse. Bien que la plupart des cas révèlent qu'il y a bien eu une prise de conscience sur la présence de mauvaises pratiques organisationnelles, il s'avère que la réflexion ait eu lieu déjà bien avant le départ du sujet en burnout. De plus, nous observons que cette prise de conscience a tendance à être collective. En effet, dans les cas de Marie et Corine, leur collègue proche de l'épuisement sont toutes deux venues discuter de leurs difficultés avec elles, ce qui leur a permis de se rendre compte qu'il y avait des défaillances au niveau organisationnel. Pour le cas d'Émilie, il s'avère que la prise de conscience a lieu directement auprès des responsables de l'organisation suite, entre autre, à des cas de burnout dans l'entreprise.

Nous ne pouvons donc pas confirmer notre hypothèse *le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur les manières de faire de l'organisation*. Cependant, nous pouvons affirmer que les membres d'une organisation ont tendance à s'interroger sur les pratiques de l'entreprise lorsque l'un de leurs membres rencontre des problèmes importants dus à ces dernières.

Alinéa 4.8.2. Au niveau des manières de faire du supérieur

D'après le regard de Marie, nous pouvons imaginer le supérieur de Marie et Catherine comme quelqu'un de peu qualifié, autoritaire et peu investi dans l'organisation. En effet, Marie a déclaré au cours de l'entretien:

« Bêtement, la communication c'est le BA-ba d'une, voilà, d'une gestion d'équipe. Euh voilà, on ne cache pas pendant six mois une lettre¹, là je prends l'exemple le plus gros hein mais on ne cache pas pendant six mois une lettre qui vous bouffe de l'intérieur et qui vous amène à tester vos collaborateurs sur, voilà, n'importe quel point. [...] c'est après que vous analysez tout et vous faites: '*Mais c'est pas vrai !*' » (Marie)

« Des caprices, c'est même pas des ordres, c'est des caprices. Parce que, n'étant pas conscient du travail à faire, comment voulez-vous qu'il nous donne des ordres d'organisation? C'est pas possible, puisqu'il n'sait pas. Mais par contre, une fois tous les X, il petait son p'tit fionce,

¹ Il s'agit d'une lettre adressé au dirigeant venant d'une aide-ménagère ayant quitté la société affirmant que Catherine et Marie complotaient en douce pour évincer le patron de l'entreprise. Cette lettre est arrivée chez le patron, qui a alors décidé de tester ses employés pendant 6 mois au lieu de leur montrer cette lettre et d'en discuter.

euh et, euh parce que par exemple un partenaire X lui demandait des statistiques, donc vu qu'il n'sait pas où aller les chercher, c'était: *'Euh, fais moi un peu les statistiques de ça !'* *'Bah oui, mais après j'suis en train d'faire les salaires, c'est quand même plus important.'* Ou j'suis en train de ... *'Euh non, j'te l'demande donc maintenant tu l'fais.'* » (Marie)

Cela s'est ressenti aussi bien dans le témoignage de Marie que de Catherine. Marie s'est donc bien interrogée sur les manières de faire de son supérieur qu'elle trouve non adéquates. Elle a même déclaré: « vu qu'notre directeur est tout sauf humain et un bon manager [...] »

Toutefois, cette interrogation n'a pas eu lieu suite au départ de Catherine mais bien avant. De fait, l'extrait montre que Marie a constaté un changement d'attitude chez son supérieur qui lui a alors fait prendre conscience que ces pratiques n'étaient pas tolérables.

Au cours de notre entretien, Gabrielle n'a adressé aucun reproche envers son supérieur. A l'inverse, elle l'a trouvé très impliqué dans ce qui lui était arrivé. Bien qu'elle ait rencontré des difficultés quant à son travail (le fait de travailler seule la majeure partie du temps sur un projet qui nécessitait trois personnes, demandes de collègues, etc.), elle n'a jamais imputé la présence de celles-ci aux décisions de son manager. Nous nous attendions donc à ce que les collègues de Gabrielle expriment la même chose. Pourtant, Viviane prétend que son manager a commis des fautes au niveau de sa façon de gérer une équipe: « Avant son chef n'était pas très sensible à ça, à faire attention de soutenir les membres de son équipe car avant de vivre ça, on ne peut pas se rendre compte, c'est difficile à cerner aussi. Tous les chefs ne sont pas forcément au courant des symptômes d'un burnout. »

Dès lors, bien que ce ne soit pas le cas pour Gabrielle, Viviane elle a ressenti qu'il y avait certaines lacunes dans le style de management du supérieur. Il s'agit d'une prise de conscience qui ne s'est opérée qu'après le départ de Gabrielle.

D'une manière générale, Valérie n'a pas émis beaucoup de reproches quant aux pratiques de son supérieur. Toutefois, elle a relevé une critique: celle de l'avoir convoquée dans son bureau plutôt que Jacqueline ou ses collègues avec qui cette dernière est en conflit, sous prétexte qu'elle est sa fille: « Quand le directeur a entendu qu'il y avait des conflits au sein de l'équipe, ils m'ont appelé moi dans leur bureau pour en savoir plus mais ils n'auraient pas dû. Ils auraient dû appeler ses collègues. » (Valérie)

Elle ne semble pas trouver cette pratique correcte, et elle en a pris conscience au moment de l'entretien. Dans l'extrait qui suit, nous pouvons voir que Valérie a été relativement choquée par la réaction de son supérieur face à Jacqueline, ce qui montre chez elle un désaccord quant

à la pratique utilisée: « Un jour le directeur en a eu marre alors qu'il est quelqu'un de patient, et il a pété un câble [sur Jacqueline] en lui disant qu'elle était décevante. »

Dans le cas d'Aurore, celle-ci a reproché à son supérieur Joseph de ne pas lui indiquer clairement quelle décision prendre. Ils discutaient certes à deux mais cela était devenu flou. Joseph se montrait perdu, ne savait plus trop quoi faire, ni commencer procéder. Cela a beaucoup dérangé Aurore:

« Il rigole sur un sujet oisif puis euh tout d'un coup on est dans la situation du boulot, j'fais quoi par rapport à cette situation-là? En fait je lui demandais pas spécialement de décider, j'faisais comme avant, on partageait et d'une certaine manière on prenait la décision parce que... Oui, il savait que j'avais plus d'éléments pour prendre la décision, j'lui demandais si il était d'accord et il prenait, il disait oui ou non, parfois il n'était pas d'accord euh, parce que c'était lui le patron. Euh ici, même rien qu'en échanges, il me disait pas qu'il m'appuyait pas, il me disait pas que il me disait oui comme ça. La décision était trop difficile à prendre, les décisions n'étaient pas possible, donc y avait un silence. [...] On s'en rend pas compte mais c'est venu plus en plus et à la limite je retournais à mon bureau parce qu'à ce moment-là on était de l'autre côté, donc dans une ancienne maison de maître, donc on était vraiment très séparé par plusieurs pièces. Je retournais à mon bureau j'me disais: *'Oh mon dieu, je n'sais toujours pas c'que j'dois faire, j'viens d'perdre du temps. En plus j'ai l'impression de l'avoir déstabilisé par mes questions.'* Voilà. » (Aurore)

Il est difficile d'évaluer si cela répond à notre hypothèse car le fait que Joseph soit le sujet en burnout dans ce cas-ci, il semble plus probable que cela soit une conséquence de ce qui a *in fine* déclenché son burnout.

En ce qui concerne Corine et Émilie elles ne se sont pas exprimées sur le sujet. Corine n'a pas attribué de mauvaises pratiques de gestion au supérieur direct de Nicole mais bien au niveau des demandes des actionnaires. Émilie, elle, comme Gabrielle, n'a pas émis de critiques quant à la façon de faire du supérieur.

Viviane et Valérie sont les seules à s'être interrogées sur les pratiques du supérieur suite au départ de leur collègue pour cause de burnout. Marie, elle, a repensé les manières d'agir de son supérieur avant le départ de Catherine. Cela ne nous permet pas d'affirmer l'hypothèse *le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur les manières de faire du supérieur*. Toutefois, il semble que la plupart des sujets se sont interrogés sur les pratiques du supérieur.

Alinéa 4.8.3. Au niveau de la manière de penser son travail

Dans le cas de Corine, cette dernière s'est bien interrogée sur sa manière de penser son travail, mais elle n'a fait cette prise de conscience qu'une fois que Nicole est revenue travailler, comme le montre l'extrait suivant:

« [...] j'dirais, quand elle m'a dit, quand elle est revenue qu'elle avait appris à prendre ses distances par rapport à certaines choses, de pas les prendre personnellement, etc., je m'suis rendue compte qu'en fait ça moi je le faisais déjà, que j'avais la capacité de vraiment couper et de n'pas prendre de choses personnellement, de me dire, bon, si tu as fait de ton mieux, et que tu es droit dans tes bottes, ben les autres ils peuvent penser ce qu'ils veulent, tant pis pour eux. » (Corine)

Nous ne pouvons donc pas affirmer que l'interrogation sur sa façon de penser son travail est bel et bien venue suite au départ d'un collègue en burnout car dans ce cas, c'est suite à une discussion avec le sujet revenu de son arrêt de travail pour cause de burnout.

En ce qui concerne Émilie, l'interrogation se fait de manière régulière, non pas comme une réponse au départ de Gabrielle: « Je réfléchis mais pour moi déjà y penser au burnout ça m'aide déjà à ne pas tomber dans la situation en me disant ça, je ne veux pas ça. Je me questionne souvent sur ma façon de travailler donc je prends déjà du recul de temps en temps. » (Émilie)

Dans l'interview de Viviane, nous nous sommes aperçues que cette dernière avait réalisé une remise en question rétroactive: « Moi je suis presque passée au burnout quand je me suis prise cette gifle dans mon ancien travail. Du coup, je peux comprendre que maintenant j'étais peut-être en burnout à ce moment-là. »

Il semblerait qu'après coup, Viviane se soit rendu compte, suite au départ de Gabrielle, que la façon dont elle pensait son travail dans son ancien poste n'était pas la bonne.

Aurore, quant à elle, admet ne pas y avoir pensé à l'époque mais semble se remettre en question quand on l'interroge:

« Mais on n'est pas comparables par rapport à nos réactions et peut-être que d'une certaine manière c'est lui qui a réagi plus sainement à un trop plein de, de stress, et moi qui ai tort de continuer et de, à la limite, mettre ma santé en balance par rapport à ça. [...] Par rapport à un burnout, j'ai pas pensé à ça [la possibilité d'avoir aussi un burnout] non, pas spécialement. » (Aurore)

Nous pouvons donc penser que cette remise en question est bel et bien liée au départ de Joseph.

En ce qui concerne Valérie et Marie, nous avons des réflexions similaires. En effet, lors de leur entretien, nous avons remarqué qu'il n'y a pas eu de réelles remises en question sur la façon de penser leur travail. Dans ce que Valérie nous a déclaré, nous avons souligné un lien d'attachement fort au travail qu'elle ne remet pas en question: « Oui, il y a des fois où ça ne va pas trop pour des raisons personnelles mais jamais je n'irais pas au travail pour cette raison car je me sentirais trop mal de laisser mon poste vide. »

Quant à Marie, sa réaction nous a fortement surprises, à l'entendre, on dirait qu'elle est prête à aller jusqu'à l'épuisement professionnel tant que son patron en subit les conséquences:

« Et donc en fait, c'était mon paradoxe et donc vous dites, soit je tombe, je deviens malade, mais pour ça, fin pour moi en tout cas, j'ai trop d'honneur, j'ai trop de fierté, il [le directeur] m'aura pas, il m'aura pas, je l'entraînerai avec moi mais je ne tomberai pas seule, si je tombe, j'tombe pas seule. » (Marie)

Nous pensons donc que Marie a bien remis en question sa façon de penser son travail mais d'une façon peut-être plus négative que les autres. Toutefois, nous ne pensons pas que cela se soit fait en réaction au départ de Catherine. Nous avons, en effet, l'impression que le conflit avec le directeur est devenu une affaire personnelle pour Marie dans laquelle ce qui est arrivé à Catherine n'est pratiquement pas pris en compte.

Au vu des résultats, nous pouvons conclure que l'hypothèse 8.c *le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur sa manière de penser son travail*, n'est pas vérifiée. En effet, aucune remise en question, lorsqu'elle a eu lieu, n'a été faite suite au départ du collègue pour burnout. Toutefois, nous remarquons que dans trois cas sur six, une remise en question sur la façon de penser le travail a été réalisée en conséquence du cas de burnout de leur collègue. Nous pouvons donc être amenées à croire qu'un cas de burnout au sein d'une organisation a tendance à avoir une influence sur les membres proches de l'individu de telle sorte qu'ils s'interrogent sur leur manière de penser leur travail.

§4.9. Conclusion sur les résultats

Suite à l'analyse des résultats, nous avons infirmé et confirmé certaines de nos hypothèses. Nous allons reprendre ceci sous forme d'un tableau récapitulatif. Par la suite, nous apporterons quelques nuances quant aux résultats.

Tableau 4.9.1: Tableau récapitulatif des résultats

Numéro d'hypothèse	Intitulé	Acceptée/refusée
H1	Le collègue se désensibilise en vue de se protéger	
	1.a: de la personne en burnout	Refusée
	1.b: du reste du groupe	Refusée
H2	Relations conflictuelles avec un collègue	
	2.a: Le patient atteint de burnout a rencontré des relations conflictuelles avec un ou plusieurs collègue au cours de leur collaboration.	Acceptée
	2.b: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout.	Acceptée quand 2.a vrai
	2.c: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit.	Refusée
H3	Relations conflictuelles avec un responsable hiérarchique	
	3.a: Le supérieur et le patient atteint de burnout ont rencontré des relations conflictuelles au cours de leur collaboration.	Acceptée
	3.b: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle chez le patient atteint de burnout.	Acceptée quand 3.a vrai
	3.c: Ces relations conflictuelles ont causé une exacerbation émotionnelle auprès des autres membres de l'équipe non impliqués dans le conflit.	Refusée
H4	Le patient atteint de burnout souffre ou a souffert d'un manque de reconnaissance de la part des membres de son équipe ce qui l'a poussé à se dévaloriser à ses propres yeux.	Refusée
H5	Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu l'impression de perdre ses repères comme s'il perdait le contrôle de la situation.	Refusée
H6	Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout	Refusée

	ressent ou a ressenti une montée de stress au point qu'il s'inquiète pour sa propre santé.	
H7	Le collègue, suite au départ du patient atteint de burnout, a ou a eu le sentiment que sa charge de travail a augmenté de manière significative.	Acceptée
H8	Le collègue du patient atteint de burnout, après le départ de ce dernier, s'est interrogé sur:	
	Les manières de faire de l'organisation.	Refusée
	Les manières de faire du supérieur.	Refusée
	Sa manière de penser son travail.	Refusée

Nous allons maintenant apporter quelques nuances à ce tableau car résumer les résultats d'une étude de cas approfondie uniquement sous un qualitatif « acceptée vs refusée » risquerait d'être réducteur.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'hypothèse 1, nous n'avons pas d'autre choix que de la refuser indéniablement dans la mesure où aucun cas n'a exprimé un tel ressenti.

Ensuite, pour l'hypothèse 8.a, 8.b et 8.c, nous avons été contraintes de la réfuter à cause principalement d'un élément précis. De fait, nous avons formulé l'hypothèse de sorte que les interrogations (sur les manières de faire de l'organisation, les manières de faire du supérieur, sa manière de penser son travail) se fassent *suite* au départ du patient atteint de burnout. Cela ne s'est pas avéré vrai car, dans la plupart des cas, les remises en question ont été effectuées bien avant. De plus, nous avons remarqué que celles-ci sont souvent liées à ce qui est arrivé au patient en burnout. A titre personnel, nous pouvons donc déduire que les membres d'une organisation ont tendance à s'interroger sur les pratiques de l'entreprise, les manières de faire du supérieur et la manière de penser leur travail lorsque l'un de leurs membres rencontre des problèmes importants dus à ces dernières variables.

Enfin, nous avons dû refuser les hypothèses 4, 5 et 6 car le phénomène en question n'était pas présent pour au moins la moitié des cas de l'étude. Cependant, dans les trois hypothèses, nous avons observé que le phénomène n'était pas complètement inexistant. En effet, nous avons à chaque fois deux cas qui étaient concernés. Cela indique qu'il ne serait pas vain d'étudier plus en profondeur ces hypothèses avec un échantillon plus vaste et moins singulier.

En conclusion, nous avons affirmé plusieurs hypothèses bien que nous ayons du en refuser la majorité. Dans cette mesure, nous ne sommes pas à même de répondre favorablement à notre question de recherche qui était:

« Existe-t-il une prise de conscience post-burnout auprès du collègue du patient au cours de laquelle celui-ci se rend compte que le patient a été soumis à des variables propices au développement d'un burnout et que ceux-ci ont également constitué des facteurs à risque pour lui, et si cette prise de conscience a permis, à temps, d'empêcher qu'il ne s'épuise à son tour physiquement et émotionnellement? »

Nous pensons que notre étude de cas approfondie comporte plusieurs limites nous ayant contraintes à réfuter des hypothèses nous semblant pourtant pertinentes. Nous allons, au cours de notre prochaine section, tenter de comprendre quelles ont été ces limites.

Section 5. Limites de l'analyse

Nous avons pleinement pris conscience que certains de nos résultats puissent comporter des limites. Nous exposerons alors, au cours de cette section, les limites possibles de notre analyse.

§5.1. Sélection des collègues interviewés

Selon notre méthodologie, nous avons commencé par prendre contact avec les patients ayant ou ayant eu un burnout. Après interview, nous leur avons demandé qui parmi leurs collègues, nous pourrions interviewer dans le cadre de notre mémoire. Dans cette mesure, il paraît relativement évident que les personnes référencées entretiennent de bonnes relations avec le patient en question. Dans le cas contraire, nous supposons que ce dernier n'aurait pas donné son accord pour notre recherche.

Nous estimons donc qu'il se peut que nos résultats ne rendent pas compte de la situation réelle dans la mesure où ceux-ci n'intègrent pas la dimension conflictuelle potentielle.

§5.2. Les questions

Nous avons tenté de développer une méthodologie rigoureuse en développant un guide d'entretien dont les questions tentent de rester le plus neutre possible. Cependant, au cours des interviews, il se peut qu'en rebondissant sur les dires de l'interviewé, nous n'ayons pas

suffisamment réfléchi à la portée de nos interactions. En effet, certaines d'entre elles peuvent inconsciemment inciter ou induire certaines réponses que nous cherchions à obtenir.

§5.3. La taille de l'échantillon

Nous réalisons que le nombre d'entretien reste fort limité ce qui augmente le risque de résultats erronés. Comme expliqué dans notre méthodologie, nous avons conscience que le sujet était délicat et que notre étude essuierait beaucoup de rejets de la part des éventuels candidats. Cependant, nous avons trouvé d'autres facteurs qui pourraient expliquer le nombre restreint de sujets dans notre étude.

D'une part, notre statut d'étudiant a probablement joué un rôle défavorable. En effet, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un cabinet d'étude dispose d'un plus grand levier d'action et d'un cachet professionnel plus imposant. Celui-ci saura alors se montrer plus convaincant auprès des sujets potentiels.

De plus, le fait que nous soyons étudiantes dans le domaine des sciences de gestion a probablement creusé un écart entre l'aspect psychologique que peut avoir le burnout et notre principale discipline d'étude. Nous avons pu remarquer, en effet, que, parmi les personnes interviewées, nombreuses n'ont pas compris le lien qui existait entre les sciences de gestion et le burnout. Cela a donc pu créer une certaine réticence de la part des individus contactés dans le cadre de ce mémoire.

Enfin, nous n'avons pas les moyens (monétaires, temporels, etc.) d'augmenter notre secteur géographique de recherche. En effet, il était, pour nous, délicat de se déplacer au-delà d'une certaine zone pour trouver de nouveaux sujets. Nous ne pouvions, par exemple, pas nous permettre de nous déplacer jusque dans le sud de la France pour réaliser plusieurs interviews. En effet, au vu de l'agenda chargé des individus, il aurait été impossible de prévoir plusieurs entretiens le même jour, ce qui nous aurait permis de rentabiliser un tel trajet.

§5.4. La singularité des cas de burnout étudiés

Nous avons remarqué que nous avons des cas très singuliers de syndrome d'épuisement professionnel. Nous nous attendions un peu à avoir ce phénomène car le burnout constitue encore des flous conceptuels de sorte qu'il n'y ait pas un processus clair et identique chez tous les sujets atteints. Cependant, nous ne pensions pas que nous aurions une telle singularité des cas de syndrome d'épuisement professionnel pour un échantillon si fin. Par exemple, le fait d'avoir des collègues ayant des liens de parentés comporte probablement des implications

différentes pour l'analyse des témoignages. Il est difficile d'exclure totalement la dimension familiale car elle a aussi probablement joué un rôle dans le vécu du burnout par le patient et le collègue.

§5.5. La multiplicité de variables divergentes

Nous avons remarqué que notre échantillon était fort varié et qu'il y a certaines variables qui devraient être prises en compte dans le cas d'une nouvelle étude sur le sujet. En effet, nous pensons qu'à l'avenir, il serait intéressant de constituer un échantillon présentant entre autres les mêmes variables suivantes: structure organisationnel et taille des équipes. De plus, il nous semblerait plus opportun de ne sélectionner que des individus faisant partie directement de l'équipe de travail ou alors faisant tous partie d'un département annexe. Il nous semble donc que nous ayons souffert d'une trop grande hétérogénéité au sein de l'ensemble des cas étudiés.

CONCLUSION

Nous voici finalement arrivé à la dernière partie de ce mémoire. Dans cette conclusion, nous établirons une brève synthèse de notre recherche. Ensuite nous émettrons nos appréciations personnelles à propos de différents éléments du mémoire, ainsi que sur les arguments et thèses dérivés de notre analyse. Enfin, nous exposerons les diverses suggestions que nous a inspiré la rédaction de notre mémoire.

Notre mémoire a débuté avec une première question de recherche, « Le burnout d'un individu a-t-il une influence, fonction du degré de soutien social, sur l'expérience de travail de son collègue? »

Afin d'y répondre, nous avons commencé par établir une base théorique au sujet de la thématique du syndrome d'épuisement professionnel qui servira de référence pour ce mémoire. Par la suite, nous avons développé la thématique du soutien social, tout en la mettant en lien avec le burnout. La conclusion de notre revue de littérature s'est traduite par une nouvelle question de recherche: « Existe-t-il une prise de conscience post-burnout auprès du collègue du patient au cours de laquelle celui-ci se rend compte que le patient a été soumis à des variables propices au déclenchement d'un burnout et que ceux-ci ont également constitué des facteurs à risques pour lui, et si cette prise de conscience a permis, à temps, d'empêcher qu'il ne s'épuise à son tour physiquement et émotionnellement? »

Suite à l'analyse des entretiens menés dans le cadre de notre étude qualitative, nous n'avons malheureusement pas pu répondre par l'affirmative à cette question de recherche. Cependant, quelques hypothèses étudiées se sont vues confirmées dans notre étude, et plusieurs tendances intéressantes se sont dégagées de notre analyse. Nous avons pu prouver que les relations conflictuelles avec un collègue ou un supérieur hiérarchique étaient liées au burnout, et que ces relations causaient une exacerbation émotionnelle chez le patient. Nous avons également pu affirmer que la charge de travail des collègues du patient avait tendance à augmenter suite au départ de celui-ci. D'autre part, nous avons remarqué que le manque de reconnaissance était quand même un phénomène présent bien que non majoritaire dans notre étude. Il est aussi intéressant d'observer que la perte de repère et la montée de stress pour le collègue suite au départ du patient se sont toutes deux manifestées pour les personnes qui évoluaient dans de petites équipes. Enfin, nous avons dû réfuté l'hypothèse recherchant des indices de réflexion post-burnout chez les collègues. Cependant nous avons tout de même observé ce phénomène

dans notre étude, même si celui-ci n'avait pas eu lieu nécessairement après le départ en burnout du collègue.

Quand nous revenons sur la réalisation de notre mémoire, plusieurs éléments nous semblent importants à mentionner.

Tout d'abord nous regrettons le nombre important de limites qui se sont présentées au cours de notre étude. En effet, la variété des cas et leur nombre restreint, pour ne citer que ces deux limites, ne nous permettent pas d'établir de véritables conclusions au sujet de notre enquête.

Ensuite, nous avons réalisé, lors de l'analyse des interviews, que nos hypothèses n'étaient pas toujours aussi précises que nous aurions voulu. Nous pensons que si nous avions pris en compte certaines variables additionnelles, plus d'hypothèses auraient pu offrir des résultats concluants.

De plus, le propre des enquêtes qualitatives n'est pas de fournir des résultats irréfutables, mais bien des pistes de réflexions à explorer plus profondément par la suite. C'est en effet ce que nous avons constaté lors de l'analyse des entretiens. Additionnellement, nous ne disposons pas de toutes les compétences nécessaires pour mener à bien les entretiens, ce qui augmente le risque de limites dans les résultats.

Dans une optique plus optimiste, nous sommes fières d'avoir réussi à rester fidèles à notre méthodologie, bien que celle-ci nous ait mises en difficulté à plusieurs reprises.

Nous sommes également contentes d'avoir pu réaliser une théorie qui définit en profondeur les concepts exploités dans ce mémoire.

Enfin, il était réellement enrichissant pour nous de réaliser ce mémoire en sachant que nous explorions une nouvelle dimension du syndrome d'épuisement professionnel. En effet, si nous avons pu mettre à jour de nouvelles pistes de réflexion qui pourraient, à terme, se traduire en de nouveaux moyens de prévention, nous en serions très heureuses.

En ce qui concerne les résultats de notre analyse, nous désirons préciser que nous avons tenté de ne pas nous limiter aux chiffres pour dégager les tendances intéressantes. Nous avons effectivement fait de notre mieux afin d'analyser en profondeur les témoignages qui nous ont été livrés afin d'en tirer le maximum d'informations.

