

Louvain School of Management

Le secteur public à l'abri du burnout ?

Auteure : INSERRA Kelly
Promoteur : de Nanteuil Matthieu
Co-Promotrice : Scola Camilla
Année académique 2022-2023
Intitulé du master et de la finalité : Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

« En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans 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. »

Herbert Freudenberger (1987)

(Cité par Olié et al., 2016, p.352)

Avant tout chose, je tiens à remercier à mes parents pour leur soutien infaillible lors de la rédaction de ce mémoire. Je n'y serais pas arrivé sans eux. Un merci tout particulier à maman d'avoir pris le temps de me relire et de m'aiguiller lors du processus de rédaction.

Je tiens également à remercier les intervenants, sans qui ce mémoire n'aurais pas pu avoir lieu.

Évidemment, je remercie mon promoteur Mr. de Nanteuil ainsi que ma co-promotrice Melle Scola.

Table des matières

Introduction.....	1
Motivation personnelle : mon intérêt pour le travail	1
Première approche.....	2
Objectif de la recherche : le burnout dans les organisations publiques	5
Construction du mémoire : une démarche en six étapes	6
CHAPITRE 1 : Le bien-être	8
1.1 Historique : de la Grèce antique à Aristote	8
1.1.1 L'approche hédonique par Epicure et Platon.....	8
1.1.2 L'approche eudémonique par Aristote	9
1.1.3 Conclusion : unification des deux doctrines.....	10
1.2 Le bien-être et ses concepts.....	10
1.2.2 Le bonheur, un état.....	11
1.2.2 La qualité de vie : à plusieurs niveaux.....	11
1.2.3 La satisfaction : de la vie au travail.....	12
CHAPITRE 2 : Le travail : une place centrale dans nos vies.....	14
2.1 Quelle est l'importance du travail ?	14
2.2 Le stress : une réponse biologique mais pas seulement.....	17
2.2.1 Types de stress	18
2.3 Stress professionnel : une réponse au stress subi au travail	19
2.3.1 Modèle de Karasek (1981) : un modèle bidimensionnel.....	20
2.3.2 Causes.....	23
2.3.3 Conséquences.....	23
CHAPITRE 3 : Burnout : un syndrome du 21^{ème} siècle	25
3.1 Historique : de Shakespeare à Maslach	25
3.1.1 Herbert Freudenberger : le père fondateur de la théorie du burnout	25
3.1.2 Christina Maslach : une approche systématique	26
3.2 Professions touchées : des professions médicales et professorales vers une généralité.....	27
3.3 Définition	28
3.4 Les trois dimensions du burnout	29
3.5 Stades du burnout – Selye (1946)	31
3.6 Causes : facteurs organisationnels et individuelles.....	33
3.6.1 Facteurs organisationnels : une construction en six axes	33
3.6.2 Facteurs individuels : une construction en trois axes	38
3.7 Conséquences de la maladie de la société moderne	40

CHAPITRE 4 : Les valeurs en conflit.....	43
4.1 De l'importance des valeurs.....	43
4.1.1 Définitions	43
4.1.2 Différence entre valeurs et normes	44
4.1.3 Vers une pluralité des valeurs	44
4.1.4 Place des valeurs dans les organisations.....	45
4.1.5 Théorie des valeurs – Schwartz (1992).....	46
4.2 Aux conflits de valeurs.....	53
4.2.1 Historique : à la recherche de résultats	53
4.2.2 Définition : le choc des valeurs.....	54
4.2.3 Types de conflits de valeurs	55
4.2.4 Conséquences : une atteinte au bien-être	58
4.2.5 Conflits de valeurs et sens	58
CHAPITRE 5 : Une enquête de terrain.....	60
5.1 Méthodologie : différents types d'approches.....	60
5.1.1 Approche phénoménologique des entretiens	60
5.1.2 Approche abductive du mémoire.....	61
5.2 Discussion : analyse des entretiens.....	61
5.2.1 Analyse	63
5.3 Constats	71
CHAPITRE 6 : Conclusion : tentative de réponse	74
6.1 Réponse à notre question de recherche	74
6.2 Limites de l'étude	75
6.3 Perspectives de recherche et opinion personnelle	75
ANNEXES.....	77
ANNEXE 1 : Modèle bidimensionnel de Karasek (1981)	77
ANNEXE 2 : Maslach Burnout Inventory	78
ANNEXE 3 : Théorie des valeurs de Schwartz (1992, 1996)	80
ANNEXE 4 : Entretiens	81
Marc.....	81
Matis.....	90
Victor	98
Bibliographie.....	102

Introduction

Motivation personnelle : mon intérêt pour le travail

Durant l'ensemble de mon parcours scolaire, le sujet du burnout est revenu plus d'une fois sur la table. Née dans les années 60, la définition scientifique de ce terme ne cesse de changer, varier avec le temps et les époques. De nos jours, le bien-être au travail est un concept clé pour le bon fonctionnement d'une entreprise. En effet, nous savons qu'au plus un travailleur se sent bien sur son lieu de travail, au plus le travail fourni sera de qualité.

Après avoir suivi un parcours scolaire typique : primaire et secondaire, j'ai ensuite passé le pas et intégré une université. Et me voilà bientôt diplômée et future jeune travailleuse. Dans quelques mois, ma vie va changer du tout au tout. J'entrerai enfin dans la vie passionnante qu'est la vie active.

Je suis une personne travailleuse et de nature ambitieuse qui peut, parfois, se laisser submerger par ses émotions. Certaines situations peuvent provoquer en moi un certain malaise, du stress ou encore du dérangement. Dès lors, il me semble évident, qu'à l'aube de la vie active, il est de mon devoir de mieux comprendre cette notion qu'est le burnout.

Première approche

Jusqu'avant la fin de la seconde guerre mondiale (1940-1945), dans la conception taylorienne du travail, l'individu était considéré comme ayant principalement des motivations économiques. Cette vision était une vision dominante mais n'était pas la seule. Etant donnée que la relation avec l'employeur était essentiellement basée sur un échange de salaire contre l'accomplissement d'un travail, pour l'entreprise, l'important était donc que le travail demandé coûte le moins cher possible. L'employé était donc considéré comme une machine et pouvait être remplacé à souhait. Il n'y avait pas forcément de formation et l'employé n'effectuait que la tâche demandée. « *Pour Taylor (1971), qui a analysé l'organisation du travail au début du siècle, l'individu est considéré comme un être paresseux et erratique* » (cité par Tremblay et Rolland, 2009, chapitre 1 : *L'évolution du concept de gestion de ressources humaines ; 1.2.1 Administration du personnel*). Dans le même ordre d'idée, McGregor (1985) nomme cette vision de la gestion : la théorie X, qui repose sur trois principes :

1. Les individus n'aiment pas travailler.
2. Ils doivent être contrôlés, dirigés et menacés pour qu'ils fournissent un effort et atteignent les objectifs de l'organisation.
3. Ils préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et recherchent la sécurité avant tout.

Nous comprenons donc que cette théorie « *minimise les motivations d'estime de soi concernant l'autonomie, la quête d'accomplissement et d'acquisition de compétences et de connaissances, de même que les motivations relatives au statut en matière d'appréciation, de reconnaissance et de respect* » (Tremblay et Rolland, 2009, chapitre 1 : *L'évolution du concept de gestion de ressources humaines ; 1.2.1 Administration du personnel*). Cette vision du travail qui limite la relation d'emploi à une relation économique s'est rapidement essoufflée. Après la seconde guerre mondiale, le facteur humain est de plus en plus pris en considération par les organisations. En effet, le marché du travail est proche du plein emploi dans les pays industrialisés et celui-ci est de moins en moins considéré comme un simple gagne-pain par les travailleurs. Peu à peu les travailleurs font part de leur mécontentement face aux conditions de travail ce qui poussera les entreprises à chercher à rétablir la paix sociale. Ils baseront cette nouvelle approche sur les relations humaines. Un lien étroit est établi entre la direction, le

moral des employés et la productivité. Dans le même ordre d'idée que la pyramide de Maslow, Herzberg (1959) propose un concept connu sous le nom d'« enrichissement des tâches ». Celui-ci a pour objectif de rendre les tâches plus intéressantes pour les employés en leur permettant d'accéder à des tâches plus variées avec plus de responsabilités. Cette responsabilisation est perçue comme un facteur de motivation. Par exemple, chez IBM aux Etats-Unis, dans les années 60, les employés étaient très satisfaits de la rémunération et de la sécurité d'emploi mais pas du tout de l'organisation du travail qui ne leur permettait pas d'établir des relations avec leurs collègues tant les tâches étaient étroitement définies (Wren, 1987).

De nos jours, cette vision réductrice du travailleur a complètement disparu. Il n'est plus considéré comme une machine mais plutôt comme une personne à part entière. Nous passons *« à une vision plus humaniste, plus souple et plus adaptable, et l'on mise davantage sur l'apport du potentiel humain »* (Tremblay et Rolland, 2009, *chapitre 1 : L'évolution du concept de gestion de ressources humaines ; 1.2.3 la gestion des ressources humaines : une nouvelle ère de gestion*). Le bien-être au travail fait donc désormais partie intégrante des organisations à tel point que cette notion est reprise dans les réglementations belge et européenne. Au départ, il était surtout question de la santé et de la sécurité des travailleurs. On prend maintenant plus en compte des facteurs de risques de nature psychosociale.

Le bien-être au travail apparaît dans la législation belge avec la loi « bien-être » du 4 août 1996. On parle désormais plus de bien-être que de prévention du stress. Cette loi identifie 7 domaines du bien-être au travail :

- 1° La sécurité du travail ;
- 2° La protection de la santé du travailleur au travail ;
- 3° La charge psychosociale occasionnée par le travail, dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- 4° L'ergonomie ;
- 5° L'hygiène du travail ;
- 6° L'embellissement des lieux de travail ;

7° Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° et 6° ;

Le 30 mars 1999, le CNT¹ adopte la CCT² n°72 qui définit la charge psycho-sociale comme étant *« un état perçu négativement par un groupe de travailleurs et qui s'accompagne de plaintes et de dysfonctionnements au niveau physique et/ou social et qui est la conséquence de fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail »* (Cité par Delobbe, 2009, p.9).

Le bien-être des travailleurs et les conséquences psycho-sociales étant maintenant inscrit dans la loi, nous pouvons nous poser la question de savoir jusqu'à quel point le travailleur, en tant que personne, est vraiment pris en compte dans son organisation.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons plus précisément à la situation des travailleurs dans le secteur public qui, à l'inverse du secteur privé, offre une stabilité d'emploi plus importante. Nous essaierons de déterminer si cette stabilité suffit pour que le travailleur échappe au stress et à l'épuisement professionnel.

La question de recherche qui guidera ce mémoire est dès lors : « Comment se fait-il que, malgré une stabilité professionnelle, les travailleurs du secteur public souffrent de burnout ? ». Afin d'y répondre, nous nous concentrerons sur la place des valeurs du travailleur face à celles de son organisation.

¹ Conseil National du Travail

² Convention Collective du Travail

Objectif de la recherche : le burnout dans les organisations publiques

Pour plusieurs raisons, il est important d'apporter des réponses à cette question.

Dans un premier temps, lorsqu'un individu souffre de burnout, sa santé physique et mentale s'en voit impacté mais les conséquences peuvent également toucher la sphère privée et professionnelle. Cibler les sources de stress professionnelles à travers les conflits de valeurs dans le secteur public, nous permettrait de mieux comprendre les attentes du personnel.

Ensuite, le secteur public est un élément crucial au bon fonctionnement de notre société. En effet, si les travailleurs de ce secteur souffrent de stress ou encore d'anxiété professionnelle, ils ne pourront pas accomplir leurs tâches correctement et, dès lors, la qualité de leur service s'en verra impactée ainsi que la population.

Construction du mémoire : une démarche en six étapes

Dans le but de connaître les tenants et aboutissants des conflits de valeurs dans les organisations publiques, il nous semble évident d'établir les bases comme le bien-être, la place du travail dans nos vies et le burnout.

Le premier chapitre portera sur le bien-être, l'importance de celui-ci dans la vie de tout un chacun et les concepts qui lui sont reliés.

Nous verrons que le bien-être peut être défini via l'approche hédonique (Epicure et Platon) et l'approche eudémonique (Aristote) et qu'il est souvent confondu avec « le bonheur », « la qualité de vie » ou encore « la satisfaction ».

Le deuxième chapitre concerne la place du travail dans nos vies.

Nous verrons que, pour certains, le travail est le réel moteur d'une vie et qu'il permet à chacun de pouvoir s'exprimer et de trouver sa place au sein d'un groupe. Nous verrons également que le travail permet à l'individu de construire son identité sociale et individuelle. Au sein de ce chapitre, seront abordés les différents types de stress (positif, négatif, aigu, chronique) ainsi que le stress professionnel. Le modèle de Karasek (1981) permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les différents types de travail et ce qu'ils impliquent. Les causes et les conséquences du stress professionnel seront également abordés.

Au sein du troisième chapitre, nous parlerons du burnout.

Nous ferons d'abord un point sur l'histoire du burnout avec Herbert Freudenberger et Christina Maslach pour ensuite s'intéresser aux différentes professions touchées et définir le burnout. Nous verrons également quelles sont les dimensions de l'épuisement professionnel ainsi que les stades (Selye, 1946), causes et conséquences.

Le quatrième chapitre de ce mémoire concerne les conflits de valeurs.

Avant de nous intéresser à ceux-ci, nous nous intéresserons d'abord aux valeurs et aux types de valeurs grâce à la théorie des valeurs de Schwartz (1922, 1996). Nous ferons, ensuite, un bref résumé de l'histoire des conflits de valeurs dans la littérature avant de les définir. Nous

verrons également les différents types de valeurs existantes et les conséquences de ces conflits.

Le cinquième chapitre sera consacré à la partie analyse des entretiens. Lors de ce chapitre, nous examinerons de chaque interview afin d'en ressortir les similitudes et divergences de discours.

Le sixième chapitre, quant à lui, nous permettra de conclure ce mémoire et ainsi, d'apporter une réponse à notre question de recherche. Nous aborderons également les limites rencontrées ainsi que les perspectives de recherches futures.

CHAPITRE 1 : Le bien-être

1.1 Historique : de la Grèce antique à Aristote

Historiquement, la notion de bien-être fut abordée pour la première fois en Grèce antique par des philosophes. Ces derniers étant nombreux à s'intéresser au sujet ainsi qu'à l'importance de l'existence humaine, nombreuses sont les définitions à avoir vu le jour. Aristote (1997, réédition) disait déjà « *en ce qui concerne la nature du bonheur, on ne s'entend plus, et les réponses de la foule ne ressemblent pas à celles des sages* » (Creusier, 2013, p.3).

Pourtant, parmi toutes ces approches du bien-être, en ressort deux doctrines principales. La première concerne l'approche l'eudémonique proposée par Aristote. Quant à la deuxième, elle concerne l'approche hédonique amenée par Epicure et Platon.

1.1.1 L'approche hédonique par Epicure et Platon

Cette doctrine amenée par Epicure et Platon, renvoie aux désirs et émotions. Plus précisément, au fait d'acquiescer ce que l'on souhaite et de ressentir les « émotions plaisantes » (Creusier 2013) qui en découlent. En d'autres termes, il est question de « recherche du plaisir et la satisfaction des désirs » (ibidem, p.3).

Hobbes, philosophe anglais, affirme que le propre de la condition humaine est d'être à la poursuite du bien-être. Quant à De Sade, le but ultime de la vie est d'être à la recherche constante de sensations plaisantes.

Dans cette doctrine, l'individu évalue son bonheur en comparant le poids des événements positifs contre le poids des événements négatifs. De cette manière, si le poids tend vers le côté positif, l'individu voit son bonheur grandir. Dans le cas contraire, son bonheur se verra diminué. C'est de cette façon que Kahneman et al. (1999) définissent le bien-être, comme une balance entre le plaisir et la douleur. Ils considèrent que l'individu est à la recherche constante de plaisir et de satisfaction.

C'est au milieu du vingtième siècle, lors « *d'un courant qui cherchait à mesurer la qualité de vie d'un point de vue subjectif* » (Keyes et al. cité par Creusier, 2013, p.4.), que des chercheurs ont poursuivi les recherches sur le bien-être d'un point de vue hédonique

C'est plus précisément dans les années 80, que Diener poursuit des recherches mettant ainsi en évidence le bien-être subjectif. Dans ce cas-ci, le bien-être se caractérise par deux axes principaux :

Le premier axe prend en compte les émotions et plus particulièrement les émotions positives. Il considère que ces dernières l'emportent sur les émotions négatives.

Le deuxième axe prend en compte le sentiment de satisfaction que nous pouvons ressentir au cours d'une vie (Bradburn, 1969, Diener, 1984). Ce deuxième point, comprend la satisfaction des attentes et l'obtention de ce que nous souhaitons (Ryan et Deci, 2001) ainsi que les émotions ressenties face à la satisfaction de ces mêmes attentes. De ce point de vue, selon Diener, le bien-être touche tant à l'affectif, par le biais des émotions, qu'au cognitif par la satisfaction ressentie.

1.1.2 L'approche eudémonique par Aristote

Au sein de cette doctrine amenée par Aristote, l'homme est en quête de réalisation de son plein potentiel afin de vivre dans un état d'« eudemonia ». *Eudemonia* signifie le bonheur ou encore le bien-être, en grec. Un sentiment qu'il est possible d'atteindre en étant soi-même, en ne faisant qu'un avec son activité (Waterman, 1993). Ce terme comprend également le bien-être social, une forme de bien-être général vis-à-vis d'autrui (Keyes, 1998) et l'autodétermination, l'effort à fournir (Ryff & Singer, 1998). L'approche Eudémonique ne comprend donc, comme seul critère, le plaisir. Selon Platon (*Philèbe*, 35d), « *sentir qu'on jouit, anticiper une jouissance à venir, se souvenir d'une jouissance passée suppose que la pensée s'ajoute au plaisir* » (Lafaye, 2007, p.2).

Contrairement à l'approche hédonique, cette approche-ci requiert une action active plutôt que passive. En effet, ici, il n'est pas question d'une simple balance entre positif et négatif. Selon Cowen (1994), le bien-être doit toucher la sphère comportementale, psychologique et physiologique. Ces sphères doivent permettre de mieux décrire le bien-être « *non par*

l'absence de manifestation négatives, mais plutôt par la seule présence de manifestation positive » (Creusier, 2013, p.5)

Aristote affirme que considérer le bien-être au bonheur est une vision réductrice du bonheur en lui-même. De cette manière, l'Homme est vu en tant qu'esclave de ses propres désirs.

Selon Ryff (1995), le bien-être fait référence à la réalisation de son plein potentiel ainsi qu'autodétermination (Ryff & Singer, 1998). En d'autres termes, le bien-être est avant tout question de vivre en accord avec ses propres valeurs. Nous aborderons le sujet des valeurs plus loin dans le chapitre 2.

A la même époque, Ryan et Deci (2000) ou encore Mc Gregor et Little (1998) ont proposé des modèles théoriques comprenant d'autres composantes comme des besoins de compétences ou encore le sens de la vie. Ici, des limites se dressent. En effet, selon la culture, le besoin de compétence ou encore le sens de la vie peut prendre une signification différente.

Il semblerait qu'il soit plus compliqué de définir une théorie commune pour l'approche eudémonique que pour l'approche hédonique.

1.1.3 Conclusion : unification des deux doctrines

Dans un but d'unir les connaissances, certains auteurs s'accordent pour unifier les deux doctrines afin de construire une définition du bien-être tant d'un point de vue hédonique qu'eudémonique (Keyes & Lopez, 2002, Ryan & Deci, 2001). Certains s'accordent pour dire que les deux doctrines sont distinctes toutefois interreliées (Keyes et al., 2002). Ces deux doctrines maintenant unies définissent, ensemble, le bien-être général.

1.2 Le bien-être et ses concepts

Parfois, différents termes sont employés pour décrire une seule et même chose. C'est ce qu'il se passe avec le bien-être. Il arrive que ce terme soit confondu avec « le bonheur », « la qualité de vie » ou encore « la satisfaction dans la vie » (Voyer et Boyer, 2001).

Pourtant, nous verrons ensemble que chacun des termes cités ci-dessus sont des concepts proches mais pourtant différents du bien-être. Ils sont interreliés au point de, parfois, les confondre les uns avec les autres.

1.2.2 Le bonheur, un état

D'après Bradburn (1969), le bonheur est un état transitoire, capable de varier sur le court terme et lié aux sentiments (Stones et Kozma, 1980). Le bonheur est alors sensible aux moindre variations et changements d'humeur. En 1987, Brickman, Coates et Janoff-Bulman ont démontré que le bonheur dépend plus de la façon dont les événements sont vécus par la personne que de l'environnement ou l'évènement en lui-même. Dès lors, nous comprenons que le bonheur est sensible à la moindre variation sans pour autant qu'un événement particulier ne surgisse.

A contrario, le bien-être, lui, n'est pas aussi variable aux modifications. Il est stable à court/moyen terme (Voyer et Boyer, 2001) et n'est que peu influencé par l'humeur.

1.2.2 La qualité de vie : à plusieurs niveaux

Selon Tartar et al. (1988), la qualité de vie est un concept formé lui-même de plusieurs facettes telles que le comportement des individus, leur capacité cognitive et leur sentiment de bien-être.

D'après Meeberg (1993), la qualité de vie est également composée d'attributs : Le sentiment de satisfaction envers sa propre vie, la capacité mentale à évaluer sa vie comme étant satisfaisante, la possession d'un état acceptable au niveau physique, mental, social et émotionnel, et pour finir, des conditions de vie favorables évaluées de manière objective par une personne extérieure.

En 1988, Bergsma et Engel démontrent que la qualité de vie est composée de quatre niveaux hiérarchiques : le niveau macro, évaluation générale ; le niveau méso, prend en compte la vie en communauté ; le niveau personnel et le niveau physique.

Nous constatons donc, qu'à travers le temps, différentes approches de la qualité de vie ont été proposées par différents auteurs. Ces approches sont différentes pourtant toutes liées. Dans tous les cas, le bien-être reste une composante clé de la qualité de vie.

1.2.3 La satisfaction : de la vie au travail

Dans la vie

Souvent, les termes bien-être et satisfaction dans la vie sont des termes confondus. La satisfaction, elle, est majoritairement composée de désirs ainsi que de réalisation d'objectifs posés par l'individu lui-même (Stones & Kozma, 1980). Selon Diener (1984), atteindre les désirs est primordial. En effet, le bien-être concurrence l'atteinte des désirs sans pour autant que l'un soit condition nécessaire à l'autre. Chez Maslow, il n'est possible de ressentir de la satisfaction dans la vie qu'à partir du moment où les besoins inférieurs sont comblés. Pourtant, aucune étude n'a démontré qu'il était nécessaire de combler les besoins primaires pour atteindre les besoins supérieurs.

Au travail

Dans la sphère du travail, Locke montre, en 1976, que la satisfaction au travail est considérée comme un état émotionnel estimé car c'est à travers cet état que l'individu atteindra « *les valeurs qu'il place dans le travail* » (Creusier, 2013, p.8). Dès lors, la satisfaction d'un individu naît de la différence entre ce que celui-ci désire tirer de son travail et de ce que son travail lui offre effectivement.

En 1997, Spector considère que la satisfaction au travail est un indicateur permettant de mesurer le bien-être des individus. Toutefois, à nouveau, le premier n'est pas une condition nécessaire pour atteindre le second.

En 2001, Ryan et Déci démontrent que la satisfaction et le bien-être sont effectivement des notions qui sont liées. En effet, lorsque la satisfaction varie, le bien-être tend à varier dans la même direction. Dès lors, nous constatons que ces deux notions sont à nouveau proches et reliées mais pourtant différentes. D'ailleurs, selon les mêmes auteurs, parce que ces notions sont différentes, il faut les mesurer de manière indépendante.

En somme, nous constatons que la satisfaction dans la vie et la satisfaction au travail sont deux types de satisfaction différentes puisqu'elles touchent chacune une sphère différente de la vie, privée ou professionnelle. Toutefois, elles ont toutes deux comme facteur l'atteinte des désirs et la satisfaction de l'atteinte et de la réalisation de ceux-ci.

Nous faisons également le constat, qu'à travers les auteurs et le temps, l'idée générale reste la même, le bien-être et la satisfaction au travail sont deux concepts différents et pourtant liés, au point de parfois les confondre.

CHAPITRE 2 : Le travail : une place centrale dans nos vies

Depuis quelques années maintenant, le concept de bien-être général est de plus en plus pris en compte et étudié. Toutefois, le concept de bien-être au travail, lui, ne s'est vu accorder que peu d'attention (Kiziah, 2003). Et pourquoi ? Jusqu'à lors, le concept de bien-être était vu comme un concept assez stable, peu sujet aux variations (Diener, 1984). Il n'était pas non plus vu comme un concept pouvant se rattacher au domaine du travail. Pourtant en 1998, Massé et al. affirment que le bien-être général et le bien-être au travail sont deux concepts propres et distincts l'un de l'autre.

En effet, le domaine du travail est un lieu ayant des objectifs et des enjeux propres et différents de ceux de la vie en générale. Dans ce milieu, l'individu, le travailleur est face à d'autres types de relations telles que les relations d'amitié, familiales ou encore dites de loisirs. Sans oublier le fait que ce domaine occupe une part importante dans la vie de tout individu. En effet, une personne travaillant à temps plein, consacre environ un tiers de sa journée à son travail. Dès lors, la place du travail dans la vie de chaque individu est importante. D'ailleurs, il n'est pas rare que, dans le but de trouver un équilibre, d'autres sphères de la vie doivent s'adapter à la sphère professionnelle.

2.1 Quelle est l'importance du travail ?

Bien que plusieurs économistes s'accordent pour dire que le travail permet de posséder ou encore de créer des liens, bien souvent, ces mêmes économistes se rejoignent pour dire qu'il est « rôle intégrateur » et possède un « rôle socialisant ». Selon Marx (1857-1858), *« considérer le travail simplement comme un sacrifice, donc comme source de valeur, comme prix payé par les choses et donnant du prix aux choses suivant qu'elles coûtent plus ou moins de travail, c'est s'en tenir à une définition purement négative (...) Le travail est une activité positive, créatrice »* (Méda, 2010, p.63). Par conséquent, le travail est perçu comme étant un *« facteur exclusif d'identité et d'intégration sociale »* (Pichon, 2008, p.168). Il ne possède donc pas que des rôles/effets négatifs.