En dernier lieu, nous voudrions émettre certaines suggestions pour l'avenir de cette thématique. Nous pensons qu'il serait très intéressant de réaliser de nouvelles études, de plus grande ampleur cette fois, et se concentrant sur des échantillons plus homogènes afin de

pouvoir en tirer de réelles conclusions. Nous imaginons par exemple qu'une étude se focalisant sur les burnouts au sein de petites équipes pourrait venir confirmer ou infirmer notre intuition quand à l'importance de la perte de repères et la montée du stress chez les collègues suite au départ du patient.

Dans l'optique d'obtenir des résultats crédibles et objectifs, il faudrait donc diminuer au maximum le nombre de limites, et reformuler les hypothèses de manière plus précise.

Pour conclure, nous espérons que ce sujet de recherche a occasionné autant d'intérêts auprès du lecteur qu'il en a suscité pour nous.

BIBLIOGRAPHIE

ABBET – Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail, (s.d.). *Fiche 6.1. Les facteurs psychosociaux du bien-être au travail*, <http://www.abbet.be/Fiche-6-1-Les-facteurs> (Consulté le 5/06/2016), Brochure de l'Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail.

Anzieu, D. & Martin, J-Y. (2007). *La dynamique des groupes restreints*, coll. Quadrige Manuels, Paris: PU.

APSSAP - Association Paritaire pour la Santé et la Sécurité du travail, secteur « Administration Provinciale » (2013a), *Le soutien social: pour améliorer la qualité de vie au travail*. http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Soutien_social.pdf (Consulté le 5/06/2016), Brochure d'information de l'Association Paritaire pour la santé et la sécurité du travail.

APSSAP - Association Paritaire pour la Santé et la Sécurité du travail, secteur « Administration Provinciale » (2013b), *Les relations interpersonnelles, une question de mieux être*. http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2013/01/Relation_interpersonnelle.pdf, Brochure d'information de l'Association Paritaire pour la santé et la sécurité du travail.

Audibert, O. (2014), *Le burnout – syndrome d'épuisement professionnel + Questionnaires*, <http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/le-syndrome-depuisement-professionnel> (Consulté le 04/04/2016).

Ballé, C. (2010). *Sociologie des organisations*, Paris: PUF.

Blanchet, A. & Trognon, A. (2005). *La psychologie des groupes*, Paris: Armand Colin.

Boujut, S. (2005). « Le travail social comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle », *Déviance et Société*, 29(2), 141-153

Canouï, P. (2016). « Et si l'on arrêta de s'épuiser au travail... Du burn-out des soignants ou global burn-out » in Coutanceau et al. (2016).

Castra, M. (2010), « Identité », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, coll. « Que Sais-Je ? », Paris: Presses universitaires de France, 72-73.

Charrier, P. & Hirschelmann, A. (2016). « De quoi la souffrance au travail est-elle l'objet ? » in Coutanceau et al. (2016).

Clouzard, C. (2014). *Syndrome de l'hyper-responsabilité : ces personnes qui s'investissent beaucoup trop*. <http://www.atlantico.fr/decryptage/syndrome-hyper-responsabilite-ces-personnes-qui-investissent-beaucoup-trop-catherine-clouzard-eyrolles-1692660.html> (Consulté le 04/05/2016), Atlantico.

Cohen-Scali, V., Moliner, P. (2008). *Représentations sociales et identité : des relations complexes et multiples*, L'orientation scolaire et professionnelle, 37(4).

Coutanceau, R. & Bennegadi, R. (2014). *Résilience et relations humaines. Couple, Famille, institution, Entreprise, Culture.*, Paris: Dunod.

Coutanceau, R., Bennegadi, R. & Bornstein, S. (2016). *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*, coll. Psychothérapies, Paris: Dunod.

Costalat-Founeau, A-M., Guillen, S., (2009), Identité sociale et capacité pour une sujet en quête de reconnaissance, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 38/4, 521-544.

Csmota (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire). (s.d.). Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME. <http://www.csmota.qc.ca/formations/documents/guiderrh/chap7/Facteurs%20influençant%20les%20relations%20de%20travail%20-%20fiche%20technique.pdf> (Consulté le 06/07/2016).

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée » in L'acteur et le système, Paris : Seuil.

Dejours, C. (2007). *Le travail entre espoir et désespoir*, Communication au fonds Reine Fabiola.

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*, Paris: Bayard.

Dejours, C. (2009). *Travail vivant Tome 2 : Travail et Emancipation*, Paris: Payot.

Delavallée, E. (2010), *Le pouvoir organisationnel ou la maîtrise des zones d'incertitude*, <http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/> (consulté le 07/07/2016).

Delavallée, E. (2010a). *Le pouvoir statutaire*, <http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-statutaire/> (Consulté le 10/07/2016).

- Delavallée, E. (2010b). *Le pouvoir personnel : première partie*, <http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-personnel-premiere-partie/> (Consulté le 10/07/2016).
- Delaye, R. & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité: le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout, *Revue Management & Avenir*, 32, Cormelles-le-Royal: Ed. Management Prospective.
- Delbrouck, M. (2003). *Le burnout du soignant. Le syndrome d'épuisement professionnel*, Paris: De Boeck.
- Delbrouck, M. (2013). « Etiopathologie du syndrome d'épuisement professionnel » in Vanderheyden (2013).
- Delobbe, N. (2009), *Bien-être au travail et performance de l'organisation*, Etude réalisée à la demande de la direction générale humanisation du travail, SPF emploi, travail et concertation sociale.
- Delobbe, N. (2013). Note de cours Management humaine année 2013-2014.
- DGT, Anact & INRS. (2015). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir*, Guide d'aide à la prévention.
- Dicke, T. (2014). *The Development of Strain and Resources in Beginning Teachers: Predictors, Interrelations, and Individual Differences Acknowledgements*. https://www.researchgate.net/figure/270896202_fig2_Figure-12-The-JD-R-Model-by-Bakker-and-Demerouti-2007 (Consulté le 15/07/2016).
- Donatien, D. (2013). *Cultivez les relations humaines dans la vie personnelle et professionnelle*. <http://projetchangerdevie.com/cultivez-les-relations-humaines/> (Consulté le 04/05/2016).
- Fombour, J-J. (1971). *Formation en profondeur, dynamique de groupe et psychodrame*, coll. La vie de l'entreprise, Paris: Dunod Economie.
- Fremont, N. (2013). *Quels facteurs explicatifs du burnout et du bien-être subjectif ? Déterminants psychologiques, sociaux et organisationnels auprès des cadres à responsabilités et élaboration d'un modèle*. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124140/document> (Consulté le 10/07/2016), Lille: Université Charles de Gaulle-Lille III.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out, *Journal of social issues*, 30(1), 159-165, New-York.

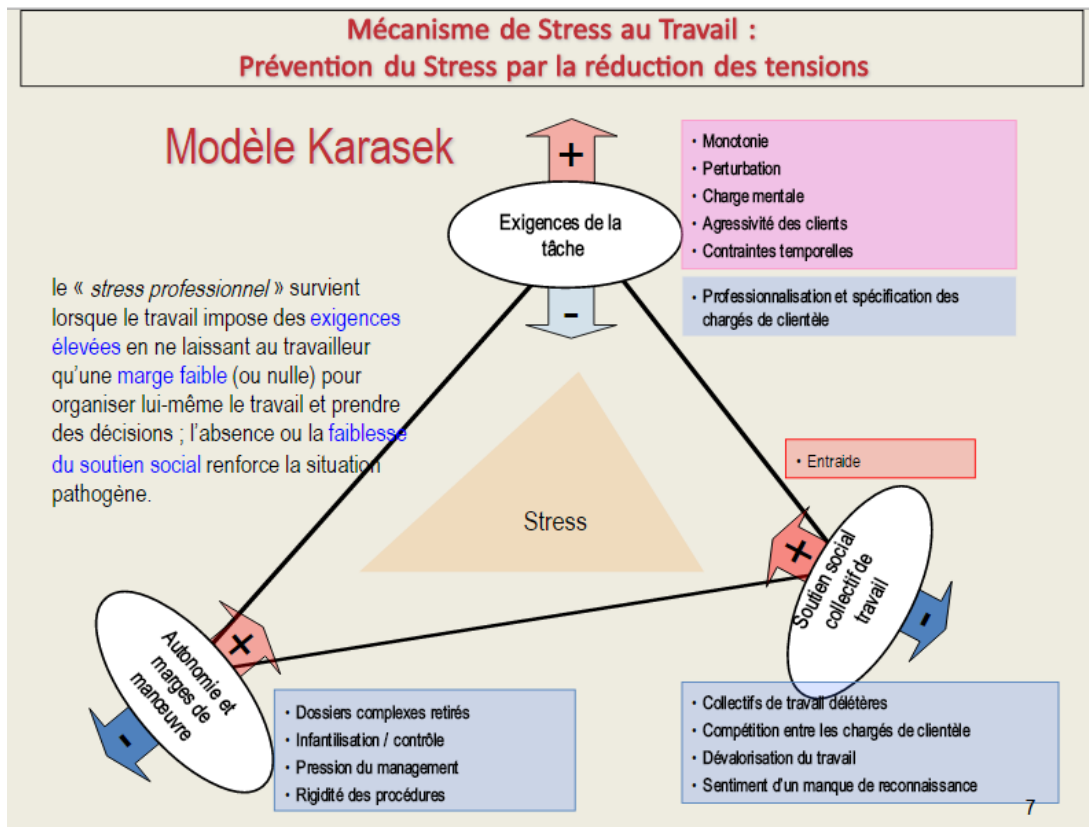
- Garner, H., Méda, D. & Sénik, C. (2006). La place du travail dans les identités. *Économie et statistique*, 393-394, 21-40.
- Giorgi, M-T. (2014). *Mesure du stress professionnel : questionnaire de Karasek*, <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/stress-professionnel-questionnaire-karasek/>.
- Gollac M. & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, http://www.inma.fr/files/file/santetravail/stdivers/rapport_suivi_rps_2011-0411.pdf (Consulté le 1/06/2016).
- Guiebe, R. (2003). « Le burn-out, une maladie de l'âme en deuil de son idéal? Ou le questionnement de nos idéaux », in *Perspective Soignante*, Paris: Edition Séli Arslan, 16, pp. 7-20
- Hedoux, J., (2002). « Dubar (Claude). - La crise des identités. L'interprétation d'une mutation » in *Revue française de pédagogie*, 139, pp. 158-162.
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., (2012). *Management of Organizational Behavior*, Pearson.
- Josse, E. (2008). *Le burn-in et le burn-out*, http://www.resilience-psy.com/IMG/pdf/burnin_burnout.pdf (Consulté le 14/06/2016).
- Kunnen, S. E., Bosma H. A., (2006), Le développement de l'identité: un processus relationnel et dynamique, *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 35(2), 183-203.
- Leary, T. G., Green, R., Denson, K., Schoenfeld G., Henley, T. & Langford, H. (2013). The Relationship Among Dysfunctional Leadership Dispositions, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Burnout, *The psychologist-Manager Journal*, 16(2), 112-130
- Légeron, P. (2004). Le stress au travail : de la performance à la souffrance, *Droit Social*, 12.
- Légeron, P. (2016). « Le manager, acteur de santé au travail » in Coutanceau et al. (2016).
- Lejeune, J. (2013). « L'épuisement personnel ou burn-out chez les quinquagénaires dans le monde de l'entreprise : analyse et gestion des risques psychosociaux » in Vanderheyden (2013).
- Louche, C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications*, Paris: Armand Collin.
- Marc, E. & Picard, D. (2015). *Relations et communications interpersonnelles*, coll. Les topos, Paris: Dunod.

- Marcia, J. E., (1980), « Identity in adolescence » in Adelson, J., *Handbook of adolescent psychology*, New York: Wiley.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2011). *Burn-out: Le syndrome d'épuisement professionnel*, Paris: Ed. des Arènes.
- Minem, E. (2015). *Stress au travail: ce qu'il faut retenir*, <http://www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html> (consulté le 06/06/2016), Institut National de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS).
- Munroe, V. & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out): un problème réel, *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, 7(1), 165-191.
- Noël, J. (2013). Le burnout ou syndrome d'épuisement professionnel, *Journal du Conseil économique et social*, http://www.burnout-institute.org/infos/presse/JournalConseil_mars2013.pdf (consulté le 04/04/2016), European Institute for Intervention and Research on Burn Out (EIIRBO).
- Olié, J-P. & Légeron, P. (2016), *BURN OUT : Une maladie de société qui reste encore à définir*, <http://blog.santelog.com/2016/02/17/burn-out-une-maladie-de-societe-qui-reste-encore-a-definir-academie-nationale-de-medecine/>, Académie National de Médecine.
- Passeportsanté (2010), *Burnout (épuisement professionnel) Qu'est-ce que c'est ?* http://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=epuisement_professionnel_pm (consulté le 05/03/2016).
- Périlleux, T. (2015). Note de cours Sociologie clinique du travail année 2015-2016.
- Petit, F. (1986). « Les caractères formels et informels de l'organisation », in Introduction à la psychologie des organisations, Paris: Privat.
- Picard, D. & Marc, E. (2012). *Les conflits relationnels*, Paris:PUF.
- Poucet, V., & Demoulin, C. *Risques psychosociaux au travail*. http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564#D_finitions (Consulté le 07/06/2016), Service Public Fédéral: Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Saunders, L. (2016). « De la souffrance au bien-être au travail » in Coutanceau et al. (2016).
- Scaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice, *Career Development International*, 14(3), 204-220.

- Scaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study, *Journal of Organization behaviour*, 25(3), 293-315
- Service Public Fédéral, (2014). *Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail à partir du 1er septembre 2014*, <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=41483> (Consulté le 05/06/2016).
- Sociologics.free, Michel Crozier - *L'analyse stratégique*, <http://sociologics.free.fr/Foad-1/Crozier.html> (Consulté le 04/04/2016).
- Tajfel, H., (1972), « La catégorisation sociale. » in Moscovici, S., *Introduction à la psychologie sociale*, Paris: Larousse.
- Vanderheyden, J-E. (2013). *Le burnout des quinquas*, coll. Série Neuropsychologie, Paris: De Boeck Supérieur.
- Zablocki, B., Uyttendaele, N., & Vanderheyden, J-E. (2013). « Le burn-out privé ou d'origine non professionnelle » in Vanderheyden (2013).
- Zawieja, P. (2015). *Le burn out*, coll. Que sais-je?, Paris: PUF.
- Zawieja, P., Guarnieri, F. (2013). *Épuisement professionnel: approches innovantes et pluridisciplinaires*, Paris: Armand Colin/Recherches.
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). «Leadership style and burnout: is there an association?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320

Annexes

Annexe 1: Le modèle de Karasek



Source: <http://slideplayer.fr/slide/2706051/>

Annexe 2: Tableau récapitulatif des facteurs influençant les relations au travail

Facteurs	Ligne de conduite conseillée
La culture d'entreprise	Elle doit être axée sur des valeurs nobles telles que la coopération, l'entraide, etc. et non sur la compétition entre membres.
Les communications internes et la participation à l'atteinte des objectifs	L'entreprise doit favoriser une communication vers le haut et vers le bas afin d'impliquer et considérer l'apport de leurs employés dans le processus de l'entreprise.
La reconnaissance des employés	Il est primordial que l'employé sente que son travail est pris en compte par les dirigeants mais aussi par ses collègues.
Le respect	Le respect est une des premières bases pour assurer la qualité d'un rapport interpersonnel.
La relation superviseur/employé	Il importe que le superviseur se sente proche de son employé, et inversement, afin que se développe une réelle complicité pouvant être source de collaboration.
L'atmosphère de travail et les activités sociales	Une atmosphère de travail agréable et la participation à des activités sociales procurent aux membres du plaisir à travailler pour l'organisation et favorise la création de liens sociaux.
Le processus de résolution de conflit	L'entreprise doit envisager la possibilité que des conflits émergent, trouver un processus pour les résoudre et communiquer ce dernier aux employés.

Source: Csmota (s.d.)

Annexe 3: Guide d'entretien pour la personne diagnostiquée en burnout

Bonjour Mr/Mme X,

Je nous présente, voici Stéphanie et moi-même je m'appelle Maryse. Nous sommes étudiantes en master en gestion à l'UCL et nous réalisons en ce moment notre mémoire. Celui-ci porte sur le sujet délicat qu'est le burnout et plus particulièrement et sa relation avec la dynamique de groupe. Si ça ne vous dérange pas, nous vous expliquerons plus en détail la portée de notre étude à la fin de cet entretien.

Si nous nous intéressons à ce sujet c'est parce que nous sommes convaincue que le management a encore beaucoup à apprendre sur ce phénomène et nous espérons qu'un jour il puisse agir de manière plus proactive sur la prévention du burnout en entreprise. Nous trouvons cela particulièrement important car au fil de nos recherches, nous nous sommes rendus compte que, certes le burnout est de plus en plus reconnu par les spécialistes, mais que les organisations en générale ont tendance à ne pas accorder à cette situation l'importance qui lui est due.

Tout d'abord, mille merci de nous avoir donné votre permission pour interroger certaines personnes dans votre entourage et de nous recevoir vous-même!

Sachez que nous sommes ici uniquement pour vous écouter et comprendre la situation, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

- Racontez-nous ce qui vous est arrivé.
- + Questions de précision:
 - Qu'est-ce qui selon vous ont été les principaux éléments qui vous ont poussé au burnout?
 - Y a-t-il eu un arrêt de travail?
 - Y a-t-il eu un diagnostic d'un médecin?
 - Qu'est-ce que vous pensez, qu'est-ce qu'il y a derrière l'étiquette burnout?
(après on peut utiliser le terme burnout)
 - Est-ce que votre vision sur le burnout a changé suite à cette expérience?
 - Comment étaient vos relations avec vos collègues avant que le diagnostic de burnout soit donné? Et avec la hiérarchie?
 - Si conflictuelle: demander le processus et la cause selon elle/il
 - Comment étaient-elles après que vos collègues et supérieurs aient été courants de votre situation?
 - Comment évalueriez-vous le rapport entre le travail que vous avez fourni et la rétribution que vous en avez eu?

Avec des mots plus simples, si un de vos collègues avait été victime d'un burnout, est-ce que ça aurait changé votre vision du travail et si oui, comment?

- + Explication de pourquoi on fait ça: burnout brise les liens au travail, pareil collègue, tente d'offrir aussi une possibilité de rétablir un dialogue qui a peut-être été rompu

Annexe 4: Guide d'entretien pour le collègue de la personne diagnostiquée en burnout

Bonjour Mr/Mme X,

Je nous présente, voici Stéphanie et moi-même je m'appelle Maryse. Nous sommes étudiantes en master en gestion à l'UCL et nous réalisons en ce moment notre mémoire. Celui-ci porte sur le sujet délicat qu'est le burnout, ses causes et l'impact sur l'équipe de travail.

Tout d'abord, un grand merci à vous d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui!

Avant de commencer, nous aimerions vous en dire un peu plus sur notre démarche.

Nous ne cherchons pas à réaliser des statistiques mais plutôt à comprendre en profondeur tous les aspects du burnout. C'est pourquoi ici nous nous intéressons à l'équipe de travail, sujet encore peu recherché du burnout.

Donc rassurez-vous, on désire simplement écouter votre témoignage, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, il s'agit davantage d'un dialogue.

Cette interview est bien entendu confidentielle. Ni votre nom, ni celui de l'entreprise ne seront cités. Cependant, pour faciliter notre travail et afin de restituer au mieux ce que vous nous raconterez, seriez-vous d'accord que l'on vous enregistre? Nous ne partagerons bien évidemment pas les enregistrements et ceux-ci seront supprimés une fois notre mémoire terminé. Nous en avons uniquement besoin dans le but de pouvoir réécouter votre témoignage

Enfin, si vous le désirez, nous aurons la possibilité de vous donner un feedback dans le courant du mois de septembre.

- Quel est votre parcours professionnel?
- Racontez-nous un peu votre journée au travail, comment ça se passe au quotidien?
- Nous savons que vous avez eu des expériences avec le burnout comme par exemple avec le départ de Mr/Mme X, pourriez-vous nous en parler?
 - Vous y attendiez-vous?
 - Si oui, quels étaient les signes qui vous ont mis la puce à l'oreille?
 - Si non, pensez-vous que cela est dû au fait que vous n'étiez pas en mesure de détecter les signes avant-coureurs ou que vous n'imaginiez pas que celui puisse se produire?
 - Comment était votre relation avec ce collègue?
 - Comment dériveriez-vous le style de management au sein de l'entreprise, sa façon de fonctionner?
 - Comment cela a-t-il été géré par le management? (annonce, soutien, etc.)

- Qu'est-ce qui a changé dans l'entreprise? et au niveau de l'équipe de travail? de sa dynamique de groupe?
 - Qu'est-ce qui a changé pour vous particulièrement?
 - Quel est l'avis général du groupe?
 - Êtes-vous d'accord?
 - Et le vôtre?
 - Suite à cette expérience, avez-vous eu des craintes pour vous-même? Pour les autres?
 - Est-ce qu'il y a eu des changements au niveau de la charge de travail?
 - Comment l'absence de Mr/Mme X a-t-elle été comblée? (répartition des tâches, remplaçant, etc.)
-
- Est-ce que vous connaissiez déjà ce terme de burnout et qu'est-ce que vous en saviez?
 - Que pensez-vous de tout ça?
 - Y a-t-il autre chose que vous aimeriez nous partager?

Annexe 5: Résumés des récits des sujets ayant vécu un burnout

Le récit de Catherine

Catherine travaille depuis longtemps dans le secteur des titres services. Cinq ans avant son burnout, elle a changé d'agence et c'est dans cette dernière qu'elle a rencontré des difficultés avec son directeur. Catherine a un caractère fort, elle préfère dire les choses clairement quand ça ne va pas mais il se trouve que son directeur n'apprécie pas son franc-parler qui tend souvent à remettre en question ses propres compétences. Dès lors, la relation entre eux s'est vite détériorée. Le dialogue était rompu. Lorsque le patron devait s'adresser à Catherine, il s'adressait à sa collègue juste à côté d'elle en lui demandant de le répéter à Catherine bien que cette dernière ait totalement entendu la conversation. En addition, le directeur a eu tendance à lui donner uniquement des tâches ingrates et à n'exprimer aucune reconnaissance envers son travail. De plus, Catherine a rencontré beaucoup de problèmes avec des aide-ménagères. En effet, Catherine a remarqué qu'il y avait quelques fraudes par rapport aux titres-services, que certaines aide-ménagères prétendaient prester des heures alors que ce n'était pas le cas. Devant s'occuper d'elles, Catherine a été les trouver en leur expliquant que ce n'était pas correcte. Elles ont alors réagit par la violence allant jusqu'à causer des dommages matériels à sa voiture. Une après-midi, Catherine est sortie fumer une cigarette pour évacuer la pression lorsqu'elle ressentit que son corps tremblait de partout, qu'elle éprouvait un sentiment de vide, elle ne savait pas ce qu'il lui arrivait. Ses collègues ont dû l'aider à remonter les escaliers jusqu'à son bureau. Elle a décidé de prendre son après-midi. Catherine n'est plus jamais revenue travailler. Cela fait plus de deux ans. Suite à des tests¹ chez le médecin, Catherine a été diagnostiquée comme victime d'un burnout (à un niveau de 7 sur une échelle de 8) et de harcèlement. Catherine est maintenant déclarée par la mutuelle comme inapte au travail au même stade qu'une personne handicapée physiquement.

Le récit de Joseph

Joseph travaille dans une ASBL chrétienne, il est le directeur de l'agence. Il travaille main dans la main avec Aurore et des bénévoles. Joseph eu l'idée de créer une comédie musicale, il demanda alors à Aurore de l'aider, qui accepta car l'idée l'enchantait. Joseph semble quelqu'un de créatif, qui a un penchant pour les relations humaines plutôt que pour ce qui concerne les mathématiques par exemple. D'ailleurs, il a eu beaucoup de difficultés à gérer les logiciels comptables, ce qui lui demandait plus de travail, surtout qu'il devait éclaircir des dettes encourues par son prédécesseur. Aurore s'est beaucoup investi dans la comédie musicale, elle avait écrit le texte, réalisé les playbacks, etc. Joseph lui aussi était très investi à un niveau même très personnel. Cependant, le projet n'a pas pu avoir lieu. La personne en charge de diriger le camp de la comédie musicale s'est désistée. De ce fait, Joseph a eu le sentiment que ce n'était plus possible, que tout ce qu'ils avaient construit avait été réalisé en vain. Joseph a alors été diagnostiqué en burnout. Il est revenu quelque mois plus tard jusqu'à ce qu'il soit pensionné.

¹ Les tests se trouvent en Annexe 6

Le récit de Nicole

Nicole est directrice du département « Supply chain » au niveau européen au sein d'une filiale indienne. Au départ, l'entreprise était américaine mais il y a eu un changement de propriétaire, la société est maintenant menée par des Indiens. Il s'agit désormais d'une gestion plus autoritaire, dans laquelle il faut rendre des comptes, justifier chaque résultat, etc. Nicole a eu du mal à supporter cela. En effet, ceci a été éprouvant pour elle car ça lui ajoutait une pression supplémentaire. De plus, l'actionnaire exigeait des résultats que Nicole trouvait irréaliste. Cela a, dans un premier temps, augmenté sa charge de travail et mis une grosse pression sur ses épaules jusqu'à ce qu'elle doive arrêter de travailler pour cause de burnout. Nicole s'est absentée pendant trois mois. Il s'agit d'un délai relativement court mais ceci peut s'expliquer par une raison particulière. Le partenaire de Nicole est médecin, ce dernier étant averti Nicole que quelque chose n'allait pas avant que la situation se détériore jusqu'à un point de non-retour. Nicole était donc sur ses gardes, elle craignait déjà d'atteindre le burnout avant d'en faire effectivement un. Lorsqu'elle est revenue au travail, elle trouva que la situation n'avait pas changé: les indiens posent toujours autant de questions sur les procédés, les résultats, etc. Cependant, le directeur général de la section Europe a décidé, de créer un nouveau poste pour la gestion du département « Achats » (dans lequel Nicole avait des responsabilités supplémentaires), soulageant ainsi Nicole d'une partie de sa charge de travail.

Le récit de Gabrielle

Gabrielle travaille en tant que gestionnaire du département des ventes dans une société d'électroménager. Son poste est à l'intersection entre les clients de l'entreprise et les fournisseurs. Son rôle principal est de veiller à ce que le transport des marchandises soit réalisé en temps et en heure. Parallèlement, Gabrielle était en charge d'un projet avec deux autres collaborateurs. Cependant, il se trouve que l'équipe a souvent changé de telle sorte que Gabrielle s'est retrouvée dans une situation délicate. En effet, soit ces deux collaborateurs étaient absents ou mis sur un autre dossier et Gabrielle se retrouvait alors seule à gérer une charge de travail prévue initialement pour trois, soit elle devait former de nouveaux collaborateurs pour le projet ce qui lui demandait aussi une charge de travail supplémentaire. En addition, Gabrielle recevait beaucoup d'appels de la part d'un manager allemand lui demandant alors de faire telle et telle tâche. N'étant pas dans le chef de son rôle et avec l'appui de son manager, Gabrielle décida de ne pas les réaliser. Toutefois, ce manager continua de l'appeler souvent à un point tel qu'elle ne répondait pratiquement plus à ses appels ou prétendait être absente. Gabrielle se définit comme quelqu'un de perfectionniste et ne sachant pas dire non. Devant cette pression, Gabrielle n'a pas tenu et a été diagnostiqué en burnout. Elle a tenté de revenir après quelques semaines, mais elle n'a pas tenu le coup et a dû retourner en arrêt maladie. Désormais, Gabrielle retravaille et elle a réussi à prendre de la distance par rapport à son travail. Le projet dont elle était en charge a été transmis à une autre équipe dans un département différent. Son manager tente de l'épauler et de la supporter davantage qu'avant.

Le récit de Jacqueline

Jacqueline travaille dans un internat comme agent d'entretien depuis cinq ans. Plus particulièrement, elle est en charge de la mise en place du réfectoire, du service et du rangement. Elle travaille dans une équipe de dix. Il se trouve que sa fille, Valérie, est employée dans la même entreprise mais elle, s'occupe des chambres de l'internat. Jacqueline était fort proche d'une de ses collègues mais elles ont eu un différent ce qui a poussé l'équipe à changer toute son organisation. Dans la mesure où Jacqueline ne s'entendait plus trop avec ses collègues car ceux-ci lui faisaient remarquer régulièrement qu'elle avait l'air déprimée, ils ont décidé de changer les rôles d'un commun accord de sorte que Jacqueline se retrouve « isolée » des autres membres de l'équipe. Cependant, cela n'a pas réussi à calmer les tensions et la situation s'est détériorée. Jacqueline reproche principalement à ses collègues d'aller trouver sa fille lorsqu'il y avait un problème dans l'équipe à cause d'elle. Tous ses faits et gestes étaient rapportés à sa fille dans les 24h. Valérie est quelqu'un qui veut que les autres aient une bonne image de sa mère, elle se montre alors parfois autoritaire selon Jacqueline car elle lui faisait souvent part de ses remarques: « Ce que tu as dit là, tu peux pas le dire, ce n'est pas bien ». Jacqueline a alors décidé de ne plus rien dire dans la mesure où tout ce qu'elle disait était au final mal pris. Cependant, son silence était alors pris comme un signe de mal-être, de dépression. La situation avec l'ensemble de l'équipe s'est alors amplifiée mais aussi avec sa propre fille Valérie, à un point tel que des tensions fortes sont apparues. Une grosse dispute entre elles a éclaté de telle sorte que le dialogue entre les deux s'est rompu. Jacqueline ne s'est alors plus sentie capable de retourner au travail et s'est rendue chez un médecin qui lui a reconnu un burnout. Jacqueline s'est absentée de son travail pendant cinq semaines, toutefois, au travers de sa fille, tous les jours, elle a eu des échos de ce qu'il se passait au travail: la surcharge de travail, l'épuisement de l'équipe, etc. Au cours de son certificat, Jacqueline a aussi eu des contacts avec son directeur qui a demandé à la voir. La réunion s'est très mal passée. En effet, le directeur n'a pas compris son absence et surtout, qu'il ne trouvait pas qu'une dispute avec sa fille justifie qu'elle s'absente pendant cinq semaines. Il a ajouté que les problèmes privés ne devaient pas interférer dans le travail. Se sentant mal à cause de cette dispute avec le directeur, Jacqueline s'est sentie obligée de revenir travailler quitte à ne plus avoir le temps de poursuivre sa thérapie avec son psychologue, ce qu'elle a ouvertement reproché au directeur par la suite. Jacqueline est donc revenue travailler après cinq semaines d'absence. Les débuts ont été difficiles mais il semblerait que désormais la situation soit plus vivable pour l'ensemble de l'équipe y compris Jacqueline.

Clinique du stress

Travail, facteurs de risques et symptômes complémentaires

29-Jul-14
06/02/1959
féminin
1,00
541172.01
date d'encodage
Nom
Date Naissance
genre
passation

Votre situation socio-professionnelle

Sur le plan socio-familial vous nous avez dit:

- Etre célibataire
- Avoir des enfants
- Ne pas avoir de petits enfants
- Résidence non spécifiée
- Avoir terminé des études secondaires
- Avoir des problèmes financiers

Sur le plan professionnel, vous dites

- Etre employé
- Etre actuellement au travail
- Gestionnaire titre-services
- Depuis 5 ans
- A ce poste depuis 5 ans

Peut-on penser que vous rencontrez du harcèlement moral au travail?

Critères de Hanss Leyman
Empêcher de s'exprimer Oui

Isoler Oui

Dénigrer Oui

Discréditer Oui

Rendre malade Oui

Nombre de critères rencontrés 5 sur 5

Si c'est le cas les difficultés semblent surtout être avec Le chef ou la hiérarchie

Seuil	Maximum
3	5

Symptômes somatiques et psychiques autres que l'anxiété et la dépression

Symptômes somatiques présents plus d'une fois par semaine ces 4 dernières semaines

Fatigue persistante malgré le repos	Maigrissement
Coups de pompes diurnes	Baisse de libido
Troubles de l'endormissement	Pannes sexuelles
Réveils intercurrents	
Réveil 4h du matin	Palpitations
Cervicalgie	
Dorsalgie	Hyperventilation

Symptômes psychologiques présents plus d'une fois par semaine ces 4 dernières semaines (autres que anxiété et dépression)

Troubles de la concentration	Cauchemars
Troubles de la mémoire immédiate	Ruminations de la pensée
Irritabilité	Hypersensible aux évocations
Phobie des foules	Evitement de lieux ou de personnes
	Emoussement des affects

Faut-il explorer l'hypothèse d'un syndrome de fatigue chronique ou de fibromyalgie?

critères obligatoires	
Fatigue persistante sévère	Oui
Coups de pompes	Non
critères optionnels	
Rhumes fréquents	Non
Ganglions sensibles	Oui
Douleurs articulaires	Oui
Douleurs musculaires	Oui
	Sommeil non réparateur
	Récupération après effort ---
	Mémoire et concentration
	Céphalées

Nombre de critères optionnels rencontrés 6 sur 8
Pas de Fatigue Chronique

Seuil	Maximum
4	8

Vos modes de consommations se sont-ils modifiés récemment?

Alcool	Plus ou plus souvent
Tabac	Statu quo
Cannabis	Jamais
Antidouleurs	Jamais
Anxiolytiques et somnifères	Beaucoup plus
Chocolat	Statu quo
Suceries et chips	Statu quo
Achats compulsif	Jamais

Clinique du stress

Votre Evaluation du Stress

29-Jul-14

53,00

féminin

première passation

541172,01

date d'encodage
Nom
âge
genre

Niveau de souffrance psychique

Le GHQ-28 mesure le niveau de souffrance psychique. Si les scores sont significatifs, cela ne veut pas dire que vous êtes malade, mais que cela vaudrait la peine d'approfondir la question.

Le GHQ-28 mesure aussi quatre dimensions: l'intensité des signes somatiques, de l'anxiété et l'insomnie, du dysfonctionnement dans la vie quotidienne et de la dépression.

Score global GHQ:

Somatisation:

Anxiété:

Handicap, diminution des performances

Dépression (pessimisme, idées noires)

20 Score significatif

9 Score significatif

14 Score significatif

9 Score significatif

6 Score significatif

7

6

6

6

6

28

14

14

14

14

14

Evaluation du blues et des affects dépressifs

Le questionnaire de Beck évalue les sentiments dépressifs d'un individu surtout du côté triste, blues et pertes d'intérêts.

Score global au questionnaire abrégé de Beck:

17 Déprime modérée

21

39

Votre humeur anxieuse et dépressive (HAD)

Le HAD est la troisième échelle de dépression que vous avez complétée.

Le HAD outre l'anxiété se centre plus sur le manque de plaisir

Score au HAD-A Anxiété

Score au HAD-D Dépression

Score au HAD Total

19 Significatif

14 Significatif

33 Significatif

11

11

22

21

21

42

Dépression anxieuse significative

Votre niveau d'anxiété actuel et habituel (Le STAI YA & YB)

Le Stai YA mesure votre niveau d'anxiété actuelle

Actuellement vous êtes	Seuil	Maximum
Score au STAI YA	35	80

Le Stai YB mesure votre niveau d'anxiété structurelle (êtes vous d'un tempérament anxieux?)

Score au STAI YB	Habituellement vous êtes	
	34 Pas anxieux(se)	35
		80

Evaluation du stress perçu

Ce test mesure votre niveau de stress général dans différents domaines

Score Global de Cohen et Williamson 61 Stress très élevé

40	70
----	----

Etes-vous en Burn-Out?

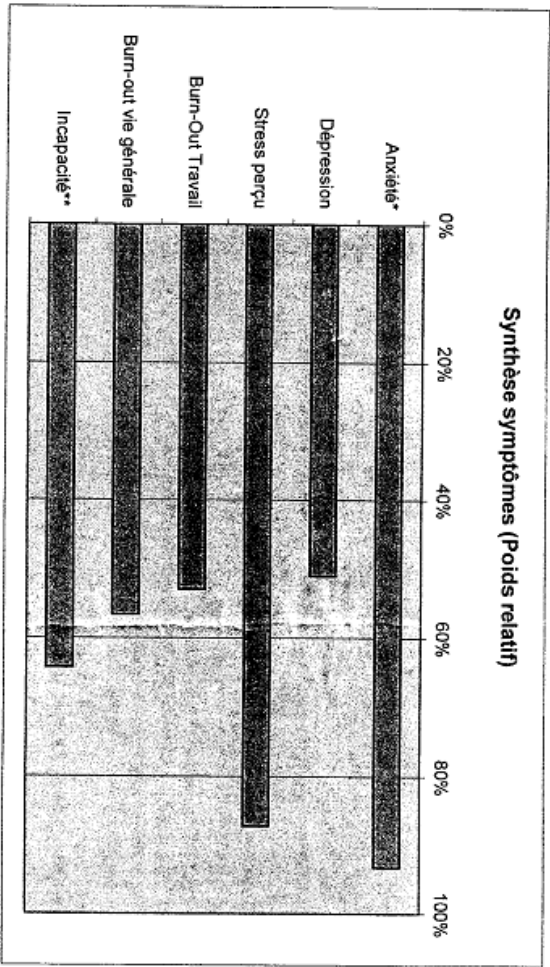
Le Burn-Out se caractérise par un épuisement émotionnel, une tendance à considérer les autres comme des objets et une baisse des ambitions professionnelles.

Par ailleurs, il évolue lentement (parfois plus de 10 ans) et passe par différents stades.

Fréquence	Epuisement émotionnel:	41 Burn-Out élevé	>29
	Dépersonnalisation des relations:	18 Burn-Out élevé	>11
	Accomplissement personnel:	40 Burn-Out bas	<33
Intensité	Epuisement émotionnel:	49 Burn-Out élevé	>39
	Dépersonnalisation des relations:	19 Burn-Out élevé	>14
	Accomplissement personnel:	35 Burn-Out élevé	<37
Stade de Burn-Out au travail suivant Maslach:	Processus de Burn-Out avancé:	7 Out avancé:	4
		épuisement imminent	8
Gravité de Burn-Out au travail:	53%	50%	
Gravité de Burn-Out dans la vie de tous les jours:	56%	30%	

Synthèse

Voire travail est-il à risque sur le plan du Burn-Out? Risque
Contact avec le public **Oui**
Travail en équipe **Oui**
Responsable d'équipe **Oui**
Motivation **Oui**
Capacités relationnelles **Oui**
Nombre de critères de risques rencontrés **5** sur 5



* Avec habituellement tempérament: **Pas anxieux(se)**
** Cet indicateur n'est valable que si l'incapacité est récente
sinon il représente l'aggravation de l'incapacité

Si pas de commentaires: non significatif

Vulnérabilité, Qualité de vie, Résilience, Attitudes

29-Jul-14

55,00

féminin

première passation

541172,01

date d'encodage
Nom
âge
genre

vous allez à votre droite, les indicateurs de vulnérabilité au stress et leurs facteurs

- 1- Vos événements de vie cette dernière année
- 2- Votre Qualité vie, à travers divers domaines de satisfaction
- 3- Votre situation au travail

1- Evénements de vie
Les événements de vie, nécessitent de notre part de s'y adapter et d'y faire face. Chaque événement mobilise une part de notre énergie et nous rend plus vulnérable à développer des maladies et des accidents. Si de nombreux événements, importants ou non importants, s'accumulent sur un temps bref, ils peuvent altérer grandement notre capacité à s'adapter adéquatement.

Score d'événements de vie de Holmes et Rahe: 693
vulnérabilité aux maladies accru de 50%

Si pas de commentaires: non significatif	Seuil	Maximum
	300 & 1000	

Evénements de vie marquant ces 12 derniers mois:
Pour chacun des événements mentionnés, merci de préciser lors de l'interview, ce qui s'est exactement passé

Changement des conditions de vie
Modification des habitudes personnelles
Difficulté avec un patron

Problèmes sexuels

Problèmes professionnels
Modification de la situation financière

Changement dans les habitudes de sommeil

Multiplication des disputes conjugales ou familiales

Vacances
Organisation de fêtes importantes

2- Votre qualité de vie

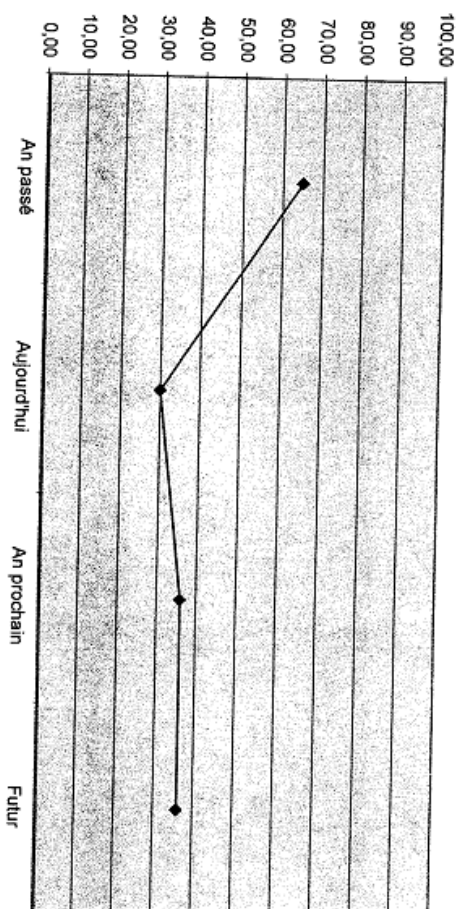
La Qualité de Vie se penche sur ces petits plus qui font que, malgré les difficultés, l'on est quand même satisfait de sa vie actuelle voire heureux. Elle envisage tous les domaines de vie qui peuvent être altérés.

Par rapport à une population belge en bonne santé vous vous êtes exprimé(e) comme

Qualité de vie en général	Nettement moins satisfait(e)
Votre vie matérielle	Nettement moins satisfait(e)
Votre vie relationnelle	Aussi satisfait(e)
Vos activités et vos loisirs	Moins satisfait(e)
L'image que vous avez de vous et de votre santé	Nettement moins satisfait(e)

Votre façon de voir le passé et l'avenir

Qualité de vie passé - Futur en %



3- Votre travail

Vos conditions de travail, les événements qui s'y sont produits, ainsi que leurs impacts seront analysés lors du questionnaire suivant. Les résultats seront discutés lors de la prochaine interview. Dores et déjà le protocole vous sera remis à la fin de cet entretien. Les éléments marquants de ce qui concerne votre travail seront néanmoins pointés lors de cette interview.

Votre capacité à absorber les chocs de l'existence

On appelle la résilience, la capacité d'absorber les chocs de l'existence et de rebondir plus ou moins facilement. Cela dépend, notamment de nos attitudes faces aux situations stressantes. Nous allons aborder ici quatre manières de pouvoir faire face au stress.

- 1- Les styles d'attribution
- 2- Les copings
- 3- L'intelligence émotionnelle
- 4- L'assertivité

1- Les styles d'attributions

Suivant les personnalités, on peut avoir plutôt tendance à attribuer ce qui nous arrive à des causes extérieures (externaliste) ou à nous-même (internaliste).
Avoir un degré d'internalité est utile pour lutter contre le stress, car on se pose alors la question de ce que nous pouvons faire pour changer la situation.
Mais être trop internaliste peut nous conduire à nous sentir toujours responsable (coupable) de ce qui arrive et de ne pas pouvoir accepter que nous sommes parfois impuissant ou sans aucun levier pour changer le destin.
Avoir un degré d'externalité, nous permet d'accepter les aléas de la vie et d'accepter qu'on ne peut pas toujours changer ce dont on a pas la maîtrise.
Mais être trop externaliste, peut nous conduire à ne pas se poser de question sur notre responsabilité dans ce qui nous arrive, à ne pas s'interroger sur ce que l'on pourrait faire pour changer notre destinées.

Donc tout est question d'équilibre!

Internalité: 2
Externalité: 1 Internaliste

2- Type de coping

Lorsqu'on se trouve face à une situation difficile ou stressante, l'on peut utiliser différentes stratégies pour y faire face et les traverser. (Faire avec, comme on le dit parfois). Ces stratégies peuvent par ailleurs être opérantes ou pas, pour gérer adéquatement le défi à relever.

Quatre grands types de stratégies ont été explorés par ce test: les stratégies émotionnelles (partager ses émotions, avoir le sens de l'humour,...), les stratégies de limites (planifier, se mettre des buts atteignables,...), des stratégies de résolution de problèmes (demander de l'aide, chercher de l'information,...) et des stratégies de retrait (savoir laisser son tablier au vestiaire quand on part, penser à des choses agréables,...)

En ce qui vous concerne, vous utilisez les différentes stratégies de la manière suivante:

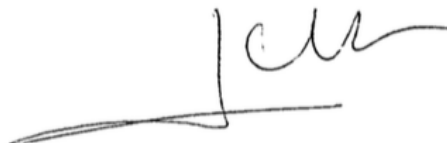
Stratégie émotionnelle:	Parfois	
Stratégie de limites:	5 Peu efficacement	6 15
Stratégie de résolution de problèmes:	9 Plutôt efficacement	6 15
Stratégie de retrait:	3 Peu efficacement	6 15
	2 Pas efficacement	6 15

Seuil	Maximum
	6
Seuil	Maximum

Conclusions :

Burn out largement engagé.
Syndrome de stress post-traumatique sans stress aigu.
Harcèlement moral.

Dr. [REDACTED]
Assistante



Prof. [REDACTED]
Psychiatre réadaptateur

Annexe 7: Retranscription de l'interview de Marie

Stéphanie : En fait on étudie plutôt la dimension des collègues des personnes atteintes du burnout, on voudrait voir un peu comment ça s'est passé pour eux, mais on vous expliquera peut-être plus en détail vers la fin, c'est juste pour pas fausser l'entretien.

Marie : OK, ça va.

Stéphanie : Parce que sinon, on risque de vous dire des réponses.

Maryse : Effectivement l'idée, c'est pas de parler sur le dos de la personne qui est partie, c'est parler d'eux, de comment vous êtes au travail quoi, et en particulier suite à cette expérience.

Marie : D'accord, donc c'est l'avant – pendant – après. C'est ça que vous voulez, ou juste l'avant, le pendant ?

Stéphanie : L'avant – pendant – après.

Maryse : Tout ce que vous avez envie de nous dire, on prend tout.

Stéphanie : Voilà.

Marie : Et vous voulez quoi ? Comment moi, en tant que collègue j'ai vécu son burnout, c'est bien ça ?

Stéphanie : Oui, c'est ça.

Maryse : Et du coup aussi votre travail, quand vous travaillez est-ce que ça a changé à cause de ça ou...? Voilà, ce genre de choses.

Marie : D'accord. Déjà, vu que ça fait maintenant quasi deux ans, c'est un peu loin. Donc, mmm, il reste d'avoir des petites lacunes, parce que bon d'office on a pris du recul par rapport à nos sentiments, par rapport à nos émotions, par rapport à voilà, notre vision des choses aussi, on a des informations, des éléments qu'on n'a pas euh sur le moment. Mmm, maintenant ce qui est, fin, on était et on est, on est toujours, une petite structure. Donc d'office, quand vous vivez avec des gens toute la journée, ben en fait, vous n'avez pas vous empêcher de ne pas être affecté par ce qui arrive aux gens avec qui vous vivez. Vous passez plus de temps avec les gens avec qui vous travaillez qu'avec les gens avec qui vous êtes en couple, ou avec vos amis ou quoi. Et donc euh, voilà, moi j'ai eu la chance que mes collègues étaient aussi mes amis. Donc pour ça on était une équipe très soudée, on était trois – euh au moment du burnout hein, ça a été très fluctuant – mais à ce moment là en fait on était trois

administratifs. Donc y avait Anne, Catherine, qui étaient des gestionnaires, elle vous a expliqué le contexte, le boulot exactement, c'qu'elle faisait ? Euh moi j'étais leur responsable, donc en fait mon job était de faire en sorte que leur job soit bien fait et de gérer tout ce qui était en supra, donc tout c'qui, c'qu'elle ne faisaient pas, c'est moi qui le faisais. Et au dessus de nous y avait, y a toujours mais il est en maladie donc, un directeur.

Stéphanie : On changera les noms...

Marie : Oui, non, non, y a pas d'soucis. Mais c'est parce qu'il est en maladie en fait, je dis y avait mais il est toujours là quelque part, mais il est plus en fonction donc. Voilà, y a toujours un directeur quelque part, mais voilà, ça c'était l'équipe, mmm, et en fait, notre organisation était que on avait à l'époque, je pense, une soixantaine, peut-être soixante-cinq aide ménagères en titres-services.

Maryse : Quand même, c'est beaucoup !