Pour certains, le travail est le réel moteur d'une vie. Il permet à tout un chacun de pouvoir s'exprimer et de trouver sa place en tant que personne au sein d'un groupe. C'est ainsi

qu'Hélène Garner, Dominique Méda et Claudia Senik affirment dans *La place du travail dans les identités*, qu'« *il (le travail) est le constituant principal, voir exclusif, de l'identité individuelle et de l'identité sociale* » (2006, p.23).

Prenons comme exemple l'analyse faite sur la ville de Marienthal par Johada, Lazarsfeld et Zeisel³.

Marienthal est un petit village situé en Autriche. En 1930, l'usine de textile du village ferme ses portes condamnant ainsi quasiment l'ensemble de la population à une situation précaire et faisant ainsi de Marienthal une ville fantôme. À la suite nombreux témoignages, les trois chercheurs se sont rendu compte que les ex-ouvriers de l'usine ont perdu bien plus que leurs revenus. Ils ont également perdu un lien social. Ils ne font désormais plus partie d'un groupe. Ils ne sont plus considérés comme collègues. Ils ne sont plus conviés à participer à des activités collectives. Ils se retrouvent seuls face à cette situation. Dans leur conclusion, Johada, Lazarsfeld et Zeisel notent que le travail structure la vie quotidienne. Désormais, le temps mis à disposition des ex-travailleurs de l'usine n'est que peu, voire pas du tout exploité. En effet, la forme la plus commune d'utilisation du temps pour la plupart des hommes est « de ne rien faire ». Johada déclare ainsi en 1984 que « *il (le travail) impose une structure temporelle de la vie ; il crée des contacts sociaux en dehors de la famille ; il donne des buts dépassant les visées propres ; il définit l'identité sociale et il force à l'action* » (Garner, Méda & Senik-Leygonie, 2006, p.24). Nous comprenons donc que le travail possède une place importante dans la vie de tout un chacun et qu'il est source d'intégration sociale. Lorsqu'un individu travaille, il établit un lien avec la société, exprime son affiliation et communique avec elle.

En 2003, diverses institutions, comme l'Insee, l'Ined, Dares, l'Inserm⁴ ont réalisé une étude sur la place du travail dans l'identité de soi nommée *Histoire de vie*. Près de huit mille quatre cent trois (8 403) personnes ont participé à l'étude. Parmi les participants, quatre mille deux cent trente-sept (4237) étaient des actifs occupés, cinq cent septante-deux (572) des chômeurs, quatre cent deux (402) des étudiants, mille six cent nonante et un (1691) des retraités, deux cent soixante-huit (268) des personnes retirées, sept cent trente et une (731) des personnes au foyer et trois cent cinquante-deux (352) autres inactifs.

³ Johada (psychologue), Lazarsfeld (statisticien), Zeisel (juriste et spécialiste en sciences politiques)

⁴ Ined (Institut national d'études démographiques), DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale)

Lors de cette enquête, il a été demandé aux participants de répondre à la question suivante : « Parmi les thèmes⁵ que nous venons d'aborder, quels sont les trois qui vous correspondent le mieux ? » (Garner, Méda & Senik-Leygonie, 2006, p.26). Autrement dit, « Quels sont les trois qui permettent de dire qui vous êtes ? » (Ibidem). Dans le top trois des réponses les plus citées se trouvent la famille (86%), le métier/situation professionnelle, les études (40%) et les amis (37%). A noter que le fait d'être chômeurs, retraités ou encore « retirés » ne signifie pas pour autant que le travail ne fait pas ou n'a pas fait partie de la construction de l'identité. Par ailleurs, il a été constaté que le fait d'avoir des enfants augmente les chances de ne pas citer le travail parmi les facteurs faisant partie de la construction de soi.

Une autre enquête menée par la CFDT⁶ avait comme but principal de savoir si le travail était considéré comme lieu de réalisation de soi ou comme moyen de subsistance. Lors de cette enquête, les participants ont dû répondre à la question suivante : « Pour vous le travail, c'est 1) une obligation que l'on subit pour gagner sa vie, 2) une obligation et aussi un moyen de se réaliser, 3) être utile, participer à la vie en société, 4) réaliser un projet, une passion » (Garner, Méda & Senik-Leygonie, 2006, p.28). Près de trente-trois pourcent (33%) ont choisi la première réponse, quarante-deux pourcent (42%) la seconde, vingt pourcent (20%) la troisième et cinq pourcent (5%) la quatrième.

Il ressort de cette enquête que les réponses apportées diffèrent non seulement selon la catégorie de salariés interrogés, mais aussi selon qu'ils relèvent du secteur privé ou public.

Pour les participants travaillant dans le secteur privé, le travail est perçu comme source d'obligation. Cependant, pour ceux travaillant dans le secteur public, le travail est avant tout perçu « comme un moyen d'être utile ou encore de se réaliser » (Gerner, Méda & Senik-Leygonie, 2006, p.28). Il est donc question, ici, de la quête de sens. Lorsque, pour certains, il s'agit d'une obligation, pour d'autres, le travail est au centre de l'existence même des individus (Pauchant, 2002 ; Pauchant 2000a ; Pauchant et (Coll.), 1996). Le travail permet donc de répondre à cette quête, à cette question de sens concernant l'existence (Meylan, Boillat et Morel, 2009).

⁵ Famille, métier/situation professionnelle/études, amis, passion/activité de loisir, lieux auxquels vous êtes attachés, origines géographiques, problème de santé/ handicap, opinions politique ou religieuse/engagements, physique ou apparence

⁶ Confédération française démocratique du travail

2.2 Le stress : une réponse biologique mais pas seulement

A l'heure actuelle, le stress au travail à, avant tout, une connotation négative. Lorsque nous évoquons le mot « stress », nous pensons à « pressions », « surcharge de travail », aux conséquences physiques et mentales qui peuvent en découler. Avant même de nous pencher sur le stress au travail, essayons de comprendre ce qu'est le stress en lui-même.

En près d'un siècle, la définition du stress a considérablement évolué et ce, en même temps que les avancées scientifiques.

Le stress est, avant toute chose, une réponse biologique de notre organisme suite à la rencontre d'un « agresseur » et la résistance faite suite à la rencontre de cet agresseur. Ce dernier peut être de nature physique, psychologique ou encore émotionnelle. Quant à la résistance, il est question d'adaptation face à l'agression subie (Selye, *Le Syndrome Général d'adaptation*, 1946). Selon Hans Selye, le stress est « *la réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement* » (Abdelatif, 2020, p.18). Par conséquent, il est biologiquement possible d'identifier le type de stress et ce, uniquement sur base du taux de concentration des hormones dans le sang. En effet, chez un individu, si le taux d'hormone habituel dans le sang varie positivement alors, il est biologiquement possible d'identifier le stress. Toutefois, cette méthode a ses limites. En effet, il reste difficile, sur base d'une variation du taux d'hormones, de définir l'importance du stress vécu ou encore le moment où l'individu ressent ce stress.

Selon Holmes et Rahe (1967), au plus un individu est soumis à des événements impliquant un changement de vie, plus le stress sera présent, au plus la capacité d'adaptation de l'individu sera grande. En effet, au plus des événements imprévisibles apparaissent au cours de la vie, au plus l'individu sera habitué à devoir s'adapter à ces nouvelles situations.

Selon ces mêmes auteurs, au plus un individu subit des changements dans sa vie, au plus grand est le risque que, l'année suivante, cet individu connaisse des problèmes de santé.

Nous constatons donc que le stress a un réel impact sur la santé.

2.2.1 Types de stress

Nous allons vous proposer une typologie du stress en nous appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs.

Positif

Le stress positif, également appelé “eustress”, est un type de stress qui est associé au bien-être. Il se caractérise par une action ou encore une situation stimulante ou excitante pour l’individu. Dans ce cas-ci le stress est perçu comme un moteur poussant l’individu à atteindre ses objectifs. Jusqu’à un certain point, le stress est considéré comme productif. Selon Kanji et Chopra (2009), ce type de stress est appelé « healthy stress » et à des conséquences bénéfiques sur l’individu.

Négatif

A contrario, le stress négatif, également connu sous le nom de « distress », fait référence au mal-être. Dans ce cas-ci, le stress renvoie à la souffrance, au mal-être profond ou encore à de l’anxiété voire de la dépression. A nouveau, une fois un certain cap franchi, le stress n’est plus perçu comme positif mais cette fois-ci, est perçu comme négatif. Selon Kanji et Chopra (2009), à nouveau, ce type de stress est nommé « unhealthy stress » et fait référence à des conséquences terriblement désastreuses pour l’individu tant sur le plan physique que mental.

Stress aigu

Il est question de « stress aigu » lorsqu’il est question de survie. Ce type de stress survient à la suite d’un choc violent qu’il soit de nature physique ou encore émotionnel et est de courte durée dans le temps. Le stress aigu est un stress violent vécu de manière intense par l’individu. Par exemple, un discours à faire en public peut causer du stress aigu. En effet, dans ce cas-ci, la période de stress sera courte et très intense. Il s’agit d’un évènement ponctuel et fort en émotions.

Stress chronique

Le stress chronique est un peu moins violent que dans le cas précédent, mais qui survient de manière plus récurrente et de façon plus rapprochée dans le temps. Le fait que des événements stressants surviennent fréquemment incite l'individu à devoir s'adapter souvent à de nouvelles situations ce qui, à la longue, est épuisant. C'est le cas au travail. Ici, les périodes de stress sont plus fréquentes et plus rapprochées dans le temps mais perçues de façon moins violente que dans le cas du stress aigu.

2.3 Stress professionnel : une réponse au stress subi au travail

Le stress organisationnel peut être défini comme un « *état de stress (qui) survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* »⁷ (Gintrac, 2011, p.90). Dans ce même accord, il est indiqué que « *l'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses* »⁸ (Gintrac, 2011, p.90). En effet, si l'individu estime qu'il n'a pas les ressources nécessaires pour faire face à une demande particulière, les conséquences pour l'individu seront négatives. Il ressentira des effets négatifs comme une augmentation de la fréquence cardiaque, des émotions négatives, etc. (Paquet & Antonini Philippe, 2009).

De ce constat, deux types de remarques peuvent être mises en évidence. La première est le fait que face au stress chaque individu ne réagit pas de la même manière. En effet, une personne peut se voir assigner une charge de travail incommensurable pourtant, ne pas se plaindre ou ressentir du stress. Lorsque, pour une autre personne, cette même charge de travail sera trop lourde et la personne se verra submergée par la quantité de travail à accomplir. Finalement, il n'est pas question de surcharge de travail mais plutôt de la façon dont ce travail est appréhendé.

⁷ Accord national interprofessionnel, 2 juillet 2008

⁸ Ibidem

Le deuxième est le fait que à la suite du stress engendré par ce déséquilibre, la qualité du travail de l'individu s'en verra impactée. Dès lors, nous pouvons affirmer que le stress n'impacte pas seulement la santé physique et mentale du travailleur mais également la qualité de son travail.

Dans le même ordre d'idée, en 1978, Lazarus et Launier ont défini le stress comme étant une transaction entre un individu et son environnement, décrivant le stress comme étant « personne-environnement adapté ». En d'autres termes, le degré de stress dépend, premièrement, de l'évaluation que l'individu fera de la situation : Est-ce que cette situation est stressante ? Deuxièmement, de l'évaluation que l'individu fera de ses compétences : Suis-je capable d'y arriver ? Ai-je les clés en main pour y parvenir ? En effet, d'après Ogden (2007) « *une bonne personne et un bon environnement n'entraîne pas ou peu de stress et un mauvais ajustement entraîne un stress plus élevé* » (Abdelatif, 2020, p.19).

Toutefois, si le stress professionnel est poussé à son paroxysme alors, il est question d'épuisement professionnel. Dans ce cas, le travailleur ne parvient pas à satisfaire les exigences de son travail. Il se sent ainsi démotivé, en perte d'énergie et voit son estime de soi diminuer. Cette forme de stress professionnel extrême est plus communément appelée *burnout*. Nous reviendrons plus en détail sur ce sujet au chapitre 3.

2.3.1 Modèle de Karasek (1981) : un modèle bidimensionnel

Le modèle de Karasek (1981), communément appelé le « Demand-control model », est un modèle permettant de déterminer le niveau de stress ou de charge mentale en fonction du type de travail de l'individu. Dans le cadre de ce mémoire, ce modèle est utilisé à des fins informatives et nous permet d'avoir une vision globale sur le type de travail et par conséquent, d'identifier le niveau de stress.

Ce modèle prend en compte deux dimensions : La première, le niveau d'exigence au travail (*Job demand*) qui peut être basse ou élevée. Cette première dimension prend en compte l'intensité du travail, le temps de travail, le fait d'être interrompu lors de son travail, etc. La deuxième, la latitude décisionnelle (*Job control*) qui peut également être basse ou élevée.

Cette seconde dimension prend en compte le niveau de contrôle, la possibilité de prendre des décisions. C'est-à-dire l'autonomie présente dans le travail, de prendre et de participer aux décisions mais prend également en compte la possibilité d'user de ses compétences et de les développer. Selon Gollac (2011), « *La latitude décisionnelle croît avec le niveau de qualification* » (Askenazy et al., 2011, p.115). Ces deux dimensions, *Job demand* et *Job control* sont pour Karasek, indissociable l'une de l'autre pour pouvoir mesurer pleinement la charge mentale et ses dangers.

Le modèle de Karasek est représenté sous forme de tableau à double entrée (Voir annexe 1) et offre quatre résultats :

- Travail détendu
- Travail passif
- Travail actif
- Travail tendu ou surchargé

Dans le premier cas, le travailleur occupe un poste dans un travail dit « détendu ». La latitude décisionnelle est donc forte et les exigences du travail sont élevées. Dans cette catégorie, nous pouvons nommer par exemple les architectes ou encore les chercheurs scientifiques.

Lorsque la latitude décisionnelle est faible ainsi que les exigences de travail, le travailleur occupe un travail dit « passif ». Dans cette catégorie, nous pouvons retrouver les employés d'administration, par exemple. Cette catégorie représentant un certain ennui, nous pouvons, sur le long terme, faire un lien avec le *bore out*. Le *bore out* est une maladie professionnelle dans laquelle le travailleur ressent un profond ennui vis-à-vis de son travail. Sur le long terme, cet ennui peut se répercuter sur la santé du travailleur et se dégrader.

Un troisième cas est le fait que les exigences au travail ainsi que la latitude professionnelle soient toutes les deux élevées. Dans ce cas-ci, le travail est considéré comme « actif ». Nous retrouvons par exemple des professions dites intellectuelles comme les ingénieurs ou encore les professions médicales. En effet, Karasek fait le constat qu'ils ont plus de responsabilité et de demande quant au travail à effectuer. Toutefois, ils ont également plus de marge de manœuvre, plus de flexibilité quant au travail en tant que tel et la façon dont il doit être accompli. Dès lors, dans ce cas-ci, le travail engendre un stress positif.

Le cas le plus critique, selon Karasek, est celui où le travailleur se retrouve avec une charge de travail élevée et une latitude décisionnelle faible. Dans ce cas-ci, le travailleur se trouve confronté à du stress négatif, à « des tensions mentales ». Ces tensions mentales peuvent se manifester par des troubles du sommeil, des soucis de santé ou encore, par exemple, de l'insatisfaction quant au travail à réaliser (Coetiser et al. 1999). Ce stress négatif peut également se manifester sous forme de souffrance, de problèmes cardiaques importants ainsi que de maux psychologiques. Ici, sont principalement concernés les aides-soignants, serveurs, etc.

Dans le cas des cadres intermédiaires, par exemple, les demandes et exigences sont élevées mais, eux, n'ont que peu, voire aucune marge de manœuvre quant au travail qui doit être effectué. Ils peuvent se sentir coincés entre les différents points de vue de leur supérieur et leur subalterne, ce qui, avec une faible marge de manœuvre, engendre du stress négatif.

Karasek souligne le fait que plus un travailleur tend vers un travail actif, plus celui-ci se sentira épanoui et verra son développement personnel croître. A contrario, plus un travailleur tend vers un travail tendu ou chargé, plus les risques sont élevés de développer des pathologies.

Limites du modèle

Ce modèle comporte ses limites. En effet, Karasek souligne lui-même que les relations sociales jouent un rôle important sur le groupe et sur l'organisation. C'est pourquoi, Karasek et Theorell (1990) ont modifié le modèle de base pour y ajouter la dimension « soutien social ». Cette dimension permet de modérer les pressions vécues par le travailleur ainsi que de temporiser les conséquences médicales qui peuvent survenir.

Dans le cas des travailleurs actifs, le soutien social, émotionnel permet de modérer l'impact tant direct qu'indirect de la demande décisionnelle et psychologique (Karasek, 1979 ; Karasek, 1985 ; Ponelle et al., 2012).

Une autre limite du modèle est qu'il ne permet pas d'expliquer le stress en tant que tel mais plutôt d'expliquer les facteurs de stress comme la perception des conditions de travail par le travailleur.

2.3.2 Causes

Bien que les causes de stress professionnel soient multiples, certaines reviennent de manière plus récurrente comme par exemple la frustration, le harcèlement moral, le manque de ressource ou encore les exigences de la hiérarchie. Tous ces facteurs pris ensemble ou séparément ont un réel impact sur le travailleur et la qualité de son travail.

La frustration est un sentiment que l'on perçoit lorsqu'il est difficile voire impossible d'atteindre un objectif. Ce sentiment peut naître d'un décalage entre les efforts fournis et le manque de reconnaissance, d'injustice faite ou encore de l'attente de quelque chose qui n'arrivera jamais.

Lorsque nous parlons de harcèlement moral au travail, nous parlons d'une conduite abusive exercée par un collègue ou un supérieur. Harceler moralement une personne signifie humilier, rabaisser voire détruire psychologiquement la personne visée. A distinguer de l'abus de pouvoir qui est le fait d'user de son pouvoir en dehors de sa zone d'autorité.

Le manque de ressources peut provoquer de la frustration mais également du stress dans la mesure où le travailleur a cette notion du « bien faire » et qu'il ne dispose pas des éléments nécessaires à la bonne réalisation de son travail.

Concernant les exigences de la hiérarchie, au plus les exigences sont importantes, au plus la pression sur le dos du travailleur est importante, et par conséquent, au plus le travailleur peut ressentir du stress.

2.3.3 Conséquences

Les conséquences du stress organisationnel négatif sont de nature physiologique ou psychique et peuvent donner naissance à des addictions (Gintrac, 2011).

Les conséquences de nature physiologique, se caractérisent principalement par des maladies cardiovasculaires, mais aussi des troubles musculaires, des douleurs au ventre, à la tête, etc.

Les conséquences psychiques, elles, concernent les émotions du travailleur. Il est ici question d'angoisse, de fatigue pouvant parfois aller jusqu'à la dépression voir, dans les cas extrêmes, le suicide.

Il est également possible que, suite à ce stress négatif, le travailleur développe des addictions comme le tabagisme, l'alcoolisme ou encore la consommation de stupéfiants. A noter que ces addictions peuvent elles-mêmes provoquer des troubles physiologiques.

Le stress peut également affecter la concentration des travailleurs, leur capacité de mémorisation ou de prise de décisions et donc l'efficacité de leur travail.

Une conséquence majeure du stress organisationnel est le fait que celui-ci peut se transformer en burn-out, un syndrome d'épuisement professionnel. Dans cette forme extrême, le travailleur se consume suite au stress et à la pression constante. A noter que *« le burnout n'est pas une conséquence du stress en soi mais est plutôt dû à une mauvaise gestion de celui-ci »* (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2004, p.20).

CHAPITRE 3 : Burnout : un syndrome du 21^{ème} siècle

3.1 Historique : de Shakespeare à Maslach

Le terme *burnout* est apparu pour la première fois dans le livre « The Passionate Pilgrim » de Shakespeare en 1599.

« *She burnt with loue, as straw with fire flameth. She burns out loue, as soon as straw out burneth* ».

(Enzmann & Kleiber cité par Schaufeli & Buunk, 1996, p.311)

Ce terme fut oublié pendant quelques années avant de réapparaître dans la nouvelle de Graham Greene en 1960 intitulée « A burnout case ». Dans cette nouvelle, le protagoniste est décrit comme étant atteint *mentalement* de burnout. Ce qui désignait, pour l’auteur, une personne lépreuse.

Cependant, la signification actuelle du mot burnout, dans le sens scientifique du terme, est apparue au cours du vingtième siècle avec Herbert Freudenberger ou encore Christina Maslach, deux pionniers.

3.1.1 Herbert Freudenberger : le père fondateur de la théorie du burnout

Dans les années 1970, le psychiatre et psychothérapeute Herbert Freudenberger dirige une *free clinic* à New York qui accueille les toxicomanes. Cette clinique est principalement dirigée par des bénévoles et permet à des personnes défavorisées de bénéficier de soins à moindre coûts ou gratuitement. Après un an d'ouverture du centre, H. Freudenberger s’aperçoit d’une perte de motivation au sein de son équipe de bénévoles. Cette démotivation s’accompagne de fatigue, d’épuisement, d’insomnie ainsi que de périodes de maladie répétées. Freudenberger fait le constat que les bénévoles sont dépassés par leurs émotions. Ils sont colériques, irrités, dans l’incapacité de faire face à de nouvelles situations. Selon Herbert Freudenberger, ils sont dans une période de « craquage » ou « d’épuisement émotionnel et mental ». Il conclut donc que ce nouvel état de mal être des bénévoles est le fruit d’une profonde implication dans leur travail. Freudenberger affirme que si nous tombons dans le

« craquage », c'est parce quoi nous sommes dévoué à notre tâche. Par la suite, il nommera ce craquage le « burnout ».

D'après Freudenberger, le burnout est semblable à une bougie qui se consume. Au début, la flamme est vive et grande mais à mesure du temps qui passe, cette flamme diminue jusqu'à s'éteindre. Il en va de même pour la motivation.

3.1.2 Christina Maslach : une approche systématique

Dans les années 70, Christina Maslach, chercheuse en psychologie sociale, mène une étude sur l'inquiétude distante⁹ et l'objectivation comme autodéfense¹⁰ dans le domaine médical. Les résultats de cette recherche démontrent que, premièrement, les émotions peuvent être source de stress, deuxièmement, le personnel médical n'arrive pas à atteindre « le détachement »¹¹, troisièmement, les émotions sont vues comme un échec. Ce dernier menant à une remise en question personnelle des compétences professionnelles de l'individu.

C'est par hasard que Maslach apprend que ces mêmes conclusions s'appliquent aux avocats travaillant avec des personnes en difficulté sociale. Ils regroupent ces conclusions sous le terme de « burnout ». Dès lors, elle émet l'hypothèse que le burnout touche principalement les professions ayant un lien avec l'aide aux personnes.

Afin de valider cette théorie, C. Maslach organise des entretiens auprès de différentes professions ayant un lien relationnel avec la population. Elle constate que certains thèmes reviennent souvent tels que l'épuisement émotionnel, l'inquiétude distante ou encore une négativité qui s'installe vis-à-vis du patient/du client.

Dans les années 1975 à 1980, nombreux sont les articles à avoir été publiés sur le thème du burnout. Il en ressort que certaines professions ou certaines personnes sont plus à risque que d'autres. Christina Maslach et Wilmar Schaufeli, psychologue néerlandais, constatent que la signification du terme « *burnout* » varie selon les auteurs et que peu de données empiriques

⁹ Compromis entre compassion et détachement émotionnel

¹⁰ Renvoie à l'idée de se protéger d'un débordement émotionnel. Fait de considérer des « cas » et non des personnes.

¹¹ Renvoie à l'inquiétude distante.

sont utilisées pour appuyer leur propos. Seule une approche clinique basée sur l'observation est utilisée pour établir des conclusions. Pour cause, un manque de modèle théorique.

Afin de pallier à ce problème et dans le but d'avoir une définition commune du terme, Christina Maslach et Susan Jackson, psychologue américaine, mettent en place une méthode systématique qui concerne l'ensemble des professions ayant un lien avec l'aide aux personnes, le Maslach Burnout Inventory (MBI) (Voir annexe 2).

Le MBI est un questionnaire composé de trois dimensions. Chacune d'entre elle comportant des items : l'épuisement professionnel (neuf items), la dépersonnalisation¹² (cinq items) et la réduction de l'accomplissement personnel (huit items). Pour chaque dimension, sur une échelle de 0 à 6, le sujet doit indiquer à quelle fréquence il éprouve le sentiment mentionné. A la fin du test, un score pour chaque dimension est établi. En fonction des résultats obtenus, il est possible de déterminer à quel niveau se situe l'item. C'est-à-dire s'il est à un niveau correct, à un niveau auquel il faut prêter attention ou à un stade dangereux pour l'individu.

3.2 Professions touchées : des professions médicales et professorales vers une généralité

Dans un premier temps, il est important de comprendre quel type de professions est touché par le burnout et pourquoi. Selon Chabot (2013), les premières professions à avoir été impactées par cette maladie furent les professions médicales et professorales. En effet, nous constatons qu'en 1974 déjà, Freudenberger faisait le constat que les bénévoles travaillant dans la *free clinic* souffraient probablement de burnout. Le fait que cette maladie touche le monde médical ne serait pas un hasard. Selon Freud (1985), « *soigner, éduquer et gouverner sont des métiers impossibles* » (Roland, 2016, p.160). Il est considéré comme *impossible* car ces professions sont des foyers de l'humanisme classique. C'est-à-dire que, dans une société technique, exercer un métier humaniste n'est pas chose facile.

Prenons par exemple le cas des infirmiers ou professeurs. Ceux-ci exercent un métier qui, dans l'absolu, ne pourra jamais être parfait à 100%. Ils poursuivent un idéal qui, dans la pratique, est impossible à atteindre. Dans les deux cas, ce sont des professions frontales. C'est-à-dire

¹² Négativisme et cynisme

qu'il y a un contact direct avec le patient ou l'élève mais également un contact direct avec la souffrance et la détresse de ceux-ci.