Marie : Aujourd'hui on en a quatre-vingt-sept ! (rires) Et on a des personnes en moins donc... Et donc en fait Anne avait un groupe, Catherine avait un groupe et Catherine avait l'repassage. En fait Catherine s'occupait seulement du repassage, donc elle faisait les horaires, la mise en place, donc en fait on a trois antennes de repassage et veiller à c'qu'on ait bien quelqu'un pour ouvrir la porte, parce que tout le monde n'a pas les clés et le code et tout le monde n'est pas capable d'accueillir le client. Donc elle veillait à c'qu'il y ait toujours une personne capable durant le laps de temps d'ouverture de l'atelier, et elle faisait les horaires des autres en fonction, gérer les vacances... Parce que gérer une équipe ne se gère pas de la même manière qu'on va gérer les aide-ménagères qui va juste chez son client, et donc ça c'était vraiment les spécificités de Catherine. Elle avait aussi des choses, donc Anne faisait aussi des choses particulière, Catherine faisait des choses particulières et moi je faisais des choses particulières, on avait chacune notre domaine de compétence. Hum, la rigueur de Catherine faisait qu'elle faisait le contentieux, voilà des choses très rébarbatives, réclamer l'argent, faire la comptabilité des chèques, faire la caisse, voilà tout ça, tous les chiffres c'était pour Catherine. Ce qui fait en fait que quand elle est partie du coup, ce chapitre chiffres et choses rébarbatives a été abandonné du jour au lendemain. Et en fait il a été très difficile à reprendre parce que nous on avait déjà une très grosse charge de travail et ni Anne, ni moi n'étions euh, enfin on est toujours pas mais bon on était forcées de l'faire, voilà attirées par ce genre de domaine, alors que Catherine oui. On était vraiment très complémentaires, donc moi c'était l'organisation, tout ce qui est plutôt communication, mmm, droit du travail, voilà les choses plus diplomates etc., Anne c'est vraiment la patience à l'état pur et voilà, la gentillesse, le contact client et Catherine c'était l'organisation vraiment fondamentale et les choses carrées, organisées. Et donc, en définitive, chacune, on était toutes complémentaires, donc une fois qu'on nous a enlevé une pièce de notre – comment on appelle ça ? un mobile pour les enfants – une fois qu'on nous a enlevé une pièce du mobile, il y a eu un déséquilibre. C'était atroce parce que bon, on a du jour au lendemain, c'est pas préparé en fait. C'est pas que c'est comme quelqu'un qui vous dit « j'vais m'faire opérer et on sait qu'pendant six mois je n'serai pas là » ou une femme enceinte ou « ben j'prépare ma pension », etc. Non, là ça a été du jour

au lendemain, c'était sous-jacent, mais du jour au lendemain, ça a été craquage et puis y a « Oui mais Catherine va revenir, Catherine va revenir », et donc on met les dossiers en attente, et ça s'accumule, et ça s'accumule, « Oui mais elle va revenir, elle va revenir »... Et en fait, en définitive à un moment on doit faire un deuil de la relation, elle ne reviendra pas et l'boulot doit s'faire. Et donc qu'est-ce qu'on fait, ben on fait des heures supplémentaires, parce que ben voilà, parce qu'il faut qu'ça s'fasse, on peut pas rester euh rester sans tout ça, sans notre organisation elle en a besoin, on a besoin qu'le travail se fasse et vu qu'notre directeur est tout sauf humain et un bon manager, ben il l'a jamais remplacée. Donc en fait on a, on était, y avait soixante-cinq aide-ménagères pour trois personnes, et quand Catherine est partie j'ai fait une reprise d'entreprise, on a pris vingt-sept personnes d'un coup. Donc à ce, donc on avait Catherine en moins et vingt-sept personnes en plus. Donc ça a été, fin 2014 ça a été une année noire en terme de stress, de fatigue, on était plus que l'ombre de nous-même et en définitive ben en tout cas moi personnellement je suivais la même pente que Catherine. Il a fallu que j'me ressaisisse parce que sinon ben la surcharge de travail était trop, était trop grande. Donc voilà, et puis avant qu'tout ça arrive y a eu tous les signes avant-coureur quoi. On a des gens fatigués, on a des gens qui oublient, on a des gens qui sont, on va dire, je pense que ce qui a fait tenir Catherine, hum, plus longtemps qu'elle n'aurait du, c'est le fait en fait que même, comment expliquer ? La charge de travail était stressante et lourde. Le déclencheur c'est clairement les relations avec notre supérieur, le directeur, mais c'qui l'a faisait venir et c'qui la faisait tenir c'était nous, parce que « j'vais pas abandonner les filles » ou « j'suis contente de les voir le matin », parce qu'en définitive, ensemble, rien que nous, ça allait très bien. Le travail ça allait très bien, fin comme un boulot quoi, c'est jamais top, et au dessus ça n'va pas du tout et en fait à un moment donné, voilà, c'qui allait bien ça n'était plus suffisant pour contrer c'qui n'allait pas en fait. Et donc du coup ça s'ressent parce que vous voyez votre collègue et votre amie qui se sent pas bien, ben elle vous dit qu'elle prend des antidépresseurs, qu'elle dort pas, vous la voyez fondre, elle mange pas, alors que nous on a été habituées à avoir des plats à midi qu'elle ramenait d'la maison où elle mangeait avec nous ben là elle les faisait que pour nous et elle mangeait quasiment pas à midi. Et c'était hum des cafés, des Royco, et ça la faisait tenir mais voilà dans une Royco y a pas de quoi manger donc on la voyait fondre et puis moi je passais ici l'soir et ben j'me rendais compte que au soir elle mangeait pas plus que pendant la journée. Puis c'était « je fume plus », enfin, « je reprends la cigarette » parce que c'est même pire que ça, quand elle a commencé chez nous elle fumait, elle avait arrêté d'fumer, donc voilà j'pense que vous avez quand même cette inquiétude, en tant que, enfin moi j'avais la double casquette de la supérieure qui voit que sa subordonnée ne va pas bien et que ben c'est mon job de faire en sorte que les gens aillent bien. Parce que pour être un bon manager vous devez avoir une équipe qui se comporte bien et qui se sent bien dans ses baskets. Et d'un autre côté, y a aussi le côté sentimental qui était là, et j'm'inquiétais pour mon amie, en dehors de voilà, de juste les tâches professionnelles donc après c'est aussi, comment en vouloir à votre amie que vous savez qu'elle se sent pas bien de faire des erreurs dans son job ben parce qu'elle a oublié parce qu'elle a pas dormi, parce qu'elle a pas de carburant pour son cerveau parce qu'elle a pas mangé. Voilà, c'est euh, c'est un peu difficile de se positionner et donc c'était inévitable, c'était inévitable. Et puis on a du faire le deuil de la relation, fin de la relation de travail. Moi je l'ai fait plus vite parce que vu que j'avais d'autres, justement j'avais des relations plus amicales et plus intimes ben je savais plus ce

qu'il se passait dans sa tête, ce qu'il se passait un peu partout et donc du coup ben moi j'me suis plus rapidement rendue compte que voilà y aurait pas en tout cas de retour... soit pas de retour ou alors pas de retour rapide. Par contre, Anne a eu elle beaucoup d'mal elle, j'pense que elle a seulement commencé à faire son deuil tout à fait j'crois, une bonne année après. On doit s'dire, ben non on est à deux et voilà, on est juste à deux, donc voilà.

Maryse : Donc vous avez essayé d'la remplacer alors ?

Marie : Mmm, mais en fait mon directeur a juste vu une belle occasion de, d'épargner de l'argent, soyons clair, mais pourquoi remplacer quelqu'un, de toute façon le boulot est fait ? Hein ? Faut pas, le boulot est fait ! Elles sont crevées, elles font quarante-cinq heures par semaine minimum hein, c'est les heures sup, elles les récupéreront bien un jour, voilà, mais le boulot est fait, pourquoi engager quelqu'un d'autre ? Et puis prendre le risque en plus, d'avoir de nouveau une qui lui tient tête ? Parce que voilà, mon directeur est quelqu'un de, de misogyne, clairement, il supporte pas qu'on lui tienne tête, fin j'veux dire, il est foncièrement incompétent et il n'supporte pas le reflet d'la réalité. Et donc ben d'office quand vous prenez des gens compétents pour faire votre job, euh allez, parce que vous n'savez pas l'faire, ben vous prenez des gens compétents, mais à un moment donné les gens compétents se rendent compte que vous êtes incompétent donc à un moment donné y a un conflit d'intérêt et donc ben oui, ça peut pas s'passer autrement et euh... Et donc il a pas voulu réengager, « on n'a pas d'argent, on n'a pas d'argent », grosse euh, enfin gros mensonge, parce que j'veux dire, moi j'fais les comptes, parce qu'il ne sait pas les faire donc c'est moi qui les fait et si on s'en sort mieux avec un salaire en moins à payer c'est normal, mais y a de l'argent. J'veux dire parce que, en découle de ça, quand vous avez une, allez j'veux dire un niveau d'organisation qui n'fonctionne pas bien tout le reste ne fonctionne pas. Parce que, qu'est-ce qu'il s'est passé ? Catherine est partie, bon ben j'me suis dit : « C'est pas grave, c'que moi je fais, c'est important mais pas urgent. » Donc, je laisse ça dans mon bureau, en plus c'était en plus physiquement très représentatif. Parce qu'en fait, là où on travaille, quand vous rentrez vous avez une grande pièce, c'est un plateau, vous avez trois bureaux d'accueil où... Ben voilà quand les gens rentrent, ya un p'tit salon, trois bureaux d'accueil, hum c'est directement. Moi mon bureau, j'avais un bureau à part, sur le côté une pièce, et le directeur a un bureau dans l'fond aussi à part. Et donc ben, physiquement, ça a été jusqu'au point où, je pouvais pas, aller j'veux dire Anne ne pouvait pas recevoir seule les, toutes les personnes qui rentraient et qui appelaient, etc. Donc en fait physiquement, j'ai euh pendant, j'crois que j'ai tout à fait abandonné mon p'tit bureau pfff, y a six ou huit mois. Mais en fait j'allais de l'un à l'autre et donc en définitive mon bureau principal, j'ai repris celui de Catherine et j'allais m'isoler seulement quand je fais les salaires ou des choses, rapports d'activité, ce genre de choses. Mais aussi non, mon poste était devenu, fin j'ai pris le poste de Catherine, donc en fait, même physiquement en fait je suis devenue une gestionnaire. Et donc oui ben vous faites le boulot urgent, vous faites les plannings, vous répondez aux clients, vous faites les mails, vous faites les conflits donc vous téléphonez aux clients quand la fille est absente. Mais votre boulot, vous l'faites plus, ou alors difficilement, ou alors les chèques, par exemple c'que j'disais tout à l'heure, le contentieux, c'est-à-dire réclamer les chèques impayés, n'est pas suivi donc qu'est-ce qui s'passe ? Y a un trou dans les budgets, y a un trou dans les budgets, il manque

de l'argent, il manque de l'argent, on a moins à dépenser pour des formations, pour l'achat de nouveau matériel, qui devient vétuste donc ça devient nécessaire. Donc qu'est-ce qu'on fait ? A un moment donné on arrête tout, on réclame l'argent au client, on attend qu'il arrive, mais en attendant, le temps qu vous avez consacré à ça, vous avez pas fait les plannings. Donc les filles, fin les filles, les aide-ménagères, elles, elles en ont pâti aussi parce qu'elles ont eu moins d'formation, elles ont eu des moins belles fêtes du personnel, euh les, quand j'engageais quelqu'un, beh c'était j'vais pas dire avec moins sérieux, mais en tout cas avec une procédure beaucoup plus rapide. J'prenais moins l'temps j'veux dire, à l'époque quand je screenais un CV, j'prenais vraiment l'temps de chercher l'information parce que j'me rend compte que voilà, une aide-ménagère c'est pas non plus une bac, une master, elle fait pas forcément des beaux CV, donc j'essaye de chercher l'information en dessous, de m'dire : « ben allez, peut-être qu'elle a fait du noir », etc. Là j'ai plus le temps, c'est pas marqué, tant pis ! C'est pas marqué, je baque ! Donc je ne prends que les CV complets, mais donc j'élimine tout un tas de candidats qui pourraient être potentiellement bons. Donc je ne fais plus correctement mon travail. Donc du coup, je donne aux clients des aide-ménagères de, je vais pas dire de seconde zone, mais quasiment parce que voilà, j'prends c'que j'ai, parce qu'il faut qu'j'aille vite. Les fêtes du personnel, bon ben j'ai plus l'temps d'organiser dans une salle, appeler un traiteur etc., on va à Walibi, tant pis. Voilà, donc, les travailleurs en ont aussi, à un moment donné, souffert, au point que, fin de l'année 2015, donc c'est long hein, on est deux ans plus tard, fin de l'année 2015, ce sont les syndicats qui sont venus nous trouver en disant : « Maintenant ça ne va plus, vous devez réengager du personnel, vous devez... » Fin, voilà, ils ont hum quasiment boycotté mon directeur en disant : « Si vous n'engagez pas du personnel, on fout l'border quoi. Voilà, on fait grève, on fera c'qui faut mais on voit Marie et Anne sont crevées, elles sont... » Euh fin voilà, là vous me voyez, presque, voilà, je n'suis plus bleue donc ! Mais j'veux dire à un moment donné on était tellement fatiguées, que même nos vies privées en pâtissaient. Voilà, on voyait plus nos copains tellement on faisait des heures sup, les weekends, il fallait rien nous demander, on avait une tête comme ça, on oubliait tout, fallait qu'on dorme. Donc nos vies privées en pâtissaient, donc voilà j'veux dire euh ça, ça a aussi créé des problèmes dans nos couples, parce qu'on a tellement donné pour le travail que... Et à un moment donné, ce sont les ouvrières qui sont venue en fait nous défendre, parce que nous on avait plus d'force et c'est elles qui sont venues nous défendre, c'est elles qui sont venues faire barrière avec le directeur et dire : « Maintenant, ça suffit ! Vous leur mettez du personnel, vous leur changer, etc. » Et c'est juste avant la maladie d'mon directeur. (rire) C'est étrange. (rire) Donc voilà, donc voilà, ça c'est grosso modo, l'avant – après – pendant, tout ça vous l'chequez.

Maryse : Et depuis qu'il est malade, est-ce que du coup l'ambiance de travail est un peu moins stressante, ou la charge est toujours là en soi ?

Marie : Mais en fait, c'est très paradoxal, parce que la charge a augmenté, donc en fait, il est tombé malade en septembre 2015, donc ça fait aussi une paire de mois maintenant. Hum et donc ben d'office, c'est qui qui s'est ramassé le travail sur le dos, c'est moi. Parce que ben là Anne par contre, c'est hors compétence donc euh, donc du coup j'ai du redonner une charge que j'avais prise de Catherine, j'ai du la redonner à Anne, donc elle a encore croulé sous

l'travail, moi j'ai pris le travail de Dupont. Et en fait, bizarrement, même si on avait plus de travail, on était plus sereines. Voilà, on était plus sereines parce que d'office, c'est moi qui prenait les décisions et donc, ben j'ai mis mes priorités et donc par exemple, là maintenant depuis mi-mai, on a un autre gestionnaire qui fait une période d'essai, qui ne restera pas, mais voilà, il est là et en tout cas, pour l'instant il nous soulage quand même un p'tit peu mais voilà. Mais c'est oui, l'ambiance a clairement changé quand on a changé de management, rien à faire, vous changez l'ambiance d'une entreprise. J'veux dire quand vous plombez euh... Vous savez, c'est l'genre de type qui vous dira jamais qu'veous avez bien travaillé, euh quand j'ai repris les vingt-sept personnes, le rachat d'entreprise, fin quand j'ai repris l'entreprise, faut savoir qu'il est parti au ski hein ! Voilà ! Il m'a dit : « Bon ben tu te débrouilleras hein. » Voilà. Et il s'est barré au ski ! Voilà, donc, quand vous avez, et heu pas un merci, pas un « t'as bien bossé » ou un « ça a été ? » ou même ne serait-ce qu'un sms durant ses vacances, rien, silence radio, il est revenu dix jours plus tard, il avait presque, ouais presque un quart de son effectif, son entreprise avait gonflé d'un quart quoi, mais euh, peut-être trois-quart ou un cinquième. Mais voilà, pas un « t'as bien bossé » et donc bon mais par contre, essayez seulement d'oublier une photocopie dans l'imprimante, c'était la fête... « Voilà, tu laisses tout trainer ! Voilà ! Voilà ! » C'était comme ça tout le temps. A un moment donné ça a été super loin, c'était euh, Catherine quand Anne est là, Catherine est là, il venait chez Anne, « tu diras à Catherine que... ». Catherine est à, fin j'veux dire, voilà, comme ici la largeur de la cuisine, elle était à trois mètres et demi. « Tu diras à Catherine que... » Après comment voulez-vous que les gens craquent pas, c'est pas possible. Donc euh et puis toujours croire qu'on veut sa place, complètement euh complètement paranoïaque, à toujours chercher la p'tite bête, donc voilà. Vivre avec lui n'est clairement pas facile, c'est clair qu'il aurait adopté un autre management, hum, on en serait probablement pas arrivé aussi loin. Y aurait eu, parce que, incompatibilité des caractères entre Catherine et Monsieur Dupont, il y avait, mais d'un côté, il est compatible avec personne ! J'veux dire euh, même les personnes les plus, enfin j'veux dire Anne est quelqu'un de, très souple, elle s'adapte vraiment à beaucoup d'gens, elle a un caractère beaucoup plus patient etc. Mais voilà, même elle, elle dit « c'est bon, c'est mon patron et j'suis obligée de le respecter » parce qu'il ne le mérite pas, vu comment il parle aux gens, ils ne l'ont pas. Donc euh, ça a été l'élément déclencheur, après, moi je suis convaincue qu'il n'y a pas que le travail. Voilà, y a pas qu'le travail, le travail est peut-être un terreau qui faisait que le travail était ce qui a fait tout exploser. Voilà, mais ça c'est mon avis. Après avec le recul, parce que j'veux dire on a vécu la même chose, l'âge est différent, l'expérience de vie est différente, mais en définitive, en terme de surcharge de travail, à un moment donné ben à cause de son départ, nous on a été encore plus surchargées et pourtant, on n'a pas eu un burnout, donc il doit y avoir autre chose qui déclenche ce burnout. J'suis pas psy, j'suis pas médecin mais est-ce que c'est la volonté, est-ce que c'est l'endurance, est-ce que c'est euh un terrain favorable, comme voilà, y a des gens qui ont des terrains favorable à la dépression, y en a d'autres qui ne l'ont pas, est-ce que c'est un trop plein, est-ce que c'est une intolérance à un caractère ou à une relation qu'on peut pas supporter ? Voilà, y a plein plein d'facteurs, mais rien n'explique, allez, pourquoi on craque ou pourquoi on craque pas, mais en tout cas c'est brutal. C'est, c'est c'qui est l'plus dur en fait, c'est brutal. C'est comme, allez j'veux dire si euh, comme quand on apprend que quelqu'un est mort mais vous savez qu'veous vous y attendez pas, « ouais, elle avait une sale mine hier mais sans plus quoi », et en

fait non, il s'est endormi dans son sommeil et bouf voilà y a plus personne. J'veux dire si j'avais pas été amie avec Catherine, et ben du jour au lendemain, y avait plus personne, voilà, fini, y a pas de possibilité de retour, y a plus personne. Et donc ben il faut, faut lui ramener ses affaires, faut dire ben tien, est-ce que j'peux prendre son bureau, parce que c'est plus facile mais, en même temps j'ai pas envie que si elle revienne, elle croie qu'j'ai pris sa place et que elle croive que elle a plus sa place dans l'équipe, c'est pas vrai. Et puis alors ça a été, je la tenais au courant aussi du boulot. « Ben tien, j'ai engagé les vingt-sept personnes, ah ben donc un tel, elle fait ça, comme ça si tu reviens, tu sais de qui j'parle. » Ben non, après deux ans, je lui raconte MA vie au travail, mais ce n'est plus SA vie au travail. Elle connaît certaines personnes que j'parle mais comme si euh voilà, comme si un jour elle vous reparle de moi ben voilà, vous savez à quoi j'resemble. Mais c'est tout, c'est euh, c'est plus son travail, elle ne s'identifie plus à, à ce qu'on vit en fait, parce qu'en fait on vit quelque chose de tout à fait différent d'il y a deux ans, voilà. J'sais pas si c'est complet, si c'est...

Maryse : J'veais jeter un coup d'œil. ... Non, tout ça c'est bon...

Stéphanie : Moi j'ai deux trois question mais...

Maryse : Ouais peut-être juste, la seule question à laquelle vous avez pas répondu dans celles qu'on a, c'est euh, vous, suite à ça, est-ce que vous vous êtes demandée : « Est-ce que moi j'risque le burnout ? »

Marie : Ah clairement oui ! Parce que j'veux dire, la période avant, on a vécu la période de stress ensemble, euh, même si elle a été un petit peu plus intense pour Catherine, mais j'imagine qu'elle vous a fait l'topo avec Olivia ?

Stéphanie : Non.

Marie : Avec l'aide-ménagère...

Maryse : Elle a dit qu'elle avait eu des confrontations, des insultes, des menaces.

Marie : C'est ça, donc grosso-modo en fait le, notre directeur, pour faire vraiment court hein, notre directeur, une aide-ménagère, qui en plus, c'était un peu bizarre parce que elle venait nettoyer ici hein, donc j'veux dire y avait quand même une certaine relation de confiance avec Catherine. Elle est partie de l'entreprise, mais j'veux dire, je l'ai pas licenciée, elle a pris ses clients et elle est allée voir ailleurs donc j'veux dire, ça s'est passé, voilà, comme ça s'est passé, c'est une fin, une sortie, voilà j'allais pas pleurer, c'était pas ma préférée mais c'était pas non plus. Et en fait euh, voilà on a, elle est sortie d'nos vies, bref, elle a continué à travailler ici avec l'autre agence, et euh, un an plus tard, euh ou six mois plus tard ? Non j'crois qu'c'est six mois, mon directeur m'appelle juste avant une réunion du personnel, donc en fait, on fait les réunions du personnel le vendredi à six heures, donc moi j'devais encore assumer ma réunion du personnel. Juste avant la réunion du personnel mon directeur me convoque en m'disant : « Bon Marie, maintenant on a un oignon à peler. » Moi, « Quoi ?

Qu'est-ce qui se passe, enfin on est vendredi, fin tout s'passe bien... » Et là, il me dit que il a été mis au courant que j'avais sa place et que Catherine était de complot, de mèche, de complot avec moi et que il nous avait testées pendant six mois, et qu'ça l'énervait parce que il ne savait pas quoi en penser, ne savait pas comment s'positionner. Donc vous vous venez de faire votre journée de travail, vous avez votre semaine dans les jambes, vous êtes là fin limite j'me souviens encore que j'avais ma banane dans la main, j'étais en train de manger un truc avant d'faire la réunion. Et j'lui fait : « Mais de quoi vous parlez ? » Et là donc ça prrrrr, ça tombe mais aucune préparation ou quoi et là les connexions se font, voilà pourquoi il a été infect pendant six mois, pourquoi il a été infâme, pourquoi est-ce qu'il m'a refilé des dossiers de merde, pourquoi est-ce que soudainement avec Catherine il lui reprenait une partie d'son travail, il la refilait à d'autres moins compétents qu'elle, fin. Tout d'un coup y a plein de connexions qui se font. Bref, je reste professionnelle, j'ai pas le temps pour commencer à peter une durite, la réunion commence dans une demi-heure et donc je lui dis que je sais pas de quoi il parle mais on en reparle lundi. J'en touche deux mots à Catherine, mais vraiment deux mots, pour dire, j'sais pas de quoi il parle, il a du entendre un truc, elle dit ben non, voilà on verra lundi. Et donc le lundi, il fait genre semblant mais de rien, rien n's'est passé le weekend, tout le monde est beau, tout le monde est gentil, moi je reviens à la charge en disant : « Mais qu'est-ce qui s'est passé ? » Et donc là il m'déballe que cette fameuse aide-ménagère a fait transmettre, via une des délégués syndicales que elle était au courant parce que elle était chez Catherine dans sa maison, que on faisait des complots contre lui, que on voulait sa place, que j'avais couler l'entreprise, que on était racistes, qu'on était méchantes, fin bref. Et alors donc là, j'ai commencé à dire: « Mais enfin vous vous foutez de moi c'est pas possible, et depuis quand vous savez ça ? » « Oui mais euh la délégué syndicale me l'a donné y a six mois. » J'fais : « Et vous, au lieu d'en parler quand vous le recevez pour crever l'abcès directement, vous m'testez pendant six mois, et vous testez Catherine. » « Oui et ça m'énervé parce que je n'arrive pas... » Et donc c'est là qu'ça a commencé, donc en fait là j'ai d'abord peter une durite, une durite contrôlée par rapport à celle de Catherine, qu'on se l'dise. Et donc, moi j'ai exigé d'avoir cette lettre, j'ai exigé d'avoir le droit d'la communiquer à Catherine, puisqu'elle était concernée. Et donc en fait, c'est là qu'c'est parti complètement en sucette parce qu'on était accusée de voilà, de vouloir prendre sa place, d'être raciste, fin on a du justifier de plein de choses qui n'existaient pas en fait et là en fait ça a été la goutte d'eau qui a fait déborder l'vase et euh rupture de confiance, j'veux les nerfs à vif, on s'demandait mais voilà, est-ce qu'il va, puisque du coup là il ne s'est plus du tout caché, il a été infect et abominable jusqu'au moment où il est parti en maladie. Donc ça fait moi, deux ans, deux ans et demi que je vis avec un homme qui est tout à fait infect, mais donc voilà. Et donc, cette période de stress, j'ai vécu avec Catherine euh, mais vu que ma position était plus, j'vais pas dire plus indispensable mais plus stratégique, il pouvait pas me faire autant de sale coup qu'à Catherine parce que si moi j'serais partie du jour au lendemain, ben cette boîte elle fermait en fait. Parce que ben vu qu'il est incompetent, il sait pas faire les salaires, il sait pas rentrer un subside, il sait pas gérer une comptabilité, donc en définitive, s'il me perdait moi, brutalement euh y a un truc qui n'allait pas et ça il en était conscient. Donc en fait du coup il s'attaquait plus à Catherine, et euh ben après une fois que Catherine est partie, ben il a fallu reprendre son travail, avec toujours cette mauvaise ambiance. Et donc oui, souffert, j'ai, j'ai souffert. Et puis c'qui est aussi paradoxal c'est que vous vous dites, à un moment donné « non, j'en peux

plus, j'veais chercher du boulot, j'veais chercher ailleurs, enfin c'est bon, j'ai un double diplôme euh, j'suis compétente etc, j'veais chercher ailleurs.» Et là vous vous retrouvez dans le paradoxe le plus fou, que vous êtes tellement épuisée, que vous n'savez plus sortir de, du tourbillon dans lequel vous êtes pris. C'est impossible, vous n'avez plus aucune confiance en vous parce qu'il vous a tout à fait détruit, donc en fait c'qui reste c'est juste une façade, une façade et des pseudos compétences, euh parce que ben vous êtes tellement crevée que voilà, faire des heures vous êtes tellement crevée que quand vous allez vous présenter chez un employeur avec des cernes comme ça, vous êtes blanche comme une porte d'armoire, vous vous êtes, fin j'veux dire, j'allais travailler, j'commence à six heure du matin pour pas trop perturber ma journée, faire l'entretien d'embauche et revenir travailler jusqu'à vingt-et-une heure le soir, c'est pas possible. Vous pouvez pas bien présenter devant un employeur, puis c'est « non mais ça, ça j'veais pas y arriver, non j'ai pas la réponse, non je sais pas, non je... » Et donc en fait, c'est un cercle vicieux et puis le soir vous rentrez vous êtes naze. Oui à 21h, vous vous voyez encore chercher après des offres d'emploi, postuler, envoyer des CVs, non vous avez juste envie de vous mettre devant la série la plus bête que vous trouvez pour que votre cerveau fasse off. Et donc en fait, c'était mon paradoxe et donc vous dites, soit je tombe, je deviens malade, mais pour ça, fin pour moi en tout cas, j'ai trop d'honneur, j'ai trop de fierté, il m'aura pas, il m'aura pas, je l'entraînerai avec moi mais je ne tomberai pas seule, si je tombe, j'tombe pas seule. Ou alors je peux partir, mais là j'ai plus la force, voilà, je n'me sens pas apte. Et puis quoi, qu'est-ce qui reste ? Y a plus de solution. Ou alors je reste, je reste et j'endure et puis peut-être qu'un jour ça se passera mieux. Et euh, et en fait, parce que le destin, moi je ne l'comprendrai surement jamais. Il a fallu que je me ressaisisse au début d'année, que je reprenne confiance en moi, j'ai repris des forces. En fait, c'est pas compliqué j'ai pris trois semaines et demi de vacances, ça a été le déclic. J'avais pas pris mes vacances en fait, tout 2015, j'n'ai pris aucune vacances, j'ai pris quatre jours de vacances en 2015, zéro maladie, quatre jours de vacances. Mais seulement je devais prendre mes vacances légales, donc j'ai pris quasiment mes trois semaines et un jour, plus mes quelques jours d'extra-légaux, je les ai pris en janvier. Et donc en fait, ça a fait une énorme coupure et c'est là en fait que je m'suis dit : « Maintenant c'est time, maintenant soit je pars, ou soit je l'affronte. » Et en fait, le fait de partir est une façon de l'affronter parce que hum, c'qui est comique c'est que, le moment où les syndicats se sont rebellés, le moment où il est tombé malade, concordent au moment où j'ai remis mon préavis. Et donc en fait les syndicats, enfin les délégués syndicaux, moi j'me suis pas cachée, à un moment donné, je cherchais du boulot, j'étais quasiment sauvage, j'étais sur le point de signer un contrat, et j'ai prévenu, parce que les travailleuses, elles n'ont pas à pâtir de ce qui s'passe dans ma vie, dans ma relation avec mon directeur et donc j'leur ai dit, j'ai été honnête avec elles, en disant: « Voilà écoutez, moi pour septembre je suis partie. Donc mettez des choses en place parce que, si moi je n'suis plus là, vous savez c'qui va arriver. » « Oui mais Marie pourquoi vous partez ? » J'dis : « Mais enfin, vous n'êtes pas plus bête qu'une autre, vous voyez bien c'qui s'passe. » Et donc elles ont compris, moi j'ai dit à Dupont : « Ben écoutez, c'est pas compliqué, je donne ma démission, je pars. » « Oui non, tu bluffes. » « Ben non j'bluffe pas, regardez j'ai une proposition de contrat et j'veais partir. » Et les syndicats et cetera, ça a fait, là j'ai eu mon conseil d'administration qui m'a demandé d'rester, et j'ai fait « Ok, mais alors on met mes conditions, et on change la donne. » Et donc ben voilà, maintenant, on a tout à fait, il a fallu

deux ans, pour changer tout à fait l'ambiance de l'entreprise, mais bon ça a été à grand coup de sacrifices et d'heures supplémentaires. Voilà. Ne commencez pas à trop travailler trop vite ! (rires) Restez aux études ! (rires)

Maryse : J'ai encore un an de répit moi. Oui, j'ai fait l'aggrégation l'année prochaine.

Stéphanie : Moi aussi j'ai encore un an. Hum, vous avez dit que les heures supplémentaires, à cause des heures supplémentaires, voilà parce qu'il y avait aussi la charge de travail qui avait aussi augmenté, est-ce que ça a changé votre rapport que vous aviez avec Catherine par la suite ?

Marie : Non.

Stéphanie : Non ?

Marie : Non.

Stéphanie : Fin, professionnellement hein j'veux dire.

Marie : Ben on en avait plus, on avait plus de relation professionnelle, de relation professionnelle on en avait plus, et ça, j'veux dire on a toujours été très claires : le privé c'est l'privé, le boulot c'est l'boulot. On s'est déjà frottées au boulot mais qu'au soir on mangeait une choucroute hein. Fin j'veux dire voilà, c'est chaque, chaque chose c'est différent. J'veux dire on peut ne pas être d'accord et là-bas c'était parfois vrai aussi, on parlait politique machin, « non pas d'accord », et, et au boulot c'était voilà, c'est non, il faut bien séparer les deux ça n'change pas.

Stéphanie : Donc c'est important pour vous qu'un supérieur distingue les deux, entre professionnel et privé.

Marie : Collègue, supérieur, du moment qu'vous êtes au boulot, faut séparer les deux, toujours. Toujours, toujours, parce que sinon ça pose des problèmes, sinon je serais pas là aujourd'hui. Voilà, sinon vous allez, j'veux dire sinon c'est, ça, ça, ça mène toujours, ça mmm envenime toujours la relation. Parce que si c'est un collègue, j'prends un exemple hein, ouais il a mal fait son boulot, il est parti en vacances, j'me retrouve avec son dossier et c'est moi qui m'suis tapé l'client, il était en rage, machin. Si vous n'êtes pas claire dans votre relation, « Mmm mais non mais c'est ma copine, j'vais pas lui dire sinon elle va s'facher machin ». Non ! Quand elle revient : « Dis t'as merdé avec le dossier machin. » Ca vous empêchera pas d'aller boire un verre à la fin d'la journée. Et l'inverse, fin, j'veux dire, surtout quand vous avez une relation hiérarchique, le job de la hiérarchie, c'est d'organiser, et de faire en sorte que ce qui est en dessous de lui ça fonctionne, mais donc c'est donner un ordre, c'est encourager, c'est recadrer, c'est éventuellement euh, voilà des fois, plus que recadrer, un peu plus sévère. Mais d'un autre côté, quand vous êtes en position de subordonné, vous devez exécuter l'ordre donc c'est pas facile d'exécuter, là dans la relation que j'ai avec Catherine,

elle a l'âge d'être ma maman, on est amies, euh voilà, on a eu un parcours privé euh voilà, assez intime assez intense. Et donc ça peut être vachement difficile si la relation professionnelle n'est pas claire, que une gamine qui peut être votre fille vous donne un ordre, parce que c'est comme ça et pas autrement. « Non, aujourd'hui, moi je sais pourquoi je te l'dis, tu fais ça, point barre. » « Oui mais... » « Non. C'est comme ça, tu le fais, j'te dirai pourquoi après, mais tu l'fais. » Mais, pour que vous ayez ça, il faut avoir une relation de confiance, parce que les travailleurs qui sont en dessous de vous doivent avoir confiance en votre jugement, que ça c'est une priorité. Même si y a pas d'explication, l'explication, elle est toujours mieux hein parce que du coup ça justifie, ça motive, ça argumente etc. Mais euh, si vous, s'ils ont confiance en votre jugement, en votre classement des priorités, en votre organisation, c'est bon, j'veux dire, vous avez tout gagné. Parce que ben voilà ok, si Marie a demandé, c'est qu'il y a une raison, donc on va l'faire et puis elles savent toujours qu'après y aura un retour. Si j'leur demande par exemple : « Non, c'est urgent, vous faites c'que moi j'vous demande. » Parce que il faut que mon truc soit urgent, moi j'vais aller faire des chèques avec elles, j'vais aller répondre au téléphone dès que moi j'suis dégagée. Ca doit venir dans les deux sens. Mais non, séparer l'privé et l'professionnel, faut qu'ce soit clair. Parce qu'une relation d'amitié n'est pas du tout la même qu'une relation professionnelle. C'est déjà, par définition, c'est pas le même cadre, un collègue vous ne l'choisissez pas, un ami vous choisissez, après vous choisissez qu'votre collègue devient votre ami. Mais l'inverse n'est pas vrai aussi, c'est toujours malsain de prendre un ami pour en faire un collègue, c'est plus facile d'aller dans l'autre sens. Parce que au moins, on est habitué à la relation professionnelle. Mais non c'est, voilà, non c'est, pas d'problème pour la relation.

Stéphanie : Vous aviez dit tantôt que si votre manager avait adopté un autre management, ça aurait été mieux. Vous pensiez à quel autre genre de management ? Qu'est-ce qui aurait pu, il aurait du mettre en place ?

Marie : La communication. Bêtement, la communication c'est le BA-ba d'une, voilà, d'une gestion d'équipe. Euh voilà, on ne cache pas pendant six mois une lettre, là je prends l'exemple le plus gros hein mais on ne cache pas pendant six mois une lettre qui vous bouffe de l'intérieur et qui vous amène à tester vos collaborateurs sur, voilà, n'importe quel point. J'veux dire ça a été, on teste jusqu'à, fin, c'est après hein j'veux dire, c'est après que vous analysez tout et vous faites : « Mais c'est pas vrai ! » Mais moi, j'en rêvais la nuit hein. Et de dire : « Nooon, il a pas osé faire ça par rapport à de l'argent et tout. » Il nous a testé avec la caisse, « J'vous donne la clé d'la caisse, j'vous donne une carte bancaire. » C'est après qu'on a su qu'c'était des tests, mais j'veux dire, voilà, on a tendance à : « Ben tiens, qu'est-ce qui lui prend ? Il nous laisse la carte... » Voilà.

Stéphanie : Vous voulez un verre d'eau ?

Marie : Oui mais j'vais prendre de l'eau plate moi.

Stéphanie : Ah oui pardon. ... Et c'était une façon alors de vous pousser à l'erreur ? Ou d'avoir un prétexte ?

Marie : De nous tester, oui c'est ça de nous tester, de s'dire, « Mais tiens, est-ce que... ? » Voilà, et puis, non la communication, réunion d'équipe on a jamais fait, pourtant j'veux dire, on en avait besoin. On a jamais fait d'réunion d'équipe euh, tu sais, jamais un encouragement, jamais un retour, voilà vous vous êtes défoncé pour un dossier, fin, j'veux dire, vous vous défoncez pour un dossier, vous faites un pavé pour avoir un subside, vous avez les 180 000€, ben vous l'apprenez comment ? Parce que vous recevez un courrier et que pour une fois il est pas là, vous ouvrez le courrier, vous dites : « Bah, il a été crédité ?! » Et donc ça fait ben « Eh quoi, on a reçu fin ? » « Ben oui ben quoi ? Tu veux pas non plus qu'j'aïlle te lancer des confettis ? » « Non, mais bon, au moins me dire que mon travail a porté ses fruits, ça aurait pu être sympa. » Voilà, donc la communication, j'pense que c'est... Si on le réussit, si on avait eu ça, ça aurait déjà sauvé pas mal de meubles. Oui je pense, je pense que ça, ça fait beaucoup.

Stéphanie : Et hum, fin au travers de c'que vous avez dit, il était pas à l'écoute alors de, de suggestions ou de, ou c'était plus des ordres alors qu'il donnait ?

Marie : Des caprices, c'est même pas des ordres, c'est des caprices. Parce que, n'étant pas conscient du travail à faire, comment voulez-vous qu'il nous donne des ordres d'organisation ? C'est pas possible, puisqu'il n'sait pas. Mais par contre, une fois tous les X, il petait son p'tit fionce, euh et, euh parce que par exemple un partenaire X lui demandait des statistiques, donc vu qu'il n'sait pas où aller les chercher, c'était : « Euh, fais moi un peu les statistiques de ça ! » « Bah oui, mais après j'suis en train d'faire les salaires, c'est quand même plus important. » Ou j'suis en train de ... « Euh non, j'te l'demande donc maintenant tu l'fais. » Et voilà, moi au bout de quatre cinq fois moi j'l'ai envoyé peter en disant : « Ecoutez, les chiffres sont là, vous savez retranscrire ça dans un excel. » Mais non, en fait c'est après qu'j'ai compris que non, il ne sait pas l'faire, le camembert de l'excel, il n'sait pas l'faire. Donc voilà, j'veux dire euh, c'est à c'moment là que on s'dit bon, ça n'va pas. Mais, non c'était plutôt des caprices et euh bon pour organiser c'est pas euh, c'était pas vraiment son truc, il était plutôt là pour superviser, mettre une présence en fait. C'est ça, mettre une présence hiérarchique, mettre un, une soupape comme ça, un peu de terreur, qui faisait en sorte que ben voilà, les gens fassent : « Oh c'est Monsieur Dupont. » Voilà, il représentait...

Maryse : Un peu dans l'idée de quand l'chat est pas là, les souris dansent, il voulait que le chat soit là ?

Marie : C'est ça, c'est ça ! Aucune confiance ! Et puis c'est vrai, je vous l'cache pas hein, dès qu'il partait, pourtant on avait, et ça je lui ai dit hein, on a une meilleure rentabilité quand on met un fond d'musique, parce que sinon on est là avec juste (bruit de clavier), c'est, c'est monotone. Un fond de musique, pas un truc hard, juste un fond d'musique, ah il ne supportait pas hein. « Et quoi, ça y est c'est la fête, j'suis pas là, on est parti, on met la musique. » « Bah, ouais, écoutez voilà, mettez le dans l'règlement qu'on peut pas mettre de la musique et on ne le mettra pas mais on l'met pas, par respect pour vous quand vous êtes dans la pièce mais quand vous êtes pas là, oui on l'met. » Mais non, être à l'écoute, quand on lui a demandé des réunions d'équipe, non il les a pas fait, quand on lui a demandé, ben d'engager, fin bêtement

quand Catherine est partie et qu'on lui a demandé d'engager quelqu'un ben non il l'a pas fait. Euh, quand on lui a demandé, fin là y a plein d'choses qu'on lui a demandé mais non, à partir du moment où lui ça n'le touche pas, c'était pas nécessaire. Voilà, à partir du moment où il en voit pas l'avantage, y a pas de nécessité, donc pourquoi, pourquoi le faire ?

Stéphanie : Si lui n'en tire pas l'avantage ou si l'entreprise n'en tire pas l'avantage ?

Marie : Lui.

Stéphanie : Lui ?

Marie : Lui.

Stéphanie : Il se dissocie complètement de l'entreprise ?

Marie : Mais oui et non, parce que d'un autre côté il tenu de rendre une fois par an les chiffres, ben on, au conseil d'administration. Et donc c'est à lui qu'on demande des comptes puisque c'est lui qui est sensé faire tourner la boîte. Et donc oui, tout ce qui était argent etc., là c'était toujours dans l'intérêt de l'entreprise. Je ne compte plus le nombre de fois où on a changé de fournisseur d'électricité, de fournisseur de téléphone, pour deux cents. Ca nous fait faire un bazar de fou, ça lui demande des heures de travail, pour deux cents, mais c'était le tout de montrer : « J'ai changé de fournisseur donc on a gagné deux cents. » Donc c'est, voilà, pour ça c'était pour le bénéfice de l'entreprise, mais sous-jacent, c'était parce que lui devait montrer des... Mais, j'veux dire, d'un autre côté on travaille tous pour ça, pour faire un bon boulot, c'est pour quand même faire un bon boulot et en retirer les, retirer les fruits d'son travail ou alors on est fonctionnaire (rires). Mais voilà, mais euh non, c'était, c'était pour lui, on a augmenté les chèques repas euh voilà, c'est parce qu'il en tire un avantage. Quand j'ai proposé une prime pour les ouvrières, il a fallu l'appliquer pour les employés, voilà, alors que pour nous y avait pas d'raison, juste qu'on n'a pas la même nature de notre travail n'est pas l'même.

Stéphanie : Et juste une p'tite dernière question, est-ce que, après l'départ de Catherine ça a changé vos rapports que vous avez avec Anne ? Vous vous êtes rapprochées ?

Marie : Oui

Stéphanie : Oui ?

Marie : Oui, très fort, très fort, parce qu'en fait euh, vu qu'on était stable à trois, quand mmm ben on nous a enlevé le troisième pied euh ben on a tangué tangué tangué et en définitive, je suis devenue l'appuis d'Anne et Anne est devenue mon appuis. Et c'était au point que, voilà, l'année dernière, du coup là, là on n'a pas pris d'congé quasiment ni l'une ni l'autre, mais euh on venait travailler pour sa copine en fait, voilà, on venait, moi je venais même plus travailler pour l'agence, je venais travailler ben pour avoir mon salaire et pour mon amie. Voilà parce

que, un, ça me faisait plaisir de la voir parce que voilà, je passais une chouette journée avec elle, et deux, j'avais pas envie de la mettre dans l'jus. Voilà, donc je venais pour mon amie. Euh mais oui donc on est, on est devenue beaucoup plus rapprochées mais de fait aussi parce que avant j'étais dans mon petit bureau, y avait Anne, Catherine, donc j'étais plus éloignée. Là j'me suis retrouvée en face, et en étant plus que deux, puisque Dupont, ben il est toujours dans sa tour là-derrrière et puis après il était malade. Donc en fait on était que deux tout le temps, et donc, j'écoutais c'qu'Anne faisait, Anne écoutait c'que j'faisais, et donc quand y en a une qui, aller, j'veux dire qui lachait un petit peu parce que voilà, saturation totale, le cerveau en bouillie. Ben voilà, c'était c'moment là que l'autre prenait sur elle en disant : « C'est bon, j'te sauve, charge de revanche. » Et euh, voilà, mais il est arrivé euh, fin c'est sans rire l'année dernière il est arrivé où juste parce qu'un client avait été juste un petit peu désagréable mais j'veux dire, rien d'extraordinaire, on fonde en larmes, on fonde en larmes, on en pouvait plus. Mais si ça aurait pas été Anne, ben l'lendemain j'serais pas allée bosser. C'est pas normal de pleurer au travail parce qu'un client est un peu mordant, alors que vous avez raison hein, et qu'vous devez argumenter, argumenter et que, en fait vous avez le choix, soit vous basculez dans la violence et, et vous pouvez pas parce que c'est un client, ou soit quand vous raccrochez vous vous effondrez. Et si vous avez pas ben votre collègue qui est devenue votre amie, et ça c'est, ça tisse des liens hein, ça peut pas euh, ça peut pas en être autrement. Et ça a été son cas pour elle aussi.

Stéphanie : Alors que, avec votre supérieur ça a été l'inverse un peu ? Fin avant qu'il parte j'veux dire. Après l'départ de Catherine, vous vous êtes plus éloignée de votre supérieur ?

Marie : Ah oui, non, tout à fait. Ca a été le mur de glace quoi, prrrr. D'ailleurs c'est pas compliqué, il était dans l'fond d'la pièce et on communiquait par mail. Par mail, moi j'lui parlais plus, on communiquait par mail. Euh, je faisais exprès de manger à une heure décalée, lui mangeait après dans son bureau, il fermait sa porte et il mangeait dans son bureau. Nous on allait dans la cuisine et blablabla et blablabla et on foutait l'bordel, on rigolait, mais euh voilà, c'était par mail, c'était voilà, une journée sur deux, une journée sur trois, il disait pas bonjour, il rentre dans la pièce, il dit pas bonjour. Donc, ou c'est euh : « Bon – c'est quand il avait pas l'choix – vous avez fait ça ? » « Ouais. » « Tu pourrais m'parler autrement ! » « Tu pourrais m'poser la question autrement. » Voilà.

Stéphanie : Le dialogue était complètement rompu.

Marie : Ah oui tout à fait, et c'était euh, fin j'veux dire c'était le respect euh minimum quoi, le respect minimum.

Stéphanie : Et euh aucune des parties n'avait envie d'apaiser le, d'apaiser le conflit ?

Marie : Moi j'ai essayé plusieurs fois. Moi, parce qu'Anne me l'a demandé, parce qu'Anne me l'a demandé parce que pour elle c'était pas...elle était entre nous deux hein parce que oui, j'veux dire, je suis euh de bonne composition, franchement j'suis pas contraire, mais une fois que j'démarre, j'démarre, j'veux dire je, je prrrr. Et il faut beaucoup pour revenir en fait.

Hum, et là c'est parce qu'Anne me l'a demandé en fait, elle a fait : « Pour moi c'est vraiment dur d'être toujours entre vous deux, j'ai pas envie que ça recommence comme avec Catherine qu'il vienne chez moi me dire : « Tu diras à Marie... », parce que c'est moi qui était là et qui regardait Catherine... » Anne elle était mal quand il lui disait : « Tu diras à Catherine de faire ça... », ben voilà, Anne elle dit : « C'était moi et j'étais son outil et j'veux pas qu'ça recommence, donc tu règles tes problèmes avec Dupont. » Elle dit, « Moi j'veux plus être son outil. Aller dans l'autre sens, je sais qu'tu n'le feras pas mais lui le fera. Et donc à plusieurs reprises, j'ai été le voir, j'ai proposé une médiation, euh qu'il a toujours refusé. Il a toujours refusé, j'ai été voir notre président en disant, ça ne va pas, il a rompu la communication, il est infect, ce n'est pas à moi de faire le premier pas. C'est lui qui a foutu l'bordel, c'est lui qui a mis Catherine en burnout, c'est lui qui est désagréable, c'est lui qui doit euh venir vers nous. Moi maintenant j'ai fait la démarche parce qu'il ne la fait pas, mais je le ferai une fois, deux fois, puis la troisième fois tant pis. Puis les trois fois sont passées et puis voilà. Et puis maintenant, il a des problèmes cardiaques à cause du stress, ho ho ho (rires). Voilà hein.

Maryse : Le conflit peut être une forme de stress mais il peut s'blamer qu'à lui-même de c'qu'on entend...

Marie : Tout à fait ! Mais tout à fait ! S'il s'était pas bouffé la caisse pendant six mois à croire que je, que j'étais une euh, comment est-ce qu'on dit ça, une euh carriériste, arriviste bah il en serait peut-être pas là hein.

Stéphanie : Euh ben on vous avait dit qu'on vous expliquerait notre mémoire. Donc on évalue comment un collègue de quelqu'un qui a eu un burnout repense sa façon de travailler par la suite. Et on veut aussi étudier la relation que le burnout a avec le soutien social au travers des relations interpersonnelles et donc voir comment euh le soutien, fin au travers des relations qu'on peut avoir avec ses collègues, l'influence que ça a sur le burnout, si c'est en lien ou pas donc.

Marie : Oui, à mon avis ça doit être en lien quand vous avez des structures plus grandes.

Maryse : Ben même ici hein, vous l'avez dit et elle nous l'a dit aussi, le fait d'avoir une très bonne relation...

Stéphanie : Le manque de reconnaissance...

Maryse : Oui moi j'allais dire le fait d'avoir une très bonne ambiance à trois, ça l'a fait aller plus longtemps que si y avait pas eu cette bonne ambiance, tu vois, des trucs comme ça. C'est ce genre d'indices qu'on recherche.

Marie : C'est ça, mais c'est vrai que le soutien des collègues, est quelque chose, comme je dis, aller, j'veux dire votre mari, il comprend pas votre boulot. J'veux dire vous avez beau lui en parler tous les soirs en mangeant, il comprendra jamais c'que vous vivez au quotidien, surtout quand c'est un secteur spécifique. Fin moi par exemple mon compagnon il est militaire, il a

beau m'expliquer c'qu'il fait, ben voilà y a des fois, j'comprends pas. « Mais pourquoi tu fais pas ça comme ça ? » Mais non parce qu'il y a une autre dynamique, c'est une autre équipe, c'est une autre hiérarchie. Et, je pense que personne n'est plus à même de vous comprendre que ceux qui vivent la même chose que vous, c'est-à-dire vos collègues. Hum, et si, aller j'veux dire, et si vos collègues ne... En fait, j'pense que c'est tout ou rien, soit ils sont positifs, mais s'ils sont neutres ou autre chose, ils vous détruisent. J'pense que c'est après le, j'veux dire le dernier coup de marteau si vous avez pas, voilà si vous avez pas vos collègues. Parce que vous avez une reconnaissance dans votre histoire, oui, tu l'as vraiment vécu, t'as vraiment vécu du harcèlement, t'as vraiment vécu une surcharge de travail. Parce que quand on dit aux gens, fin, moi quand j'dis aux gens que j'travailles dans des titres-services, « Les titres-services, mais qu'est-ce tu fous là ? » Fin, qu'est-ce qu'on fout dans les titres-services fin, et les gens n'imaginent pas c'qu'il y a derrière la machine de la petite aide-ménagère qui va faire votre ménage. Et qu'en plus ben, vous êtes derrière un bureau, ben oui fin, c'est quoi le stress ? Oui t'as des clients au téléphone, oui et alors ? Tes aide-ménagères sont débiles, oui et alors ? Fin voilà, les gens n'comprennent pas euh, c'que vous vivez au quotidien, et donc si vous avez pas des collègues qui connaissent c'que vous avez vécu, je pense que le deuil de votre...

Maryse : Mal-être ?