De nos jours, les professions médicales et professorales ne sont plus les seuls métiers à être touchés par le burnout. Et pour cause. Une pression managériale impose au travailleur certains quotas de production impossibles à atteindre poussant ainsi les travailleurs dans leur retranchements (Aubert & Gaulejac, 2007). Dès lors, toutes les professions sont susceptibles d'être touchées par le burnout.

3.3 Définition

Généralement, les définitions que nous rencontrons sur le sujet définissent le burnout uniquement grâce aux symptômes de celui-ci. Toutefois, définir le burnout de la sorte reviendrait à nier l'aspect dynamique de la maladie.

Deux types de définitions s'offrent à nous. Les premières décrivent le burnout en ne citant uniquement que les symptômes les plus centraux ; il s'agit des définitions d'état. Les secondes sont des définitions de processus. Dans ce cas-ci, les définitions décrivent le processus du burnout, prenant ainsi en compte l'aspect dynamique.

Nous pouvons dire que ces deux types de définitions sont complémentaires car, lorsque l'une nous décrit les phases du burnout, l'autre nous donne la finalité de celui-ci (Schaufeli & Buunk, 1996)

Nombreuses sont les définitions sur le burnout. En 1982, les premières littératures recensaient déjà près de 48 définitions sur le sujet. Citons par exemple :

« Un état de fatigue et de frustration, de dépression, provoqué par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation humaine et qui échoue à produire les résultats espérés ».

(Pines cité par Westerlin, Gérain & Mikolajczak, 2020, *Chapitre 1 : définition et conceptualisation des burn-outs*)

« Le burnout est caractérisé par un épuisement physique, par des sentiments d'impuissance et de désespoir, par un assèchement émotionnel et par le développement du concept de soi négatif, et d'attitudes négatives envers le travail, la vie et les autres personnes ».

(Aronson & Pines, ibidem)

«Le burnout [...] est présent dans toute occupation dans laquelle les individus sont psychologiquement engagés dans leur travail. Les emplois psychologiquement engageants épuisent les ressources cognitives, émotionnelles et physiques».

(Leiter et Shaufeli cité par Grebot, 2019, p. 119)

Toutefois, la première définition sur le burnout fut rédigée par Herbert Freudenberger en 1974 :

« Un état de fatigue ou de frustration résultant du dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui n'a pas donné les bénéfices escomptés. »

(Cité par Remacle & Périlleux, 2017, p.11)

Et celle de Christina Maslach :

« Syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui. »

(Ibidem, p.12)

Cette dernière définition reprend trois notions qui, à l'heure actuelle, sont devenues les trois dimensions du burnout. A savoir : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution du sentiment de l'accomplissement personnel.

3.4 Les trois dimensions du burnout

Avant que le burnout ne soit considéré comme un modèle tridimensionnel, Maslach l'avait défini comme un modèle bidimensionnel. Les deux dimensions étaient alors l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Cette première tentative de modèle était basée sur les premières recherches empiriques systématiques de Maslach réalisées dans les années quatre-vingt.

Bien que prometteuses, ses recherches n'étaient basées que sur un nombre limité de cas. C'est pourquoi, avec Kelly, Pines et Jackson, Maslach réalise une nouvelle enquête par questionnaire, cette fois, sur un panel de travailleurs plus important. De cette enquête, en ressort 3 dimensions principales : L'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction d'accomplissement personnel¹³.

1. L'épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel fait référence au manque de ressources émotionnelles, au manque d'énergie. L'individu se sent « *vidé nerveusement* » (Mayenin, 2007) et n'est plus motivé par son travail. Au fur et à mesure que le travail augmente et avance, le travailleur se sent de plus en plus fatigué et faible émotionnellement.

Dans cette phase, le maître mot est « fatigue », premier symptôme du burnout. D'ailleurs, pour Freudenberger, le *Burn-out Syndrome* (B.O.S) correspond à la notion d'état émotionnel dans la définition de Maslach.

Freudenberger affirme « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans 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* » (Olié et al., 2016, p.352).

2. La dépersonnalisation

À la suite d'un travail toujours plus fatigant et épuisant, le travailleur se sent surmené et finit par se détacher de son travail. Il met une barrière entre ses émotions et son travail, rendant ainsi son travail mécanique. C'est ici que la deuxième phase naît.

La dépersonnalisation permet de réduire l'attachement que le travailleur peut avoir vis-à-vis de son travail allant jusqu'à adopter une attitude froide envers les personnes qui l'entourent (Maslach et Leiter, 2011). Dès lors, le travailleur développe une insensibilité vis-à-vis d'autrui.

¹³ Cfr. Maslach Burnout Inventory

Il peut également adopter « *un comportement cynique, rigide, brutal, impitoyable [...]* » (Floru & Cnockaert, 1998, p.27). La dépersonnalisation permet ainsi de soulager le travailleur de la fatigue et de l'épuisement émotionnel qu'il peut ressentir.

Prenons l'exemple d'un infirmier, il ne considérera plus son patient comme un individu mais comme « l'appendicite de la chambre 22 ».

La « dépersonnalisation » peut atteindre un stade extrême et se traduire par de « comportements et des attitudes de rejet, de stigmatisation, de maltraitance » (Josse & Stinglhamber, 2018, p.17).

3. La diminution du sentiment d'accomplissement personnel

Dans cette phase, il est question de diminution de l'estime de soi, de dévalorisation du travail ainsi que des compétences du travailleur (Eckert, 1989).

Le travailleur est convaincu qu'il ne répondra pas aux attentes. Dès lors, une perte d'envie d'effectuer son travail se fait ressentir. Le travailleur ne fait plus d'effort, ne s'investit plus dans son travail. Il va jusqu'à fuir le travail ne se sentant plus capable, plus à la hauteur, son estime de lui-même diminue. Dès lors, un sentiment de culpabilité naît se mêlant à un sentiment d'échec et de faiblesse. En conséquence de cette attitude, la confiance en soi diminue jusqu'à se voir réduite à néant. L'ensemble de ces sentiments et émotions peuvent mener jusqu'à la dépression.

3.5 Stades du burnout – Selye (1946)

Comme énoncé précédemment, le stress est avant tout une réponse biologique de notre organisme, d'une rencontre entre un « agresseur » et une résistance face à celui-ci. Selon Hans Selye, le stress est « *la réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement* » (Abdelatif, 2020, p.18).

Le syndrome général d'adaptation (Selye, 1946) permet l'identification d'une réponse de l'organisme sous trois phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Ces trois différentes phases déterminent trois phases différentes face au stress.

1. Phase d'alarme

La phase d'alarme correspond à la première phase du burnout. Elle apparaît lorsqu'un stress ou un possible stress est détecté. L'organisme réagit et l'adrénaline, la noradrénaline ainsi que d'autres hormones liées au stress augmentent. Les fonctions vitales de l'individu se mettent en alerte, prêts à faire face à ce déséquilibre.

Lors de cette phase, la fréquence cardiaque, la température corporelle ou la tension augmentent.

2. Phase de résistance

Lors de la phase de résistance, le corps de l'individu se prépare à combattre ou bien à prendre la fuite. Les hormones qui transportent le sucre dans le corps agissent pour donner à l'organisme ce dont il a besoin pour faire face à cette situation. L'impact de l'adrénaline, la noradrénaline ainsi que les autres hormones de stress s'intensifie afin de fournir au corps un support face à la situation. Dès lors, au plus l'individu fait face à ce stress longtemps, au moins d'énergie il aura et au plus les symptômes du stress se feront ressentir.

3. Phase d'épuisement

Lors de cette ultime phase du syndrome général d'adaptation de Selye (1946), le stress est chronique, il est à son paroxysme. A ce moment, les ressources énergétiques de l'individu sont épuisées ainsi que la capacité d'adaptation et ses ressources mentales.

Les maladies psychosomatiques sont typiquement liées à cette troisième phase du modèle. Suite à celle-ci, un état de dépression ou de burnout peut être déclenché.

3.6 Causes : facteurs organisationnels et individuelles

Nombreuses sont les sources du syndrome d'épuisement professionnel. Toutefois, nous pouvons les regrouper en deux groupes distincts. D'une part, les facteurs organisationnels, prenant en compte tant l'environnement du travail que le fonctionnement de l'entreprise en tant que telle. D'autre part, les facteurs individuels qui, eux, prennent en compte les caractéristiques du travailleur en lui-même. C'est-à-dire, sa personnalité, son environnement sociodémographique, son attitude envers le travail.

Nombreuses sont les recherches faisant un lien plus direct entre les facteurs organisationnels et le burnout. Cependant, les facteurs individuels ne sont pas à négliger. En effet, dans une même situation, deux travailleurs peuvent ne pas réagir de la même manière face aux conditions de travail. L'un peut se sentir épuisé lorsque l'autre ne rencontre aucun problème ou symptôme particulier. Dès lors, nous comprenons que, dans ce cas, les facteurs individuels jouent un rôle important. Ils peuvent, en quelque sorte, faire pencher la balance et ainsi « *augmenter ou réduire la susceptibilité du burnout* » (Floru & Cnockaert, 1998, p.33).

3.6.1 Facteurs organisationnels : une construction en six axes

Les facteurs organisationnels comprennent différents axes comme les exigences au travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les rapports sociaux, l'insécurité du travail et les conflits de valeurs. Ces six axes propres à l'organisation peuvent conduire à l'apparition de risques psychosociaux et par conséquent, au syndrome d'épuisement professionnel, le burnout.

1. Les exigences au travail

Dans certaines entreprises, les exigences au travail font partie intégrante de la culture de celle-ci et peuvent se traduire de différentes manières. Par exemple, de la résistance au stress, le niveau de performance, de l'endurance ou encore du courage. Toutefois, un travail peut être jugé exigeant par son intensité ou le temps nécessaire à la réalisation de celui-ci.

L'intensité du travail peut se mesurer de deux manières. D'une part, nous retrouvons les exigences qualitatives qui comprennent le niveau de complexité de la tâche, la concentration nécessaire à la réalisation du travail ou encore les responsabilités. D'autre part, nous retrouvons les exigences quantitatives liées à la charge de travail qui comprend le travail en tant que tel ainsi que le vécu par rapport au travail de chacun.

Dans un but d'épanouissement du travailleur, il est primordial de jauger correctement la charge de travail qui lui est attribuée. S'il y a une surcharge de travail, le travailleur se sentira crouler sous celui-ci tandis que, s'il y a une sous-charge de travail, celui-ci risquera de s'ennuyer.

Les exigences temporelles prennent en compte le temps passé à la réalisation d'un travail ainsi que l'aménagement du temps de travail.

Concernant le temps de travail, il est primordial qu'il ne dépasse pas un certain seuil. En effet, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle doit être maintenu pour le bien-être du travailleur. Autrement, l'entreprise verra son salarié s'épuiser à la tâche et dès lors, la qualité du travail en sera impactée.

L'aménagement du temps de travail a également son importance. En effet, un travailleur possédant des horaires flexibles sera, généralement, plus heureux. De cette façon, concilier vie privée et vie professionnelle sera simple. Par conséquent, le travailleur sera plus heureux et épanoui, que ce soit au travail ou à la maison.

2. Exigences émotionnelles

Les exigences émotionnelles permettent de mesurer l'impact du « *travail émotionnel* » (Hochschild, 1985) sur la santé. Le travail émotionnel « [...] *consiste à maîtriser et façonner ses propres émotions, afin de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail* » (Askenazy et al., 2011, p.63).

Il est important de noter que les exigences émotionnelles peuvent être positives et dès lors, contribuer à la dynamique psychique (Clot, 2010) mais elles peuvent également être négatives et causer de la souffrance. Généralement, les exigences émotionnelles sont extrêmement fortes lorsqu'elles sont négatives. En effet, maîtriser ses émotions signifie, pour certain,

devoir cacher ses émotions. Prenons par exemple le cas d'un contact houleux avec un client mécontent ou encore le fait de devoir faire face à des propos violents. Il arrive parfois que les émotions ressenties soient en contradiction avec ce que l'on montre, comme faire face et un afficher un sourire dans la situation précédente.

3. L'autonomie

Lorsque nous parlons d'autonomie au travail, il est question de laisser la possibilité au travailleur d'être le réel acteur « *de son travail, de sa participation à la production et de la conduite de sa vie professionnelle* » (Askenazy et al., 2011, p.115). De cette manière, dans le modèle de Karasek (1979), l'autonomie fait référence à la latitude décisionnelle combinée aux exigences du travail et prend tant en compte l'emploi du travailleur que sa carrière.

L'autonomie procédurale est le fait de choisir la façon dont le travailleur souhaite travailler. Cela comprend les initiatives par rapport à la méthode de travail mais également par rapport au contenu du travail en lui-même ou encore l'aménagement du temps de travail. Manquer d'autonomie procédurale reviendrait à limiter le travailleur dans son domaine d'action.

Prenons l'exemple d'un travail répétitif et monotone. Sans marge de manœuvre, sans autonomie possible, le travailleur se sentira lassé et sa santé s'en verra déstabilisée. Ici, la monotonie entrave le développement personnel du travailleur. A contrario, laisser le travailleur « se débrouiller » ne signifie pas donner de l'autonomie. Le travailleur a besoin d'être guidé dans une certaine mesure mais a également besoin d'avoir une marge de manœuvre quant à son travail.

4. Rapports sociaux

Les rapports sociaux prennent en compte d'une part, le rapport entre les travailleurs et d'autre part, les rapports entre le travailleur et son organisation.

Les relations entre travailleurs ont un réel impact sur le bien-être au travail ainsi que sur la santé et ce, de deux manières possibles. Premièrement, l'entraide entre collègues aide à l'accomplissement des tâches. Deuxièmement, le collectif de travail aide à l'intégration sociale

par une forme de reconnaissance pratique ou symbolique. Cependant, « le collectif de travail » ne se résume pas qu'à un ensemble de personnes travaillant au même endroit ou encore des personnes qui s'entraident (Linhart, 2009). D'après les ergonomes, le collectif de travail suppose « *simultanément plusieurs travailleurs, une œuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation* » (Cru, 2016, dans *Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail ; le collectif et l'individu*). Selon Christophe Dejours, le collectif prend en compte des aspects comme la loyauté, la coopération ou encore la solidarité.

L'absence de ces facteurs entrainerait l'employé à travailler d'une façon qui ne correspond pas à sa conception du travail ou de ses normes éthiques et dès lors, mener à des pathologies mentales et dans les cas les plus extrême, au suicide (Gernet & Dejours, 2009).

Dès lors, le collectif joue un rôle primordial, celui de modérateur. Il permet de modérer le stress vécu au travail et le syndrome d'épuisement professionnel.

Concernant les rapports entre les travailleurs et leur organisation, la vision de cette dernière doit être claire et en lien avec les tâches à réaliser qui est demandées aux travailleurs. Le travailleur doit pouvoir trouver de la cohérence entre ce qui lui est demandé de faire et la vision de l'entreprise dans le but de mener à bien ses objectifs.

5. L'insécurité au travail

L'insécurité au travail comprend à la fois en compte l'insécurité socio-économique ainsi que les conditions de travail et les changements non maîtrisés.

A propos de la sécurité socio-économique, il est question du déroulement de la carrière au sein de l'organisation, de la pérennité au sein de celle-ci mais aussi du maintien salarial. L'insécurité socio-économique est définie par Greenhalgh & Rozenblatt (1994) comme étant « *l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi* » (Moulet & Salibekyan, 2019, p.74). Cette insécurité peut entraîner des conséquences importantes sur la personnalité lorsqu'elle est vécue sur le long terme (Sennett, 1998). Dès lors, « *le degré de sécurité socio-économique est un élément de la valeur d'un*

emploi » (Askenazy et al., 2011, p.161). Il est important de noter que la sécurité de l'emploi et la qualité du travail sont deux choses différentes pourtant liées.

L'insécurité socio-économique peut également être liée à la précarité du contrat de travail. Que ce dernier soit un CDI, qui assure un emploi sur le long terme, ou bien un CCD ou encore un contrat d'intérim, la crainte de voir son avenir se poursuivre dans l'organisation n'est pas la même.

La soutenabilité du travail est le fait de continuer d'effectuer son travail tout au long de sa carrière professionnelle et ce, dans les mêmes conditions. Différents facteurs peuvent rendre un travail non soutenable. Ils peuvent être de nature physique ou encore psychosociale. Toutefois, avoir le sentiment d'avoir un travail non soutenable renvoie à une forte souffrance au travail (Baudelot et al., 2003).

Une insécurité au travail peut également naître de changements dont le travailleur n'est pas maître comme les changements concernant la charge de travail ou bien une restructuration. Dans le premier cas, lorsque la charge de travail diminue, le travailleur remet en cause ses compétences et ses capacités quant à la réalisation des tâches qui lui sont assignées. Le développement des compétences au sein de son travail est primordial pour le bien-être du travailleur. Dans ce cas-ci, son travail est dévalorisé ce qui peut lui créer une source de stress et d'anxiété.

6. Les conflits de valeurs.

Comme nous le savons déjà, le travail occupe une part importante dans la vie de tout un chacun ainsi que dans la construction de son identité. Le travail permet de trouver une réponse à cette quête de sens dans son existence (Davoine & Méda, 2009).

Au travail, les conflits de valeurs prennent la forme de conflits éthiques mais pas seulement. Les conflits de valeurs concernent également tout autres conflits portant sur des choses ayant de la valeur pour le travailleur (Molinier, 2010).

Le conflit de valeur naît lorsque la conscience personnelle du travailleur heurte la conscience professionnelle. Face à cette situation, le travailleur met en place des stratégies comme le cynisme ou encore l'hyperactivité. Toutefois, ces stratégies entraînent des conséquences

néfastes tant sur le climat au travail que sur la qualité des services fournis. Des cas extrêmes de conflits de valeurs peuvent pousser l'individu à se suicider, d'autant plus qu'il est en situation d'isolement (Dejours & Bègue, 2009). Nous aborderons ce point plus en détail dans le chapitre 4.

3.6.2 Facteurs individuels : une construction en trois axes

Nombreuses sont les variables ayant été identifiées comme étant des facteurs de risques individuels. En 2001, Maslach, Schaufeli et Leiter affirment que les facteurs individuels comprennent trois axes : les caractéristiques socio-démographiques, les caractéristiques de la personnalité ainsi que les attitudes envers le travail.

1. Caractéristiques socio-démographiques

A l'heure actuelle, des études ont permis d'établir un lien entre des facteurs comme le genre, l'âge, le statut marital ou encore le niveau de scolarité avec une certaine prédisposition au burnout. En théorie autant les hommes que les femmes vivraient de l'épuisement émotionnel. Toutefois, en pratique, une différence apparaît entre les femmes et les hommes. Ces derniers seraient plus susceptibles d'avoir recours à la dépersonnalisation ou au cynisme alors que pour les femmes, il est davantage question d'épuisement émotionnel (Maslach, 2003).

A noter aussi que les jeunes sont plus susceptibles de vivre un état d'épuisement professionnel (Maslach, 2003). Toutefois, cet état d'épuisement diminue avec l'âge (Norlund et al., 2010).

Les célibataires, eux, seraient plus susceptibles de vivre un épuisement professionnel que les personnes mariées (Ramirez, Graham, Richards et al. 1996).

Quant au niveau d'éducation, nous pouvons le caractériser comme curvilinéaire. Les personnes ayant fait des études supérieures seraient plus enclines à vivre un épuisement professionnel fort (Maslach, 2003). Lorsque pour les femmes ayant un faible niveau d'éducation, le risque de vivre un épuisement professionnel est élevé (Norlund et al., 2010).

2. Caractéristiques de la personnalité

Les caractéristiques de la personnalité associées au syndrome d'épuisement professionnel sont nombreuses. Toutefois, les plus citées sont le faible niveau de hardiesse, le locus du contrôle externe, le manque d'estime de soi, la personnalité de type A, c'est-à-dire compétitive, hostile, besoin de contrôler, l'introversion, le névrotisme, le perfectionnisme ainsi que le sensibilité (Gustafsson et al., 2009).

De plus, la majorité des recherches menées sur les facteurs de risque du syndrome d'épuisement professionnel se sont basées sur le modèle en cinq facteurs (Alarcon et al., 2009 ; Bakker et al., 2006). Ce modèle comprend cinq dimensions, à savoir : le névrotisme et la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'amabilité, l'ouverture d'esprit ainsi que le caractère consciencieux (Costa & McCrae, 1992).

Parmi toutes les dimensions de ce modèle, le névrotisme est celui qui domine dans les études sur l'épuisement professionnel (Langelaan, Bakker, van Doornen & Schaufeli, 2006). Toutefois, il est davantage en lien avec l'exténuation émotionnelle (Armon, Shirom et Melamed, 2012 ; Bühler & Land, 2003).

Le névrotisme est le fait de vivre les émotions de manière négative ainsi que d'avoir des traits de personnalité tels que l'irritabilité, l'impulsivité, l'anxiété sociale ou encore l'impuissance (Costa & McCrae, 1987).

La stabilité émotionnelle est tout le contraire du névrotisme. Elle est positivement corrélée à l'exténuation émotionnelle et au cynisme et est positivement corrélée au sentiment d'efficacité (Ghorpade et al., 2007).

L'extraversion est caractérisée par le fait « *d'être confiant, dominant, actif et à rechercher l'excitation* » (Bakker et al. cité par Desjardins, 2014, p. 15). L'extraversion est négativement corrélée avec le fait d'être émotionnellement exténué (Michielsen, Willemsen, Croon, Vries & van Heck, 2004).

Dans ce modèle, le névrotisme, la stabilité émotionnelle ainsi que le faible niveau d'extraversion sont les dimensions les plus importantes qui permettent de prédire l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2006 ; Gustafsson et al., 2009).

3. Attitudes au travail

Le lien entre attitude au travail et épuisement professionnel n'a été que peu établi. Toutefois, en 2001, Maslach affirme que le fait d'avoir des attentes élevées à l'égard de son travail peut être un facteur important d'épuisement professionnel. Un autre facteur tout aussi important est le fait de percevoir les demandes comme des obstacles au parcours professionnel plutôt que de les percevoir comme des défis (Cordes & Dougherty, 1993 ; Lee & Ashforth, 1996).

3.7 Conséquences de la maladie de la société moderne

Étant considérée comme « *la maladie de la société moderne* » (Remacle, 2017, p.7), il est important de connaître les causes mais aussi les conséquences du syndrome d'épuisement professionnel. Ces dernières se présentent à quatre niveaux : conséquences physiologiques, conséquences psychologiques, conséquences comportementales et conséquences sociales.

1. Conséquences physiologiques

La physiologie est une « *science qui étudie les fonctions et les propriétés des organes et des tissus des êtres vivants ; ces fonctions* » (Dictionnaire Le Robert). Dès lors, les conséquences physiologiques du burnout concernent l'activité de l'organisme de l'individu et se représentent par « *des maux de têtes, des troubles gastro-intestinaux, de la tension au niveau musculaire, de l'hypertension, un rhume, la grippe, une perte d'énergie et des troubles du sommeil* » (Foletti, 2012, p.12).

Le sentiment d'épuisement, de fatigue est le sentiment le plus répandu parmi toutes les conséquences. En effet, les individus atteints de syndrome d'épuisement professionnel ressentent une sensation de vide et de fatigue chronique. En effet, les individus atteints du syndrome d'épuisement professionnel de façon élevée se sentent davantage fatigués et vides. Dans ce cas-ci, il est question d'une fatigue présente sur le long terme, chronique.

2. Conséquences psychologiques

Parmi les conséquences psychologiques du burnout, se trouvent le cynisme ainsi que la prise de distance par rapport au travail.

Une étude menée en 1990 par Schonfeld a démontré que le burnout permet de prédire l'apparition de la dépression ainsi que d'autres symptômes émotionnels. Nombreuses autres études ont permis de démontrer que le burnout a un effet médiateur sur l'impact des sources de stress comme la satisfaction, l'auto-efficacité, l'estime de soi et les idées suicidaires (Burke & Mikkelsen, 2006 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000 ; Fogarty, Singh, & Moore, 2000 ; Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994). En d'autres termes, le burnout permet de réduire l'impact du stress sur des indicateurs de bien-être psychologique.

3. Conséquences comportementales

Les études associant le burnout à des effets négatifs comme l'augmentation du taux d'absentéisme, l'isolement ou encore la baisse de performance ne manquent pas mais qu'en est-il de l'évitement total ?

Dans le cas où le burnout persiste et dure dans le temps, le syndrome d'épuisement professionnel peut mener l'individu à quitter, dans un premier temps son poste ; dans un second temps, son entreprise ; enfin, de mettre un terme à sa carrière (Maslach & Leiter, 2008 ; Singh et al., 1994).

Prenons l'exemple d'infirmières. Plusieurs auteurs ont démontré que, selon le jugement des patients, les infirmières en burnout donnent des soins de qualité inférieure (Leiter, Harvie & Frizzell, 1998 ; Vahey, Aiken, Sloane, Clarke, & Vargas, 2004).

4. Conséquences sociales

Souffrir d'épuisement professionnel n'est pas sans conséquences. Comme nous l'avons vu précédemment, les performances en sont impactées, l'absentéisme ne fait qu'augmenter, dans les cas extrêmes, l'individu en vient à quitter son travail. Toutefois, l'épuisement

professionnel peut également avoir des impacts négatifs sur les relations sociales avec les collègues ainsi qu'avec son entourage.

Comme déjà mentionné, lorsqu'une personne est atteinte de burnout, la qualité de son travail en sera impactée. Dès lors, bouleverser le travail ainsi que les objectifs peut créer des conflits avec et entre les collègues. De cette manière, le burnout peut être « contagieux » et s'alimenter de ces conflits.