Marie : Oui, non, là c'est plutôt l'acceptation de votre mal-être, mais le deuil de, de votre vie d'antan, de votre énergie d'antan, ne peut pas se faire, ça peut pas s'faire parce que y a pas d'reconnaissance, c'est est-ce que c'est moi qui suis juste tarée, est-ce que c'est moi l'problème, est-ce que voilà, est-ce que j'suis dépressive, est-ce que je suis la cause du problème, ben oui mes collègues n'ont pas craqué, est-ce que c'est moi la cause du problème ? Ben non, tu l'as vécu, moi c'est c'que j'ai dit à Catherine. Euh moi c'est parce que, clairement c'qui m'a fait tenir c'est, il n'aura pas ma peau, il a eu Catherine, il ne m'aura pas, je n'lui donnerai pas cette satisfaction. Et bon après j'sais pas, fin, on en a eu des débats ici dans cette cuisine euh avec Catherine qui m'disait : « M'enfin, t'as vu dans quel état tu es ? Arrête ! » Non, non, je n'arrêterai pas, je, hors de question. Mais voilà euh, mon papa a été à la limite du burnout et lui en fait euh, ça a été son chef qui, qui l'a un peu euh, voilà, qui l'a tiré en disant : « Ben non, j'vais t'changer d'poste. » Donc il l'a mis à un poste un peu plus retiré. En fait, mon papa travaille dans, aller, dans une boucherie industrielle et donc c'est un peu l'même genre de configuration, c'est une grosse pièce avec plein de bruit, plein de machines etc. Et puis autour vous avez un peu comme des alvéoles où y a des trucs un peu plus spécialisés. Et en fait mon papa est bon en organisation, donc c'est lui qui organisait le travail de l'atelier donc il était tout le temps sollicité : « Eric, Eric, Eric. » Dès qu'il y a un problème : « Eric, Eric, Eric. » Et donc, à un moment donné ça fait non : « Non, j'en peux plus, j'ai besoin d'silence, j'ai besoin... » Et donc pendant un an et demi ben son chef, fin voilà, son chef a détecté qu'il y a un truc qui n'allait pas, que mon père était en train d'changer. Et pareil hein, perte de poids, fume comme dix, à la maison on est pas bien, on profite pas, fin du coup d'office entre mes parents, de nouveaux problèmes, de communication, « Mais pourquoi tu reviens à la maison fatigué, pourquoi t'es gronchon, pourquoi dès qu'on dit quelque chose tu montes dans les tours, tu t'en prends au chien alors

que il aboit juste...» Voilà, et là le manager dit : « C'est bon, Eric, je t'isole. » Et il l'a mis just dans une équipe de quatre et donc voilà, maintenant il gère son équipe de quatre et quand ils ont besoin de renforts, un chef en congé, etc., alors il y retourne, mais il est content de retourner à sa place plus isolée plus calme. Et j'pense que c'est ça, si vous avez des collègues, des chefs, qui voient arriver c'qui n'va pas, ça peut sauver quelqu'un. Clairement, et on sous-estime le rôle d'un manager, le rôle du bien-être au travail, la psychologie qu'on peut avoir, comprendre les gens, la dynamique de groupe. On n'est plus dans cette optique, dans cette ère euh aller, post-industrielle ou même industrielle, voilà, où organisation pure et dure, on fait une tâche, on a quelqu'un pour organiser la tâche, la tâche est effectuée, basta c'est bon le travail est fait. On en n'est plus là, on est plus à construire des Ford, voilà, on n'est plus à ça. Et donc, on demande de plus en plus aux gens, sans leur rendre ce à quoi ils ont droit, un salaire ne suffit plus, pas avec le stress qu'on vit, pas avec le genre de boulot, un salaire ne suffit plus. Donc du coup voilà, c'est euh, je pense sincèrement et de plus en plus hein, y a des études comme ça sur comment gérer les gens, comment diminuer le stress, c'est pas pour rien hein, c'est l'mal du siècle hein l'burnout, dépressions euh...

Maryse : Clairement nous dans nos cours euh, on est en train de finir notre cursus, ça a clairement été euh....

Stéphanie : Orienté gestion d'équipe euh, vraiment les ressources humaines quoi, c'est...

Marie : Et vous êtes en RH vous ?

Stéphanie : Non en gestion, en sciences de gestion.

Marie : Sciences de gestion

Maryse : En fait on pouvait choisir plein d'options mais on a toutes les deux fait une option RH donc.

Marie : C'est ça.

Stéphanie : Et donc même j'veux dire en sciences de gestion, on apprend déjà par la RH que voilà, c'est vraiment les ressources humaines.

Marie : Ressources humaines oui, c'est pas pour rien qu'on les a créés hein.

Stéphanie : Et que le mot reprend un peu plus ses origines.

Marie : Oui parce qu'on a longtemps oublié hein, au début c'était ressources humaines, les lois sociales.

Stéphanie : Les syndicats, tout ça.

Marie : C'est ça, un bon RH c'est celui qui savait, faire des salaires, connaître les lois sociales et négocier avec les syndicats, et maintenir une paix relative dans l'entreprise. Ca c'était un bon RH. Maintenant c'est plus du tout ça hein, un bon profil, un bon profil RH, c'est quelqu'un qui a toujours deux coup d'avance sur c'qui va s'passer dans son équipe. Il voit arriver l problème, il a presque déjà la solution. En connaissant son équipe, en faisant un bon bilan de compétences, en connaissant comment réagissent ces gens. Voilà, j'prends Anne, euh, elle n'aime pas la confrontation, la confrontation c'est pas son truc. Elle euh, elle a pas de, de répondant, elle s'écroule tout de suite, une fois qu'vous cassez un petit peu la glace, après elle s'écroule. Mais, voilà, je le sais, donc je le sais que, pour l'exercice, parce que elle doit, elle doit s'y faire, je la laisse être un peu malmenée en définitive, et elle le sait hein, elle le sait. Je la laisse se faire malmenner et qu'elle réponde, et puis à un moment donné, voilà, je détecte son moment d saturation, et là, ça fait vraiment boulet et prrrr je viens comme un pare pin. Mais du coup, c'est encore arrivé cette semaine, elle dit : « Mais j'ai confiance quand tu fais ça, parce que je sais que je n'vais pas me ramasser après une réflexion en disant : « T'aurais pu gérer. » » Non, parce que voilà, d'un autre côté, alors que j'suis sa supérieure, quand moi j'ai besoin de quelqu'un qui me tempère, c'est elle que j'vais chercher. Voilà, parce que je connais aussi mes faiblesses, j'connais mes faiblesses et ça, ça c'est important. Voilà.

Maryse : Moi j'ai juste une petite mini question, si c'est pas indiscret, vous avez quel âge en fait ?

Marie : J'ai 30 ans. (rires)

Stéphanie : C'est juste pour les statistiques.

Marie : J'ai 30 ans, j'vais passer mes 31 novembre, bouh bouh bouh. Comme dirait Catherine, je suis dans ma 31ème année. (rires)

Maryse : Ma mère dit ça tout l temps.

Marie : Oui oui non quand j'ai fêter mes 29 ans, j'étais là : « Non encore un an, un an et j'ai 30 ans » On était déjà à la fin du mois et alors le 28, elle me fait alors comme ça : « Tu sais qu't'es dans ta 30^{ème} année ? » « Aaaah ! Catherine ! » (rires)

Stéphanie : Bah y a toutes les étapes hein, y a le quart de siècle puis après les 30 ans, puis euh...

Marie : Oui, autant le quart de siècle j'l'ai très mal vécu, les 30ans j'ai dit, je n'les fêterai pas et ben ça s'est très bien passé du coup. Oui j'suis partie en weekend, j'ai dit : « Je ne fêterai pas mes 30ans, on ne fêtera pas mes 30ans, je pars. » Et j'suis partie, avec Anne justement, on est partie en weekend donc. Voilà, j'espère que ça va vous aider.

Annexe 8: Retranscription de l'entretien d'Aurore

Maryse: Alors, comme nous vous avons déjà dit, notre mémoire c'est sur le burnout mais aussi on veut voir un peu le côté relation avec les collègues et influence sur le travail des collègues. Donc on aimerait bien que vous nous racontiez un peu comment ça s'est passé avec Joseph. Et comment ça s'est passé aussi quand il est parti, etc.

Aurore: Hum, donc euh d'une certaine manière on s'attend un peu, mais c'est facile de dire après-coup qu'on s'y attendait. Du coup on n'sait plus très bien si on s'y attendait pendant que c'était en train d'arriver ou si c'est par après. Hum, énormément d'événements assez stressants, peut-être différents, différemment ressentis chez l'un, chez l'autre, qui, qui je pense ont aidé à ce, à sa, à cette explosion des limites, sans doute. Mais il n'en parlait pas, il n'en parlait pas, donc euh, ça c'était un peu difficile à vivre. On voit que euh la personne va pas bien et puis quand on essaye d'aller vers, même à la limite de susciter, voire provoquer une réaction, c'est fermé. Alors que c'est pas quelqu'un de fermé, qui veut toujours parler, donc il était très très, il essayait de garder l'cap j'crois. Garder l'cap et il voulait pas trop en parler et il disait les choses qui le stressaient mais pas qu'il allait mal.

Maryse: Et lui il avait quoi comme fonction ici dans l'ASBL exactement ?

Aurore: Euh, il a repris les fonctions de, de la secrétaire nationale qui, qui était, qu'il a remplacée, avec la différence que certaines choses me sont tombées dans mon escarcelle on va dire, parce qu'il avait pas le même genre de compétences, donc il était plus pour euh, aller vers les églises, aller dans, aller sur place, que le travail de bureau, la comptabilité. Et donc il a très très vite recherché un bénévole pour faire la comptabilité pour être déchargé de ça parce que ça le stressait beaucoup beaucoup la compta, dès le départ. Donc euh, ses responsabilités, donc lui c'était toutes les prises de décision, de valider mon travail, euh, je sais même plus parce que maintenant, tout est sur moi donc je me rend même plus compte, de faire les paiements, paiement des salaires euh, valider les commandes. Oui en fait tout ce que je faisais comme travail pour réceptionner ou envoyer plus ou moins passait par lui. Même si j'avais une certaine autonomie depuis pas mal d'années, normalement, ça devait d'abord être validé euh c'est comme ça que ça fonctionne en tout cas.

Maryse: Et vous vous faisiez quoi alors, avant qu'il parte, avant que vous ayez sa charge en plus ?

Aurore: La gestion commerciale, essentiellement, j'avais qu'un trois-quarts temps, avec beaucoup d'heures qui se généraient parce qu'il y avait toujours des petites choses qui se rajoutent. Et euh oui, je faisais une gestion commerciale donc tout ce qui faut préparer, c'qui manque, les commandes chez les fournisseurs, envoyer les commandes aux clients, préparer les factures, préparer l'inventaire et toutes sortes de fournisseurs. Quelques fois, des missions spéciales pour aller dans les églises et faire des ateliers, des événements spéciaux.

Stéphanie: Et du coup euh, quand lui il est parti, c'est arrivé de manière assez inattendue, dans un sens, c'était pas prévu euh ?

Euh oui c'est ça que je disais tantôt, c'est exactement ça en fait, c'est imprévu quand il n'est pas revenu au boulot, et en même temps, dans les, dans la demi-heure qui a suivi la nouvelle, c'était comme si, c'était presque normal quoi parce que il était de plus en plus absent les semaines auparavant et comme c'était assez euh, j'veux pas dire équilibré mais proportionné par rapport aux semaines, ça augmentait. On s'rend pas spécialement compte quand on est dedans. « Je viendrai pas aujourd'hui, j'te verrai dimanche, euh je reviens vendredi, ... » quelque chose comme ça. Du coup, le patron dit qu'il est pas là, il est pas là, on travaille, euh voilà. Et au fur et à mesure, c'est vrai que je l'avais pas vu beaucoup les semaines avant, quand il a dit qu'il était malade, je m'en suis rendue compte seulement à ce moment-là mais c'est vrai que la fin de l'année était très très stressante, plusieurs événements.

Maryse: Et vous du coup, comment vous avez vécu ça ? Parce que maintenant du coup vous êtes toute seule en fait ?

Aurore: Je suis toute seule avec l'équipe de bénévoles euh au bureau et avec le conseil d'administration qui est aussi bénévole, qui me seconde dans certaines tâches de Joseph.

Maryse: Et quels étaient les éléments qui l'ont poussé à, au burnout ?

Aurore: Hum, je n'sais pas exactement parce que même si j'en ai parlé un petit peu avec lui de, de sa santé, de... On n'a jamais vraiment dit : « Tiens, dis moi clairement... » Oui, j'veux dire, j'lui ai jamais posé la question comme ça. Euh ça m'est jamais venu à l'idée de poser la question très clairement. Selon moi, je pense des tâches administratives qui étaient stressantes et un événement qu'on était en train d'organiser qui a du, qu'il a du annuler, et euh, c'était beaucoup sur ses épaules. Euh c'était un événement avec un camp d'enfants, avec un, un projet qu'il m'avait demandé de mettre sur pied et le résultat du projet lui causait beaucoup de, de stress. Euh et donc euh, ça, il avait l'impression qu'il n'y arriverait pas, il m'a dit plusieurs fois qu'il n'y arriverait pas, on cherchait des personnes pour nous aider et plusieurs démissions en cours de route et donc ça, ça aggravait la situation, ça r'faisait reposer plus de choses sur ses épaules. Et on a deux fonctionnements différents, au stress je réagis plutôt en prenant les choses en main et puis je stresse seulement, je gère seulement les conséquences après. Lui était plutôt, plutôt différent, il réagissait tout de suite au stress et ça pouvait faire un chouette mélange quand on pouvait s'tirer l'un vers l'autre pour différents moments de réaction mais quand quelqu'un est vraiment pas bien, là on sait pas très bien comment, comment faire. Voilà, il était assez down par rapport à cet événement qu'on essayait de préparer.

Stephanie: Mais vous aussi alors, ça vous a affecté que l'événement...

Aurore: Oui, oui oui, que l'événement soit, ... Euh les bénévoles disent, m'ont dit à un certain moment quand il est pas revenu en janvier : « On a cru que c'était toi qui allait tomber. »

Stéphanie: Et pourquoi ils pensaient que...

Aurore: Parce qu'en fait au fur et à mesure des semaines, sans s'en rendre compte, je prenais déjà plus de choses, voyant que les choses ne se faisaient pas, sans, sans trop, fin, sans faire de reproches ni euh, je voyais quelque chose qui n'était pas fait, je l'faisais puis j'disais : « J'l'ai fait. » Et il me disait : « Merci, ah c'est bien justement je savais pas si j'allais savoir le faire. » Et donc, on fonctionnait comme ça et en même temps je m'sentais mal parce que j'avais l'impression de prendre la direction des opérations et du coup de le faire sentir un peu plus, comment j'vais dire, un peu plus témoin de c'qui s'passait plutôt que le chef du bureau quoi, c'qui était un peu embêtant. Et en même temps moi j'ai subi aussi ce, cet arrêt de ce projet assez violemment, voilà.

Maryse: Et du coup l'projet n'a pas eu lieu, suite à sa maladie ?

Aurore: Oui.

Stéphanie: Et donc lui, au niveau d'la hiérarchie, il se situait où ?

Aurore: Donc c'était le ...

Stéphanie: Le patron ou ?

Aurore: Le secrétaire national on appelle ça. Oui c'était un directeur, de l'ASBL, et puis moi je suis la responsable administrative.

Maryse: Ok. Et euh, du coup maintenant ça fait combien de temps qu'il est en arrêt de travail ?

Il est à la retraite. Et euh, donc il a commencé son certificat en janvier, donc officiellement en janvier il était en burnout.

Maryse: Et donc il est jamais revenu ?

Si si, il est revenu, il a plusieurs fois dit qu'il allait revenir, je pense qu'il avait vraiment envie de revenir mais c'était pas, c'était pas faisable je pense. Euh j'ai évité de téléphoner, en me disant que le boulot était quand même une grosse source de son stress donc j'ai évité de téléphoner. C'était assez difficile parce que c'était drôle tout à coup quelqu'un dont on n'entend plus parler. Et euh, mais après un moment on a repris contact, euh j'crois quelques semaines j'ai commencé à reprendre contact avec son épouse puis après avec lui, quand elle m'a dit que j'pouvais, elle m'a donné l'autorisation. Et puis euh, il est rentré pour nous aider quelques jours pour le déménagement, en septembre 2013. Donc janvier 2013 il a arrêté, vers

septembre ou quelques jours avant, ça j'sais plus les dates vraiment en tête, mais dans les environs d'septembre il a recommencé à venir quelques jours par semaine, mais pas des semaines complètes et en tout et pour tout j'crois, deux semaines et puis je crois qu'à la fin septembre il était à la retraite.

Maryse: Et y a personne qui est venu le remplacer euh suite à ça ?

Aurore: Non.

Maryse: Même toujours maintenant ?

Aurore: Oui toujours maintenant, à part que je suis à temps plein, je suis toujours le profil de responsable administrative mais euh c'est, voilà, y a énormément de tâches, de petites tâches, les envois trimestriels de périodiques qu'on fait à l'ancienne avec euh un peu comme dans la pub avec le hamster qui met le truc (rires), et donc voilà.

Stéphanie: Et donc lui au final n'avait pas de supérieur ou d'ordres à ... ?

Aurore: Si le conseil d'administration. Puis le niveau Europe, parce que c'est une ASBL, une œuvre qui existe en Europe et dans l'monde. Oui donc on va dire que lui il devait quand même rendre des comptes euh aux autres associations francophones à l'Europe et au monde mais c'est plus une collaboration que rendre des comptes.

Stéphanie: Et le, donc le contact, le lien était euh agréable, fin y avait pas de soucis ?

Aurore: Euh nous, tout s'est mis en même temps, on est, on s'est retrouvé devant certaines euh, choses qu'on a découvert comme des dettes, fin certaines qu'on savait, visuellement. Euh moi j'ai repris la compta, même si je l'aidais déjà un p'tit peu, j'ai repris complètement la compta euh avec un expert comptable qui passe après moi pour faire la déclaration de TVA mais tout l'encodage et toute la gestion c'est moi. Euh et j'ai redécouvert petit à petit quand même une énorme dette qui comprend beaucoup d'choses donc la situation n's'est pas améliorée et s'est plutôt un peu dégradée parce que bon c'est clair que quand on est mauvais payeur, on est pas très bien vu, même par des lointains cousins qui sont plus riches que nous quoi. C'est vrai que la situation n's'est pas vraiment améliorée, euh voilà, c'est vrai que ça il devait le vivre mal aussi, la dette...

Stéphanie: Il recevait une pression d'au-dessus ?

Aurore: Sans doute qu'on avait des réunions, quand ils avaient des réunions européennes, il recevait des pressions demandant quand est-ce que les belges allait enfin payer tel ou tel montant, sans doute oui. Euh moi je n'étais pas à toutes les réunions donc euh voilà, c'était pas une dette non plus qui datait que de son temps à lui de travail, c'est déjà avant, mais c'est vrai que le fait qu'il ait, je pense hein c'est une analyse assez facile, que le fait qu'il était stressé par la compta et que plus vite il était loin de ce programme de comptabilité euh mieux

il s'portait, ça n'a pas aidé à mettre les choses en place pour qu'on rembourse même petit à petit euh, donc du coup ça, fin j'ai eu beaucoup de choses à gérer, beaucoup de rappels, de choses comme ça quoi. En même temps que son absence en fait.

Maryse: Ça a pas dû être facile du coup ?

Aurore: Non.

Stéphanie: Et comment vous avez géré tout ça euh, niveau stress euh et charge de travail ?

Aurore: Ben euh mon plus gros problème qui peut devenir une qualité c'est euh mon fonctionnement en situation de stress, c'est que j'travaille j'travaille j'travaille jusqu'au moment où j'm'épuise. Mais j'vais pas, parce qu'il y a un gros problème, m'arrêter, pleurer, non non, j'vais travailler très longtemps et puis me rendre compte que j'suis fatiguée et me mettre à pleurer j'sais même pas pourquoi donc euh c'est un peu ce système de soupapes et j'ai travaillé en mode pompier pendant des mois, des mois, même j'ai l'impression que 2014 et 2015 j'y étais encore et ça arrive encore que on soit dans ce genre de fonctionnement. J'abandonne une tâche importante parce que y a quelque chose d'urgent et du coup euh on sait plus très bien c'qu'on est en train de faire, on s'dit : « Oula, j'abandonne un truc important, ce serait plus efficace de continuer ça mais y a un truc urgent... » Euh voilà, c'est un peu ça.

Maryse: Et du coup vous avez pas eu peur pour vous, votre santé, euh suite à ça, vu que toute seule gérer tout ça c'est quand même pas évident.

Aurore: Si, si, euh surtout que on a enchainé le départ de Joseph, fin la maladie de Joseph on va dire, la période de congé de maladie, plus le déménagement avec euh pas mal d'écueils et cinquante ans d'une organisation à déménager, non préparé. Euh donc voilà, j'avais eu certaines consignes, euh de ne pas faire certaines choses, parce qu'on ne voulait pas qu'ça repose complètement sur mes épaules et au final, étant là, j'allais pas regarder les cartons. Donc voilà j'ai organisé beaucoup beaucoup beaucoup et j'ai été là tous les jours où les autres ont travaillé certains jours. Donc c'est vrai que j'en suis sortie avec une fracture au pied, des choses comme ça, des trucs euh très chouettes.

Stéphanie: Et donc euh, c'était pénible et en même temps y avait pas beaucoup de personnes ici à qui en parler ou euh...

Aurore: Alors euh, toute une équipe de bénévoles, qui sont principalement à la retraite, euh et qui sont plutôt demandeur d'écoute, même si ce sont des amis, que écoutant. Euh et je préfère pas parce que c'est aussi remplir leur capacité d'écoute de choses très négatives et ils ont déjà une quantité de choses ressassées eux-mêmes par rapport au travail ici, au ressenti ici, à l'historique, sur l'association elle-même, pas sur moi personnellement, mais ils ont des griefs euh justement. Donc je n'ai pas rajouté euh, donc je ne disais rien, je racontais pas, pour ne

pas à avoir aussi à gérer ça, les genre « Tu te rends comptes ? », euh ça n'allait pas aider, ils allaient monter ça en épingle, ils étaient pas capables, c'était pas possible.

Maryse: Et est-ce qu'ils ont pris un peu plus de travail que ce qu'ils couvraient avant l'équipe de bénévole pour combler un peu euh l'absence de Joseph ou pas du tout ?

Aurore: Oui alors à partir du moment où Joseph est parti, la première semaine de janvier lors des inventaires, j'ai déjà dit à tout le monde que leur travail allait changer. Euh, ils sont vraiment vraiment au service hein donc euh, tous, tous sont prêts à faire dans les limites euh de leurs possibilités. Euh j'ai pas changé leur engagement en heures de temps, j'ai pas changé leurs capacités et leur façon de travailler mais j'ai orienté sur des choses que chacun aimait. Euh j'me suis dit aussi ce serait bien que eux je leur évite le plus de stress, donc ceux qui sont stressés par l'ordinateur, qui sont pas de la génération ordinateur on leur a évité parce qu'ils sont toujours comme ça euh (mime 'hésitant sur l'ordinateur'). J'me suis dit bon on va vraiment changer certaines choses donc j'ai tout bouleversé en même temps, tout en étant en mode pompier euh sur les autres affaires parce que je voulais absolument, pas profiter de ça pour faire ça, mais j'me suis dit faut que je donne des tâches à moi aux bénévoles pour reprendre certaines de Joseph.

Stéphanie: Et ça s'est bien passé ce, cette nouvelle organisation euh, ils ont bien pris le... ?

Aurore: Euh oui, ils avaient toujours un ressentiment par rapport au déménagement qu'ils avaient mal vécu, pas assez d'aide selon eux, donc j'ai essayé de leur remplir leurs journées euh et, mais ça s'est bien passé en tout cas, c'est... Bon j'ai aussi instauré parce que pas mal étaient blessés aussi par rapport, physiquement, dont une qui est restée plusieurs mois à la maison, bloquée avec son dos, donc j'ai essayé de leur changer les tâches trop difficiles. Donc à partir du moment où ils savaient travailler à l'ordinateur, au lieu que ça soit eux qui préparent les commandes et moi qui finalisait en faisant la facture, ceux qui savaient commencer, justement le contraire, commençaient un peu de bureautique, je préparais les commandes et ils faisaient les factures et moi je repassais derrière. Voilà, avant un fonctionnement, les bénévoles travaillaient, je vérifiais leur travail, éventuellement le secrétaire national vérifiait. Ici y a deux vérifications, ben y a soit moi qui fait, eux qui vérifient, soit eux qui font et moi qui vérifie, y a pas de degré de hiérarchie. J'ai mis ça comme ça parce que j'me suis dit qu'il fallait que je gagne du temps et euh donc j'ai fait comme ça.

Maryse: C'est pas mal, je regarde un peu dans nos questions c'qui reste. ... Et du coup au niveau style de management c'est complètement le conseil d'administration qui met ça en place ou c'était justement le secrétaire national qui décidait un peu comment ça s'passait euh avant ?

Aurore: Le travail ?

Maryse: Oui.

Aurore: Le travail, c'est pratiquement pas euh...

Maryse: C'est complètement libre, y a pas de directions euh ?

Aurore: Si si, Joseph savait comment se passait une journée, si j'étais absente il savait gérer mais si j'étais absente le conseil d'administration saurait pas gérer la journée, fin oui ils sont compétents dans leur domaine chacun, euh certains sont comptables, d'autres, fin experts comptables, d'autres ont des très bonnes notions de gestion d'équipe et des choses comme ça. Mais ils ne connaissent pas vraiment le travail du bureau.

Stéphanie: Et y a personne, vraiment un leader qui va décider que les tâches soient réparties de telle manière et pas d'une autre ou, c'est plus libre ?

Aurore: Euh ils peuvent éventuellement me demander de changer quelque chose, mais je me rappelle pas qu'y ait eu vraiment un changement de structure dans mon travail.

Stéphanie: Tant que le travail est fait, on va pas regarder à comment il est fait.

Aurore: Oui, euh non, ils vont plutôt regarder aux résultats, les chiffres, ça c'est le rôle du conseil d'administration, les chiffres euh, les événements euh, demander si telle et telle choses sont faites euh, pourquoi on a reçu ceci euh, pourquoi c'est arrivé euh. C'est plutôt les résultats du non-travail et des choses qui n'est pas fait, qui vont se rendre compte. Mais pas si j'ai fait une semaine plus tôt l'envoi de tel périodique, ils vont pas s'rendre compte de ça.

Stéphanie: Et Joseph était aussi comme ça, tant que le travail était fait euh ?

Aurore: Non non, les gens qui travaillent au bureau, quand ils sont au bureau, la secrétaire nationale auparavant aussi, euh ils prennent part au travail de bureau donc là on est dans un organigramme, avec un agenda euh, janvier on doit faire ça, février on doit faire ça, telle semaine on fait ça. Donc là oui, il était plus partie prenante du travail. Toujours prêt à aussi faire euh voilà euh... Avant Joseph c'était régulier que je prenne la voiture pour aller à la poste, comme je faisais plus de choses et que j'étais plus à l'aise peut-être en bureautique euh, Joseph prenait régulièrement la voiture pour aller à la poste, comme en plus c'était sa voiture euh fallait pas lui demander deux fois de faire, de rendre ce service là, il allait de lui-même.

Maryse: Il s'adaptait un peu à vos compétences ?

Aurore: On s'adaptait chacun aux compétences de l'un et l'autre.

Maryse: Et ça vous manque pas d'avoir quelqu'un d'autre au travail, en poste fixe je veux dire ?

Aurore: Hum, j'ai la chance de pouvoir travailler aussi bien en équipe que seule, et quand je suis en équipe je suis contente et quand je travaille seule je suis contente aussi parce que je trace mon chemin, c'est beaucoup plus difficile quand les équipes sont là. Parfois j'm'assois à 11h devant l'écran et j'commence seulement à répondre à mes mails parce que pendant qu'cinq personnes travaillent sur une matinée, parfois j'vais travailler avec eux euh physiquement et je n'ai pas encore travaillé sur mon travail.

Stéphanie: Euh quand vous avez dit tantôt que vous avez pris conscience par après que Joseph avait vraiment souffert, qu'il a éprouvé beaucoup de stress etc. Et après quand lui est parti en burnout vous avez pris conscience donc de tout ça, est-ce que vous vous êtes pas demandé : « Au final, moi, est-ce que je suis pas en train de le subir aussi ce stress ? » ou non ?

Aurore: Je pense que quand on vit ce genre de chose d'un point de vue professionnel, on s'pose plein de questions, lui et moi sans doute on s'est posé les mêmes questions. Moi j'me suis demandé si j'pouvais pas être responsable. Je pense que lui s'est senti mal aussi d'être malade alors que j'étais toute seule. Donc ça a du être, ça a du traverser l'esprit des deux, euh mais j'sais pas si j'réponds pas à côté de votre question.

Stéphanie: C'est savoir si vous, vous vous êtes pas dit : « J'ai subi autant de stress que lui et euh... ».

Aurore: Oui, oui, mais on n'est pas comparables par rapport à nos réactions et peut-être que d'une certaine manière c'est lui qui a réagit plus sainement à un trop plein de, de stress, et moi qui ai tord de continuer et de, à la limite, mettre ma santé en balance par rapport à ça.

Maryse: Mais est-ce que vous vous êtes inquiétée du coup de la possibilité que ça vous arrive ou vous êtes restée zen par rapport à ça, vous n'vous sentiez pas menacée ?

Aurore: Par rapport à un burnout, j'ai pas pensé à ça non, pas spécialement.

Stéphanie: Parce que la situation l'permettait pas ou tellement de choses à faire, ou parce que ça pouvait pas vous arriver à vous ?

Aurore: J'crois pas qu'ça peut pas m'arriver à moi mais euh malheureusement, il est certaines choses que l'on n'choisit pas. Mais euh, j'avais pas l'impression de glisser vers ce genre de chose, je... C'est clair qu'on a souvent parlé entre nous, euh pendant plusieurs périodes, comme on est dans une ASBL chrétienne, on priait avant de commencer la journée et c'était très très clair entre nous qu'on avait des façons différentes de travailler donc on, on s'respectait ce mode là, il m'disait souvent : « J'comprends pas comment tu fais. » Et lui en même temps, il était très très cool sur d'autres sujets qui moi m'échauffaient et lui, ça lui faisait rien, des changements de prix, qui allaient directement avoir une situation sur mon travail et des choses comme ça, lui il restait très, très calme. « Oui, j'en parlerai. » Voilà, on savait très bien comment fonctionnait l'autre, on s'entendait, moi j'ai eu l'impression qu'on

s'entendait très bien. D'ailleurs qu'on s'parle par email ou par téléphone, donc voilà c'est vrai qu'à un moment donné, on a peur d'être la source du stress de l'autre et en même temps peut-être qu'on n'ose pas lui dire qu'la situation d'boulot est stressante pour tout l'monde oui. J'me suis posé la question et les bénévoles me l'ont dit plusieurs fois : « C'est injuste parce que c'est toi qui allait tomber. » Ils m'ont dit ça plusieurs fois et j'me suis dit ça devait être fort, ça peut être fort.

Stéphanie: Mais qu'est-ce qui fait alors justement qu'ça vous est pas arrivé à vous ?

Aurore: Ben, je sais pas. Comme si euh je pouvais pas tomber euh...

Maryse: Plus d'énergie en réserve ?

Aurore: Oui, j'la cherche toujours pourtant hein mais euh, j'en ai pas tant qu'ça. Non je sais pas, je n'sais pas, j'me suis posé plusieurs fois la question : « Est-ce que moi je serais tombée peut-être déprimée ou quoi ou un burnout si lui n'l'avait pas fait ? » J'ai pas l'impression pourtant mais euh, mais j'ai été mal vers le mois de septembre, octobre après l'déménagement, très très mal, très très mal. Mais ça c'était après. Mais avant, quand la comédie musicale a été annulée, j'étais plutôt très déçue sur les prises de décisions de Joseph et du conseil d'administration par rapport à ça. Euh mais euh, je m'sentais pas eu vraiment déprimée, j'étais plutôt fâchée et déçue.

Maryse: Et quand vous vous êtes sentie mal en septembre, là vous avez pris un peu de repos ou euh vous avez juste pris sur vous et vous avez continué.

Aurore: Euh j'me rappelle pas, j'ai du être malade deux semaines après l'déménagement, peut-être absente une semaine oui. Euh en général je prends sur moi, jusqu'au moment où ça craque mais euh je pleure assez facilement donc j'ai, dès que je suis fort touchée par quelque chose, par un événement ou par quelque chose, je pleure, donc c'est une soupape de sécurité, je pleure assez facilement mais après je continue mon travail donc euh. Ça peut paraître une déprime passagère mais en fait pour moi c'est une façon euh...

Maryse: D'évacuer ?

Aurore: Oui, oui j'évacue assez vite. En fait je peux pleurer le soir juste parce que je suis fatiguée alors qu'y a aucune raison mais je suis pas triste pour autant. Et le lendemain j'me relève et j'ai beau essayer de, je m'dis : « Mais pourquoi j'pleurais hier quoi ? » C'est y a plus aucune raison de se sentir larmoyante et pourtant c'est comme ça, c'est dans mon caractère, j'suis assez larmoyante, assez larmoyante, assez vite triste et j'ai vite la larme. Donc c'est peut-être ça, c'est peut-être cette soupape là mais bon, j'sais pas, c'est pas pour autant que c'est la recette qui... Non je sais pas, je sais pas pourquoi c'est arrivé à lui plutôt qu'à moi et j'sais pas si ça serait arrivé si lui avait tenu.

Maryse: C'est la question difficile.

Aurore: Oui, oui j'me doute.

Stéphanie: Et euh, vous connaissiez déjà l'burnout avant que ça arrive à Joseph ou juste comme ça de nom ?

Aurore: Ben, on en parlait euh déjà à l'époque mais peut-être pas autant que à cette période là, on en a quand même parlé de plus en plus, on en parle de plus en plus, plus le contraire là, le « bore-out » ou j'sais pas quoi. Donc on commence à parler là depuis cette année-ci ou l'année passée. Euh j'ai croisé des personnes qui m'ont dit avoir fait un burnout et j'ai assisté à une conférence euh il y a quelques mois et j'ai lu quelques articles là-dessus pour voir la différence entre une dépression et un burnout et euh, toutes mes questions n'sont pas vraiment résolues, mais c'est vrai qu'parfois quand quelqu'un dit qu'il a eu un burnout on a l'impression que en fait il a fait une déprime, c'est peut-être un jugement facile vu de l'extérieur. Et euh voilà, d'après la définition en tout cas c'est quelque chose qui est une cassure vraiment par rapport à vraiment tout ce qui a attiré au travail ou à la source de stress et moi j'l'ai bien compris que Joseph fallait vraiment pas qu'je le contacte.

Stéphanie: On compare souvent ça à un ordinateur à qui on en demande beaucoup trop et qui d'un coup euh...

Aurore: Qui surchauffe quoi ?

Maryse: Oui, et qui s'coupe. Et du coup, ça vous l'avez fait par instinct de pas l'recontacter quand il a été malade ou vous saviez déjà ça sur le burnout à c'moment-là ?

Aurore: Hum, j'ai toujours peur de déranger, j'ai toujours peur de déranger moi en général, et là, j'avais envie de prendre contact pour savoir comment il allait. J'me suis dit, j'me suis mise à sa place et j'me suis dit : « Si c'est son épouse qui a prévenu qu'il était pas là, que il a envoyé un certificat, il doit être mal, il doit être mal, euh j'vais pas venir remuer en lui parlant du boulot. » En fait, même si on est ami, fin moi j'ai l'impression qu'on est amis, vous vous ferez votre conclusion vous-même, mais même, j'avais l'impression que même n'importe qui déjà lui téléphonant à un moment où il était pas bien, il avait pas envie de les entendre, peut-être même des gens d'la famille, et quelqu'un qui venait du boulot, là où ça s'était, craché justement, ben il avait pas envie d'entendre parler de moi. Donc j'ai plutôt fonctionné par email avec lui et avec son épouse au départ, quelques semaines, et puis j'ai essayé de prendre contact de temps en temps. Voilà et j'donnais des nouvelles à l'équipe, parcimonieuses, voilà.

Maryse: C'était un bon réflexe parce qu'on dit souvent euh que quand il y a un burnout, faut couper les ponts avec l'entreprise et du coup euh, c'était...

Aurore: J'me suis dit que moi j'aurais vraiment pas envie d'entendre les gens. Moi je suis certaine que si je faisais une déprime ou un truc, faudrait vraiment pas m'enmerder. Pour être

vulgaire euh, c'est vraiment, j'aurais cette impression qu'il faudrait pas venir me demander comment j'veis (rires), mauvaise question !

Maryse: Et justement vous disiez que vous étiez amis, euh et c'était aussi en dehors du boulot ou c'était juste des très bonnes relations au boulot ou ?

Aurore: Non, des bonnes relations de boulot, j'le connaissais pas avant. Euh fin, j'l'avais peut-être déjà rencontré euh avant et des gens d'sa famille sont de mon église, donc j'avais déjà entendu parler de lui et c'est clair qu'on évoquait souvent des choses au delà du boulot. Mais euh non, on n'a jamais, on n's'est jamais vu en dehors du boulot. Ça a été évoqué plusieurs fois mais ça n's'est jamais fait.

Maryse: Et il a travaillé longtemps en tant que secrétaire général avant d'avoir son burnout ?

Aurore: De 2008 à 2013 je crois.

Maryse: C'est pas quelques mois quoi.

Aurore: Non, non.

Stéphanie: Et euh, quand il a commencé à se sentir mal et avoir après coup ressenti que sa santé avait un peu dégringolé, qu'est-ce qui a changé dans son comportement, fin si il a changé. Est-ce qu'il était impliqué plus personnellement dans les projets qu'il menait ou alors au contraire il se détachait de plus en plus ?

Aurore: Si on n'parlait pas du boulot, tout était normal, on rigolait. Si, dès qu'on abordait l'boulot il, y avait pas de conclusion à nos conversations en fait. Il ne disait pas : « Ok, on va faire ça. »

Stéphanie: Il ne prenait plus de décision ?

Aurore: Oui et à un moment donné euh... Et donc moi je peux être un peu euh agaçante, un peu à un certain moment j'veis dire : « Et quoi euh ? Parce que là, voilà. » Et ça, ça a pas du aider non plus, mais en même temps on sait pas quoi faire. Parce que il rigole sur un sujet oisif puis euh tout d'un coup on est dans la situation du boulot, j'fais quoi par rapport à cette situation là ? En fait je lui demandais pas spécialement de décider, j'faisais comme avant, on partageait et d'une certaine manière on prenait la décision parce que... Oui, il savait que j'avais plus d'éléments pour prendre la décision, j'lui demandais si il était d'accord et il prenait, il disait oui ou non, parfois il était pas d'accord euh, parce que c'était lui le patron. Euh ici, même rien qu'en échanges, il me disait pas qu'il m'appuyait pas, il me disait pas que il me disait oui comme ça. La décision était trop difficile à prendre, les décisions n'étaient pas possible, donc y avait un silence. Un silence à ce moment là, et donc c'était abrupte dans la conversation euh.

Stéphanie: Et ça c'est venu petit à petit ou ça a été euh ?

Aurore: Oui, oui on s'en rend pas compte mais c'est venu plus en plus et à la limite je retournais à mon bureau parce qu'à ce moment là on était de l'autre côté, donc dans une ancienne maison de maître, donc on était vraiment très séparé par plusieurs pièces. Je retournais à mon bureau j'me disais : « Oh mon dieu, je n'sais toujours pas c'que j'dois faire, j'viens d'perdre du temps. En plus j'ai l'impression de l'avoir déstabilisé par mes questions. » Voilà.

Stéphanie: Donc à la fin, vous alliez plus spécialement lui demander ou euh, parce que vous saviez que ça allait s'passer comme ça ou ?

Aurore: J'me rappelle plus, euh oui j'me rappelle plus si j'ai évité d'aller l'voir quand j'pouvais éviter de prendre une décision, je sais pas euh parce que maintenant d'une certaine manière je suis plus autonome donc euh, je sais pas, j'me souviens plus vraiment, j'me souviens plus vraiment si j'ai évité d'aller le trouver euh... En général je suis pas une personne de conflit, mais si faut mettre un pied dans l'plat, alors j'le fait. Donc si y a quelque chose qui va pas, j'vais l'dire, j'vais pas rester comme ça, donc ça m'étonnerait que j'ai quand même trop fait comme si y avait pas de décisions à prendre, y a un moment où j'ai du lui dire : « Bon quoi, qu'est-ce qu'on fait ? » Et revenir peut-être plusieurs fois sur le même sujet où il avait pas répondu. Oui ça a pas du être facile pour lui, de, de devoir continuer à avoir son rôle et euh en même temps en ne l'assumant plus parce que plus possible pour lui. Euh oui, je, ça m'étonnerait que j'aie abandonné parce que souvent, dans le fonctionnement du bureau, j'étais bloquée si il me donnait pas son aval. Après quand il était plus là, je m'suis rendue compte que, si je l'faisais toute seule maintenant, j'peux très bien l'faire toute seule av... Mais euh, c'est comme payer, payer un salaire, se payer son salaire soi-même, ça fait toujours bizarre, mais lui il le faisait bien pour lui-même aussi. Euh... Il faut quand même que j'attende que le conseil d'administration me dire : « Ok tu peux t'payer ton salaire maintenant. » Donc bon y a quand même toujours quelque chose, une hiérarchie à respecter et des, des choses qu'on doit faire euh, ne fusse que pour être en ordre avec la loi.

Maryse: Vaut mieux hein (rires).

Aurore: Oui, voilà.

Maryse: Et suite à toute cette expérience euh, c'est quoi ton ressenti sur le burnout ?

Aurore: Hum, ça doit être vraiment terrible ce qu'il a vécu parce que il a, il avait eu une situation professionnelle avant, euh qui s'était mal passée je crois, une faillite ou une entreprise qui allait vers la faillite. Puis il a été licencié de manière assez abrupte, puis il a voulu faire un projet et il était plein d'ardeur dans ce projet, et ça n'a pas abouti. Alors que y avait beaucoup d'idées, un truc sur la drogue et les jeunes, il avait vraiment un beau projet là-dessus. Et euh, je crois que d'une certaine manière ça a du vraiment être difficile parce que ce

projet de camp comédie musicale, lui me l'avait vendu en disant euh : « Ce sera mon truc de sortie quoi, avant la retraite. »

Stéphanie: Du coup il était impliqué personnellement, vraiment émotionnellement dans l'projet euh.

Aurore: Oui, mais en même temps sans réaliser l'ampleur. Il m'a même, pas reproché mais, je sais plus si c'est avant son burnout ou après ça, euh, il s'est pas rendu compte de l'ampleur de c'qu'il me demandait, l'ampleur de c'que j'avais créé par rapport à sa demande. Donc il m'a demandé d'écrire une comédie musicale, je l'ai écrite et une fois qu'elle a été écrite et qu'on a fait les castings, euh, il s'est rendu compte à ce moment là de l'énormité du travail alors qu'il croyait qu'ça allait être un truc..., vite fait bien fait. Et donc du coup, il m'a pas reproché mais il m'a dit un peu : « T'aurais pas pu faire quelque chose de plus simple ? » Et euh, là on n'se comprenait pas trop bien parce que, oui fin, c'est euh.

Maryse: Envie de faire le mieux ? Fin j' imagine.

Aurore: Oui, j'avais envie de faire le mieux et lui, il aurait voulu quelque chose de plus simple et là c'est vrai peut-être qu'on s'était pas compris.

Stéphanie: Mais donc ça a du être dur parce qu'en soi, vous avez fait tout l'boulot euh et qu'ça correspondait pas à c'qu'il voulait.

Aurore: Oui, oui ça a du être dur oui.

Stéphanie: Ah mais pour vous hein j' parle.

Aurore: Oui mais lui aussi parce que ça a du aider à son stress par rapport à l'administratif et tout ça euh, téléphoner aux parents qu'c'était annulé euh. Le fait d'annuler ça l'rassurait mais en même temps gérer tout ça, ça a du être dur, fin je sais pas, il a du être dans des sentiments vraiment très mitigés, n'sachant pas quoi faire.

Maryse: Euh si c'est pas indiscret, pourquoi ça a été annulé ? C'est pour des raisons financières ou logistiques ?

Aurore: Hum, en fait, moi je peinais vraiment, au départ il m'avait dit, tu créeras ça et tu essayeras de prendre quelques heures par semaine pour créer ça. Mais pour finir j'ai créé ça sur mes heures privées et donc j'avais énormément d'heures au compteur pour cette création là, c'était euh énorme. Et on avait des réunions principalement en dehors des heures de boulot aussi. J'ai mis beaucoup de personnes, qui étaient de mon entourage, dans euh l'engrenage. Euh et un jour, euh je revenais d'une réunion avec l'équipe décors, les décors étaient finis, les costumes étaient finis, on allait enregistrer les playbacks, euh, les playbacks étaient terminés, il fallait rajouter les instruments réels, euh, on allait éditer les partitions, le syllabus était fini, voilà.

Maryse: C'était déjà un travail énorme.

Aurore: Oui, mais, en fait au départ le, le projet de Joseph c'était de faire un camp comédie musicale. Il m'a demandé si je voulais bien participer, j'ai déjà été coordonatrice et que j'ai fait différents projets musicaux, j'étais partante. Et puis le projet a un peu changé, on m'a demandé de créer le matériel qui allait être utilisé pendant ce camp. J'ai dit : « Moi j'veux bien être directrice artistique du projet, mais alors je suis pas coordinatrice du camp. » Y a dix ans d'ça, j'aurais cumulé les deux, j'aurais foncé droit dans l'mur, moi je me serais retrouvée à terre. Mais là j'ai, avec les années peut-être je commence à être un peu plus sage et j'ai dit : « Non, moi je veux bien faire le projet, les répétitions, les équipes, coordonner et tout ça, mais pas le camp alors ! Je serai au camp, mais je ne gère pas tout ce qui est cuisine, euh les personnes, toute la gestion qui... » Et ça, une autre personne avait pris, dans le comité qu'on avait créé, une autre personne avait pris cette direction là. Donc Joseph était le représentant de l'association, l'autre personne était directrice du camp, une dame, moi j'étais directrice artistique et y avait un directeur technique. Le, c'qui a fait stressé Joseph c'est que la personne qui était directrice du camp s'est retirée.

Maryse: Pourtant, tout était déjà sur pied, c'était une personne à remplacer.

Aurore: C'était une personne à remplacer, donc on a essayé de trouver cette personne à remplacer mais même, on a essayé au départ de trouver pour toutes les fonctions qu'elle occupait, fin globalement, puis on a essayé de dispatcher les différentes choses. Euh s'occuper des animateurs, s'occuper d'la cuisine, on a essayé de vraiment, et euh on a vraiment ramé à trouver et moi j'me disais toujours : « Je peux l'faire mais j'vais pas l'faire. » Et j'avais promis à ma famille de n'pas cumuler et de me retrouver euh... Oui, c'est un défaut chez moi, je fais trop et alors après je suis pas contente de moi parce que j'ai pas bien fait. Donc je voulais rester dans mon rôle qu'on m'avait donné au départ, fin secondairement. Euh donc voilà, lui se retrouvait alors directeur du camp. Alors on a beaucoup parlé ensemble de c'qui devait faire, je l'ai beaucoup briefé sur les différentes choses, j'faisais des plans euh et ça semblait être bien et puis un jour on avait conseil d'administration et ça a fuité que il avait annulé. Quelqu'un m'a téléphoné pour me dire que c'était annulé, je l'savais même pas moi-même. Donc voilà, donc le stress a entraîné euh cette demande auprès du conseil d'administration d'annuler. Le conseil d'administration n'a pas vérifié auprès d'moi, parce que c'est normal, c'est le patron. Et puis moi j'me suis retrouvée avec la décision comme ça.

Stéphanie: Et, hormis toute la sympathie qu'avous avez pour Joseph, vous vous êtes pas sentie un peu blessée et pas reconnue pour le travail que vous avez fait, et d'apprendre la nouvelle comme ça ?

Pas directement avec Joseph, plutôt victime de la situation, mais pas directement avec Joseph, je m'suis dit il a du euh stresser vraiment très fort pour qu'il annule comme ça. En même temps, si lui se retirait comme directeur de camp, moi je pouvais quand même pas l'faire toute seule, sauf si j'décidais d'nouveau aller contre ce que j'avais décidé.

Stéphanie: C'est dommage.

Aurore: Donc je restais avec le projet, mais personne ne voulait organiser l'camp, avec les compétences pour le faire mais j'pouvais pas faire les deux en même temps. Donc euh c'était, c'était pas facile. Non, j'en ai pas voulu directement à Joseph, peut-être sur le moment même le jour de la décision. Euh j'ai été le trouver pour lui demander une explication, euh et il était à la fois soulagé, stressé, c'était, euh il était pas bien, il était pas bien et il voulait pas en parler. Il était gentil, poli, mais il restait fermé, il répondait pas euh voilà.

Stéphanie: Et vous vous êtes sentie comment par rapport à tout le travail que vous aviez réalisé ?

Aurore: Euh, j'me suis effondrée moi, deux trois fois cette semaine là, pendant les semaines et les mois qui ont suivi, j'me suis effondrée plusieurs fois. Mais c'était ma façon d'fonctionner, je revenais à la maison, je pleurais, je me demandais c'que j'avais pu faire. Oui, ça c'était... Je n'crois pas avoir pleuré au boulot par rapport à ça, mais j'me rappelle plus du tout euh. Ça, ça a été difficile à vivre, ça c'est clair. Et il a du l'ressentir quand même oui.

Stéphanie: Ça vous a pas empêché, vous avez pas éprouvé de difficulté à venir le matin ?

Aurore: Non, non.

Stéphanie: Vous aviez toujours envie de venir.

Aurore: Oui.

Maryse: Parce qu'en soi c'était un projet annexe ?

Aurore: C'était un projet annexe, oui oui. J'avais des projets personnels que j'ai mis de côté euh, vraiment des projets très personnels que j'ai mis de côté pour ça, euh à tort sûrement. Mais malgré qu'j'avais mis des limites, euh donc sur mon implication, déjà j'avais fait beaucoup d'heures, j'avais fait beaucoup d'heures. Il faut savoir que c'est quand même énormément de travail, les réunions avec l'arrangeur, avec les musiciens, avec les animateurs, avec les... C'était dans le, dans la mouvance des tremplins artistiques, donc avec les différents coachs euh qui allaient travailler pendant ce camp, à savoir que toutes les activités étaient pratiquement remplies, le directeur de camp n'avait qu'à dialoguer avec les cuisines, euh les assurances, j'm'étais occupée des assurances. Fin y avait pas énormément à faire mais je pouvais pas prendre cette responsabilité là en plus. Et ça il savait et ça, ça a pas du aider, ça a pas du aider, d'avoir ça qui lui tombait dessus tout d'un coup. Voilà.

Stéphanie: Ben merci beaucoup en tout cas pour votre témoignage et si vous vous avez une question à nous poser, vous pouvez.

Aurore: Non, non.

Annexe 9: Retranscription entretien Corine

Maryse: Ok, donc, alors le plus simple c'est que vous nous racontiez un peu comment vous avez vécu le burnout de Nicole et si vous pouviez nous expliquer aussi c'est qui s'est passé pour elle.