Des études ont démontré que le burnout peut également avoir des impacts négatifs sur la vie privée (Burke & Greenglas, 2001), comme un effet de débordement. Les épouses des travailleurs en situation d'épuisement professionnel leur ont donné des évaluations beaucoup plus sévères (Jackson & Maslach, 1982 ; Zedeck, Maslach, Mosier, & Skitka, 1988). Selon les travailleurs eux-mêmes, leur travail a eu un impact négatif sur leur famille et leur travail, les rendant ainsi malheureux (Burke & Greenglass, 2001 ; Burke & Mikkelsen, 2006).

CHAPITRE 4 : Les valeurs en conflit

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, les conflits de valeurs appartiennent aux facteurs organisationnels pouvant mener à l'épuisement professionnel.

Pour rappel, les conflits de valeurs naissent lorsque la conscience personnelle du travailleur heurte la conscience professionnelle. Ces conflits peuvent prendre la forme de conflits éthiques mais également peuvent prendre en compte tout autre type de conflits portant sur les choses ayant de la valeur pour le travailleur (Molinier, 2010).

Toutefois, avant de nous attarder sur le sujet, voyons ensemble ce qu'est « une valeur ».

4.1 De l'importance des valeurs

4.1.1 Définitions

Dans un premier temps, deux types de définitions de « valeurs » existent. La première concerne la valeur économique comme valeur monétaire tandis que la deuxième concerne la valeur au sens axiologique du terme.

La valeur au sens axiologique du terme est « *une certitude, une conviction, voire une croyance qui, dicte ou inspire la conduite (attitudes et comportements) dans les diverses situations qui peuvent se présenter* » (Bernier, 2002, p.12).

Dans le domaine de la psychologie, on définit une valeur comme étant une conviction durable et résultant de notre socialisation. Les valeurs qui nous sont inculquées deviennent, avec le temps, « nos valeurs ». Elles font désormais partie de nous, de notre personnalité. Par conséquent, une même valeur peut être importante pour une personne et moins pour une autre. Ces valeurs peuvent également être appelées valeurs du premier ordre. Elles constituent des valeurs telles que l'altruisme, l'honnêteté, la bienveillance, etc. « *Les valeurs du premier ordre nourrissent celui qui les porte, mais elles n'ont de sens véritable qu'à condition d'être incarnées* » (Ancet, 2016, p.109)

Dans ce cadre, les valeurs jouent également un rôle crucial en tant que facteur de motivation. Elles constituent des principes qui orientent l'action et permettent de justifier les choix. Selon Dewey (2011), la valeur coïncide avec ce à quoi les individus accordent de l'importance. Elle

se manifeste sous la forme de constructions cognitives facilitant la perception de situations (Girard, 2009).

En éthique appliquée, une valeur permet de guider l'action, motivant l'individu à agir d'une certaine façon dans une situation spécifique et ce, en fonction d'un idéal de pratique ou encore de la signification que l'individu souhaite donner à l'action, c'est-à-dire l'objectif recherché (Legault, 1999). Ces valeurs peuvent également être appelées valeurs du second ordre. Elles constituent des valeurs telles que l'efficacité, le respect des règles et des normes, l'organisation, etc.

Les valeurs identitaires (valeurs du premier ordre) et les valeurs d'idéal (valeurs du second ordre) peuvent, dans la pratique, se rejoindre. Les valeurs qui nous servent de guide, « nos » valeurs peuvent s'aligner aux valeurs considérées comme des fins en elles-mêmes.

4.1.2 Différence entre valeurs et normes

Premièrement, il est important de noter qu'une norme, une loi ou encore une règle n'est pas une valeur. Celles-ci permettent aux valeurs d'entrer en action, de justifier un acte. Pour ce faire, il faut que les valeurs soient comprises et utilisables de tous. En effet, bien que nul n'est censé ignorer la loi, il est possible qu'un individu ne connaisse pas une loi ou une norme. Cependant, lorsque nous parlons de « solidarité » ou de « bonté », toute personne engagée dans la vie sociale sait de quoi il en retourne.

Contrairement à une loi, une norme ou une règle, les valeurs sont connues de manière universelle, agissent sur le long terme et ne sont pas modifiables. Bien qu'il soit de notre ressort d'adopter personnellement une valeur, nous ne pouvons pas considérer qu'une valeur est désormais obsolète. Toutefois, à travers le temps et les époques, une valeur peut prendre plus ou moins d'importance dans une culture même si le processus est long.

4.1.3 Vers une pluralité des valeurs

En 1911, Durkheim affirmait déjà « *Il existe des types différents de valeurs. Autre chose est la valeur économique, autre chose les valeurs morales, religieuses, esthétiques, spéculatives. Les*

tentatives si souvent faites en vue de réduire les unes aux autres les idées de bien, de beau, de vrai et d'utile sont toujours restées vaines » (Durkheim cité par Heinich, 1996, p. 193). Cette pluralité de valeurs est également présente au centre de la théorie d'Erving Goffman sur les cadres (Goffman, 1991 ; Heinich, 1991), chez Michael Walzer dans les « sphères de justice » ou encore dans « les économies de grandeurs » chez Boltanski et Thévenot (Walzer, 1993 ; Boltanski et Thévenot, 1991).

Polin (1977) admet que les valeurs ne sont jamais seules et sont toujours pensées par opposition à, au moins, une autre. Il existerait donc un système entier composé de plusieurs valeurs par opposition à d'autres et toutes interdépendantes. Par conséquent, cela signifie que le pluralisme de valeurs existe et permet ainsi aux individus de choisir les valeurs auxquelles ils souhaitent adhérer.

Les valeurs adoptées par les individus dépendent du contexte dans lequel ils ont grandi, de leur héritage génétique, de leurs expériences ainsi que des influences politiques, culturelles, économiques et religieuses auxquelles ils ont été exposés. Par conséquent, ce à quoi ils accordent de la valeur est déterminé de façon subjective plutôt que par des critères objectifs.

Dès lors, le pluralisme des valeurs consiste donc en la conviction que la vie « bonne » requiert la réalisation de différentes valeurs, morale et non morale. Parmi les valeurs de type morale, nous retrouvons la loyauté, la justice ou encore le devoir. Parmi les valeurs non morales, nous retrouvons par exemple le bien-être, la créativité, le style. Toutefois, ces valeurs ne pourront pas toujours être réalisées en même temps. Comme le soulignent Schwartz et Boehnke (2004), une action basée sur une valeur peut être incompatible avec une action guidée par une ou plusieurs autres valeurs si elles appartiennent à des catégories différentes.

4.1.4 Place des valeurs dans les organisations

Dans le domaine professionnel, les « convictions » orientent le monde de fonctionnement de l'entreprise et sont apprises, intégrées et assimilées par les individus appartenant à l'organisation. De cette manière, les valeurs appartenant à l'institution s'appliquent aux activités professionnelles et doivent être clairement déterminées et définies afin qu'elles soient intégrées et puissent jouer leur rôle de référence (Bernier, 2002).

L'arrivée des valeurs provenant du secteur privé dans le secteur public comme la performance ou encore la productivité, a attiré la curiosité de chercheurs comme Alford (2002) et Moore (1995).

Les travaux de Perry et Wise (1990) ont permis d'identifier six facteurs.

1. L'attraction pour la politique
2. La défense et l'engagement pour l'intérêt public
3. Le sens civique
4. Le sens de la justice sociale
5. La compassion
6. L'abnégation et l'esprit de sacrifice

Ces derniers permettent de déterminer si un individu est prédisposé à adhérer aux objectifs qu'imposent les organisations publiques. Par conséquent, nous constatons que la motivation envers le service public est profondément liée aux valeurs publiques défendues par les organisations publiques ainsi que par les membres de ces organisations.

Dans le domaine de la gestion publique, des études se penchent sur deux aspects : d'une part, sur l'évolution des valeurs au sein du secteur public (Colon & Guérin-Schneider, 2015 ; Rochette, 2015)¹⁴ ; d'autre part, sur l'évolution de la motivation du service public (Perry & Wise, 1990 ; Hondeghem & Vandenabeele, 2005)¹⁵.

4.1.5 Théorie des valeurs – Schwartz (1992)

Dans le but de nous guider lors de l'analyse des entretiens, prenons la théorie des valeurs de Schwartz (1992) qui met en évidence des valeurs universellement reconnues par les individus et étant considérées comme valeurs socles dans toutes cultures. Il considère les valeurs comme étant « *les concepts, socialement désirables, que l'on utilise pour représenter ces objectifs au niveau mental, et en même temps le lexique utilisé pour parler de ces objectifs dans les interactions sociales* » (Schwartz, 2006, p. 932).

¹⁴ Etude menée sur deux cas. Pour chacun d'entre eux, il a été identifié les mesures du Nouveau Management Public, analysé les valeurs publiques défendues et créées (Colon & Guérin-Schneider, 2015)

¹⁵ Perry et Wise (1990) cherchent à démontrer que l'individu n'est pas uniquement motivé par ses propres intérêts. Etude menée sur 12 pays de 4 continents différents.

Cette théorie propose dix groupes de valeurs triées selon le type de motivations et permet de comparer les valeurs entre elles et ainsi d'établir celles qui sont compatibles et celles qui s'opposent (annexe 3). Graphiquement, il est possible de voir les différents liens entre les valeurs de ce modèle, de voir celles qui s'assemblent et celle qui s'oppose.

D'après la théorie, les valeurs proposées dans le modèle sont certainement universelles car elles sont ancrées dans au moins un des besoins fondamentaux suivants : les besoins individuels, les besoins d'interaction sociale et les besoins d'assurer le fonctionnement et la survie des groupes. L'étude menée par Schwartz suppose que ces différentes valeurs incluent un ensemble de valeurs reconnues dans toutes les cultures.

Le « *Schwartz Value Survey* » est un questionnaire permettant de mesurer les valeurs de cette théorie. Il se divise en deux listes de valeurs : La première est composée de 30 items et permet de décrire des *buts potentiellement désirables*. La deuxième est composée de 26 ou 27 items et permet de décrire, quant à elle, *des manières d'agir potentiellement désirables*.

Toutefois, il est important de préciser que ce questionnaire ne sera pas utilisé pour ce mémoire. La théorie de Schwartz (1992) nous permettra, avant tout, à l'analyse des entretiens, d'identifier des valeurs, d'établir celles qui se rejoignent et celles qui s'opposent.

La théorie des valeurs de Schwartz (1992) propose une conceptualisation des valeurs qui identifie six caractéristiques principales présentes de manière implicite dans de nombreux travaux de recherches (Allport, 1961 ; Feather, 1995 ; Inglehart, 1997 ; Kohn, 1969 ; Kluckhohn, 1951 ; Morris, 1956 ; Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1987).

1. Les valeurs sont des croyances :

Lorsque les valeurs sont « activées », elle se mêlent aux émotions et aux sentiments. Par exemple, pour un individu qui estime l'indépendance comme étant une valeur importante, si celle-ci est menacée, l'individu sentira désespéré. Dans le cas contraire, l'individu se sentira heureux.

2. Les valeurs font référence à des objectifs souhaitables

Les individus pour lesquels l'ordre social, la justice ou encore l'entraide sont des valeurs importantes sont motivées à poursuivre ces objectifs.

3. Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques

Prenons l'exemple des valeurs comme l'obéissance et l'honnêteté. Ces deux valeurs peuvent trouver leur pertinence tant dans le cadre professionnel que dans le cadre scolaire, avec des proches ou avec des étrangers. Cette caractéristique permet de distinguer les valeurs des normes et des attitudes. Ces dernières se rapportent généralement à des situations ou des actions spécifiques.

4. Les valeurs servent de normes ou de critères

Les valeurs servent de critère permettant d'orienter « *le choix ou l'évaluation d'actions, des politiques, des personnes ou encore des événements* » (Schwartz, 2006, p.931). L'individu détermine de ce qui, d'après lui, est considéré comme bon ou mauvais, légitime ou illégitime ou encore si une situation vaut la peine d'être vécue et ce, en prenant en compte les conséquences possibles sur ses valeurs. Toutefois, l'individu n'a que peu conscience des conséquences lorsque, dans la vie de tous les jours, il fait un choix.

5. Les valeurs sont classées par ordre d'importance

Les valeurs d'un individu sont hiérarchisées par ordre de priorité. Cette hiérarchisation est unique à tout un chacun, elle permet de différencier les normes des attitudes.

6. L'importance *relative* de multiple valeur guide l'action

Pour une action donnée ou encore un comportement, l'individu implique généralement plus d'une valeur. Prenons par exemple, le fait d'aller à la messe. Cela implique comme valeurs la tradition et la sécurité par opposition à l'hédonisme. Dès lors, nous comprenons que ce qui pousse l'individu à agir d'une certaine manière est l'arbitrage qu'il fait entre les valeurs pertinentes et rivales (Schwartz, 1992).

Ces six caractéristiques de la théorie des valeurs concernent l'ensemble des valeurs. Rappelons que le modèle permet non seulement de déterminer dix valeurs universelles mais il permet également d'établir un lien entre des valeurs qui sont compatibles entre elles et celles qui s'opposent (voir annexe 3). Dès lors, ce modèle permet d'établir une structure entre ces différentes valeurs. Celle-ci permet donc de déterminer les conséquences sur les autres valeurs lorsque certaines sont prônées.

Pour chaque valeur du modèle, une brève description y sera donnée ainsi que le type de besoins auquel/auxquels elle se réfère.

1. L'autonomie

Les valeurs d'autonomie font référence à l'indépendance tant de la pensée que dans l'action, le fait de pouvoir choisir, créer ou encore explorer librement (besoins vitaux de contrôle et de maîtrise) (Bandura, 1977 ; Deci, 1975)

2. La stimulation

Au sein des valeurs de stimulation, il est question de relever de nouveaux défis, de faire place à la nouveauté et à l'enthousiasme (besoins vitaux de variété et de stimulation)

3. L'hédonisme

L'hédonisme est une « *doctrine qui prend pour principe de la morale la recherche du plaisir et l'évitement de la souffrance* » (*Dictionnaire en ligne, Le Robert*). Dès lors, les valeurs hédonistes font référence au plaisir ainsi qu'à la gratification personnelle (besoins vitaux de l'être humain ainsi que de la satisfaction associée au plaisir)

4. La réussite

Les valeurs de réussite prennent en considération la réussite personnelle résultant de compétences sociales acquises et reconnues. Ici, les valeurs se réfèrent principalement à la capacité d'exceller selon les normes culturelles principales et ainsi, d'obtenir l'approbation sociale (Besoins vitaux de survie et de reconnaissances sociales).

La reconnaissance sociale apparaît ici comme étant la démonstration de compétences effectives lors d'interactions sociales.

5. Le pouvoir

Au sein des valeurs de pouvoir, l'objectif est d'atteindre un statut social prestigieux, de contrôler des ressources ainsi que de dominer des personnes. Plusieurs recherches empiriques ont été réalisées sur les relations interpersonnelles au sein d'une culture ou entre culture. Il en résulte que la dimension domination/soumission apparaît dans la plupart des cas. (Lonner, 1980) (Besoins de reconnaissance sociale).

Dans ce cas-ci, la reconnaissance sociale a trait au fait d'atteindre ou de conserver une position dominante au sein d'un système social.

6. La sécurité

Cette valeur fait référence à l'harmonie, à la sûreté ou encore à une certaine stabilité présente dans la société, entre les différents groupes, entre les individus eux-mêmes et l'individu lui-même. (Besoins de sécurité du groupe et de l'individu).

Deux types de valeurs de sécurité existent. La première concerne les intérêts propres à l'individu, tandis que la deuxième concerne les intérêts collectifs. Ces deux types peuvent être réunis au sein d'une seule et même valeur, la sécurité.

7. La conformité

La conformité poursuit un objectif de « *modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales* » (Schwartz, 2006, p.934). Les valeurs de conformités naissent de la nécessité pour les individus de refouler leurs désirs susceptibles de déranger ou nuire au bon déroulement des interactions ou du groupe (Besoin d'assurer le fonctionnement et la survie des groupes)

Concernant le besoin d'assurer le fonctionnement et la survie du groupe, la conformité implique que l'individu se soumette aux personnes avec lesquelles il interagit (amis, parents, professeurs, patrons, etc.). Dès lors, la valeur de conformité amène à se conformer aux attentes présentes.

8. La tradition

Les valeurs de tradition impliquent le respect, l'engagement ainsi que l'acceptation des coutumes et des idées prônées par la culture ou la religion auxquelles on appartient. D'après Sumner (1906), tous les groupes possèdent des pratiques, symboles, croyances, idées qui leurs sont propres. Celles-ci sont la représentation de leur expérience et de leur destin commun. C'est ainsi que naissent les coutumes et les traditions. Dès lors, celles-ci sont considérées comme étant l'expression d'un seul et même groupe. Elles permettent au groupe d'exprimer ses valeurs singulières et de contribuer à la survie du groupe (Durkheim, 1912 ; Parsons, 1951) (Besoin d'assurer le fonctionnement et la survie des groupes)

Dans ce cas-ci, le besoin implique que l'individu se soumet aux coutumes, idées religieuses ou spécificités liées à la culture avec lesquelles il interagit. Il est alors question de se conformer à des attentes provenant du passé.

9. La bienveillance

L'objectif des valeurs de bienveillance est la préservation ainsi que l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles l'individu interagit. Ici, les relations familiales ou dans d'autres groupes sont cruciales. L'individu prône le bien-être du groupe. (Besoin d'assurer le fonctionnement et la survie des groupes).

Tant les valeurs de bienveillance que les valeurs de conformité mènent à développer la coopération et la solidarité. Toutefois, les valeurs de bienveillance agissent sur base d'une motivation personnelle et intériorisée permettant de déboucher sur les comportements positifs. Dans le cas des valeurs de conformité, le but étant de protéger l'individu de conséquences négatives, elle incite à la coopération.

Par conséquent, ces deux valeurs, bienveillance et conformité, peuvent mener l'individu au même comportement tout en ayant des motivations différentes.

10. L'universalisme

Les valeurs d'universalisme invitent à la compréhension, la tolérance, à la protection de *tous* et de la nature. Dès lors, ces valeurs contrastent avec les valeurs de bienveillance prônant le bien-être du groupe avant tout. (Besoin de survie des individus et des groupes).

Toutefois, si l'individu n'a jamais été en contact avec d'autres groupes que ses proches, si l'individu n'a pas conscience que les ressources naturelles sont limitées alors, ce besoin ne sera pas identifié. Par conséquent, l'individu peut prendre conscience que rejeter d'autres individus ou groupes à cause de leur différence et, dès lors, ne pas les traiter justement peut provoquer un grave conflit. Il peut également prendre conscience que, ne pas protéger la nature, l'environnement, mènera à la destruction de ressources vitales à la vie.

Nous voyons que deux types de valeurs d'universalisme se distinguent. Celles concernant l'être humain et celles concernant la nature.

Ces dix valeurs sont triées en quatre dimensions : continuité, dépassement de soi, affirmation de soi et changement.

Dans la dimension « continuité » prenant en compte les valeurs de sécurité, de conformité et de tradition s'oppose à la dimension de « changement » composée, elle, des valeurs de stimulation et d'autonomie.

La dimension de « dépassement de soi » prend en compte les valeurs de bienveillance et d'universalisme et s'oppose à la dimension de « l'affirmation de soi » composée des valeurs de pouvoir, de réussite et d'hédonisme.

Au sein de chaque dimension, nous pouvons constater les valeurs compatibles entre elles.

Ces compatibilités ainsi que ces oppositions peuvent se visualiser sur la modélisation de la théorie des valeurs de Schwartz (1992) (cfr. Annexe 3).

4.2 Aux conflits de valeurs

4.2.1 Historique : à la recherche de résultats

Dans le domaine professionnel, depuis les années 1980, les conflits de valeurs n'ont fait qu'augmenter. En effet, les entreprises sont depuis lors à la recherche constante de résultats et de nouvelles stratégies dans le but d'augmenter la valeur de leurs actions (Berenson, 2005). La valeur de celles-ci ainsi que les dividendes sont désormais devenues, plus que jamais, des indicateurs de performance. Les grands investisseurs comme les compagnies d'assurances ou encore les fonds de retraites s'efforcent de maximiser leur retour sur investissement pour dominer le marché.

Les entreprises ont suivi cette tendance en augmentant leurs objectifs de performance en exerçant une pression croissante sur leurs employés ainsi que sur les dirigeants pour réduire les coûts. Pour encourager les gestionnaires et les dirigeants à favoriser l'intérêt des actionnaires, ces entreprises leur offrent désormais la possibilité d'acheter des actions et autres récompenses attrayantes et ce, dans un but de maximisation de recherche de profits. Toutefois, les conséquences à long terme n'ont pas été prises en compte.

Cette pression croissante et constante visant à atteindre des objectifs ont encouragées les entreprises à privilégier « *la productivité, le succès économique, la compétitivité et la croissance* » (Girard, 2009, *Situation organisationnelle des conflits de valeurs*). Dès lors, une telle approche peut facilement négliger les intérêts et le bien-être des travailleurs impactés par les actions et les décisions prises par l'organisation (Morin, 1996). Cela peut également entraîner l'absence de considération de « *critères d'évaluation de rendement, de promotion ainsi que de récompense* » (Girard, 2009, *Situation organisationnelle des conflits de valeurs*). Par conséquent, cette vision mène à une compétition entre employés menant ainsi à une désolidarisation au sein du groupe de travail.

4.2.2 Définition : le choc des valeurs

Tant les individus que les organisations ont leur système de valeurs. Lorsque, chaque individu se crée son propre système (Schwartz, 2006) les organisations, elles, reposent sur un système de valeurs (Chanlat, 1990). D'après Girard (2009), chaque individu évoluant dans un environnement organisationnel sera, tôt ou tard, confronté à un conflit de valeurs.

Girard (2009) d'écrit les conflits de valeurs comme pouvant « *être source d'anxiété, de frustration, de colère ou de culpabilité [...]. Le stress, l'épuisement professionnel, les troubles anxieux, la dépression et divers maux liés à la santé physique sont des exemples de souffrances qui peut ainsi être engendrée* » (Hudon, 2013, p.6).

Cette première définition nous permet d'établir, dans un premier temps, quelques causes sources de conflits comme de l'anxiété, la colère ou encore la culpabilité. Cependant, elle donne également une première approche concernant les conséquences relatives à l'individu comme du stress, de l'épuisement professionnel, de la dépression ou encore des conséquences physiques. D'après Meylan, Boillat & Morel (2009), les conflits de valeurs peuvent entraîner des conséquences négatives sur l'individu mais également sur le bien-être au travail allant jusqu'à mener à l'épuisement professionnel.

Kammeyer-Mueller, Simon & Rich (2010) affirment que les conflits naissent d'une différence entre les croyances personnelles du travailleur et celles de son organisation pouvant ainsi le mener à une détresse interne. En effet, étant donné que les valeurs ont été intégrées et

intériorisées par le travailleur faisant dès lors parties de « ses » valeurs, les conflits de valeurs est alors interne à l'individu. Par conséquent, il est primordial pour le bien-être et la santé du travailleur, d'assurer une cohérence les valeurs prônées par l'organisation et celles qui sont effectivement mises d'application (brabant, 2005, 2007).

Pour d'autres auteurs comme Schwartz, Sagiv ou encore Boehnke, il y a conflit de valeurs lorsque pour une action donnée, la mise en pratique d'une valeur entre en contradiction avec un ou plusieurs autre(s) valeur(s) aussi importante(s). Dès lors, un conflit existe lorsque, pour une action donnée, un individu souhaite mettre en pratique deux de ses valeurs qui sont opposées l'une à l'autre ou lorsque la valeur qu'il veut privilégier n'est pas en ligne avec la valeur d'une autre personne ou organisation.

Certains types de valeurs font partie intégrante de la mission à accomplir ou encore de la nature même de l'organisation, prenons l'exemple des sociétés d'Etat. Ces dernières doivent servir l'intérêt public mais se retrouvent pourtant souvent confrontées à un conflit entre efficacité et profitabilité. De cette manière, lorsque l'action préconisée dans une certaine situation est imposée par une institution publique mais va à l'encontre de valeurs telles que la transparence, la sécurité ou encore la protection de la nature, l'employé se sentira tiraillé entre être fidèle à son organisation ou agir pour la population.

Bien que les conflits de valeurs fassent pratiquement partie intégrante des organisations, ce qui crée de la souffrance n'est pas tant le conflit en lui-même mais plutôt le fait de savoir y mettre fin.

4.2.3 Types de conflits de valeurs

Parmi les conflits de valeurs, nous retrouvons trois types de conflits : dilemmes et désaccords éthiques, travail et qualité empêchés, et enfin, le travail inutile ou dépourvu de sens.

1. Dilemmes et désaccords éthiques

Les conflits entre valeurs personnelles et valeurs professionnelles font régulièrement le sujet de dilemmes. Le déni de ceux-ci par l'organisation mène souvent à des réticences voire des

refus d'obéissance d'ordre éthique de la part des travailleurs. En effet, les valeurs que l'organisation prône ne sont, en fait, pas toujours celles pratiquées au sein de celle-ci.

Comme déjà évoqué, les valeurs et par conséquent les conflits de valeurs entraînent des conséquences importantes sur la motivation. Le fait que les valeurs personnelles soient plus ou moins en conflit avec les vraies valeurs de l'entreprise, donne plus ou moins de sens au travail effectué et engendre dès lors, un sentiment de satisfaction plus ou moins grand. Lorsqu'un conflit de valeurs persiste dans le temps, celui-ci peut mener le travailleur à un épuisement professionnel ; ce qui, par conséquent, impactera sa santé physique et mentale.

De ce fait, de plus en plus d'employés expriment leurs désirs face à l'autorité hiérarchique en mettant en avant leur envie de contrôler leur vie, leur éthique professionnelle ainsi que leur épanouissement personnel au travail ; ces caractéristiques se retrouvant dans la plupart des entreprises. Les valeurs sociétales et les questions éthiques telles que les discriminations, les inégalités, l'écologie ou encore la pollution exercent une influence croissante et peuvent entraîner des conflits au sein même des organisations. Par exemple, les jeunes travailleurs sont sensibles à la responsabilité sociétale des entreprises tant sur les enjeux environnementaux que sur des enjeux tels que l'égalité des chances, l'inclusion ou encore la diversité.

2. Travail et qualité empêchés

La "qualité empêchée" (Clot, s.d), autrement dit le fait de ne pas pouvoir fournir un travail de qualité par manque de moyen, comporte des risques importants sur la santé des travailleurs ; d'autant plus dans des activités du service public tels que les services médicaux, sociaux ou encore l'enseignement. Pour l'ensemble de ces métiers, la relation directe au public constitue un élément important dans la perception du travail pour les travailleurs. Dans ce cas-ci, le travailleur se voit empêcher d'effectuer correctement son travail ce qui, par conséquent, joue sur sa motivation. Généralement, la qualité empêchée est le résultat d'une accumulation de facteurs de risque comme le manque de reconnaissance ou encore d'autonomie.

Cumuler des directions qui s'opposent, comme « faire plus avec moins », déboussole les travailleurs les menant ainsi à ressentir de l'anxiété, de la frustration ou encore de la colère, de la culpabilité et un sentiment d'injustice.

Lorsque la conscience professionnelle est contrariée ou « le travail empêché » le stress engendré est, selon Clot (s.d.) défini comme « *l'écart entre ce que les gens pensent qu'il faudrait faire et ce qu'ils sont tenus d'accomplir* » (Officiel Prévention dans les risques psychosociaux des conflits de valeurs au travail) comme par exemple le fait de devoir s'occuper de tâches administratives au lieu de consacrer son temps aux missions principales de son travail.

Le phénomène de travail ou qualité empêchés apparaît également chez les dirigeants qui se concentrent davantage sur les aspects financiers et économiques à court terme négligeant ainsi la conscience professionnelle des middle managers¹⁶. Ce qui engendre, dès lors, une détérioration de la qualité des produits et services, voire de la sécurité au travail. Dans ce cas-ci, il est question du « bon travail empêché ». Nous constatons donc que le bien-être au travail et le fait de bien effectuer son travail sont indissociables l'un de l'autre.

3. Travail inutile ou dépourvu de sens

Lorsque nous parlons d'un travail utile, il est question de la contribution du travailleur quant à la mission assignée. Le travail est considéré comme utile lorsqu'il permet d'obtenir de véritables résultats ou bien lorsqu'il bénéficie à d'autres. La reconnaissance permet également au travailleur de juger de l'utilisation du travail accompli. Fournir un travail adapté sur base des compétences du travailleur, de son autonomie, de sa personnalité ou encore de son niveau de responsabilité sont, selon Herzberg (1959), considérés comme étant des facteurs de motivations.

Le "brown-out" est un trouble psychosocial lié à la perte de sens au travail. Dans le cas du brown-out, le travailleur ne comprend ni le sens, ni l'importance, ni la finalité de ce qui lui est demandé d'accomplir. Dans ce cas-ci, il n'est pas question de surcharge de travail mais plutôt d'intérêt pour le travail.

¹⁶ "A manager who is in charge of people or departments in a company, but is not in charge of the whole company and does not take important decisions about the company's future" (Cambridge dictionary)

Par conséquent, le plaisir de faire des tâches utiles et gratifiantes, le sentiment d'accomplissement d'un travail adapté, presque personnalisé, ainsi que la confiance en soi et l'estime permettent d'améliorer le bien-être au travail ainsi que la motivation.

4.2.4 Conséquences : une atteinte au bien-être

Mercier (2005) affirme qu'une compatibilité entre les valeurs du travailleur et celles de son organisation entraînent des conséquences sur le bien-être des travailleurs mais aussi sur le bon fonctionnement de l'organisation. En effet, au plus cette compatibilité est présente, au plus le travailleur s'investit et s'engage envers son entreprise (Valentine, Godkin & Lucero, 2002). De plus, cette adéquation entre les valeurs personnelles de travailleurs et celles de l'organisation agit comme un vrai facteur de rétention du personnel (Vandenberghe, 1999). Mais, pour ce faire, il est impératif qu'avant tout, les individus connaissent leurs propres valeurs (Posner et Schmidt, 1993). L'adéquation entre les valeurs du personnel et de son organisation apparaît également comme étant un facteur de motivation pour les travailleurs (Pirson & Malhotra, 2008).

Cependant, lorsque les valeurs de l'individu et de son organisation ne sont pas compatibles, il y a conflits de valeurs. Ces conflits peuvent influencer négativement les performances des travailleurs ainsi que leur mobilisation (Moser, 1988).

4.2.5 Conflits de valeurs et sens

Comme nous avons pu le constater dans les différentes définitions des conflits de valeurs vues précédemment, faire face à ce type de conflits peut, pour le travailleur, être source d'une profonde souffrance. Cela est d'autant plus vrai que la place du travail est centrale dans la vie des individus. Il permet la construction de l'identité et l'intégration sociale.

Lorsqu'une crise de confiance se produit entre les employés et l'organisation, suite à une contradiction entre les valeurs qui encadrent cette relation, cela peut mener l'individu à une crise d'identité voire même une crise existentielle (Pichon, 2009). Dès lors, selon Dion & Puel, (1998), la recherche de sens de l'individu dans son travail est influencée par l'orientation de ses valeurs dans l'organisation.

Pour le travailleur, le travail fait sens lorsque ses valeurs sont partagées par son organisation. Pour Girard (2009), les valeurs ancrées dans l'identité de l'individu orientent son expérience des différentes situations vécues. Dès lors, ses choix de carrière, l'entité pour laquelle il travaille ainsi que ses priorités au travail sont généralement le reflet de ses valeurs.

Les valeurs de l'individu ainsi que le sens qu'il porte à son travail sont deux éléments extrêmement liés. En effet, d'après Morin et Forest (2007), « *L'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé.* » (Hudon, 2013, p.6). Le milieu professionnel joue donc un rôle crucial dans la santé mentale et notamment en ce qui concerne l'estime de soi, le sentiment d'injustice et la dignité. Il joue également un rôle sur l'importance du sens attribué au travail (Soares, 2007).

A l'inverse, le respect des valeurs telles que la justice, l'équité ou encore la dignité influe sur le sens au travail. Morin et Forest (2007) établissent le fait que d'être moralement droit, intègre et conforme à ses principes éthiques et le sens que les individus donnent à leur travail est étroitement lié. Par conséquent, « *Le facteur "valeurs" peut mener au burnout lorsqu'il existe un manque de sens au travail.* » (Meylan, Boillat & Moral cité par Hudon, 2013, p.7). Nous pouvons dès lors affirmer que la perte de sens au travail ainsi que la perte du système de valeur sont étroitement liées (Lacroix, 2009).

CHAPITRE 5 : Une enquête de terrain

5.1 Méthodologie : différents types d'approches

5.1.1 Approche phénoménologique des entretiens

Pour les besoins de ce mémoire, nous avons mené une enquête qualitative auprès de sept travailleurs du secteur public. Parmi ceux-ci, nous comptons un conseiller, un manager responsable de service, un gestionnaire de dossier, deux personnes policières, un professeur de secondaire ainsi qu'une personne travaillant dans le secteur hospitalier. Toutes les personnes interviewées n'ont pas le même niveau scolaire ni le même niveau hiérarchique dans l'organisation.

Afin de conduire les interviews au mieux, nous nous sommes basés sur un guide d'entretien. Celui-ci nous a permis de structurer les entretiens et de servir de fil conducteur tout au long de ceux-ci. Tout d'abord, les entretiens ont commencé par une présentation du travailleur interrogé ainsi que d'un rappel de la thématique du mémoire. Afin de mettre l'interviewé à l'aise, nous avons poursuivi avec des questions relatives à son emploi, à sa place dans l'entreprise et à son impact personnel dans celle-ci. Nous avons ensuite approfondi le sujet en nous intéressant un peu plus sur le type de tâches que la personne aime effectuer ou pas. Ceci nous a permis de creuser et ainsi de savoir pourquoi telle ou telle tâche est préférée ou moins appréciée. De ce postulat, nous nous sommes intéressés au ressenti du travailleur face à ses diverses tâches. Nous avons ensuite posé des questions plus précises et parfois plus personnelles en fonction du type de réponses que nous avons.

Pour mener nos entretiens, nous avons utilisé la méthode de l'entonnoir. Cette méthode consiste en, dans un premier temps, poser des questions d'ordre général pour ensuite poser des questions plus précises et ainsi cibler le sujet principal de l'entretien.

Lors de ces entretiens, nous avons dû faire preuve de flexibilité. En effet, dans la pratique, le guide d'entretien nous a été utile principalement au début des interviews. Ensuite, nous nous sommes surtout adaptés en fonction du type de réponses, de discours mais également en fonction de comment la personne vivait l'entretien. Nous avons également dû faire preuve d'une sorte de fermeté et de ténacité lorsque les intervenants déviaient du sujet principal.

Pour des raisons de vie privée, nous avons garanti l'anonymat en changeant leur nom des intervenants et la non-divulgaration des informations confiées. En effet, certaines personnes interviewées sont en réalité des collègues directs voire des chefs l'un de l'autre.

L'approche utilisée pour la réalisation d'entretiens est l'approche phénoménologique. Cette dernière permet aux personnes interrogées de décrire leur vécu tout en se basant sur leurs expériences professionnelles. Comme le dit Patton (2002), « *nous ne pouvons connaître que ce que nous expérimentons* » (Cherré, Laarraf & Yanat, 2014, p.156). Selon l'approche phénoménologique, l'individu est considéré comme étant en étroite relation avec son environnement, formant ainsi une seule entité. L'individu possède alors son propre monde et sa propre réalité. Toutefois, ceux-ci ne peuvent être compris qu'en les replaçant dans leur contexte.

L'objectif principal de cette approche est de comprendre les expériences vécues et d'en saisir le sens tout en respectant le point de vue de la personne. Dès lors, le but est de comprendre une situation, un vécu pour ensuite le traduire en connaissances explicites.

5.1.2 Approche abductive du mémoire

Concernant la partie analyse de ce mémoire, nous aurons recours à l'approche abductive. Cette recherche permet d'établir une cause probable pour ensuite la vérifier grâce à des faits. Dès lors, nous allons tenter d'apporter réponse à notre question de recherche qui est, pour rappel, « Comment se fait-il que, malgré une stabilité professionnelle, les travailleurs du secteur public souffrent de burnout ? » grâce à notre problématique de recherche. Cette dernière étant le fait d'établir un lien entre le conflit de valeurs dans les organisations comme étant une cause probable du burnout. Les divers entretiens que nous avons menés nous ont, dès lors, permis d'éclairer notre problématique et d'ainsi répondre à notre question de recherche.

5.2 Discussion : analyse des entretiens

Lors des entretiens, les personnes interviewées se sont confiées à nous et nous ont fait part de situations de conflits vécues au sein de leur organisation. Derrière chaque conflit, nous

avons pu identifier les valeurs qui s’y cachaient et ainsi creuser le sujet avec l’interlocuteur pour que celui-ci nous donne son sentiment et son impression face à la situation. Toutefois, il est à noter que chaque conflit ne concerne pas nécessairement un conflit ayant pour point de départ les valeurs.

Pour chaque intervenant, nous allons identifier le type de conflits de valeurs¹⁷ qui découle des situations racontées (cfr. Chapitre 4).

Ci-dessous, se trouve un tableau récapitulatif du type de conflits rencontré par intervenant pour une situation donnée, ceci permettant d’offrir une vision globale sur les situations vécues.

	Arnaud	Corinne	Marc	Matis	Pauline	Victor	Sylvie
<i>Dilemmes et désaccords éthiques</i>	X			X	X		X
<i>Travail et qualité empêché</i>		X	X				
<i>Travail inutile ou dénué de sens</i>						X	

Afin de structurer l’analyse, nous organiserons les résultats de la manière suivante :

- **Quoi :** Quelle est la situation vécue ?
- **Valeurs :** Sur base de la théorie des valeurs de Schwartz (1922,1996), quelle sont les valeurs impliquées ?
- **Sentiment :** Quels sont les sentiments ressentis ?
- **Solution :** Quels types de solution a été mis en place et comment ?
- **Résultats :** Quelle a été la finalité ?
- **Sécurité d’emploi :** Qu’en pense l’interviewé ?

¹⁷ Dilemmes et désaccords éthiques, travail et qualité empêché, travail inutile ou dénué de sens.

5.2.1 Analyse

Arnaud

Arnaud à 60 ans et travaille au sein du magasin central d'un l'hôpital bruxellois depuis maintenant 4 ans. Il s'occupe principalement de la préparation de commandes pour 4 hôpitaux différents et effectue également des commandes de matériel auprès d'entreprises externes. Au sein de son parcours à l'hôpital, Arnaud s'est trouvé confronté à plusieurs types de situations de conflits.

Quoi	Dilemmes et désaccords éthiques : Lors de la crise sanitaire, les hôpitaux avaient le droit de distribuer des masques chirurgicaux périmés aux patients. A la sortie de cette période de crise, la STIB a fait un don de masques chirurgicaux à l'hôpital. Il s'est avéré que ces masques périmés ont été distribués aux patients. Or, la consigne donnée aux préparateurs de commandes ainsi qu'au personnel de l'hôpital était qu'en dehors de période de crise sanitaire, les masques périmés ne pouvaient pas être distribués. Cette erreur étant remontée plus haut dans la hiérarchie, il a été demandé aux préparateurs de commandes, non pas de les retirer de la circulation mais de simplement retirer les dates apposées sur les emballages. Considérant cette demande aberrante, Arnaud décide de se retirer de la mission et déclare : <i>« Moi, je ne vais pas me mettre en danger, moi. Je sais comment ça fonctionne, après on va chercher un coupable et ça sera pas moi ! »</i>
Valeurs	Parmi les dix types de valeurs présentes dans la théorie des valeurs de Schwartz (1992, 1996), celles mises en cause dans le cas énoncé sont la sécurité ainsi que l'universalisme. En effet, adhérer à la nouvelle consigne serait pour Arnaud, mettre le collectif en danger. Il part du fait que si les masques ne doivent pas être distribués lorsqu'ils sont périmés, c'est qu'il y a une raison. Il en va donc de la protection de <i>tous</i>.
Sentiment	<i>« J'ai trouvé ça aberrant voire même illégal en fait »</i>
Solutions	<i>« J'ai signalé au syndicat, moi j'ai fait ce que je crois être bon »</i>

Résultats	« Ça n'a pas bougé, ils ont rien fait ». Personnellement, Arnaud ne sent plus responsable de la situation. Il a agi conformément à ses valeurs. « Moi j'ai dit, je ne le fais pas, je ne participe pas à ça »
Conclusion	Etant donné qu'Arnaud s'est dédouané de la situation, ses valeurs ne sont plus mises à mal. Ses sentiments vis-à-vis de la situation se sont donc apaisés, il n'y a donc pas de risques d'épuisement émotionnel. « Je me motive comme je peux. Il faut aussi savoir pourquoi on est là [...] ça fait plaisir de contribuer parfois au bon fonctionnement de l'hôpital »
Sécurité d'emploi	« A mon âge, j'en suis bien content »

Corinne

Corinne est policière de quartier depuis maintenant 28 ans dans la zone de Bruxelles. Elle s'occupe de missions et d'interventions sur place basées sur les appels des personnes. Depuis quelques temps, elle est « IMP mœurs », c'est-à-dire qu'elle est de garde et lorsque des situations plus délicates surviennent comme un viol, elle est appelée à intervenir sur le terrain.

Quoi	Travail et qualité empêchés : Lors de son travail, Corinne est amenée à effectuer des tâches décidées par des politiciens de la commune qui ne connaissent pas la réalité du terrain.
Valeurs	Pour Corinne, son autonomie est mise à mal par un souci de conformité. Elle ne peut pas contourner ce qui lui est demandé de faire, elle finit par se conformer aux attentes.
Sentiment	« Ça m'énerve, ils savent pas comment ça se passe ici en bas ! »
Solutions	« On rouspète mais ça sert à rien, j'ai l'habitude ».
Résultats	« On est juste obligé de le faire de tout façon. Je me détache du truc et je le fais »
Conclusion	Nous comprenons donc que Corinne met une barrière entre ses émotions et les tâches qui lui sont demandées de faire pour ne pas être impactée par celles-ci. Elle finit par se conformer à la situation. Bien que cela fasse référence à la dimension de « dépersonnalisation » de l'épuisement

	professionnel, il n'en est rien. Corinne justifie cela par son ancienneté « <i>Tu sais, ça fait un moment que je suis là, je fais et c'est tout</i> ».
Sécurité d'emploi	/

Marc

Marc à 60 ans et est professeur de mathématiques et d'économie dans l'enseignement secondaire, plus précisément de la 3^{ème} à la 6^{ème} et ce, depuis 2009.

Quoi	Travail et qualité empêchés : Marc a une conception de l'enseignement bien différente de celle de ses collègues. Il n'aime pas les bancs alignés les uns après les autres, il préfère avoir une disposition de bancs un peu plus libre et ainsi établir un vrai esprit d'entreprise. « <i>Je préférerais avoir une classe où il y a des tables de discussion même un canapé, mener des discussions, organiser des tables rondes, mettre un projecteur, un peu de l'informatique, un laboratoire mais un petit labo de marketing. Enfin bref, quelque chose de différent</i> »
Valeurs	Marc ne dispose pas de toute son autonomie pour enseigner comme il le souhaite.
Sentiment	« <i>La seule chose, la seule frustration que je pourrais avoir, c'est que je n'ai pas un local à moi où je pourrais disposer la classe autrement</i> »
Solutions	« <i>Je ne sais rien mettre en place sauf de demander à la direction, si je pourrais avoir un local à moi tout seul</i> ».
Résultats	« <i>Sur ça, si j'arrive pas à ce projet.. c'est pas une...je vais composer avec</i> »
Conclusion	Dans le cas de Marc, le conflit évoqué n'est pas réellement un conflit, il s'agit plutôt d'une divergence d'opinion qui, finalement, n'implique pas plus son travail que ça. Toutefois, si nous devons attribuer un type de conflits de valeurs au cas exposé, il serait question de travail et de qualité empêchés. En effet, bien que Marc agisse de façon compréhensive lorsqu'il dit : « <i>Il existe toujours des solutions mais c'est très difficile de pousser les murs, ça je peux comprendre</i> », il n'est pas en mesure d'effectuer son travail de la façon

	dont il le souhaite. Sa part d'autonomie dans son travail n'est pas suffisamment grande que pour effectuer son travail comme il l'entend.
Sécurité d'emploi	<i>« Je sais que je n'ai pas trop de risques de perdre mon job si ce n'est la disparition complète de l'option éco », « Ça donne un sentiment de tranquillité d'esprit, surtout à mon âge. »</i>

Matis

Matis est directeur d'un service au Service Fédéral des Pensions depuis 4 ans mais sa carrière au sein de cette organisation a commencé il y a 22 ans maintenant. Matis s'occupe essentiellement de la traduction stratégique opérationnelle.

Quoi	Dilemmes et désaccords éthiques : Matis et ses collègues devaient traiter d'une modification dans des dossiers et dès lors, prévenir les personnes concernées, les assurés sociaux, via courrier. Afin d'établir la liste de personnes à prévenir, Matis et ses collègues ont alors comparé leur liste de base de données avec la liste de la base de données fédérale. Une fois les courriers envoyés, Matis s'est rendu compte que les deux listes ne correspondaient pas. Lorsque dans la liste de Matis il était inscrit « Jean-Pierre », dans l'autre liste il était inscrit « Jean ». Matis voulait rectifier le tir, comme le faisait son prédécesseur mais son chef n'a pas voulu : <i>« Oui mais ça, ça nous coûte quand même cher de rectifier le tir. Donc en fait on va plus le faire. »</i>
Valeurs	Dans ce cas-ci, les valeurs en conflits sont l' autonomie et la sécurité . Matis n'est pas libre d'effectuer son travail comme il l'entend, son degré d'autonomie n'est pas suffisant. Il n'a donc pas su préserver l'harmonie et la stabilité présente dans la société.
Sentiment	<i>« Mais c'est pas un sentiment ça... ça c'est le problème [...] Il faut prendre une décision qui est pas légale »</i>
Solutions	<i>« J'ai été voir gentiment l'administrateur général qui m'a dit « Je m'en fous. » littéralement. J'ai été voir au syndicat en disant, « c'est quand même un petit problème » parce que les syndicats ont une un siège au comité de gestion. Et</i>

	<i>puis j'aurais dû aller voir le procureur du roi pour être correct, mais j'ai pas été jusque-là. »</i>
Résultats	<i>Matis a quitté son service « Parce que je ne pouvais pas continuer de travailler dans un boulot qui me demande de faire des choses illégales ! »</i>
Conclusion	Dans ce cas-ci, pour résoudre son conflit, Matis a décidé de changer de service. Il ne se sent dès lors plus impliqué par cette « <i>décision qui n'est pas légale</i> ». A la question : Pensez-vous que si vous étiez resté, ce sentiment se serait exacerbé ? la réponse fut : « <i>Mais c'est pas un sentiment ça... ça c'est le problème, c'est que c'est des faits. C'est chaque jour, c'est qu'il y a un dossier qui arrive sur le truc. Il faut prendre une décision qui n'est pas légale, donc oui.</i> ». Nous constatons ici que, si la situation avait perduré, Matis aurait perdu pied mais jusqu'à quel point ? Celui de l'épuisement professionnel ?
Sécurité d'emploi	<i>« On a une sécurité d'emploi, donc si jamais y a un problème, on demande à changer et on part »</i>

Pauline

Pauline est gestionnaire de dossiers depuis 17 ans. Elle s'occupe essentiellement de corriger la carrière des personnes pour que celles-ci puissent toucher leur dû.

Quoi	Dilemmes et désaccords éthiques : « <i>On te dit de ne pas tenir compte du dossier de l'intéressé et de voir qu'il manque des années, de savoir clairement qu'il y a eu des erreurs quelque part et la consigne c'est « s'il ne dit rien, tu ne dis rien » et si ça passe, c'est de l'argent pour nous</i> ».
Valeurs	Les valeurs en conflits sont l' autonomie et la sécurité . Pauline ne peut pas effectuer son travail aussi bien qu'elle le souhaiterait, il est question, dans ce cas, de l'intérêt public.
Sentiment	<i>« Parfois tu te dis que tu sers à rien »</i>
Solutions	<i>« Je vais en parler à mon chef parce qu'il pense comme moi mais il est en dépression et son chef à lui a essayé [..]</i>

Résultats	<i>[...] mais plus haut ils sont braqués ».</i>
Conclusion	Dans ce cas-ci, nous voyons Pauline impuissante face à la situation. Elle se dit parfois <i>« J'aimerais bien téléphoner et leur dire mais je ne vais pas téléphoner avec mon GSM et que ça se retourne contre moi ! »</i> . Elle se retrouve donc entre deux feux, entre faire ce qui est juste mais à l'encontre des directives reçues et ne pas prévenir et aider l'intéressé mais être en phase avec l'entreprise. Pauline nous confie d'ailleurs <i>« Tu sais, je suis en burnout moi. Là je reprends doucement, je suis en mi-temps médical mais voilà »</i> .
Sécurité d'emploi	<i>« Bha là ça fait 4 ans que je suis en burnout donc je suis bien contente. Si j'étais dans le secteur privé, ça ferait déjà longtemps que je ne serais plus là tu sais »</i>

Victor

Victor travaille au sein de son institution depuis une vingtaine d'années et est chef d'une équipe d'une quinzaine de personnes. Il s'occupe principalement de répondre aux questions et d'adapter la carrière des travailleurs mais s'occupe aussi de répondre aux demandes de congés, de maladies etc.

Quoi	Travail inutile ou dénué de sens : Victor fait souvent partie de réunions où tout a déjà été décidé en amont, où les participants n'ont rien à dire. Il a l'impression de ne pas avoir de réel impact, que son avis n'intéresse personne.
Valeurs	Les deux valeurs mises en cause sont ici la stimulation et l' autonomie . Victor ne se sent pas enthousiaste face à de nouveaux défis car il se sent inutile et que selon lui <i>« il faut de la cohérence »</i> . Il n'est pas non plus maître des décisions étant donné que celles-ci sont prises en amont ou que son avis ne compte pas.
Sentiment	<i>« Je me sens inutile la plupart du temps », « Tout ça en fin de compte fait ressortir une sorte de... ça n'a pas de sens parce qu'on ne voit pas pourquoi »</i>

Solutions	<i>« Je vais le moins possible aux réunions où l'ordre du jour n'est pas clairement établi ou si les participants n'ont rien à apprendre ou rien à apporter. Je ne vais pas dire que c'est une stratégie d'évitement mais en tout cas, c'est de me concentrer sur ce qui est essentiel ».</i>
Résultats	<i>« Je pense que quand on rentre dans une entreprise avec une certaine motivation, c'est triste de se retrouver 30 ans plus tard et de se dire que tout ça ne sert à rien finalement parce que, en fin de compte, on n'a aucun poids sur la manière dont les choses sont faites ».</i>
Conclusion	Après 30 ans de carrière, Victor ne trouve plus de sens à son travail. Il se sent inutile et ne voit pas l'impact de son travail. Lors de l'entretien, Victor nous a semblé démuni face à la situation. Selon lui, il n'y a plus que deux options : la première <i>« je continue comme je l'ai fait pendant 25 ans, à faire de mon mieux avec les moyens qu'on me donne et d'accepter de temps en temps que les instructions sont dénuées de sens et faire de mon mieux malgré les circonstances »</i> , la deuxième <i>« ou bien abandonner complètement et occuper mon temps autrement »</i> . Victor nous confie également qu'il n'est <i>« plus à un âge où on espère des changements donc je me dis que la meilleure manière de faire est de supporter les choses »</i> , <i>« ce que ça m'a apporté au moins, c'est un salaire, c'est pas négligeable »</i> . Par ailleurs, Victor nous a informés du fait qu'il devait se rendre deux jours par semaine en présentiel mais qu'à chaque fois, il prend un jour de congé voir un jour sans solde pour aller sur place un minimum de temps.
Sécurité d'emploi	/

Sylvie

Sylvie à 50 ans et est inspecteur de police à Charleroi depuis ses 21 ans. Elle est désormais au service apostille et s'occupe principalement de traiter les dossiers envoyés par le parquet.