Corine : Oui. Donc euh, en fait ma collègue Nicole a donc un poste à responsabilité. On fait partie de la même équipe de management. Elle est responsable du Supply Chain, euh au niveau de l'Europe, euh donc y a trois grandes usines, donc on peut dire que c'est vraiment un poste avec des vraies responsabilités, la production dépend du planning, euh de que tout soit bien organisé etc. Donc d'office c'est un boulot stressant. Mais Nicole a évolué au sein de la société, elle est euh rentrée après ses études et elle a eu plusieurs postes différents et c'est parce qu'elle faisait bien son travail que petit à petit elle a été promue. Et logiquement donc sa dernière promotion date d'il y a trois ans, donc où elle est devenue, responsable Supply Chain pour l'Europe, donc c'est une promotion à ce moment-là, c'était pas son rôle avant. Mais en même temps y a trois ans on a changé d'actionnaire, donc la société a été reprise par un actionnaire indien et y a pas mal de choses qui ont changé dans le style de management. La société avant était détenue par des américains, grand groupe américain, et avec un management de style américain où quand on fait bien son travail ben on vous le dit et si c'est pas bien on vous l'a dit mais les choses sont claires. Et avec les indiens euh, ça s'est pas passé comme ça, y avait des objectifs d'abord irréalistes et ça elle l'a très vite dit, elle l'a exprimé aussi plusieurs fois dans nos réunions de groupe en disant: « Voilà, pourquoi est-ce que vous me demandez des choses qui sont pas réalistes ? » Et elle l'exprimait et elle faisait c'est qu'elle pouvait en ayant de très bons résultats. Mais l'actionnaire a continué à mettre la pression et à un certain moment je me suis rendue compte que des petites choses commençaient à l'énervier, ce qui était pas le cas avant. Et donc on voyait qu'elle avait atteint un point où vraiment tout l'énervait et bon en tant que responsable des ressources humaines bon, ça m'a alerté. Donc elle venait me voir pour exprimer sa frustration et je me rendais bien compte que c'était trop mais il y a très peu de choses que je pouvais faire. Et donc pour moi, le fait qu'elle vienne de plus en plus souvent pour vider son sac on va dire entre guillemets était vraiment pour moi le signal que c'était vraiment trop pour elle. Et puis un certain moment, elle-même s'en est rendue compte, donc moi je n'ai pas, je l'ai surtout écouté, mais elle s'en est rendue compte elle-même, elle a un mari qui est médecin, fin partenaire plus exactement, et qui lui a dit : « Ben alors, ou alors tu arrêtes, ou il faut faire quelque chose, tu peux pas continuer comme ça, j'te reconnais pas. » Donc elle avait le signal aussi à la maison de dire euh, y a des choses qui tournent pas rond. Et euh finalement elle est allée voir un médecin, donc pas son, pas son partenaire, son médecin personnel, euh une première fois qui lui a prescrit des médicaments, et puis, une autre fois. Et finalement, un jour elle est allée le voir et son médecin lui a dit: « Ecoute, ou alors, j'te mets en arrêt pendant un mois, ou six semaines, ou alors je fais rien du tout parce que c'est pas, c'est pas, voilà on va pas y arriver. » Et c'est là qu'elle s'est rendue compte que c'était vraiment grave et elle a donc accepté de se faire mettre

en arrêt maladie une première fois donc pour quatre semaines, mais ça a été prolongé ensuite deux fois de quatre semaines. Voilà, donc ça c'est un peu le contexte.

Maryse: Ça c'est c'qu'il lui est arrivé et alors vous, comment est-ce que vous l'avez vécu, depuis votre position, pour votre travail à vous?

Corine : Alors, de mon côté, c'était très frustrant parce que j'entendais bien c'qui arrivait, j'me rendais compte que c'était une pression réelle, mais j'pouvais rien faire. Elle avait elle-même très très bien exprimé déjà, on peut pas dire qu'elle se taisait. Hein donc elle s'exprimait en disant « Voilà, les objectifs sont pas réalistes. » etc. Et donc c'est une femme, voilà, qui prend ses responsabilités, qui n'a pas peur de parler. Et donc elle l'avait déjà fait, et bon moi, quand elle a été en burnout et que j'ai du prévenir donc le général manager, le responsable Europe, je lui ai dit euh ce qu'il en était et que c'était donc un burnout et que voilà, qu'elle avait besoin de repos et qu'il fallait prendre ces choses-là sérieusement, mais voilà, j'pouvais rien faire d'autre et je savais aussi que la situation ne changerait pas quand elle reviendrait. Donc ça c'est très frustrant évidemment parce qu'on n'peut pas aménager, euh, on n'peut pas changer l'actionnaire, finalement. C'était pas simplement des collègues ou voilà des relations sur lesquelles on peut travailler, c'était vraiment le propriétaire principal qui met la pression. Donc c'est très frustrant. Et euh, et puis on se dit « Bon ben, qui d'autre, va, va avoir les mêmes réactions ? » Donc pour moi, je dirais le fait que elle soit en burnout et aussi pour d'autres collègues, c'est bon ben voilà, c'est le début de la fin et un peu inévitable quoi.

Maryse: Et euh, quelle a été un peu la réaction dans l'équipe pendant son arrêt maladie, comment ça s'est passé de leur côté ?

Corine : Alors, au niveau de l'équipe de management, donc les gens qui étaient à son niveau, qui étaient aussi directeur Europe, euh, beaucoup de soutien de compréhension, de dire « Soigne-toi », donc beaucoup de solidarité de ce côté-là, en disant « Ne t'inquiètes pas, on va faire c'qui faut pour que tout continue à tourner. » Et je dois dire, dans sa propre équipe aussi. Donc elle avait un deuxième niveau de management hein, des middle managers de différentes équipes, qui chacun ont vraiment été très, très sympa, qui ont vraiment été voir voir, bon qu'est-ce qu'on peut faire, comment fonctionner, et euh j'dirais travailler plus en direct par exemple avec le directeur d'usine. Hein d'habitude c'est elle qui faisait le relais avec le directeur d'usine, donc là y avait, ça allait en direct, et euh j'ai pas senti de critiques de, négatives de la part de ses équipes. Donc euh, donc de ce point d'vue là je trouve que c'était très chouette.

Maryse: Et en terme de travail à accomplir, comment est-ce que son absence a été comblée, au bureau ?

Corine : Ben, par malheureusement plus de travail pour les autres. Donc pour son équipe, c'était vraiment dire euh, bon il faut passer plus d'heures, des rapports que elle faisait

d'habitude ou des réunions où elle était ben ça fait que quelqu'un de son équipe devait être là, et donc eux ont eu plus de travail, ça c'est certain oui, oui.

Maryse: Et ça ils s'en sont pas plaint, il y a pas eu de problèmes suite à ça ?

Corine : Ils n's'en sont pas plaints mais au niveau du directeur Europe, de notre chef, de son chef à elle, y avait quand même clairement bon faudrait pas que ça dure trop longtemps. Donc y avait une inquiétude et, et la question évidemment c'est à partir de quel moment est-ce qu'il faut remplacer ? Et est-ce qu'elle va revenir ? Parce que bon, voilà, le directeur Europe aussi, il savait bien que il pouvait changer la situation, mais ne savait pas à quel point elle était assez forte pour revenir. Donc euh, mais bon finalement elle est revenue, et elle est encore en place aujourd'hui. Et donc au niveau timing c'était, c'est novembre décembre et janvier qu'elle a été absente.

Maryse: Ici, cette année-ci ?

Corine : Oui, oui, donc à partir de novembre 2015, j'sais plus les dates exactes, mais c'est cette période là et elle a repris euh oui début février. Et donc on, on est en juillet et euh, elle est toujours active dans son poste.

Maryse: Et comment est-ce que ça s'est passé son retour, est-ce que ça s'est passé progressivement ou du jour au lendemain elle est revenue...?

Corine : Non, elle est revenue à plein temps directement, et directement la pression est revenue et euh elle m'a dit, je suis allée la voir deux jours après pour voir comment ça allait, et elle m'a dit : « C'est incroyable, les questions que j'ai c'est les mêmes qu'il y a trois mois quoi. Donc euh c'est les mêmes choses que je dois expliquer, réexpliquer. », c'était une de ses frustrations, et elle dit : « Rien n'a changé quoi. » Et mais, elle était bon, elle était très lucide en se disant : « Bon ben voilà, mais j'ai appris à gérer. » C'est ce qu'elle me disait, « J'ai pris mes distances. » Donc elle a quelque part appris à ne pas prendre les choses personnellement, donc à gérer autrement le stress qui arrivait.

Maryse: Et ces frustrations c'était dirigé envers l'actionnaire ou c'était aussi envers les directeurs d'usines avec qui elle était en relation ou ?

Corine : Non, non non, c'est vraiment la pression, fin l'actionnaire et indirectement l'actionnaire parfois parce qu'il y a toute une équipe en fait de, moi j'appelle ça, shadow mangement indien, qui sont chargé de surveiller, d'auditer on peut dire, ce qui s passe, et c'est ces personnes là qui posent les questions mais on sait que les questions viennent finalement de l'actionnaire. C'est pour satisfaire les questions de l'actionnaire qu'il y a des questions, et comme les gens qui posent les questions ne comprennent pas eux-mêmes le business bon ben voilà, bon ben voilà ça fait des questions un peu stupides et c'est très frustrant pour un directeur de passer du temps à expliquer le b.a.-ba du supply chain par exemple quoi, donc voilà.

Maryse: Et euh, est-ce qu'avant que ce soit dit que elle était en arrêt de travail vous aviez déjà pensé que c'était un burnout ? Ou alors vous vous disiez juste que ça allait de moins en moins bien et qu'elle était fort stressée, mais est-ce que vous aviez pensé que ça irait aussi loin qu'l'arrêt de travail ?

Corine : Moi je le pensais, mais je ne l'ai pas exprimé à mon chef, euh qui je pense, n'aurait rien fait avec cette information de toute façon, et qui par contre savait bien, au niveau stress et pression sur son équipe, il est bien au courant de c'qui s'passe. Parce qu'il est dans, dans certaines des réunions où euh on a des vidéos conférences, chaque semaine. Dans son cas, elle avait des vidéos conférences chaque semaine, euh pour donner des chiffres très précis, etc. Et euh voilà, c'est presque passer un examen chaque semaine euh et, très souvent le directeur Europe était là donc il voyait bien comment ça s'passait.

Maryse: Et à elle, vous n'avez pas fait part de votre inquiétude ?

Corine : Mais elle, étant justement la partenaire d'un médecin, elle avait très vite reconnu elle-même les symptômes. Et donc euh, moi j'ai pas, les premières fois quand elle est venue chez moi, je lui ai pas dit, parce que bon j'estimais que c'était pas à moi de faire des hypothèses, j'suis pas médecin. Euh, mais comme son partenaire est médecin et qu'elle est très au fait de, voilà de ce genre de chose, elle a très vite reconnu et elle m'avait souvent dit, elle m'a dit : « J'espère que je vais pas faire un burnout, j'en peux plus, ... » Déjà avant elle avait pris des vacances qui n'étaient pas prévues, et ça elle l'avait pas dit euh à son chef, pourquoi elle prenait des vacances, mais elle avait pris par exemple une semaine rien que pour euh pour euh voilà pour avoir la paix une semaine et reprendre quoi... Donc euh oui.

Maryse: Et est-ce que du coup elle se serait arrêtée d'une certaine manière à temps, parce que trois mois pour un arrêt de travail pour un burnout c'est encore, enfin, c'est assez rare que ça soit aussi court.

Corine : Oui, c'est pas, et j'pense que la raison c'est, elle a beaucoup de volonté, euh, très professionnelle, et euh j'pense que quelque part bon elle a décidé « Bon ou alors je continue ou alors faut qu'je trouve un autre boulot. » Et donc rester à la maison c'était pas, voilà, c'est pas son style on va dire entre guillemets. Euh pour moi la meilleure solution ce serait qu'elle trouve un autre boulot et qu'elle décide elle-même de partir, mais il faut savoir qu'elle a une ancienneté de genre 25 ans, quelque chose comme ça et que quelque part elle a sa fierté, puisque bon, elle a toujours été voilà remerciée, euh comment dire, louée pour ses bonnes prestations, on devient pas directeur comme ça je dirais dans une grosse société, sans mérite.

Maryse: C'était quoi votre relation exactement avec votre collègue ?

Corine : Donc on était collègues au même niveau, donc on était dans le management team Europe, donc on avait des réunions chaque semaine avec l'équipe, avec notre chef Europe. Hum et puis bon, en tant que responsable des ressources humaines bon on avait des réunions

plus, plus pointues pour euh, niveau personnel, euh quand il fallait recruter des gens, quand on avait des départs. Bon on a eu un plan social, certaines personnes dans son équipe sont parties avec le plan social pour être remplacées, on a outsourcé euh deux équipes chez elle. Donc là on a travaillé je dirais, vraiment main dans la main pour que ça s’ passe bien pour les gens, etc. Donc voilà.

Maryse: Euh et au niveau personnel, est-ce que vous étiez aussi amies en dehors du travail ou alors pas du tout ?

Corine : Je peux pas dire qu’on était amies, voilà on se retrouvait pas euh en dehors du travail comme ça sauf si y avait voilà un pot du travail ou un diner du travail.

Maryse: Donc c’était des relations cordiales alors, mais au sein de l’entreprise.

Corine : Oui, oui, voilà.

Maryse: Et ça, ça a pas changé à son retour ou à l’annonce de son départ ?

Corine : Non, non.

Maryse: Hum, est-ce que vous, du coup, personnellement, vous vous êtes dit : « Est-ce que je risque aussi un burnout ? », parce que même niveau de hiérarchie, même, même actionnaire et même shadow management.

Corine : Oui, absolument, et euh, j’ dirais quand euh, quand elle m’a dit, quand elle est revenue qu’elle avait appris à prendre ses distances par rapport à certaines choses, de pas les prendre personnellement, etc., je m’ suis rendue compte qu’en fait ça moi je le faisais déjà, que j’ avais la capacité de vraiment couper et de n’ pas prendre de choses personnellement, de me dire, bon, si tu as fait de ton mieux, et que tu es droit dans tes bottes, ben les autres ils peuvent penser ce qu’ ils veulent, tant pis pour eux. Et donc j’ pense que j’ étais plus forte avant son burnout qu’ elle et que elle quand elle est revenue elle avait acquis ça, en fait de se dire, ben voilà, faut pas que je prenne de choses personnellement, faut pas qu’ ça m’ empêche de dormir et d’ ailleurs c’ est devenu un peu mon leitmotiv, quand moi les gens me demandaient comment ça va, je leur répondais : « Ben je dors toujours. » Ce qui était vrai, hein et donc j’ pense que pour moi c’ était un, un voilà, les gens qui se réveillent la nuit parce qu’ ils s’ inquiètent pour leur travail, voilà, moi ça ça n’ m’ est pas arrivé donc euh j’ dirais, j’ pense que c’ est important.

Maryse: Donc vous gardiez ça à l’œil mais vous n’ vous inquiétiez pas de manière immédiate ? Sinon, j’ imagine en tant que directrice des ressources humaines, vous, vous connaissez bien le phénomène du burnout, mais qu’ est-ce que vous en saviez exactement ?

Corine : Ben je dois dire que j’ ai été voir, mais déjà avant ce cas-là, on en parlait beaucoup dans la presse et que y a des nouvelles directives qui étaient sorties, etc. Et donc je m’ y suis

intéressée de manière professionnelle, en me disant, bon ben voilà, y a des choses parfois, qu'est-ce qu'on peut faire, etc. Donc je me suis intéressée à je dirais, qu'est-ce qu'on peut faire quand on s'en rend compte au sein des équipes quand c'est plutôt personnel ou quand c'est un manager par exemple, quand c'est répétitif dans une équipe ou des choses comme ça. Et pour moi l'écoute a toujours été importante, donc je disais toujours aux employés : « Vous pouvez toujours venir, ma porte est ouverte. » et c'est important que les gens puissent s'exprimer, puisque c'est le premier niveau c'est qu'on puisse parler de leurs difficultés. Hum, maintenant dans l'entreprise, on a pas eu d'autres cas de burnout vraiment, on a eu d'autres cas de maladies mais euh qui n'étaient pas liées.

Maryse: Et dans vos précédentes entreprises y avait déjà eu des cas de burnout ?

Corine : Euh oui, mais pas des gens que je connaissais de près et donc et à l'époque on appelait ça une dépression. Hein on disait pas burnout, on disait voilà c'est un mélange de euh de voilà le travail et la vie personnelle et puis souvent les gens pensaient : « Ben doit y avoir quelque chose dans la vie personnelle qui fait que... » Et on ne cherchait pas plus loin finalement, on se disait : « Bon ben c'est une dépression sévère. », et il faut le temps, et les gens revenaient en général, mais après six mois ou parfois un an.

Maryse: D'accord, et est-ce que votre point de vue sur le burnout a changé après l'avoir vécu de plus près avec le cas de Nicole ?

Corine : Oui, disons que dans ce cas-ci, ce que moi je trouve regrettable, c'est que ça vient vraiment de l'actionnaire et qu'on peut rien y faire. Parce que ce serait venu par exemple d'un manager, bon ben on peut travailler avec le manager pour qu'il se rende compte de l'effet qu'il a sur la personne et donc y a des choses à faire mais ici bah voilà, l'actionnaire on peut difficilement lui dire : « Changez de style quoi. » Et donc ça c'est frustrant. Mais euh j pense que dans d'autres cas euh, je l'aurais fait certainement mais maintenant j'ai eu dans ma carrière à résoudre des conflits dans des équipes et j pense que parfois ben si les gens ne viennent pas dire : « J'ai un problème. », ça peut devenir un burnout. Donc ça dépend très fort aussi quand même de la confiance que les gens ont dans leur service du personnel. Et donc la personne de confiance dans les entreprises est vraiment importante aussi, d'avoir vraiment quelqu'un en qui on peut s'confier, on sait qu'on n'sera pas jugé et que, voilà, j pense que c'est vraiment primordial quoi. Et qu'avec ça, on doit pouvoir éviter pas mal de cas.

Maryse: Effectivement. Donc vous disiez que vous vous attendiez à ce qu'elle fasse un burnout et vous disiez que tout l'énervait mais y avait d'autres choses que vous aviez remarquées déjà ?

Corine : Ben disons plus vite, donc à un certain moment bon, je dirais l'actionnaire bon voilà, c'est le même depuis trois ans, elle a fait ce burnout vraiment après deux ans, ben elle a quand même tenu le coup deux ans. Mais donc c'est qu'elle a accepté, elle a accepté des choses, mais à un certain moment j pense que physiquement on en peut plus et donc on arrive à cette cassure et c'est ça que j'avais remarqué. Après l'été, quand elle est revenue l'été 2015 de ses

vacances, elle était super reposée et, deux semaines après elle est déjà venue me voir en me disant : « Ecoute, roooh j'aurais du rester en vacances. » Donc y avait déjà le ras-le-bol qui finalement était déjà là quoi. Et alors tout commence à voilà, elle s'énervait plus vite, euh mais bon, elle avait la bonne idée de pas s'énervait en vidéo conférence mais alors elle déboulait dans mon bureau pour vider son sac quoi.

Maryse: Et du coup, avec l'actionnaire indien vous euh, vous décrieriez comment le style de management qu'ils ont mis en place quand ils ont repris l'entreprise ?

Corine : Ben c'est clairement du micro-management. C'est vraiment être impliqué dans tous les petits détails, des choses vraiment qui ne devraient pas, même au niveau d'un directeur, y a des détails, voilà, qu'on n'a pas à demander euh chaque mois. Et on avait en tant que management team, on avait vraiment un audit chaque mois, vraiment des chiffres mais vraiment très précis et alors typiquement, quand les chiffres allaient dans l'bon sens, on en parlait pas, et on n'parlait que du négatif. Et c'est ça, donc le fait de dire qu'un chiffre est mauvais, y a pas de problème, mais faut être optimiste, fin comment, objectif. Et quand c'était bon ben on a jamais eu un merci, jamais un « Très bien, ça a augmenté, comment ça s'est fait, est-ce qu'on peut continuer à augmenter ? », voir le positif aussi et c'était toujours que le négatif et euh, et régulièrement, bon ben on prenait les chiffres et donc par exemple un chiffre était mauvais, y avait une dépense de trop mais quand on allait voir le mois d'avant ben on voyait que là le chiffre était bon parce qu'en fait y a une facture qui était pas passée le mois d'avant, tout simplement. Donc voilà, et c'est ridicule de, de passer du temps à des bêtises pareilles quoi, dans une entreprise qui fait des millions de revenus chaque mois euh, on devrait pas regarder à 2000 € de différence sur un poste quoi.

Maryse: Désolée euh je regarde mes questions. Fin tu disais que dans ton équipe et dans l'entreprise en général, la réaction était assez positive et plus du soutien et, et ça c'est resté l'cas tout du long ?

Corine : Oui, oui et j'pense que c'est parce qu'aussi le prochain niveau de management voyait bien à quoi c'était dû, que c'était pas euh, que c'était pas parce qu'elle était faible ou qu'elle était pas un bon manager. Mais qu'elle était vraiment dû à des demandes euh je dirais inconsidérées et un peu ridicules mais qui font que voilà, la pression est là et que voilà, que c'est dommage. Donc en quelque sorte y avait, on va dire, un ennemi commun quoi, entre guillemets quoi.

Maryse: Oui, et euh, si elle avait été absente plus longtemps, après euh enfin, quand est-ce que vous auriez commencé à chercher une remplaçante ?

Corine : J'pense, après les trois mois, si là elle avait dit qu'elle avait encore prolongé, je pense que là on aurait effectivement dit, ben bon maintenant faut la remplacer. Faut trouver quelqu'un en intérim ceci dit, c'est pas si facile que ça. Et euh, on avait bon, je dirais eu on avait un succession planning en général donc dans la société et on n'avait pas quelqu'un qui avait toutes ses compétences. Donc elle couvrait pas mal de choses donc en fait on aurait été

obligés de la remplacer par deux personnes, donc de prendre un des managers du niveau d'après, fin deux en fait, un parce qu'elle avait la partie 'Achat' aussi. Et c'était beaucoup trop, et c'était trop spécialisé aussi, les gens du supply chain ne pouvaient pas faire la partie 'Achat'. Donc on aurait du promouvoir deux personnes en fait pour prendre plus de responsabilités officiellement.

Maryse: Et est-ce qu'à son retour y a pas eu une réflexion euh de comment, aller peut-être, alléger sa tâche ou euh...?

Corine : Alors ce qui s'est quand même passé, mais la personne n'est pas encore là, c'est la décision de prendre effectivement un directeur des achats. Mais pas que la partie qu'elle avait, parce qu'en fait il faut savoir qu'on avait les achats, le MRO, et y avait les matières premières. Et les matières premières n'étaient pas sous sa responsabilité et ce qui a été décidé c'est de les mettre ensemble, donc de prendre un directeur 'Achat' qui serait responsable de la matière première, c'est à dire de la résine plastique, donc c'est vraiment critique pour nous euh, c'est comme l'essence pour les voitures, sans ça nos usines ne tournent pas. Mais de mettre la partie 'Achat' qui était sous Nicole, de le mettre aussi dans cette fonction-là.

Maryse: C'est quoi sa partie 'Achat' ?

Corine : Donc c'est en fait c'est, c'est tout, tout ce qui est euh les pièces fin tous les autres achats des usines mais aussi bien euh le matériel de bureau que les voitures de société, que euh que les pièces pour entretenir les machines, enfin voilà, tout le reste quoi. Et en fait y a un monsieur qui a été recruté qui doit commencer en septembre normalement.

Maryse: Ok, et donc à ce moment là, elle va avoir moins de responsabilités.

Corine : Elle aura plus la partie 'Achat' oui.

Maryse: C'est une manière peut-être d'avoir moins de contacts direct avec les, l'actionnaire, en tout cas, sur moins de fronts.

Corine : Oui, voilà, voilà. Et c'est vrai que dans beaucoup d'industries ces deux choses ne sont jamais ensemble. Donc ça a été fait au départ parce qu'on pensait que c'était pas très grand et que ça serait, que ça faisait du sens pour éviter d'avoir trop de directeurs. Mais on avait quelqu'un qui s'occupait des matières premières, donc en fait maintenant, on n'a pas plus de directeurs, on a juste changé, on a mis plus de responsabilités sur le directeur matières premières.

Maryse: Ok. Et euh, est-ce qu'après, sur toute cette expérience, est-ce que vous voudriez partager quelque chose avec nous ?

Corine : Euh, qu'est-ce que j'voudrais partager ? J pense que le, fin que l'actualité en Belgique, le fait qui a eu beaucoup d'attention pour le burnout, je trouve que c'est pas mal

mais pour moi, ça reste un autre nom pour quelque chose qu'on connaît depuis longtemps. Et les gens comme je disais tout à l'heure, faisaient des dépressions, mais on ne liait pas ça vraiment au travail, hein souvent c'était vu comme ben voilà, c'est des gens faibles, etc. Et peut-être que là maintenant y a plus une reconnaissance que ben le travail y est pour beaucoup. Donc ça c'est peut-être bien pour que les gens puissent aussi revenir la tête haute, et se dire voilà, c'est pas une fatalité, euh y a des solutions, en général, euh mais euh, voilà, il faut parler. Pour moi, ce serait le message le plus important dans une société c'est de dire « si vous vous sentez pas bien dans votre fonction il faut en parler », ce serait le message primordial si je devais faire une campagne de marketing.

Maryse: Mais euh, est-ce que vous pensez que dans le climat actuel des entreprises hyper compétitives, est-ce que dire euh à ton patron euh : « Oui, moi j'me sens pas bien, j'ai trop de stress, machin, etc. », est-ce que c'est un move qui paraît logique si t'as envie d'être en, de continuer dans ta fonction, enfin...

Corine : Oui oui, ça peut, et c'est là que il faut vraiment avoir confiance effectivement, la personne à qui on fait part de, de ce problème. Parce que si vous vous adressez à qui est effectivement pense qui a que les gens qui restent jusqu'à huit heures du soir qui sont valables, bon clairement c'est pas la peine quoi, euh mais bon ça, évidemment, c'est pas, dans chaque entreprise c'est différent évidemment.

Maryse: Et quand vous dites : « Avant, on pensait que c'était des dépressions. » Vous mettriez quel timing là-dessus ?

Corine : Boh j'sais pas y a quoi, y a cinq, six ans que le mot burnout est venu vraiment à mon avis, ou peut-être dix ? Je sais pas, mais avant ça, on en parlait pas. Euh aux Pays-Bas, on a un terme et ça s'appelait *overspannen*, c'est 'sur-tendu' en fait. Et là, c'était déjà reconnu comme étant lié au travail. Mais euh...

Maryse: A part entière ou...?

Corine : Oui mais, fin non, même pas, même pas, ça pouvait être aussi effectivement personnel, ça pouvait être des gens qui ne géraient pas bien le stress aussi dans la vie privée. Donc mais euh, parce que je trouve que dépression ça englobe beaucoup plus, parce qu'on peut avoir une dépression parce qu'on a perdu un être cher par exemple, c'est une situation tout à fait différente, c'est un stress aussi mais différent quoi.

Maryse: Ça va, ben merci beaucoup et c'est gentil d'avoir partagé tout ça.

Corine : Avec plaisir.