Quoi	Dilemmes et désaccords éthiques : Sylvie a toujours rêvé d'être cheffe de corps à la police, ce qui constitue le plus haut grade. Pour y parvenir, elle a
------	--

	occupé le poste de cheffe de service durant quelques années avant de se rendre compte que son travail empiétait sur sa vie de famille, sur son rôle de mère. En effet, il est arrivé que Sylvie soit au cinéma avec ses 3 enfants et que « ses hommes » l'appellent pour lui demander s'ils pouvaient défoncer une porte. Pour donner cette autorisation, Sylvie a dû quitter le cinéma, aller au poste de police et rédiger le PV pour que ses collègues puissent effectuer leur travail.
Valeurs	Les valeurs en conflit sont ici le pouvoir, la réussite et la bienveillance. Dans cette situation, Sylvie est elle-même en conflit avec ses propres valeurs. Elle rêve depuis son plus jeune âge d'atteindre le grade de cheffe de corps mais le temps passant et ayant désormais une vie de famille, Sylvie souhaite également la préserver.
Sentiment	<i>« ou tu es cheffe de corps, ou tu es maman mais les 2 c'est impossible », « pour avoir des résultats, faut vraiment t'investir, pas juste dire ce que tu vas faire »</i>
Solutions	<i>« J'ai coupé la poire en deux et j'ai pris un service où je suis plus souvent à la maison »</i>
Résultats	<i>« Finalement je suis bien contente de m'occuper plus de mes enfants »</i>
Conclusion	Voyant sa vie professionnelle prendre le pas sur sa vie de famille, Sylvie décide de faire une mise au point par rapport à ses propres valeurs et choisit de privilégier sa vie personnelle. Dans ce cas-ci, Sylvie a dû prioriser ses valeurs et choisir celles qui, parmi sa propre hiérarchie, celle qui primait à cet instant.
Sécurité d'emploi	<i>« Tu m'aurais posé la question il y a 20 ans, je ne t'aurais pas répondu la même chose mais aujourd'hui, j'en suis bien contente »</i>

5.3 Constats

Lors de la confrontation entre les éléments de théorie et les différentes interviews, nous avons établi cinq constats.

Premièrement, chaque conflit n'a pas pour point de départ les valeurs. En effet, si nous reprenons le cas de Marc, celui-ci se sent frustré de ne pas pouvoir enseigner comme il le voudrait. Comme point de départ ? Un désir, un souhait. Celui de disposer d'un local où il pourrait organiser des tables rondes avec ses élèves, mettre un canapé ou le transformer en laboratoire de marketing. Si nous devons définir une valeur en conflit, il s'agirait de l'autonomie menant ainsi au type de conflit « travail ou qualité empêché ». Toutefois, Marc se montre compréhensif face au refus du local car, « *il existe toujours des solutions mais c'est très difficile de pousser les murs [...]* ». Il n'y a donc pas de réel conflit en jeu. Dans le cas de Corinne, il ne s'agit pas non plus de conflits ayant pour point de départ les valeurs. Ici, Corinne doit effectuer des tâches décidées par des politiciens de la commune qui ne connaissent pas la réalité du terrain. Cette situation la frustre et son autonomie est mise à mal pourtant, bien qu'elle décide d'en parler, Corinne passe au-dessus : « *Tu sais, ça fait un moment que je suis là, je fais et c'est tout* ».

Deuxièmement, pour chaque type de conflits, la solution mise en place ainsi que la finalité ne sont pas toujours les mêmes. Prenons l'exemple des « dilemmes et désaccords éthiques » dans le cas de Matis et d'Arnaud. Lorsque Matis s'est rendu compte du problème, il est allé en parler avec l'administrateur et ensuite le syndicat. Voyant que les choses ne bougeaient pas, agir comme il lui était demandé de faire, c'est-à-dire ne rien faire, était pour lui impossible puisque considéré comme illégal. Il a dès lors quitté son service et a été transféré dans un autre. Arnaud, quant à lui, s'est également retrouvé face au même type de conflit et a agi de la même manière, c'est-à-dire qu'il est allé en informer le syndicat. A la différence de Matis, voyant que les choses ne bougeaient pas, Arnaud a décidé de ne pas participer à la mission mais est resté dans le même service au sein de la même équipe. Par conséquent, nous constatons que le même type de conflits de valeurs peut engendrer un même comportement, la discussion, mais aboutir à deux résultats différents.

Par ailleurs, lors des divers entretiens, nous avons constaté que la manière d'appréhender et de vivre un conflit de valeur dépend de la nature de la personne, *de son identité sociale et*

*individuelle*¹⁸. En effet, lorsque Victor met en place une stratégie d'évitement pour son propre bien-être, Mathis, quant à lui, prend le taureau par les cornes et décide d'aller voir ce qu'il estime être les bonnes personnes pour résoudre son conflit. Dès lors, nous constatons donc que nous ne sommes pas tous égaux face aux conflits et à la façon de les appréhender. Toutefois, nous pouvons également nous poser la question de savoir si cela dépend du type de conflits de valeurs. Lorsque Victor est face à un « travail inutile ou dénué de sens », Mathis est confronté à un « dilemme ou désaccord éthique ».

Ensuite, nous avons constaté que malgré la sécurité d'emploi, le sens au travail reste un facteur primordial du bien-être des travailleurs dans le secteur public. En effet, nous savons que le bien-être se traduit par le biais de différents facteurs comme le bonheur, la qualité de vie ainsi que la satisfaction personnelle et au travail (cfr. Le bien-être et ses concepts). Nous savons également que le travail est au centre de l'existence même des individus (Pauchant, 2002 ; Pauchant, 2000a, Pauchant et (Coll.), 1996) et qu'il permet de répondre à cette quête de sens (Myelan, Boillat et Morel, 2009), de trouver une raison d'être. A nouveau, le cas de Victor est un bon exemple car ne trouvant pas de sens à participer à des réunions auxquelles chaque décision a déjà été prise ou bien participer à des réunions tout en sachant que son avis ne sera pas pris en compte, il a décidé de ne plus s'y rendre et de consacrer ce temps à des choses plus essentielles. En agissant de la sorte, Victor gagne en qualité de vie et en bien-être personnel.

Enfin, grâce aux divers entretiens nous avons remarqué que la sécurité d'emploi n'est pas un facteur suffisant pour ne pas être atteint d'épuisement professionnel. Prenons le cas de Pauline travaillant au sein du même service depuis 17 ans et souffrant de burnout depuis 4 ans. Lorsque nous reprenons le modèle de Perry et Wise (1900) (cfr 4.1.4 Valeurs dans les organisations), nous remarquons que, parmi les 6 facteurs qui prédisposent un individu à adhérer aux objectifs qu'imposent les organisations publiques, dans le cas de Pauline, 5 d'entre eux sont bafoués. Pour rappel, Pauline se retrouve face à la carrière incomplète d'un travailleur car des erreurs ont été commises mais elle ne peut pas la rectifier ni prévenir l'intéressé. Dans ce cas, le sens de la justice sociale, le sens civique et la défense et l'engagement pour l'intérêt public sont mis à mal. Pauline fait preuve de compassion et

¹⁸ Hélène Garner, Dominique Méda & Claudia Senik, *La place du travail dans les identités*.

d'esprit de sacrifice lorsqu'elle émet le souhait de contacter l'intéressé pour lui faire part du problème. Nous pouvons donc nous demander si au plus les facteurs du modèle de Perry et Wise (1990) sont bafoués, au plus le travailleur du secteur public est susceptible d'être atteint de burnout.

CHAPITRE 6 : Conclusion : tentative de réponse

6.1 Réponse à notre question de recherche

Pour répondre à notre question de recherche : « Comment se fait-il que, malgré une stabilité professionnelle, les travailleurs du secteur public souffrent de burnout ? », nous pouvons conclure que l'épuisement professionnel est une maladie qui touche tant le service privé que le service public et que la sécurité d'emploi n'a que peu d'impact.

En effet, parmi les divers entretiens, nous constatons que Victor, fonctionnaire depuis plus de 30 ans, n'as plus la même motivation qu'à ses débuts, qu'il se sent « *inutile la plupart du temps* », que son travail est dénué de sens car il ne voit pas l'intérêt de ses missions. Il a donc mis en place un système qui lui permet de rester à flot : il ne participe plus aux réunions et fait en sorte de venir au bureau le moins possible quitte à prendre des jours sans solde. Pauline, elle, après 13 ans de carrière, a été diagnostiquée comme souffrant d'épuisement professionnel.

Nous constatons donc que, dans le secteur public, le sens est primordial pour le bien-être des travailleurs. Il est perçu « *comme un moyen d'être utile ou encore de se réaliser* » (Garner, Méda & Senik-Leygonie, 2006, p.28), de répondre à cette quête de sens de son existence (Davoine & Méda, 2009). Comme relaté au point 4.2.5 conflits de valeurs et sens, lorsqu'un manque de confiance naît entre les employés et leur organisation en raison de divergences de valeurs, pour Pichon (2009), cela peut entraîner des crises d'identité ainsi que des crises existentielles chez les individus. La quête de sens au travail est alors influencée par une harmonie entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation (Dion & Puel, 1998). Par conséquent, pour le travailleur, le travail a du sens lorsqu'il est en accord avec les valeurs partagées par l'organisation (Girard, 2009). D'après le même auteur (2009), les valeurs ancrées dans l'identité de l'individu guident son expérience professionnelle, influent sur ses choix de carrière, l'entreprise pour laquelle il travaille ainsi que sur ses priorités, c'est le cas de Victor. Nous comprenons donc que les valeurs personnelles et le sens attribué au travail sont étroitement liés.

Pour Morin et Forest (2007, p.32), « *L'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses*

comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé ». Dès lors, l'environnement professionnel joue un rôle crucial dans des aspects comme l'estime de soi, le sentiment d'injustice et de dignité, affectant ainsi le sens accordé au travail (Soares, 2007). A l'inverse, des valeurs telles que la justice, l'équité ou encore la dignité influencent le sens donné au travail (Morin et Forest, 2007). Comme nous le démontre le cas de Pauline, le manque de sens au travail en raison d'un écart entre ses valeurs et celles de l'organisation peut conduire au burnout.

Encore une fois, la stabilité d'emploi n'a que peu, voire pas, d'influence sur les personnes et leurs émotions.

6.2 Limites de l'étude

Lors de la rédaction de ce mémoire, nous avons été confrontés à plusieurs limites.

Premièrement, dans notre partie théorique, nous avons été limités par le nombre d'informations trouvées sur le sujet des conflits de valeurs. En effet, ce sujet étant un sujet de recherches encore récent, peu d'études ont été menées à ce jour.

Deuxièmement, une autre limite de ce mémoire est le nombre d'entretiens réalisés. En effet, sur base des sept entretiens, nous ne pouvons pas faire des résultats de ce mémoire, une généralité pour tout le secteur public. Nous pouvons néanmoins, relever que sur sept personnes interrogées, deux sont en burnout ou à la limite du burnout ce qui est déjà beaucoup.

Troisièmement, nos entretiens étant réalisés auprès de diverses institutions publiques, nous ne pouvons pas affirmer que les résultats obtenus concernent l'entièreté du secteur public ou une institution en particulier (les deux personnes en burnout font partie de la même institution).

6.3 Perspectives de recherche et opinion personnelle

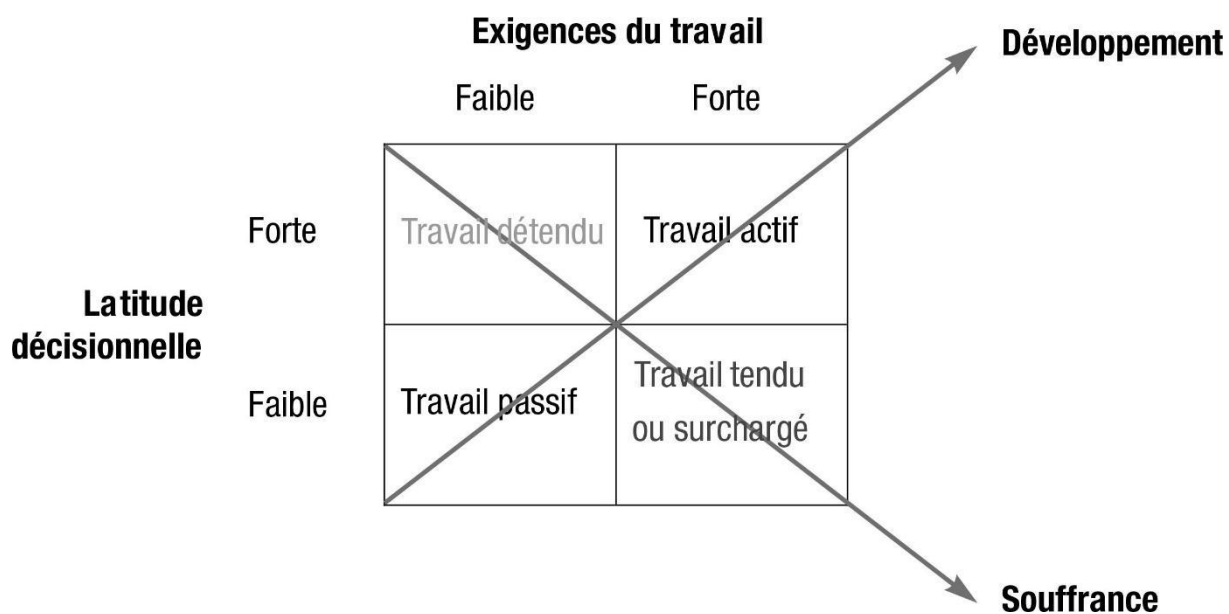
Rédiger mon mémoire de fin d'étude sur un sujet comme celui-là, ne fut pas chose aisée ou du moins, moins simple qu'il n'y paraît car à chaque étape de la rédaction, j'ai été en proie

aux doutes. Toutefois, ils m'ont permis de pousser ma réflexion plus loin allant même parfois jusqu'à me poser des questions hors du cadre de ce mémoire comme par exemple « Quelle est la relation entre le modèle de Perry et Wise (1990) et le burnout dans les organisations publiques ? »

En effet, lors de l'analyse de l'entretien de Pauline fonctionnaire en burnout, nous avons constaté que la plupart des points du modèle de Perry et Wise (1990) ont été bafoués. Il nous semble donc qu'il serait intéressant de vérifier si, au plus grand est le nombre de points bafoués, au plus l'individu est susceptible d'être atteint d'épuisement professionnel ?

ANNEXES

ANNEXE 1 : Modèle bidimensionnel de Karasek (1981)



Source : CHAPELLE Frédéric, « 16. Modèle de Karasek », dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail. En 36 notions*. Paris, Dunod, « Aide-Mémoire », 2018, p. 107-112

ANNEXE 2 : Maslach Burnout Inventory

Test d'Inventaire de Burnout de Maslach - MBI

Comment percevez-vous votre travail ? Etes-vous épuisé(e) ?
 Quelle est votre capacité à gérer votre relation aux autres ?
 Où en êtes-vous sur votre degré d'accomplissement personnel ?

- Précisez la fréquence à laquelle vous ressentez la description des propositions suivantes en entourant le chiffre correspondant avec :

- 0 = Jamais
- 1 = Quelques fois par an, au moins
- 2 = Une fois par mois au moins
- 3 = Quelques fois par mois
- 4 = Une fois par semaine
- 5 = Quelques fois par semaine
- 6 = Chaque jour

- Additionnez les scores obtenus dans chacune des 3 dimensions proposées au bas du questionnaire. Voyez si ces scores sont à un degré « faible », « modéré » ou « élevé ».

	Jamais ↓			Chaque jour ↓			
01 - Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
02 - Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
03 - Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
04 - Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent	0	1	2	3	4	5	6
05 - Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets	0	1	2	3	4	5	6
06 - Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0	1	2	3	4	5	6
07 - Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
08 - Je sens que je craque à cause de mon travail	0	1	2	3	4	5	6
09 - J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	0	1	2	3	4	5	6
10 - Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0	1	2	3	4	5	6
11 - Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0	1	2	3	4	5	6
12 - Je me sens plein(e) d'énergie	0	1	2	3	4	5	6
13 - Je me sens frustré(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
14 - Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail	0	1	2	3	4	5	6
15 - Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
16 - Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	0	1	2	3	4	5	6
17 - J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
18 - Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
19 - J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0	1	2	3	4	5	6
20 - Je me sens au bout du rouleau	0	1	2	3	4	5	6
21 - Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	0	1	2	3	4	5	6
22 - J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0	1	2	3	4	5	6

Total du Score d'Épuisement Professionnel (SEP)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20

SEP =

Épuisement Professionnel	SEP < à 17	18 < SEP < 29	30 < SEP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie (SD)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 05. 10. 11. 15. 22

SD =

Dépersonnalisation	SD < à 5	6 < SD < 11	12 < SD
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Accomplissement Personnel (SAP)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.

SAP =

Accomplissement Personnel	SAP < à 33	34 < SAP < 39	40 < SAP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Degré de Burn Out

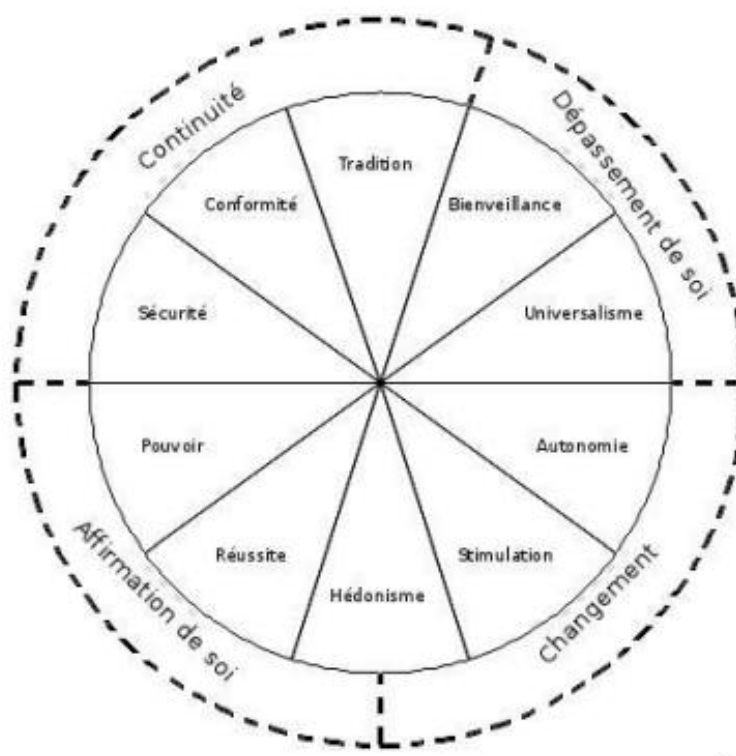
Attention si vos scores SEP et SD se trouvent tous les deux dans le rouge !

Surtout si votre degré d'accomplissement est également dans le rouge !!!

SEP	L'épuisement professionnel (Burn Out) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatiguant, stressant... Pour Maslach, il est différent d'une dépression car il disparaîtrait pendant les vacances.
SD	La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues...), c'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observables par des discours cyniques, dépréciatifs, voire même par de l'indifférence.
SAP	L'accomplissement personnel est un sentiment « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Il assure un épanouissement au travail, un regard positif sur les réalisations professionnelles.

Maslach, C et col. (2006). *Burn-out : l'épuisement professionnel*. Presses du Belvédère.

ANNEXE 3 : Théorie des valeurs de Schwartz (1992, 1996) ¹⁹



Source : Ceccato & Rochette, 2020, p.6.

¹⁹ La structure circulaire est expliquée par le fait que la théorie suppose que les valeurs forment un continuum en termes de motivation (Schwartz, 2006).

ANNEXE 4 : Entretiens

Marc

Dans un premier temps pouvez-vous vous présenter, vous et votre parcours au sein du secteur public.

« Marc, j'ai 60 ans, je suis arrivé dans le secteur public à l'âge de 45 ans. J'avais avant une carrière dans le privé. Je suis professeur depuis le 5 janvier 2009 et je suis encore là jusque probablement 2029 si la santé me le permet. Je pense que tout va... que tout va bien pour le moment donc ce sera jusque jusqu'à 2029. »

En tant que professeur, dans qu'elle matière donnez-vous cours ?

« Je donne cours essentiellement d'économie 3^e, 4^e, 5^e et 6^e et je donne cours accessoirement aussi de mathématiques en 2^e ».

Pourquoi enseignez-vous ces matières ?

« C'est pour ...alors... Je donne le cours de mathématiques parce que je sais qu'un certain âge, les jeunes ont des difficultés à comprendre les maths au niveau de l'abstraction. Je vais parler de l'algèbre parce que moi-même j'ai eu très difficile de la comprendre ça, alors j'essaie de me mettre à la place d'un élève qui comprend pas et j'ai mes méthodes à moi pour essayer de leur faire aimer quelque chose qui n'aime pas du tout général. Il y a des élèves qui adorent mais y en a pas beaucoup qui les aiment. Et économie. ben parce que c'est mon titre requis pour pouvoir donner cours en tant que professeur d'économie. Il faut avoir un diplôme et c'est évidemment c'est mon diplôme principal ».

Dans votre travail, quelles sont les tâches qui vous le plaisent le plus, celles qui vous plaisent le moins ?

« Alors pour moi, y a aucune tâche qui me plaise moins. Si ce n'est de donner des mauvaises notes aux élèves parce que, j'en suis toujours triste. En général, je ne pense pas que je sois fautif lorsqu'ils reçoivent de mauvaises notes. Je trouve qu'à mon cours, enfin, s'ils ne réussissent pas ce qu'ils n'ont vraiment pas travaillé. Par contre, ce qui me plaît le plus, c'est la présence en classe, c'est le contact avec les élèves, c'est pouvoir trouver chez eux et les

compétences qui leur sont propres, leur faire révéler qui ils sont vraiment, qu'il y a quelque chose à faire valoir dans leur vie et chaque élève a quelque chose de particulier. Je dis toujours aux élèves « Vous avez du diamant dans les veines, qui coule, mais vous ne le savez pas encore ». ».

Étant donné qu'aucune tâche ne vous déplaient particulièrement pourquoi, selon vous, il n'y en a pas ?

« Parce que je suis passionné, par ce que je fais. Je suis-je suis passionné. Qu'est-ce qui pourrait peut-être moins me plaire ? Voilà, c'est très simple, c'est comme de dire au revoir aux élèves en fin d'année et peut-être surtout ceux qui ont qui s'en vont, c'est toujours un petit pincement au cœur de les voir partir mais bon, ça c'est la vie mais y a... y a pas vraiment quelque chose qui me plaît moins. Mais ce qui me plaît énormément, c'est la préparation des cours, c'est de voir ce qui fonctionne et c'est encore améliorer pour les années prochaines. En fait, c'est cette remise en question qui fait que ce cours, être professeur est l'un des plus beaux métiers si pas le plus beau ».

Et quel rapport entretenez-vous, avec la direction ou vos collègues ?

« Excellente ! Donc j'ai une direction qui est très, très à l'écoute quand j'ai des projets ; parce que je fonctionne normalement par projet et quand j'ai des projets qui sont porteurs, j'ai un soutien de la direction à 100%. Et ça, c'est... c'est très agréable pour un professeur qu'on ne lui mette pas des bâtons dans les roues pour pouvoir avancer et faire des sorties intéressantes avec les classes toujours dans un but pédagogique et d'apprentissage. Donc, la relation est impeccable avec les collègues, elle est magnifique ».

Au sein de votre de parcours dans l'école, quel type de situations avec-vous déjà vécu avec vos collègues ?

« Je n'ai jamais eu de conflits avec des professeurs, jamais de conflits avec la direction. Des conflits avec des élèves, ça m'est arrivé mais très peu. Et en général, les conflits ou alors des conflits qu'il y a entre élèves en classe, moi j'essaie de les faire, de les régler en classe même. J'essaie que ça ne sorte pas qu'on doit pas arriver à ce qu'on appelle des rapports d'incident. Il faut faire venir après cette discipline la direction avec des jours de renvoi ou des ou 2 h de colle. Je n'ai pas... j'essaye de régler le conflit à l'intérieur de la classe. J'avais une classe et donc j'en ai mis 14 en même temps dehors, je crois que j'ai mis... Peut-être 15 élèves à la porte pour conflit mais c'est un conflit pédagogique, c'est un manque d'écoute. Mais j'en ai mis 14 en une fois à la porte dans une classe, c'était en mathématiques.

J'ai dit « Bon week-end » avant la fin du cours, avant la fin de l'après-midi, un vendredi, parce que je voyais qu'ils n'étaient plus concentré et qu'il y en avait 6 autres qui voulaient rester concentrés. J'ai dit « bon bah les 14, là on va où ? Vous pouvez aller en salle d'études et vous souhaitez un bon week-end et on se voit lundi ». ».

Et qu'en est-il des conflits par rapport à ce qui vous est demandé d'appliquer dans votre travail ? Ce qu'on vous demande de faire ?

« S'il s'agit de tous les nouvelles directives de ce fameux plan de pilotage ? Ben, ça ne m'a pas perturbé pas parce que je pense que ça va dans le sens où je comprends l'enseignement, ça va dans le sens où je suis d'accord avec ce que l'on me demande.

Un des... un des objectifs que dans cette école, c'est d'essayer d'éviter le redoublement le plus possible, de faire réussir le plus possible. Et je crois que c'est ça qu'il faut faire. Le rôle d'un prof pour moi, j'ai toujours dit : le rôle d'un prof, c'est comme un moniteur d'auto-école. Vous apprenez, vous passez, vous faites des heures d'auto-école pour réussir votre permis. Et bien moi j'essaie de donner cours pour qu'ils puissent réussir leurs examens. Aussi simple que ça.

La seule chose, la seule frustration que je pourrais avoir, c'est que je n'ai pas un local à moi où je pourrais disposer la classe autrement. C'est la seule frustration que je peux avoir parce que j'ai une conception de l'enseignement qui n'est absolument pas compatible à ce qu'on voit maintenant. C'est à dire des bancs alignés comme dans les classes, ça n'a pas changé depuis les années 30 et donc ça, ça m'insupporte. Je préférerais avoir une classe où il y a des tables

de discussion même un canapé, mener des discussions, organiser des tables rondes, mettre un projecteur, un peu de l'informatique, un laboratoire mais un petit labo de de de marketing. Enfin bref, quelque chose de différent. On rentre dans cette classe dans le but de de travailler toujours autour de projets ».

Qu'avez-vous mis en place pour atteindre ce projet ?

« Ben, je ne sais rien mettre en place sauf de demander à la direction, si je pourrais avoir un local à moi tout seul. Enfin, quand je dis à moi tout seul pour mes cours, que je ne doive pas à chaque fois, me déplacer dans l'école, mais rester dans mon local et placer les élèves dans une ambiance, plutôt une ambiance entreprise, si je puis dire ».

Quel moyen avez-vous utilisé pour communiquer vos envies par rapport à ce projet ?

« Oui, donc je n'ai pas de possibilité. J'ai été voir la direction et je lui ai fait part de mon projet directement mais maintenant, la direction n'est pas contre le fait, je crois qu'elle est bloquée à cause de peut-être de l'infrastructure. Il existe toujours des solutions mais c'est très difficile de pousser les murs, ça je peux comprendre, mais je sais qu'il y a un projet de nouvelle école qui va se construire ici. Dans la cour, on va relever, on va creuser, donc on va faire une salle de gymnastique souterraine. Il va y avoir des nouveaux locaux là-bas, mais bon, je sais pas quand ce sera j'espère. Ce sera avant 2029 ».

Et le fait que vous n'arriviez pas à aboutir à ce projet, quels sentiments cela vous procure ?

« Sur ça, si j'arrive pas à ce projet.. c'est pas une...je vais composer avec, je pense pas que l'on veuille pas que j'ai ce projet et je crois que j'ai certains professeurs qui voudraient avoir la même chose aussi. Les professeur de sciences, ils ont laboratoire, ils ont un labo donc ils sont très souvent dans ce local là ce qui est tout à fait normal parce que la science, c'est une chose, que c'est un tronc commun. Moi c'est une option donc voilà. Non, je n'aurais pas de frustration. Mais je dirais que ça serait ça. C'est un pas d'avoir ça comme expérience ».

Que pensez-vous de l'enseignement actuel par rapport à ce que vous préconisez ? Par rapport à votre façon d'enseigner ?

« Il à côté de la plaque ».

Pourquoi ?

« Parce que je suis pour une évaluation continue. Je ne suis pas pour et je ne préconise pas l'étude par cœur. Moi, je préconise toujours l'enseignement par projet, l'apprentissage par projet. Bien sûr qu'il y a des notions qui doivent être inculquées et qu'il faut étudier la structure de cours mais la notion de par cœur juste pour dire j'étudie, pour réussir mon interro et puis après, j'oublie ce que j'ai étudié comme la définition par cœur. On appelle ça des savoirs morts. J'ai toujours basé ma philosophie de cours sur les citations de Confucius : J'écoute. J'entends. Je vois. Je me souviens mais je fais et j'apprends. Aussi simple que ça ».

Et si vous pouviez mettre quelque chose en place pour aller vers votre méthode ?

« C'est ce que je fais, je mets en place des projets à partir de la 5^e, 6^e. Ce sont les mini entreprises et donc les élèves sont dans une situation tout à fait concrète et créent une entreprise capitalisée. Une rencontre avec des mini entreprises, ce sont des petits capitaux mais c'est comme des microcrédits, on voit ça dans le monde, donc c'est tout à fait le parallèle et il y a une vraie synergie qui se tient, qui se met en place au sein des élèves. Il a des délégués, il y a des directeurs marketing, directeur financier, directeur du personnel, directeur de la communication et puis ils travaillent tous ensemble pour mener à bien un projet. Donc ça, c'est la mise en pratique, le dire, voilà, je fais, je mets là, j'ai les mains dans le cambouis et j'apprends et ça c'est. Je pense que c'est la meilleure manière d'apprendre et de réaliser c'est quoi la vie en entreprise ».

Que pensent vos collègues ou la direction de votre façon d'enseigner ?

« Je suis soutenu par la direction et les collègues aussi. Ils apprécient ça. Maintenant, il faut bien se rendre compte que j'ai un cours à option qui se prête à ça. C'est pas toujours évident pour des collègues qui donne le cours de latin, je l'ai fait et pour moi je trouve que le latin est quelque chose de hyper important et c'est une option qui doit être maintenue, vraiment. La formation de l'esprit est importante et c'est parfois plus difficile de faire toujours des projets. Mais je sais qu'ils font plein d'animations, qu'ils partent en voyage. Par exemple, un qui s'est fait cette année, la classe est partie à Naples donc c'est vraiment aller sur place. Et par exemple, pour le cours de sciences, ils ont mis en place le projet CanSat. C'est de

l'expérience, ils doivent expérimenter. Je ne sais plus c'est sur quoi, mais des expériences avec une canette qu'ils envoient à 2 km d'altitude. C'est aussi c'est de l'entreprise. D'autres collègues en sciences sociales, c'est des visites culturelles, des visites du Palais de justice, suivre des procès en correctionnel, etc. Donc c'est... y a plein de projets qui se font. Je veux dire que on a la chance d'être dans une école qui est ouverte aux projets et ça, c'est je sais pas si c'est partout comme ça ».

Si vous deviez appliquer votre méthode d'enseignement, par exemple à l'ensemble de l'école, quel sentiment est-ce que cela vous procurait ?

« Je ne sais pas si c'est faisable, mais je ne voudrais pas avoir la prétention de faire ça à l'ensemble de l'école. Je crois que j'ai pas... y a de professeurs ici qui essayent de faire au mieux pour que leur cours changent.

Moi, je pars sur la pédagogie entrepreneuriale. Mais est ce que la pédagogie entrepreneuriale est applicable dans toutes les branches ? Je n'en sais rien. Peut-être que oui, mais je crois que les professeurs apportent leur pierre à l'édifice pour la formation de l'élève qui sort. Je crois que tout ce qui touchent aux cours apportent ce petit quelque chose et que ce soit l'option éco, l'option science, l'option science sociale, etc. ».

Que pensez-vous si, du jour au lendemain, la direction vous dit que vous ne pouvez plus mettre en pratique cette méthode d'enseignement ?

« S'ils me donnent des raisons bien précises et c'est que voilà, c'est la loi, c'est quelque chose un peu plus... Je pense qu'il faut suivre le progrès. Je ne vais pas démissionner, je suis pas là pour démissionner, mais je crois pas que je vais suivre ce qu'on va me dire. Je ferai toujours à ma façon ».

Pourquoi toujours agir à votre façon ?

« Parce que je sais ce qu'il y aura de ce qui les attend de l'autre côté des murs de l'école et dans la vie, parce que j'ai ce qu'il se passe. En tant que professeur, je sais ce qui arrive quand on sort de l'école et on rentre dans la vie professionnelle. Il y a ce qu'on appelle un gap entre les 2 qui était énorme et y a pas meilleure manière que ça que la méthode empirique, par expérience

pour apprendre les choses. Ça veut pas dire que tout ce qu'on a donné comme enseignement ne sert pas mais il est clair que dans la pratique, c'est tout à fait différent donc voilà donc je ne suivrai pas, si on me dit voilà, il faut suivre tel cours de cette façon-là, et c'est pas autrement. Et c'est comme ça. Voilà, je le dis qu'ils sont vraiment à côté de la plaque, donc on rentre.... on n'est plus dans une démocratie à ce moment-là ».

Quel sentiment vous, en tant que personne à part entière appartenant à l'organisation, cela vous procurait ?

« Ben de l'aberration. Ça serait tout à fait aberrant parce que je me dis que ça serait même un peu révoltant et je me dis que pour un professeur, c'est de dire... tu ne donnes plus libre cours à ta créativité, à ta personnalité et ta vision de pouvoir et pour donner quoi ? Moi, je trouve qu'un professeur a sa propre vision de donner cours et ce n'est pas critiquable. Elle est toujours à améliorer, la critique est constructive. J'estime que si un professeur décide de donner cours et que c'est dans cette vision dans avec laquelle il se sent le mieux, j'estime qu'il doit poursuivre dans cette voie-là. Moi, si on me dit, voilà, tu dois obliger à étudier, les aider à faire étudier les élèves par cœur, telle définition, telle définition... Vous pensez que c'est la meilleure façon de s'en sortir ? Je crois que je déjà demandé à beaucoup d'élèves une définition par cœur autre qu'à mon cours parce que moi je ne demande pas des définitions par cœur, mais je dis que là, c'est la compréhension du bien. Après leurs interrogations, 3 jours après le contrôle, ils ne s'en souviennent plus.

Voilà, moi je préfère.. quand je prends un terme économique, si je vous parlais d'élasticité, les gens vont comprendre ce que ça veut dire. Enfin, du moins pour ceux qui ont suivi mon cours. Voilà, si je parle de PIB et bien oui comment savoir ce que c'est ? Ils savent se le représenter si on parle subside, on sait ce que ça veut dire. Je ne veux pas une définition par cœur. Voilà ».

Quelle conclusion pouvez-vous tirer de votre parcours au sein du secteur public ?

« Très enrichissante parce que on pense toujours, et je crois que c'est le secteur privé qui croit ça, que dans le secteur public, on va dire les professeurs, tiens, oui, ils ont une belle vie. On dit voilà, ils ont pâques parce que y a maintenant, c'est plus 15 jours, hein, c'est 6 semaines de cours, 2 semaines de congés, 6 semaines de cours, 2 semaines de congés et puis les grandes

vacances très courtes [rires]. Il y a énormément de travail qui se font en amont en fait. Ça ne se voit pas, c'est les préparations de cours, les corrections, mais on organise notre temps de travail comme on veut et c'est moins stressant, fin, je ne trouve pas que c'est un métier stressant. Il est exigeant mais il est pas stressant. Je n'ai pas..., je me mets moi des objectifs mais si ils ne sont pas atteints, je n'ai pas là sanction du monde du privé. Ça, c'est important aussi à savoir que dans le privé, enfin pour moi qui était indépendant sur autre chose, donc je fixais mes objectifs moi-même et je savais que si j'avancais pas bah rien n'allait se passer donc en fait... je suis en fait... J'ai le sentiment que je ne travaille pas parce que j'aime ce que je fais et que ce soit dans le privé, dans le secteur public. Il faut aimer ce qu'on fait ».

Selon vous, pourquoi n'avez-vous pas cette pression du secteur privé ?

« Alors, le fait de ne pas obtenir ces objectifs, dans le domaine du privé, ce n'est pas...ce n'est pas nécessaire pour virer. Fin sauf si on n'obtient jamais ses objectifs. Je parle du secteur de la vente. Bon, maintenant la vente a un peu changé avec toute marketing digital qui est arrivé. Ça a un peu changé. Je crois que la fonction publique... dans la fonction publique, les gens pensent, pensent. J'ai bien conscience qu'ils sont un peu plus souvent en sécurité dans l'emploi que dans le monde privé, au niveau de l'enseignement, du moins. Apparemment, quand on est nommé, c'est très difficile de de se faire virer à moins, de se faire virer pour faute très très très grave. Mais voilà donc. Je sais pas si c'est ça vers quoi vous voulez en, mais je sais qu'il y a des... qu'il y a eu des mouvements de grève sur les professeurs qui ne veulent pas être évalués. Moi je trouve ça dommage parce que je trouve ça normal d'être évalué. Comme tout, comme tout le monde, on a quand même entre les mains 25 cerveaux par jour par classe en moyenne, et c'est 25 routes en train de se former et il faut quand même les former correctement, du moins donner toute l'énergie possible pour les former correctement pas nécessairement par le cours même, mais aussi par la manière dont on donne des cours, comme la manière dont converse avec les élèves et ça, c'est important. Et le fait de refuser d'être évalué, ben je pense qu'il y a peut-être une peur de remise en question de la manière dont on enseigne et ça bon bah je sais pas si c'est l'expérience du privé qui m'amène à réfléchir comme ça, mais moi on peut m'évaluer pas de souci avec ça. J'ai pas de souci avec ça ».

Vous parliez de la sécurité d'emploi qu'offre le secteur public, dans quelle mesure est-ce que cela vous impacte ?

« Je pense que la sécurité est d'emploi dans le secteur public est quand même importante. Dans le psychique des gens, ils ont cette sécurité d'emploi et se disent, voilà, si je fais mon job correctement, je sais que on risque pas d'avoir une restructuration. Enfin, ouais à moins qu'il y a d'autres choses très graves qui se passent, comme une restructuration et qu'on va me jeter dehors. On va essayer... on va me mettre... on va peut-être me placer ailleurs, ça oui. Dans le secteur je sais pas si y a déjà eu des restructurations fin dans l'école, celle-ci je n'en sais rien. Moi ça fait 14 ans que je suis là et ça fait 14 ans j'ai pas vu une restructuration. J'ai toujours les mêmes collègues. C'est les collègues qui décident de partir. C'est aussi déjà arrivé que des professeurs partent la fonction publique pour le secteur privé. Moi, j'ai fait le chemin inverse parce que c'est une vocation tardive donc voilà, et le fait qu'il y ait cette sécurité de l'emploi, je n'y ai pas pensé au départ ».

Et maintenant ?

« Maintenant je sais que je n'ai pas trop de risques de perdre mon job si ce n'est la disparition complète de l'option éco. Et voilà, je sais qu'an donné... qu'on me replace quelque part d'autre, mais je pense pas que ça arrivera. Ça donne un sentiment de tranquillité d'esprit, surtout à mon âge. Virer à 60 ans, retrouver un boulot, ça va pas être évident. De toute façon, mais je m'inquiète pas pour ça, on retombe toujours sur ses pattes ».

Matis

Dans un premier temps, je vais vous demander de vous présenter, vous et votre parcours dans et en dehors de l'entreprise.

« Alors Matis, je suis directeur d'un service au service fédéral des pensions, je suis de formation ingénieur agronome. Donc, quand j'ai fini l'agro, j'ai fait un peu assistant à l'unif mais comme à l'unif les places sont assez chères, j'ai assez vite compris que je pourrais probablement pas avoir de place, donc j'ai cherché un endroit. Je me suis dit, bon universitaire, qui a un peu travailler comme moi, ça sait gérer des équipes, donc j'ai cherché un endroit où j'ai des équipes.

Il y avait 2 possibilités. Le truc évident, c'est de travailler dans la pharmacie parce que c'était ce que les gens du labo faisaient après ma thèse et je me suis dit que ça, c'est pas terrible juste pour des questions personnelles, de voilà faire du fric sur les maladies des gens. Ça me plaisait pas, d'autant que j'avais quand même des informations claires sur comment ça se passe et quelles étaient les priorités financières et industriel des différents acteurs pharmaceutiques dans lesquels j'avais des chances de me faire embaucher donc j'ai choisi plutôt l'administration. J'ai commencé dans une administration qui fait les pensions des expatriés et donc il y avait dans ses affiliés pas mal de copains agro qui étaient partis en Afrique, machin, c'était pas tout à fait ça. C'est, c'était quelque part faire du boulot, mais dans un truc que je connaissais déjà un peu. Et puis après je suis passé du côté du service fédéral des pensions qui est un peu plus professionnel et donc dans mon parcours, parce que l'idée, c'est aussi de parler un peu de management et compagnie dans mon parcours... Évidemment, si c'était évident que j'allais là pour faire du management. Mon à priori, c'est que pour pouvoir faire bien du management, il faut quand même maîtriser la matière parce qu'une des des choses qu'on va demander à un chef, c'est de pouvoir, de temps en temps, de trancher les questions complexes et éventuellement expliquer quand il y a des changements : Comment, ce qu'on va faire pour s'en sortir, les changements, etc. Donc j'ai toujours commencé par bosser très, très fort la matière pour être très bon sur la matière. Et puis dans un 2e temps, j'ai essayé de bosser management au sens large en faisant toutes les formations. J'en fait 2 par an jusqu'à ce que j'ai tout épuisé et puis bon ».

Aujourd'hui, quelle est votre rôle et quel est l'impact de celui-ci ?

« Mon impact il est très très faible dans le sens où je suis dans un dans un middle management pur donc on fait pas du stratégique, on fait de la traduction stratégique opérationnelle. C'est essentiellement ça quelque part. J'ai l'impression qu'il y a plus d'impact, on est dans l'opérationnel pur parce que l'opérationnel pur c'est du quotidien, donc c'est y a... y a beaucoup plus de de choses à faire, des choses concrètes. Maintenant j'ai... j'ai une agente de service qui fait ça, de l'opérationnel pur, et quelque part la transition stratégique opérationnelle, ça fait beaucoup quand il y a des grands changements, quand il y a des stress, quand il y a des questions d'adaptation de l'équipe ou des choses comme ça. Mais donc ça c'est pas tout le temps, c'est très peu et j'ai envie de dire sinon routine. Dans le boulot, bah je peux faire un peu plus opérationnel pour m'amuser, pour faire un peu... pour aller chercher des trucs, mais sinon le boulot, si jamais je veux faire le minimum c'est 15% de mon temps. C'est réfléchir de manière spontanée, donc faire des... des initiatives personnelles pour aller chercher des améliorations, pour aller regarder ce qui va pas, pour regarder des..., pour essayer de couvrir les angles qui sont pas spécialement bien vu. »

Concernant les tâches que vous effectuez, quelles sont celles qui que vous appréciez le plus et celles que vous appréciez le moins ?

« Moi j'aime bien le côté technique hein, j'adore ça. Ce que j'aime bien aussi c'est l'explication stratégique, donc, ce qu'il faut savoir, c'est que ça veut dire quoi ? Le côté technique... Le côté technique, c'est conseiller les agents sur certaines matières, proposer des améliorations de processus, ça, c'est un truc que j'aime bien, mais qui arrive pas souvent. C'est aussi prendre des questions qui sont high level, un peu sensibles. Ça, j'aime encore mieux, mais de nouveau, c'est ça, c'est un peu plic ploc mais ça demande, une fois qu'on travaille, ça demande un travail important pendant peu de temps, mais très important, donc ça c'est des trucs que je préfère ».

Et celles que vous préférez le moins ?

« Ce que je préfère le moins, c'est évidemment m'amuser de gérer des conflits personnels. Je vais donner un exemple concret, mais qu'il faut pas ébruiter hein. Donc on a engagé 2 agents

au début d'un projet pour les régulateurs entrés en 2017. Les 2 agents, très très bons, donc il y en a une qui va devenir chef de service et l'autre qui est partie parce qu'il faisait un graduat en parallèle et une fois qu'il a eu son graduat, il est parti dans des entreprises pharmaceutiques donc c'était une personne d'origine maghrébine avec une barbe et avec un certain nombre de femmes dans l'équipe qui trouvaient que « Oh là là il a une barbe, il est maghrébins. Qu'est-ce qui se passe ? » Et avec des... des réactions un peu débiles, du style, « il nous dit pas Bonjour » bha il dit pas bonjour parce que quand il arrivait, il disait bonjour à tout le monde qui était là mais les gens qui arrivent après bha il allait pas se lever pour aller dire bonjour à l'autre bout du truc donc bon ça me paraît évident mais donc là y a eu un moment donné des petites éruptions qui étaient teintées de racisme, que j'ai pas aimé beaucoup et donc où oui bah voilà il faut... il faut faire des... des entretiens extrêmement formels avec les agents parce que c'est un truc important. Bien montrer que ça va pas que y a des choses qu'on peut absolument pas faire et donc tout ce côté formalisé... les trucs qui sont un peu pas acceptables sur un lieu de travail ou en tout cas qui commence à dériver. Ça c'est des trucs que j'aime pas mais qu'il faut faire, ça fait partie du boulot donc c'est pour ça que j'ai fait beaucoup de formations pour apprendre ça, pour être à l'aise mais en tout cas pas être dérangé par ça. Pas trop. Mais ça continue à pas me plaire ! »

Parmi les tâches que vous n'aimez pas, qu'est-ce que ça vous fait ressentir, en tant que personne à part entière dans l'entreprise ?

« Je suis une personne qui intérieurement qui m'énerve assez vite donc c'est vraiment ça. La meilleure image pour décrire ça c'est : on est avec des adultes des gens de 40,50 ans et qui fond du bac à sable, qui ont des réactions superficielles, un peu gamine, et bah ça, ça m'énerve. Ça me... ça me met en colère très fort et puis donc je dois à un moment donné objectiver un truc en disant ...Ben Voilà, chacun peut comprendre les choses qu'il a envie de comprendre et puis... et puis il faut rétablir la règle. C'est la règle est pas claire, hein ! Je veux dire, si ça peut dériver comme ça, c'est que la règle... la règle étant chacun fait son travail et traite ses collègues pour que tout le monde puisse faire son travail au mieux. Si cette règle-là est pas claire, il faut la répéter ».

Qu'avez-vous mis en place pour régler ce problème ?

« Pas grand-chose malheureusement, j'ai pas pu mettre grand-chose en place dans le sens où donc il y avait un double malentendu. Le malentendu, je pense qu'il a été clarifié. En attendant, il y avait par contre des sentiments de différents agents. Qui ceux-là peuvent pas être... voilà, c'est ce qu'il pense, ce qu'il représente. Mais ce qui s'est passé, c'est que le gars, il a trouvé une place dans l'industrie pharmaceutique, donc il est parti. Et je me rends compte que maintenant, les agents qui étaient impliqués disent un peu... Ils ont oublié hein 1 ou 2 ans après ou 3 ans après, ils ont oublié et du coup c'est : Ha oui, c'était un chouette du gars. Tout s'est bien passé, y a jamais eu de... il y a jamais eu d'aspérité. Donc c'est assez dingue comme les gens oublient finalement. C'est mauvais moment, sur le moment c'était assez aigu et puis très très rapidement c'est retombé. Evidemment parce qu'ils ont plus vu le gars. Peut-être que s'ils étaient restés ça serait pas retombé. Oui je comprends donc ça c'est quelque chose d'assez qui... qui est bien pour moi aussi parce que sur le moment c'est difficile et je me rends compte que quand l'eau passe sous le pont, tout s'équilibre.

Si je peux donner un autre exemple pour montrer ça. Donc on a eu, j'ai... j'ai eu quand je suis arrivé, je suis arrivé en 2010, en 2011, 2012, j'ai eu un gros gros problème dans l'équipe à l'époque, parce que y avait 4 personnes qui interagissent de manière un peu toxique, donc une personne qui était souvent au téléphone : Une qui engueulait parfois ses enfants, une autre qui était au téléphone, qui disait temps en temps de l'équipe, mais à haute voix, hein. « Oh là là, non mais enfin, il m'embête et tout. » Et puis d'autres, qui jugeaient qui, donc une attaquaient l'une et l'autre, et l'autre qui défendait plutôt. Et donc c'est monté assez fort avec des mots, avec des trucs. J'ai dû à un moment donner ramener aussi des gens dans mon bureau pour essayer de calmer, donc là j'avais fait autre chose. C'était une première étape, j'avais fait venir la personne en même temps en disant voilà. « On a une situation, je voudrais que vous m'en parliez. » C'était assez dingue parce que du coup, les 2 personnes face à moi, on dit non non, y a rien, on s'entend bien, tout va bien alors qu'elles s'étaient y écharper 30 minutes avant. Ce qui s'est passé, c'est qu'une des 2 agents, c'est simplement délocaliser physiquement, donc elle a été près de 2 autres personnes à l'autre bout de l'étage tout en faisant le même boulot parce que voilà, elle avait envie d'être avec ces personnes-là. Et 2 ans après, ces personnes se sont ré-assises l'une à côté de l'autre et avait plus aucun problème. Donc c'est... C'est assez

fou de ce que le temps peut faire, il faut à un moment donné montrer que ça va pas qu'il y a des attitudes qui vont pas et puis parfois laisser le temps et ça peut revenir tout à fait à 0 voilà. Et je crois que personne qui est restée en contact proche. En tout cas, il y aurait eu encore des tensions longues. Donc c'est aussi quelque chose d'autre de mon expérience, c'est quand il y a des tensions entre des personnes, le fait qu'elles se voient au quotidien, ça maintient les tensions, ça les augmente, pas forcément, ça fait pas forcément des crises, les crises arrivent quand y a... quand y a un truc un peu un peu extraordinaire qui fait que ça tient plus. Mais en attendant, la tension reste. Tandis quand il y a un éloignement, j'en vois pas, y a vraiment les tensions qui diminuent, ce qui fait d'ailleurs que pour l'instant le télétravail, les gens sont... Y a pas de problèmes entre eux parce qu'ils se voit pas beaucoup. L'effet inverse aussi. Pour le côté positif, donc l'entraide est forte. C'est un peu comme les tensions. De l'autre côté, l'entraide est forte... Ça se passe quand les gens sont l'un à côté de l'autre mais quand ils sont très loin l'un de l'autre, il y aura moins de tendance à l'entraide. Grosse entraide quand on voit quelqu'un qui commence à aller moins bien. Quand on le voit tous les jours avec un jour où il est pas là, on dit « wow où il est » et à ce moment-là, j'ai un téléphone, ça c'est systématique. Si jamais ils les voient jamais, ils se posent moins de questions. »

Lors de votre parcours professionnel dans cette entreprise, quel type de situations avez rencontré qui n'était pas en lien avec vous-même ?

« La précédente ! Alors l'histoire était... on devait traiter une modification. Il fallait prévenir tous les assurés sociaux que y avait eu cette modification. La loi nous l'oblige, nous sommes obligés de le faire donc voilà. Donc c'est passé avec l'informatique à la sortie une liste d'adresses. Et puis ils ont envoyé des lettres à soi-disant tout le monde. Sauf que ces listes d'adresses était basées sur les données qui étaient disponibles dans les bases de données fédérales belges et donc on a comparé à notre base de données à nous avec la base de données fédérale belge. Mais les champs étaient pas les mêmes. Donc pour être plus clair sur les prénoms, chez nous, c'était des prénoms qui étaient relativement bien encodés, avec beaucoup de caractères et des caractères spéciaux, donc on avait des prénoms composés hein, Jean-Louis, Jean-Pierre, Jean-Paul tout ce qu'on veut et dans la base de données belge à l'époque, l'interface ne me permettait pas d'avoir le premier nom, il s'arrêtait au tiret. Donc on compare

Jean-Pierre avec Jean, c'est pas la même personne. Donc on n'en voit pas. Sauf que c'était quand même Jean-Pierre de l'autre côté et c'était donc on n'avait pas envoyé à 30% des gens.

Et ce qu'a fait mon prédécesseur quand il arrive, il dit, c'est pas grave si on aura pas envoyé l'info, ils peuvent pas être lésés donc on va essayer de rectifier le tir. Quand moi j'arrive, il y a la chef qui dit « oui mais ça, ça nous coûte quand même cher de rectifier le tir. Donc en fait on va plus le faire. » OK d'accord mais alors on envoie une information à tous ceux qui ont pas eu l'information. On cherche manuellement et on envoie l'information et donc elle refuse d'envoyer une information et elle refuse de rectifier. Ça, c'est pas très très légal, donc j'ai été voir gentiment l'administrateur général qui m'a dit « Je m'en fous. » littéralement. J'ai été voir au syndicat en disant, c'est quand même un petit problème parce que les syndicats ont une un siège au comité de gestion. Et puis j'aurais dû aller voir le procureur du roi pour être correct, mais j'ai pas été jusque-là. »

Pourquoi n'avez-vous pas été jusque-là ?

« Parce que ça aurait été classé sans suite et que ça servait à rien de se battre pour un truc qui... c'était beaucoup d'énergie pour un truc qui probablement donnerait rien. Et à partir du moment où les syndicats, l'administrateur général sont notifiés, je pense que j'ai déjà fait un bon job. »

Êtes-vous parti à cause de cette histoire ?

« Ho oui ! »

Pourquoi ?

« Parce que je ne pouvais pas continuer de travailler dans un boulot qui me demande de faire des choses illégales ! »

Pensez-vous que si vous étiez resté, ce sentiment ce serait exacerbé ?

« Mais c'est pas un sentiment ça... ça c'est le problème, c'est que c'est des faits. C'est chaque jour, c'est qu'il y a un dossier qui arrive sur le truc. Il faut prendre une décision qui est pas légale, donc oui. »

Vous pourriez très bien passer outre le fait que ce ne soit pas légal.

« Ha non non non, ça veut dire que j'engage ma responsabilité, hein ! C'est un peu comme si, si je dis : tiens, vous vous avez pas de permis, mais il faut prendre la voiture, donc vous pouvez bien prendre la voiture. Bah si vous avez pas de permis, vous prenez pas la voiture. C'est pas... mais si vous pouvez prendre la voiture, c'est juste une question, c'est une question de choix, c'est on peut pas, on le fait pas ».

Quelle conclusion tirez-vous de cette situation ?

« Je pense que c'est toujours quelque chose qui a été très clair par rapport à la manière dont je travaille, c'est qu'il faut être en accord avec ce qu'on fait. Si on ne croit pas et on veut pas faire ce qu'on fait, faut changer de boulot. C'est tout. »

Pourquoi pensez-vous de cette manière ?

« On n'a jamais obligé de faire quelque chose ou de pas faire quelque chose parce que a le libre arbitre. Y a des gens qui disent « oui, mais si c'est un chef te le dis, t'es obligé de le faire », c'est des gens qui disent, « Moi j'ai pas de libre arbitre, je suis juste un pion, j'ai juste une mécanique, je suis un ordinateur ». Dans les faits c'est pas vrai, c'est pas le Speedy de la loi, on est responsable de ce qu'on fait, y a des conséquences derrière. Alors peut-être que dans la société actuelle, parce que y a... y a des arrêts judiciaires parce que y a.... y a pas forcément de contrôle aux bons endroits, les gens peuvent passer entre les gouttes et c'est... c'est pas le but de la société, c'est pas non plus la... la manière de bien faire fonctionner les choses pour moi. Faire fonctionner les choses, c'est réellement savoir pourquoi on est là et faire exactement pourquoi on est là et quand on est dans un service public donc c'est pas une société, c'est pas n'importe quelle société. Je veux dire, si jamais j'avais été dans l'industrie pharmaceutique et que JSK me dit « Oh là là pour tester le vaccin, il faut faire ceci, ça » Ben de nouveau c'est... c'est soit on fait face à la décision mais on sait très bien que si on le fait pas, on n'est plus en accord avec la politique de JSK, on fait plus que JSK doit faire donc là c'est quelque part... c'est soit qu'il faut... Là c'est JSL qui va vous virer et c'est normal. Ici dans l'administration, il y a quand même un truc de base, c'est respecter la loi et respecter on va dire la société. Donc dire que je vais faire quelque chose qui ne respecte pas la loi, qui ne respecte pas la société, qui n'est pas...qui

n'est pas dans cette ligne là parce qu'on me le dit. Ça peut pas passer. J'ai envie de dire pour ça, on a une position un peu particulière ».

Que pensez-vous de la sécurité d'emploi au niveau du service public ? Dans quelle mesure cela vous impacte dans votre travail ?

« Ça n'a rien à voir avec ça [rire] ! La sécurité l'emploi du service public est comparable aux sécurités d'emploi dans les banques. C'est-à-dire qu'on ne vire personne. On donne des plans, on accompagne tout ce qu'on veut, éventuellement, on règle, on avise les personnes mais on ne vire personne. Y a une grande différence entre les banques et l'administration, c'est l'éthique et la morale qui va avec j'ai envie de dire. Donc on... on prête serment dans l'administration, on prête pas serment dans les banques ».

La prestation de serment, c'est quoi ?

« C'est dire que justement, il faut une morale. Faire rappeler qu'effectivement, on travaille pas pour soi, on travaille pour le roi, enfin le roi... Pour la Belgique, pour la société donc dire je m'en fou, ce qui compte c'est moi et mon truc et y a pas d'autres trucs, ça passe pas, à

C'est pour que... pour moi, la sécurité de l'emploi, c'est pas un argument j'ai envie de dire. Au contraire, quelque chose qui pour moi rend le fait de changer beaucoup plus facile. On a une sécurité d'emploi, donc si jamais y a un problème, on demande à changer et on part. C'est... c'est une... on peut voter avec ses pieds, on a, on a cette ce luxe là c'est d'autant plus inadmissible de ne pas le faire quand il y a vraiment un problème fondamental [rire]. Pourtant, certains le font mais y a toujours des gens qui se cachent derrière leur stylo. »

Quel type de qualificatifs pouvez-vous vous donner en tant que vous travailleur ?

« Conscientieux pas parce que je trouve que ça s'applique plus à des gens qui vont faire des dossiers au jour le jour. Moi, j'organise. J'organise, je mets l'huile dans les rouages, j'essaye d'éviter les problèmes, j'anticipe. C'est ça mon métier et c'est ce que je fais, donc je le fais avec conscience, tout ça, mais c'est plutôt ça. J'ai envie de mettre en avant. »

Victor

Dans un premier temps, je vais vous demander de vous présenter vous et votre parcours professionnel.

« Bonjour, Victor, je suis entré dans la fonction publique des de la sortie des études au sein du service fédéral des pensions. Donc je suis attaché, donc ça veut dire que je suis-je dirige une équipe d'une quinzaine de personnes qui sont chargés de répondre aux questions et adapter les carrières des travailleurs salariés en Belgique essentiellement ».

Pouvez-vous me résumer une journée type ?

« Au départ donc, en début de journée, avec le télétravail... le début de journée pour moi, est assez tôt en général, je commence à travailler vers 06h30, un début de journée, c'est, disons les 3 premières heures. Ca consiste à vérifier d'abord ce qui est arrivé en fin d'après-midi, la veille ou durant la nuit, ce qui arrive aussi, voir s'il y a des demandes urgentes et aussi pendant tout ce temps-là, rester attentif aux demandes de congés ou maladies qui pourraient être faites. Donc je pourrais être informé tout ce qui concerne le personnel ».

Parmi toutes les tâches qui te sont attribuées, quelles sont celles que tu préfères le plus et celles que tu préfères le moins ?

« Alors celles que j'aime le moins ? Je dirais que ce sont les réunions parce que dans la grande majorité des cas les réunions sont inutiles, tout a été décidé à l'avance, mais on n'en est pas informé, soit on est là essentiellement en tant que en tant que faire valoir et on n'a pas réellement d'impact donc ça, ce sont les réunions interservices et inter départements je vais dire.

Ce que je préfère, c'est... le contact avec les agents et avec mes collègues mais avec l'âge de moins en moins avec mes collègues. C'est rester, essayer de rester attentif à ce qui peut les impacter dans leur travail aussi bien l'aspect professionnel que ce qui peut impacter leur travail... leur vie privée parce que le privé... je n'ai pas d'impact dans la vie privée des gens, mais si certains aspects de la vie privée peuvent avoir un impact sur leur travail, c'est être attentif ».

Parmi les tâches que vous appréciez le moins, pourquoi selon vous, est-ce le cas ?

« Comme je t'ai dit à l'instant, c'est que je n'aime pas, c'est que c'est que ces réunions sont souvent une perte de temps finalement. En fait, j'ai fait... et c'est peut-être une erreur, mais

j'ai suivi une formation en gestion de réunion et donc bon y a différents types de réunions, des réunions informatives, des réunions où on prend des décisions,... En fait les réunions qu'on a nous, donc là on est invité, ne mènent jamais nulle part. C'est une perte de temps encore une fois, comme je te l'ai dit, notre avis n'intéresse personne, personne ne le souhaite. Les décisions ont déjà été prises, soit on n'est pas, on n'a pas les informations. Tout ça en fin de compte, faire ressentir une sorte de « ça n'a pas de sens » parce que on voit pas pourquoi on est là, donc en gros c'est variant. c'est le meilleur résumé que je puisse faire. C'est que ces réunions, c'est invariant. Moi, je me sens, je me sens inutile la plupart du temps ».

Que mettez-vous en place pour ressentir le moins possible ce sentiment d'inutilité ?

« D'assister le moins possible aux réunions où l'ordre du jour n'est pas clairement établi, où le but de la de la réunion n'est pas clairement établi et où les participants.. voilà, avec la pratique, on sait que les participants n'ont rien à apprendre ou rien à apporter. Je vais pas dire que c'est une stratégie d'évitement mais en tout cas, c'est de me concentrer sur ce qui est essentiel de temps en temps. Il y a quand même des réunions qui sont utiles, par exemple, comme j'en fait plus beaucoup pour l'instant, des réunions au sein de l'équipe, ça, ça peut être utile mais des réunions en particulier... il y a une pratique chez nous, qui est de faire des réunions avec énormément de personnes et y compris via teams. C'est pas gérable du tout et donc voilà... je... la stratégie c'est ça, c'est de bien vérifier avant la réunion de quoi il s'agit. Qu'est-ce que je sais ? Qu'est-ce qui est censé en sortir ? Et si je sais d'avance que cette réunion n'apportera rien de positif, enfin, n'apportera rien. Je ne vais pas, je ne vais pas y participer ».

Au sein de ton parcours professionnel, quel type de situation à tu déjà vécu ?

« Moi entant que personne, je peux dire que, maintenant, qu'il y a eu un conflit. Enfin, alors c'est pas la première fois dans mon parcours professionnel. J'étais, y a 20 ans, dans un service où oui j'ai été mis à l'écart parce que je passais des examens de promotion et donc mon chef estimait que, à partir du moment où je voulais progresser dans la hiérarchie, ça voulait dire que j'étais plus concentré sur le service et donc j'ai été mis à l'écart du service. Donc oui, à ce moment-là, il y avait déjà y a déjà eu certainement un conflit... Donc, je travaillais dans un service informatique et ce qui m'était demandé était des tâches réellement inutiles par exemple, recopier les minutes auxquelles certaines Lumières s'allumaient lors du démarrage d'un ordinateur ou des choses comme ça. C'est vraiment des choses inutiles, vraiment ! De l'ordre du harcèlement. Donc ça c'est quelque chose que j'ai vécu il y a 20 ans.

Actuellement, la situation que je ressens depuis environs 6, 7 ans, peut-être, c'est que, pour moi, en tant que fonctionnaire et dans ce service, ce qui est important, c'est de faire le mieux possible pour le citoyen. Alors, c'est vrai que notre service at à la fois au service du citoyen et à la fois au service de d'autres départements. On nous demande de plus en plus de faire des

tâches dont tu ne vois pas l'utilité, qui vont profiter à d'autres départements plutôt que de nous permettre de faire au mieux ce qui peut servir le mieux le citoyen et ça m'énerve, ça me démotive complètement. Ça peut paraître absurde, mais il y a... quand voilà, en fait, on est généralement pas fonctionnaire par... comment dire... par vocation, c'est pas un rêve d'enfant de devenir fonctionnaire, c'est... Mais à partir du moment où on le fait, on fait ce boulot, ben voilà, il faut-il faut avoir des valeurs, il faut avoir des... Il faut donner un sens et le sens que moi je lui donne, c'est de faire le mieux possible, justement pour nous, clients externes, pour les futurs pensionnaires en l'occurrence ».

Qu'en est-il justement de vos valeurs au sein de l'entreprise ?

« La reconnaissance en soin et même pas importante. C'est pas tellement la reconnaissance qui compte, c'est qui importe, c'est qu'on me donne les moyens de bien faire les choses et si moi... j'ai la certitude de bien faire les choses. La reconnaissance, c'est quelque chose de secondaire, mais vraiment il faut de la cohérence. Il faut qu'on me donne les moyens de faire les choses bien pour le citoyen ».

Pourquoi, selon-vous, ne vous donne-t-on pas les moyens de bien faire les choses ?

« Parce que y a d'autres priorités enfin.. j'image l'organisme est parfois plus importante que, oui, image. Que certains veulent donner une image de l'organisme qui passe avant la qualité du travail donc dans ce cas-ci il y aurait un une sorte de conflit entre la qualité et l'image, c'est comme ça qu'on le ressent ».

Et qu'en pensez-vous ?

« Qu'est-ce que j'en pense ? Le truc c'est que... Que tu es relativement jeune quand tu entres dans l'administration à moins de ne pas avoir envie de travailler ou de... je pense que quand on entre dans une entreprise avec une certaine motivation, c'est triste de se trouver 30 ans plus tard et de se dire que, tout ça ne sert à rien finalement parce qu'en fin de compte, on n'a aucun poids sur la manière dont les choses sont faites. Voilà ».

Si aucune stratégie n'avait été mise en place, comme te sentirais-tu ?

« Ah bha dans 10 ans, je serais heureux d'être enfin pensionné [rire] Je ri en disant ça mais non plus sérieusement. Je crois que moi, je ne vois que 2 de stratégies possibles. Soit, je continue comme je l'ai fait pendant 25 ans, à faire de mon mieux avec les moyens qu'on me donne et d'accepter de temps en temps que les instructions sont dénuées de sens et faire de mon mieux malgré les circonstances ou bien abandonner complètement et occuper mon temps autrement.

Moi, c'est pour moi...Ce sont les 2 seules stratégies possibles. parce que... en tout cas, abandonner tout... Je pense pas, je pense que... Je ne suis plus à un âge où on espère des changements donc je me dis que la meilleure manière de faire est de supporter les choses, et donc je dois, la meilleure manière, supporter les choses. Moi, j'ai une petite capacité de bien faire les choses vis-à-vis de la petite équipe qui m'entoure. J'essaie de faire le mieux possible à ce niveau-là et essayer aussi parfois autant que possible, de protéger mes collaborateurs de ce que moi je ressens et ça, c'est déjà, c'est déjà une belle motivation. Il faut toujours être bien bien attentif à ça parce que parce que je suis conscient aussi que tout le monde ne perçoit pas les choses de la même manière et peut-être c'est le fait d'être en lien avec m'a hiérarchie, qui fait que je ressens les choses de cette manière-là, et donc en essayant de les mettre à l'abri. Voilà, c'est cette ambiance qui pour moi est un peu nauséabonde. J'essaye de... J'ai le sentiment de de faire quelque chose d'utile au moins ».

De quelle manière mettez-vous à profit votre expérience au sein de l'entreprise pour justement améliorer les choses à l'heure actuelle ?

« C'est à force de bien connaître les gens surtout, et la manière dont fonctionne les choses. On se concentre plus sur les petits détails sur lesquels on peut avoir un impact et on essaie de faire abstraction de... Enfin, on évite de se battre contre des moulins à vent quoi. C'est si y a des petits points sur lesquels y a une petite chance de pouvoir avoir une petite influence, mais alors il faut se concentrer là-dessus. C'est comme ça que j'essaie de faire »

Pouvez-vous me dire ce que vous a apporté votre parcours au sein de cette entreprise ?

« Déjà des rencontres. Si je ne dois retenir qu'une chose, c'est ça, c'est des rencontres. Oui, y a un moment où il faut être honnête... Quand qu'on a plus cette motivation de de faire des choses, de faire évoluer les choses dans le bon sens, ce que ça m'a apporté au moins, c'est un salaire, c'est pas négligeable et avec ça, une certaine qualité de vie donc voilà. Mais sinon au niveau professionnel, ce que je retiens surtout, ce sont les rencontres ».

Suite aux différents différends rencontrés lors de votre parcours professionnel, quelle conclusion en tirez-vous ?

« Plus jeune, j'aurais pu peut-être fait les choses plus vite, de me fondre dans la culture d'entreprise mais la vraie culture d'entreprise hein, pas dans l'image que l'entreprise veut donner. Peut-être que plus jeune, j'aurais du favoriser la volonté de bien faire à tout prix et y compris en me mettant certaines personnes à dos, voilà ».

Bibliographie

- Abdelatif, F. (2020). Amélioration de la performance sportive chez les basketteurs à l'aide d'un programme de préparation mental permettant de changer le stress négatif en stress positif.
- Ancet, P. (2016). Conflits de valeurs internes aux sujets et aux organisations. *Rue Descartes*, (4), 106-118.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Weill-Fassina, A. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*.
- Audard, C. (2003). Le pluralisme des valeurs et l'éthique publique. *Le pluralisme des valeurs entre particulier et universel, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis*.
- Bernier, P. (2002). L'éthique au sein du service public : un aspect de la gestion à moderniser. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 4(1).
- Ceccato, M., & Rochette, C. (2020). Les conflits de valeurs dans les organisations publiques : une approche autour des valeurs individuelles des infirmiers et des cadres de santé hospitaliers. *Actes de l'AGRH 2020*.
- Ceccato, M., & Rochette, C. (2020). Les conflits de valeurs dans les organisations publiques : une approche autour des valeurs individuelles des infirmiers et des cadres de santé hospitaliers. *Actes de l'AGRH 2020*.
- Chabot, P. (2013). Global burn-out (2e éd.). *Perspectives critiques. Paris, FR : Presses universitaires de France*.
- Chapelle, F. (2018). 16. Modèle de Karasek. *Frédéric Chapelle éd., Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en*, 36, 107-112.
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en sciences de gestion*, (1), 143-172.
- Colon, M., & Guérin-Schneider 1, L. (2015). Réforme de Nouveau Management Public et création de valeurs publiques : des processus compatibles ? Une exploration

empirique dans le service public de l'eau. *Revue internationale des sciences administratives*, 81(2), 279-295.

- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*.
- Cru, D. (2016). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. *Travailler*, 35, 53-59. <https://doi.org/10.3917/trav.035.0053>
- de Graaf, G. (2021). Value conflicts in academic teaching. *Teaching Public Administration*, 39(1), 107-124.
- De Graaf, G., Huberts, L., & Smulders, R. (2016). Coping with public value conflicts. *Administration & society*, 48(9), 1101-1127.
- Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. *Revue de la littérature et piste de recherche*.
- Desjardins, S. Professionnel, E., & Style, V. D. Q. (2014). Présentée au département de psychologie.
- Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2012). La motivation de service public à l'aune du service public « à la française ». *Politiques et management public*, 29(3), 393-411.
- Floru, R., & Cnockaert, J. C. (1998). Stress professionnel et Burnout. *Les Cahiers de l'Actif-N*, 264(265), 265.
- Foletti, N. (2012). Burnout et Engagement au Travail : Modèles, conséquences sur la santé mentale générale et étude de variables socio-démographiques.
- Foletti, N. (2012). *Burnout et Engagement au Travail : Modèles, conséquences sur la santé mentale générale et étude de variables socio-démographiques* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques).
- Forest, J., & Mehier, C. (2003). La pluralité des valeurs. *Congrès francophone du management de projet Afav-Afitep*.
- Freudenberg, H. J. (s.d.) Syndrome d'épuisement professionnel.
- Garner, H., & Méda, D. (2006). La place du travail dans l'identité des personnes. *Données Sociales*, 623-630.
- Garner, H., Méda, D., & Senik-Leygonie, C. (2006). La place du travail dans les identités. *Économie et statistique*, 393(1), 21-40.

- Gintrac 1, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Revue Management et avenir*, (1), 89-106.
- Giorgio, M.-T. (2013, 22 janvier). *Test d'inventaire de Burn Out de Maslach : pour diagnostiquer un épuisement professionnel*. AtouSante. <https://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/test-inventaire-burn-out-maslach-diagnostiquer-epuisement-professionnel/#>
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 11(2), 129-138.
- Gori, R. (2016). Gouverner, éduquer et analyser : trois métiers impossibles ?. *Cliniques méditerranéennes*, 94, 159-176. <https://doi.org/10.3917/cm.094.0159>
- Grebot, É. (2019). Chapitre 3. Le burnout : du processus d'épuisement au syndrome d'épuisement professionnel. Dans : , É. Grebot, *Les pathologies au travail: Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative* (pp. 111-182). Paris: Dunod.
- Heinich, N. (1996). L'art contemporain exposé aux rejets : contribution à une sociologie des valeurs. *Hermès*, 20, 193-204.
- Heinich, N. (2017). Dix propositions sur les valeurs. *Questions de communication*, (31), 291-313.
- Hellemans, C., & Van de Leemput, C. (2012). Stress et mal-être au travail. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3ème édition. Paris : Vuibert.
- Hudon, I. (2013). L'expérience du conflit de valeurs chez les journalistes du service public : l'influence des formes d'engagement au travail.
- Lafaye, C. G. (2007). Bien-être. *Dictionnaire du corps*, p-127.
- Légeron, P. (2015). Le stress au travail : un enjeu de santé.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration*, 472-489.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, 68(85), 16.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory.
- Méda, D. (2010). Est-il possible de libérer le travail?. *Le philosophe*, (2), 55-69.

- *Middle manager.* (2023).
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/middle-manager>
- Modèle de Karasek et études sur les Risques Psychosociaux. (2018, 26 février). observatoire.
<https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/03/06/Mod%C3%A8le-de-Karasek-et-%C3%A9tudes-sur-les-Risques-Psychosociaux#:~:text=Avis%20de%20l'Observatoire%20%3A%20des,autres%20%C3%A9tant%20absents%20du%20mod%C3%A8le>).
- Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32, 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>
- Moullet, S., & Salibekyan, Z. (2019). Le sentiment d'insécurité de l'emploi en France: Entre déterminants individuels et pratiques managériales. *Economie et Statistique/Economics and Statistics*, (507-508), 73-92.
- Mulheim, F. (2012). Burnout: History of a phenomenon. *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working*, 37-46.
- Neuville, C. & Yaïch, S. (2019). 3. Les 3 phases du stress. Dans : C. Neuville & S. Yaïch (Dir), *Pro en Gestion du stress: 59 outils et 10 plans d'action* (pp. 14-15). Vuibert.
- Niedhammer 1, I., Chastang 1, J. F., Gendrey 1, L., David 1, S., & Degioanni 1, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, (3), 413-427.
- Officiel Prevention. (s. d.). Les risques psychosociaux des conflits de valeur au travail. Officiel Prevention. <https://www.officiel-prevention.com/dossier/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/les-risques-psychosociaux-des-conflits-de-valeur-au-travail>
- Olié, J. P., Légeron, P., Acker, A., Adolphe, M., Allilaire, J. F., Chamoux, A., ... & Touitou, Y. (2016). Le burn-out. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 200(2), 349-365.
- Physiologie - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert. (s. d.). <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/physiologie>

- Pichon, A. (2008). Chapitre 6. Identités, dispositions professionnelles et modes d'implication existentielle. Dans : , A. Pichon, *Les cadres à l'épreuve: Confiance, méfiance, défiance* (pp. 167-199). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Reber, B. (2006). Pluralisme moral: les valeurs, les croyances et les théories morales. *Archives de philosophie du droit*, 49, 21-46.
- Remacle, J., & Périlleux, T. Le burn-out dans nos entreprises et l'impact des paradoxes organisationnels : induisent-ils nécessairement un épuisement professionnel?.
- Rollot. J. , « Pascal Chabot, *Global Burn-out* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 17 mai 2013, consulté le 29 avril 2023. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/11524> ;DOI :<https://doi.org/10.4000/lectures.11524>
- Romain. (2022). Comprendre son stress. C2Care. [https://www.c2.care/fr/comprendre-son-stress/#:~:text=La%20phase%20d'alarme%20\(ou,faut%20survivre%20%C3%A0%20tout%20prix.](https://www.c2.care/fr/comprendre-son-stress/#:~:text=La%20phase%20d'alarme%20(ou,faut%20survivre%20%C3%A0%20tout%20prix.)
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional burnout. *Handbook of work and health psychology*, 1, 383-425.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.). (2017). Professional burnout: Recent developments in theory and research.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis.
- Schwartz H., S. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2004). Dans *Le stress au travail facteur de risques, évaluation et prévention*. <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/Stress-F.pdf>
- Tappolet, C. (2000). Emotions et valeurs.

- Tremblay, D. G., & Rolland, D. (2019). *Gestion des ressources humaines, 3e édition : Typologies et comparaisons internationales*. PUQ.
- Truchot, D. (2016). Burn out. *Dictionnaire de la fatigue*, 126-134.
- Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(4), 369-376.
- Van Wassenhove, W. (2014). Modèle de Karasek. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, 170-174.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational medicine*, 50(7).
- Westrelin, N., Gérain, P. & Mikolajczak, M. (2020). Chapitre 1. Définition et conceptualisation des burn-outs. Dans : Moïra Mikolajczak éd., *Burn-out professionnel, parental et de l'aidant: Comprendre, prévenir et intervenir* (pp. 19-34). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.mikol.2020.01.0019>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm