

HEC MONTRÉAL

Les stratégies de négociation identitaire post-*burnout*

par

Katherine Dion

Djahanchah Philip (Sacha) Ghadiri

HEC Montréal

Directeur/Directrice de recherche

Sciences de la gestion

(Spécialisation Gestion de l'innovation sociale)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2020

© Katherine Dion, 2020

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Résumé

À travers ce mémoire, nous chercherons à mieux comprendre le phénomène de négociation identitaire suivant l'épuisement professionnel. Avec la théorie de l'identité morale de Taylor (1989), cette étude exploratoire permettra de comprendre ce phénomène comme : (1) un repositionnement du sujet face au travail et (2) un repositionnement du sujet face au paysage moral.

Dans cette étude, nous avons étudié le récit de vie de 10 participants ayant vécu un épuisement professionnel depuis au moins deux ans. La théorie identitaire de Taylor et la vision relationnelle de l'épuisement professionnel ont guidé notre recherche. Nous avons construit une conversation dialogique entre la connaissance issue de l'expérience des participants ayant vécu un épuisement professionnel, les connaissances théoriques entourant le sujet et la posture de l'étudiante-chercheuse se situant à la jonction de ces formes de connaissances. Cette discussion des savoirs nous permet de nous émanciper du cadre dominant entourant la compréhension de l'épuisement professionnel.

Nous avons distingué le déploiement de trois stratégies des participants entourant leur repositionnement face à leur travail soit (1) la reprise de contrôle de soi (2) le changement de milieu de travail ou (3) la transformation de son milieu de travail. Conjointement à ce repositionnement concret vis-à-vis leur travail, nous avons observé via le langage des participants, un repositionnement de leur paysage moral. C'est par la subjectivité du discours des participants que nous avons observé des changements dans les postures narratives utilisées pour se raconter. Le changement témoigne du déplacement des idéaux portés par la culture occidentale moderne.

Cette étude permet de faire une contribution théorique et pratique en mettant de l'avant une vision plus dynamique et plus collective et plus identitaire des suites d'un épuisement professionnel. En mettant de l'avant d'une part, une vision plus dynamique et relationnelle de l'épuisement professionnel et d'autre part une compréhension plus poussée de la dimension identitaire, linguistique et morale des suites d'un épuisement professionnel.

Mots clés : Identité, épuisement professionnel, l'après-épuisement professionnel, identité morale, récit de soi, théories relationnelles.

Méthodes de recherche : Étude exploratoire qualitative, bricolage abductif, récit de vie

Abstract

Through this thesis, we will seek to better understand the phenomenon of identity negotiation following professional burnout. Through Taylor's theory of moral identity (1989), this exploratory study will help to understand this phenomenon as: (1) a repositioning of the subject in relation to work and (2) a repositioning of the subject in relation to the moral landscape.

In this study, we looked at the life stories of 10 participants who had experienced burnout for at least two years. Taylor's theory of moral identity and relational view of burnout guided our research. We built a dialogical conversation between the knowledge resulting from the experience of the participants who experienced professional burnout, the theoretical knowledge and the student-researcher located at the junction of these postures. This discussion of knowledge allows us to emancipate ourselves from the dominant framework surrounding the understanding of professional burnout.

We have distinguished the deployment of three strategies of the participants surrounding their repositioning in relation to their work, namely (1) regaining control over oneself (2) change of work environment or (3) transformation of one's work environment. Along with this concrete repositioning of their work, we observed through the language of the participants, a repositioning of their moral landscape. It is through the subjectivity of the participants' speech that we observe changes in the narrative postures used to tell stories. The change is a testament to the shifting of the ideals carried by modern Western culture.

This study enables to make a theoretical and practical contribution by putting forward a more dynamic and more collective vision and more identity of the consequences of professional burnout. By putting forward, a more dynamic and relational view of professional burnout and, on the other hand, a deeper understanding of the identity, linguistic and moral dimension of the consequences of professional burnout.

Keywords: Identity, burnout, post-burnout, moral identity, self-narrative, relationship theories.

Research methods: Qualitative exploratory study, abductive tinkering, life story

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures	xv
Remerciements.....	xvii
Introduction.....	1
1. Chapitre 1 Revue de la littérature	5
1.1. La notion de l'épuisement professionnel.....	5
1.1.1. L'origine du « maux ».....	5
1.1.2. Burnout : Le mal du siècle ?	6
1.1.2.1. Les vestiges de l'épuisement professionnel.....	7
1.1.3. L'épuisement professionnel c'est quoi ?.....	7
1.1.3.1. Les visions individuelles de l'épuisement professionnel.....	8
1.1.3.1.1. Le modèle de l'épuisement professionnel de Vieil.....	8
1.1.3.1.2. Le modèle de l'épuisement professionnel de Freudenberger	9
1.1.3.1.3. Le syndrome général d'adaptation de Seyle et son influence sur le diagnostic médical actuel	10
1.1.1.1.1. Le syndrome général d'adaptation et les institutions québécoises 10	
1.1.3.1.4. Le modèle de l'épuisement professionnel de Maslach & Jakson ...	12
1.1.3.1.5. Le modèle de l'épuisement professionnel de Maslach & Leiter.....	15
1.1.3.1.6. Le modèle de l'épuisement professionnel de Farber	16
1.1.3.2. Les visions plus relationnelles de l'épuisement professionnel	18
1.1.3.2.1.1. Le modèle de l'épuisement professionnel de Cherniss	18
1.1.3.2.1.2. Le modèle de l'épuisement professionnel selon la psychodynamique du travail.	19
1.1.3.3. Mini conclusion	23
1.2. L'après burnout	25
1.2.1. La négociation identitaire post-burnout : la théorie de Bataille.....	25
1.3. L'identité et la théorie identitaire proposée par Charles Taylor.....	28

1.3.1.	L'identité moderne.....	28
1.3.1.1.	Le rapport à soi.....	28
1.3.1.2.	Le rapport à l'autre.....	29
1.3.1.3.	Le rapport à la culture.....	32
1.3.1.3.1.	Le respect d'autrui.....	32
1.3.1.3.2.	La dignité.....	32
1.3.1.3.3.	La plénitude.....	33
1.3.2.	La posture narrative du sujet : un reflet de son positionnement moral.....	34
1.3.2.1.	L'autonomie ou la posture narrative autonome désengagée.....	35
1.3.2.2.	L'authenticité ou la posture du sujet romantique.....	37
1.3.2.3.	Le sujet autonome et le sujet authentique.....	40
1.3.2.4.	L'engagement / la posture du sujet engagé.....	40
1.3.3.	L'identité et le paysage moral.....	40
1.3.4.	Taylor & les théories relationnelles de l'épuisement professionnel.....	41
1.3.4.1.	L'environnement comme variable perméable.....	41
1.4.	Objectif de recherche.....	43
2.	Chapitre 2 Méthodologie.....	45
2.1.	La stratégie de recherche.....	45
2.1.1.	L'objectif de recherche.....	45
2.1.2.	La méthode qualitative.....	45
2.1.2.1.	Le récit de vie.....	46
2.1.2.1.1.	Les avantages et limites de l'utilisation du récit de vie.....	47
2.2.	L'échantillonnage.....	48
2.2.1.	Les critères de sélection.....	48
2.2.2.	Le mode de recrutement.....	49
2.2.3.	L'échantillon.....	49
2.3.	La collecte de données.....	49
2.3.1.	L'outil de collecte de données.....	49
2.3.2.	Le déroulement de la collecte de données.....	52
2.4.	L'analyse des données.....	53
2.5.	Les critères de scientificité.....	54
2.5.1.	La conception de la connaissance.....	54

2.5.1.1.	Le bricolage abductif	55
2.5.1.1.1.	Le dialogue entre l’emic et l’etic	56
2.5.1.1.2.	À qui devrait servir la construction des connaissances ?	57
2.5.2.	Les critères de scientificité associés.....	57
2.6.	Les considérations éthiques.....	58
3.	Chapitre 3 Analyse & résultats	61
3.1.	Retour sur la perspective identitaire de Taylor.....	61
3.1.1.	L’idéal de l’authenticité	61
3.1.1.1.	L’internalisation.....	62
3.1.1.2.	La singularisation.....	62
3.1.1.3.	La personnalisation	63
3.1.2.	L’idéal d’autonomie	63
3.1.2.1.	L’externalisation	64
3.1.2.2.	L’universalisation & l’instrumentalisation	65
3.1.2.3.	Le locus de contrôle.....	65
3.1.3.	L’idéal de l’engagement.....	66
3.2.	Le paysage moral.....	66
3.3.	Groupe 1 : reprise de contrôle sur soi.....	67
3.3.1.	Maurice	67
3.3.1.1.	Avant l’épuisement professionnel	67
3.3.1.2.	L’épuisement professionnel.....	68
3.3.1.3.	L’après-diagnostic	68
3.3.1.4.	Le changement de positionnement dans son récit	69
3.3.1.4.1.	La relation avec l’organisation	69
3.3.1.4.2.	La relation à la tâche	70
3.3.1.4.3.	La relation face à lui-même	71
3.3.1.5.	Schématisation de la négociation identitaire post burnout du participant 71	
3.3.2.	Justine.....	72
3.3.2.1.	Avant l’épuisement professionnel	72
3.3.2.2.	L’épuisement professionnel.....	73
3.3.2.3.	Le changement de positionnement dans son récit	74

3.3.2.3.1. La relation avec soi-même.....	74
3.3.2.3.2. La relation avec les autres.....	76
3.3.2.3.3. La relation avec son rôle de travailleuse.....	77
3.3.2.3.4. La relation avec le travail	79
3.3.2.4. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant 80	
3.3.3. Jocelyne.....	81
3.3.3.1. Avant l'épuisement professionnel	81
3.3.3.2. L'épuisement professionnel.....	82
3.3.3.3. Le retour au travail	82
3.3.3.4. Le changement de positionnement narratif	83
3.3.3.4.1. La relation avec l'organisation	83
3.3.3.4.2. La relation avec sa supérieure.....	84
3.3.3.5. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant 85	
3.4. Groupe 2 : Recherche d'un environnement de travail permettant d'être soi	86
3.4.1. Sylvie	86
3.4.1.1. Avant l'épuisement professionnel	86
3.4.1.2. L'épuisement professionnel.....	87
3.4.1.3. Le retour au travail	87
3.4.1.4. Le changement de positionnement narratif	88
3.4.1.4.1. Le rapport à soi	88
3.4.1.4.2. Le rapport à la bureaucratie	89
3.4.1.4.3. Le rapport au travail.....	91
3.4.1.5. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant 92	
3.4.2. Christian.....	93
3.4.2.1. Avant l'épuisement professionnel	93
3.4.2.2. L'épuisement professionnel.....	94
3.4.2.3. Le retour au travail	94
3.4.2.4. Le changement de positionnement narratif	94
3.4.2.4.1. Rapport à soi.....	95
3.4.2.4.2. Rapport aux autres	95

3.4.2.4.3.	Rapport au travail.....	97
3.4.2.5.	Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant	99
3.4.3.	Corinne.....	99
3.4.3.1.	Avant l'épuisement professionnel	99
3.4.3.2.	L'épuisement professionnel.....	100
3.4.3.3.	Le retour au travail.....	100
3.4.3.4.	Le changement de positionnement narratif.....	101
3.4.3.4.1.	Le rapport à soi	101
3.4.3.4.2.	Le rapport au travail.....	102
3.4.3.5.	La schématisation de son changement narratif.....	104
3.5.	Groupe 3 : Transformateur de leur environnement	104
3.5.1.	Monique	105
3.5.1.1.	Avant l'épuisement professionnel	105
3.5.1.2.	L'épuisement professionnel.....	105
3.5.1.3.	Le retour au travail.....	106
3.5.1.4.	Le changement de posture narrative dans son récit	107
3.5.1.4.1.	La relation avec l'organisation	107
3.5.1.4.2.	La relation avec soi.....	108
3.5.1.4.3.	La relation avec son rôle de cadre supérieur.....	108
3.5.1.5.	La schématisation du changement narratif	110
3.5.2.	Claudette	110
3.5.2.1.	Avant l'épuisement professionnel	110
3.5.2.2.	L'épuisement professionnel.....	111
3.5.2.3.	Retour au travail.....	112
3.5.2.4.	Changement de posture narrative dans son récit	113
3.5.2.4.1.	La relation avec soi.....	113
3.5.2.4.2.	La relation avec son rôle d'assistante infirmière-cheffe.....	115
3.5.2.4.3.	La relation avec l'organisation	116
3.5.2.5.	La schématisation du positionnement narratif.....	116
3.5.3.	Claire.....	117
3.5.3.1.	Avant l'épuisement professionnel	117

3.5.3.2.	L'épuisement professionnel.....	118
3.5.3.3.	Le retour au travail	118
3.5.3.4.	Le changement du positionnement narratif.....	120
3.5.3.4.1.	Le rapport à l'organisation.....	120
3.5.3.4.2.	Le rapport à soi	122
3.5.3.4.3.	Le rapport à son rôle d'intervenante.....	123
3.5.3.5.	La schématisation du positionnement narratif.....	125
3.5.4.	Louis	125
3.5.4.1.	Avant l'épuisement professionnel	125
3.5.4.2.	L'épuisement professionnel.....	126
3.5.4.3.	Le retour au travail	126
3.5.4.4.	Le changement dans son récit.....	127
3.5.4.5.	La relation avec l'organisation	127
3.5.4.5.1.	La relation avec son rôle de travailleur.....	129
3.5.4.5.2.	La relation avec lui-même	130
3.5.4.6.	La schématisation du récit narratif	131
3.6.	Synthèse	131
3.6.1.	La reprise de contrôle sur soi	131
3.6.2.	Le changement de milieu de travail vers un milieu où le participant peut s'épanouir	132
3.6.3.	La transformation de son milieu de travail	133
3.6.4.	Le repositionnement dans le paysage moral	134
3.6.4.1.	Respect d'autrui et dignité.....	135
3.6.4.2.	Plénitude	136
4.	Chapitre 4 Discussion.....	141
4.1.	Rappel de l'objectif	141
4.2.	Contribution empirique	142
4.2.1.	Bataille sous un nouvel angle	142
4.2.2.	Le changement dans la configuration du paysage moral des participants	143
4.2.3.	Méthodologie	144
4.3.	Implications.....	145

4.3.1.	Les implications théoriques.....	145
4.3.1.1.	La conception de l'épuisement professionnel.....	145
4.3.1.2.	Typologie.....	146
4.3.2.	Les implications pratiques.....	147
4.4.	Les limites de l'étude	149
4.4.1.	La question de la généralisation.....	149
4.4.2.	La prémisse que la vérité n'existe pas.....	149
5.	Conclusion.....	151
	Bibliographie.....	153
	Annexes.....	i

Liste des tableaux et des figures

Figure 1 L'idéal de l'autonomie.....	37
Figure 2 L'idéal de l'authenticité.....	39
Figure 3 Grille d'entretien.....	50
Figure 4 Tableau de synthèse.....	138

Remerciements

« Attention le feu, c'est chaud, c'est dangereux » – Gabrielle Destroismaison, 2000

Je suis l'enfant du *burnout*. Je m'explique. La vision actuelle du travail a brûlé à différents moments et à différents degrés mes proches. Ainsi, à plusieurs occasions j'ai été témoin d'une chose magnifique; le Phoenix qui renaît de ses cendres. L'humain qui se relève d'un épuisement professionnel. La résilience. Cette capacité de continuer, de transformer et de réparer je l'ai côtoyée. Ça a été le moteur à la poursuivre mes réflexions et l'écriture de ce mémoire.

À mon directeur de recherche Sacha, merci. Merci pour la richesse de tes mots et de nos discussions. Sache que ta curiosité est contagieuse et qu'elle m'a grandement aidée à aller jusqu'au bout de ce mémoire. Je suis reconnaissante de ton enthousiasme vis-à-vis la recherche, cela m'a grandement aidée à tenir le coup. Surtout, merci de m'avoir offert un espace de questionnement.

Au CRISES, votre support financier et votre confiance en mon projet de recherche ont été le coup de pouce m'ayant fait franchir la ligne d'arrivée.

À mes amis et ma famille, merci. Vous avez été le combustible ayant permis de garder ma flamme vivante. Merci de votre ouverture, de vos encouragements et de votre patience. Un merci spécial à Jasmin simplement pour ta présence et ton réconfort. Eve, Ophélie, merci de toujours m'avoir permis de voir le beau dans le laid et de toujours avoir eu les bons mots.

Enfin un immense merci à tous les participants pour leur générosité. Un remerciement tout spécial à vous pour vous être ouvert et pour avoir donné de votre temps. Sans vous ce mémoire n'aurait pas été ce qu'il est. Chacun d'entre vous, vous être réellement une inspiration. Sachez que dans la vulnérabilité réside une force de résilience incroyable et vous en êtes tous la preuve. Vos récits m'habiteront pour toujours.

« L'homme qui se relève est encore plus fort que celui qui n'est pas tombé. » – Viktor Frankl

Introduction

La négociation identitaire post burnout

Actuellement, un flou théorique entoure le principe d'épuisement professionnel. Pourtant, l'épuisement professionnel ou le *burnout* ne date pas d'hier! Le mot *burnout* est apparu en 1599 dans l'œuvre de Shakespeare « *The Passionate Pilgrim* » (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Pourquoi les médias s'entêtent alors à le qualifier de *mal du siècle* ? Peut-être parce que l'épuisement professionnel transgresse la norme de productivité inscrite dans notre culture occidentale.

L'absence de consensus entourant le phénomène de l'épuisement professionnel rend difficile une explication universelle. Aujourd'hui, le *burnout* est largement expliqué par des théories positivistes comme une mauvaise forme d'adaptation ou de réaction à un stress lié au travail. Or, cette manière d'expliquer l'épuisement professionnel est problématique à plusieurs niveaux. En liant uniquement l'épuisement professionnel à une mauvaise réaction au stress, on endosse le postulat implicite que l'environnement est statique et non problématique. Résultat, l'individu est stigmatisé et responsable de son épuisement professionnel puisqu'il n'a pas su bien réagir aux exigences de son environnement. Cette vision entraîne une approche curative de la problématique n'encourageant pas l'entreprise à poser des gestes concrets de prévention ou visant à modifier l'environnement.

Les statistiques entourant l'épuisement professionnel sont difficiles à trouver puisqu'il ne s'agit pas d'un diagnostic. Cependant, au Canada, le Centre for Addiction and Mental Health de Toronto (CAMH) souligne que 30 % des demandes de prestation d'invalidité sont dues à des problèmes de santé mentale (Lortie, 2020). Monétairement, pour le Canada, cela représente annuellement 51 milliards de dollars sur le dos de la santé mentale (Lortie, 2020). Dans l'organisation, cela peut se traduire en problème d'absentéisme, de présentéisme et en baisse de productivité (Gouvernement du Québec, 2018).

Le coût de l'épuisement professionnel est un coût monétaire, social, organisationnel et personnel. Pourquoi la question de l'épuisement professionnel n'est alors traitée que dans

une optique personnelle alors que l'intime est souvent un reflet d'enjeux collectifs ? Dans cet ordre d'idées, ce mémoire adopte une compréhension relationnelle de l'épuisement professionnel permettant d'élargir le champ d'analyse du phénomène. De cette manière, le travail devient un lieu de construction identitaire important où s'articule : une relation à soi, aux autres et à son environnement. L'humain est alors à la fois créateur et création de ses relations. Cette vision de l'épuisement professionnel rend possible l'idée de prendre action et de transformer ses relations et son environnement.

Peu importe le type de théorie que l'on endosse concernant l'épuisement professionnel, un impact identitaire est observé. Comment l'identité se construit-elle à la suite d'un épuisement professionnel ? Trop peu d'études sur ce phénomène ont été publiées. La plus importante est toutefois celle de Bataille (2014) qui permet la compréhension d'une construction identitaire en termes de trois archétypes : les artistes incompris, les ambitieux désenchantés et les aveuglés du travail en équilibre précaire. Or, cette théorie reproduit une vision statique de l'environnement en réduisant la négociation identitaire à un phénomène de repositionnement individuel quant à la centralité du travail.

Parmi tous les articles recensés concernant l'épuisement professionnel, aucun ne semble inscrire les transformations individuelles comme génératrice de transformations de l'environnement. Ce mémoire mise sur la richesse d'analyse qui pourrait émerger d'une étude de la négociation identitaire post-*burnout* à la lumière de la théorie identitaire de Charles Taylor. Ainsi, l'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les dynamiques identitaires entourant l'après-*burnout*, mais surtout de décroquer cette vision individualisante de l'épuisement professionnel. Cette compréhension passe par une analyse des postures narratives dans les discours des participants. Dans l'approfondissement de cette négociation identitaire, nous allons comprendre de manière plus précise comment elle transcende l'individu sous forme de modifications très concrètes et réelles de l'environnement de travail.

Dans un premier temps, nous définirons le phénomène de l'épuisement professionnel. Nous présenterons également un bilan des études se concentrant spécifiquement sur la construction identitaire post-*burnout* ainsi que la théorie identitaire que propose Taylor.

Dans un deuxième temps, nous vous présenterons le cadre méthodologique sur lequel repose ce mémoire à savoir la stratégie de recherche, l'échantillon, la collecte de données, la posture épistémologique ainsi que les considérations éthiques. Dans un troisième temps, nous vous présenterons les résultats. Dans un quatrième temps, nous discuterons et analyserons les résultats. Nous concluons en exposant ce que nous a amené la perspective de Taylor dans l'étude du phénomène de négociation identitaire post-*burnout* ainsi que la richesse de ce qu'elle représente.

Chapitre 1

Revue de la littérature

La construction de notre revue de littérature se fait en deux temps. Premièrement, nous effectuerons un recensement de la littérature entourant le phénomène de l'épuisement professionnel et l'après-*burnout*. À cette étape, nous présenterons des théories individuelles et relationnelles portant sur l'épuisement professionnel. Cette table mise nous permettra de nous concentrer sur la question identitaire de l'après-épuisement professionnel, qui est trop peu explorée dans les perspectives relationnelles entourant le *burnout*. Pour ce faire, nous explorerons le modèle de Bataille (2014) qui fait état de sa vision de la reconstruction identitaire post-*burnout*.

Dans un deuxième temps, nous présenterons ce qui a émergé de l'analyse des récits de vie de nos participants. C'est avec la lunette de la Théorie identitaire de Taylor (1989) que nous explorerons le phénomène de négociation identitaire post-*burnout*. Il s'agit de la théorie qui s'agence le mieux avec les théories relationnelles de l'épuisement professionnel. Dans son essence, la théorie de Taylor (1989) rend compte de l'identité comme d'un construit dynamique, relationnel et qui s'explore notamment par le véhicule du langage à travers le discours des participants. Taylor pousse plus loin notre réflexion en liant aussi l'identité sur un plan moral.

1.1. La notion de l'épuisement professionnel

Actuellement réside un flou théorique sur le concept de l'épuisement professionnel. Étant considéré comme caractéristique de notre époque, ses origines sont drôlement anciennes. La première partie de ce chapitre servira à construire une compréhension de l'épuisement professionnel en offrant un panorama des théories l'expliquant.

1.1.1. L'origine du « *maux* »

« *Le travail c'est la santé* »
Proverbe populaire

On attribue les origines du mot *burnout* à l'aérospatial. Il s'agit plus spécifiquement du terme utilisé lorsque le moteur d'un engin impose soit, *engine burnout* (Paradis, 1990).

Cependant, l'apparition du verbe *to burnout* remonte en 1599 dans la collection de poèmes « The Passionate Pilgrim » de William Shakespeare (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Dans cet ouvrage, Shakespeare utilise le verbe *to burnout* pour décrire une symptomatologie d'épuisement n'étant pas nécessairement liée au travail.

Actuellement, le terme *burnout* ou épuisement professionnel ne fait pas consensus dans la communauté scientifique. Cependant, très simplement, l'épuisement professionnel c'est quand le travail rend malade. Les symptômes ressentis sont variés; allant de troubles digestifs, d'irritabilité, de baisse d'estime de soi en passant par l'indécision et la confusion (Kane, 2009).

1.1.2. *Burnout : Le mal du siècle ?*

« Les maladies sont très anciennes et n'ont pas changé. Ce qui a changé, c'est la manière dont nous apprenons à reconnaître ce qui, avant, n'était pas perceptible » - Charcot

Dans l'imaginaire collectif, le phénomène de *burnout* ou d'épuisement professionnel est relativement récent. De nombreux articles de journaux le qualifie de mal du siècle. Cependant, la littérature regorge de nombreux exemples de personnages étant dépeints comme vivant une situation d'épuisement professionnel (Zawieja, & Guarnieri, 2013).

Les premiers exemples remontent à l'Ancien Testament, écrit avant la naissance de Jésus Christ. L'Ancien testament fait la description de personnages vivant un état d'épuisement lié à leurs occupations de prophètes. Lors de l'épisode de l'exode, Moïse est décrit comme étant épuisé par sa mission, à un point tel qu'il idéalise la mort (Ancien Testament, 2007, Livre des nombres, 11, 4-6; Zawieja, & Guarnieri, 2013) Le prophète Elie présente des symptômes de découragement et de retrait social en lien avec son rôle de prophète s'apparentant à l'épuisement professionnel (Ancien Testament, 2007, Livre des Rois, 17-22; Bährer-Kohler, 2012; Zawieja, & Guarnieri, 2013). Il existe des représentations de l'épuisement professionnel plus contemporaines, comme par exemple, la figure du « travailleur zélé » décrit dans l'ouvrage *Le Gai savoir* de Frederich Nietzsche (1882) (Zawieja & Guarnieri, 2013).

1.1.2.1. Les vestiges de l'épuisement professionnel

C'est en 1974 que le phénomène du *burnout* apparaît pour la première fois dans un article scientifique. Cependant, déjà en 1768, le Dr Tissot décrivait les potentiels méfaits liés à l'acharnement au travail. Ce médecin est souvent caractérisé comme le précurseur de la psychologie du travail. Son approche visait la prévention et la promotion de la santé.

La fatigue industrielle de Myers 1921

Myers (1921) amène une notion que l'on peut qualifier d'ancêtre de l'épuisement professionnel : la fatigue industrielle (Zawieja, & Guarnieri, 2013). La fatigue industrielle correspond à un phénomène d'ivresse de travail s'accompagnant d'une plus grande fréquence d'accident de travail. (Vatin, 2016). Ce phénomène découle de l'observation d'une accélération du rythme de travail observé chez les travailleurs d'usine à la fin de leur journée de travail (Vatin, 2016).

Ainsi, l'idée que le travail peut être dommageable est loin de dater d'hier. Le *burnout* ou l'épuisement professionnel n'est alors ni un terme ni un phénomène récent. Pourquoi alors le traitons-nous comme tel ? Une théorie pouvant potentiellement expliquer le phénomène réside dans la norme relative qui entoure le travail en occident. Ne plus être productif implique une transgression de cette norme qui s'explique culturellement par l'épuisement professionnel. Une autre partie de la réponse réside dans le fait qu'il n'existe aucun consensus scientifique entourant la question.

1.1.3. L'épuisement professionnel c'est quoi ?

Malgré la présence de l'expression dans le langage contemporain, les scientifiques ne s'entendent toujours pas sur la définition du phénomène d'épuisement professionnel. Le manque de consensus sur la définition de l'épuisement professionnel au sein de la communauté scientifique s'observe par la pluralité des modèles et des explications fournies à ce sujet. Les prochaines pages serviront à brosser un portrait exhaustif des différents modèles expliquant l'épuisement professionnel.

Chacun des modèles et des théories de l'épuisement professionnel postulent implicitement ou explicitement de ce qui est à l'origine du phénomène. En d'autres termes, lorsqu'une

posture définissant l'épuisement professionnel est adoptée, une vision politique entourant l'épuisement professionnel est également adoptée en parallèle. Dans le cadre de ce mémoire, deux visions de l'épuisement professionnel seront expliquées : les visions plus individuelles et les visions plus relationnelles.

1.1.3.1. Les visions individuelles de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est souvent décrit et compris comme un phénomène individuel (Maslach & Leiter, 1988; Maslach & Goldberg, 1998; Kane, 2009). Les visions individuelles de l'épuisement professionnel offrent une compréhension du phénomène comme une mauvaise adaptation de l'individu à son environnement. Généralement, la vision individuelle de l'épuisement professionnel se veut positiviste, dans le sens où est empreinte de déterminisme, d'un raisonnement expérimental et découlant d'une cause.

1.1.3.1.1. Le modèle de l'épuisement professionnel de Veil

En 1959, le psychiatre français Claude Veil nomme pour la première fois la réalité d'épuisement professionnel comme une réalité médicale (Olié & Légeron, 2016). Veil (1959) semble décrire une fatigue intellectuelle induite par un surinvestissement des ressources personnelles. Pour le psychiatre français, chaque personne détient une limite de ressources lui étant propre. L'état d'épuisement, selon lui, survient lorsque ce seuil est franchi (Olié & Légeron, 2016). Utilisant des métaphores économiques, l'auteur parle d'épuisement professionnel comme d'une faillite des ressources adaptatives d'un individu en lien avec son activité professionnelle :

Chaque individu possède ainsi un certain capital, une marge d'adaptation, plus ou moins large, et qui lui appartient en propre. Tant qu'il reste à l'intérieur, en homéostasie, il peut en jouer indéfiniment. S'il vient à la saturer, la fatigue (le relevé de compte) l'en avertit; s'il continue, même le plus petit effort supplémentaire va le conduire à la faillite, il se désadapte. (Veil, 1959 cité dans Olié et Légeron, 2016 : 2)

Ainsi, la notion de l'épuisement professionnel construite par Veil relève davantage d'un état de fatigue causé par un déficit de ressources adaptatives (Olié & Légeron, 2016). En se concentrant sur les variables d'état comme la fatigue, l'épuisement et l'inadaptation, il laisse de côté les principes de cognition ou les émotions que peuvent ressentir l'individu.

Il n'aborde pas l'environnement ou leur relation au travail. Reposant ainsi uniquement sur l'individu, cette vision de l'épuisement professionnel est assez réductrice.

1.1.3.1.2. Le modèle de l'épuisement professionnel de Freudenberger

C'est en 1974 que la notion de *burnout* apparaît pour la première fois dans la littérature scientifique, dans l'article « *Staff Burnout* » de Freudenberger (Olié & Légeron, 2016). Au début des années 70, le psychanalyste Allemand établi à New York a constaté un cycle de baisse motivationnelle des bénévoles œuvrant dans une clinique communautaire en toxicomanie (Olié & Légeron, 2016; Kane, 2009). Après un an de travail dans la ressource, les bénévoles semblaient présenter des symptômes physiologiques d'épuisement accompagnés d'un désordre émotionnel (Olié & Légeron, 2016).

En plus des symptômes d'épuisement, Freudenberger remarque des changements comportementaux chez les bénévoles, qu'il appellera changements compensatoires (Fuhrer, Moisson-Duthoit, & Cucchi, 2011). Deux types de comportements sont décrits : les comportements d'évitement et les comportements de surenchère (Fuhrer, Moisson-Duthoit, & Cucchi, 2011). Dans le premier cas, les bénévoles tentent de s'isoler, minimisant les rapports avec leurs collègues. Dans le second, ils passent plus de temps au travail, mais le font en étant inefficaces (Fuhrer, Moisson-Duthoit, & Cucchi, 2011)

Ainsi, l'auteur permet de mettre en lumière le syndrome du *burnout* en se concentrant davantage sur les caractéristiques personnelles des individus en souffrant. Par exemple, il évalue le degré d'engagement d'un bénévole envers la relation d'aide (Freudenberger, 1974). Selon les descriptions de l'auteur, le *burnout* serait compris comme étant un état; sa définition s'accompagne donc d'une perspective dynamique (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Le psychiatre fait également la description de comportements pouvant être interprétés comme une mauvaise forme de *coping* (Fuhrer, Moisson-Duthoit, & Cucchi, 2011). Dans cette vision de l'épuisement professionnel, l'individu prend toute la place. L'environnement ou les relations aux autres et au travail ne sont pas abordés. Cela place l'individu dans une position stigmatisante, le responsabilisant sur son état.

1.1.3.1.3. Le syndrome général d'adaptation de Seyle et son influence sur le diagnostic médical actuel

Seyle, l'un des premiers chercheurs à s'intéresser au stress, a développé la théorie du syndrome général d'adaptation. Cette théorie a été très importante au niveau de la symptomatologie de l'épuisement professionnel (Zawieja, & Guarnieri, 2013). La théorie du syndrome général d'adaptation permet de comprendre les réactions physiologiques lors d'agression à l'organisme. Il comprend trois phases : l'alarme, la résistance et l'épuisement (Seyle, 1936).

1.1.1.1.1.1. Le syndrome général d'adaptation et les institutions québécoises

À l'heure actuelle, le diagnostic médical d'épuisement professionnel n'existe pas. En 2022, il est prévu que l'épuisement professionnel fasse son entrée officielle dans le CIM-11, le manuel de classification internationale des maladies (OSM, 2020). Il entrerait dans la section des problèmes liés à l'emploi et non dans le chapitre 6 répertoriant les troubles mentaux, comportementaux et neurodéveloppementaux (OSM, 2020).

Lorsqu'une personne dit avoir un épisode d'épuisement professionnel, le plus souvent elle reçoit un diagnostic de trouble de l'adaptation. Le DSM 5, le Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux, définit le trouble de l'adaptation de la manière suivante :

- A. Survenue de symptômes émotionnels ou comportementaux en réponse à un ou plusieurs facteur(s) de stress identifiables dans les 3 mois suivant l'exposition au(x) facteur(s) de stress.
- B. Ces symptômes ou comportements sont cliniquement significatifs, comme en témoigne un ou les deux éléments suivants :
 - 1. Détresse marquée hors de proportion par rapport à la gravité ou l'intensité du facteur de stress, compte tenu du contexte externe et des facteurs culturels qui pourraient influencer la gravité des symptômes et la présentation.
 - 2. Altération significative du fonctionnement social, professionnel ou dans d'autres domaines importants.
- C. La perturbation causée par le facteur de stress ne répond pas aux critères d'un autre trouble mental et n'est pas simplement une exacerbation d'un trouble mental préexistant.
- D. Les symptômes ne sont pas ceux d'un deuil normal.
- E. Une fois que le facteur de stress ou ses conséquences sont terminés, les symptômes ne persistent pas au-delà d'une période additionnelle de 6 mois.

Spécifier le type :

309.0 (f43.21) Avec humeur dépressive : baisse de l'humeur, larmoiement ou sentiment de désespoir sont au premier plan.

309.24 (F43.23) Avec anxiété : Nervosité, inquiétude, énervement ou anxiété de séparation sont au premier plan.

309.28 (F43.23) Mixte avec anxiété et humeur dépressive : Une combinaison de dépression et d'anxiété est au premier plan.

309.3 (f43.24) Avec perturbation des conduites : La perturbation des conduites est au premier plan.

309.4 (F43.25) Avec perturbations mixtes des émotions et des conduites : Les symptômes émotionnels (p. ex. dépression, anxiété) et la perturbation des conduites sont au premier plan.

309.4 (F43.20) Non spécifié : pour les réactions inadaptées qui ne sont pas classables dans un des sous-types spécifiques du trouble de l'adaptation. (American Psychiatric association, 2013, p.339)

Ainsi, le trouble d'adaptation peut être associé à plus d'une cause. Lorsque celle-ci est identifiée comme étant le stress lié au travail, il s'agit d'un épuisement professionnel. Or, ce ne sont pas toutes les personnes qui ont un diagnostic de trouble d'adaptation qui font un épuisement professionnel (American Psychiatric Association, 2013). Aussi, ce ne sont pas tous les épuisements professionnels qui sont diagnostiqués comme des troubles d'adaptation.

Actuellement, l'État québécois représenté par la CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail) endosse cette posture :

Dans la mesure où une lésion de nature psychologique ne constitue pas une blessure, la preuve d'une lésion professionnelle attribuable au stress en milieu de travail ne pourra être effectuée par l'intermédiaire de la présomption de l'article 285 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Afin de voir sa réclamation acceptée par la CNESST, le travailleur victime d'une telle lésion devra par conséquent faire la preuve de l'ensemble des éléments énumérés à l'article 2 LATMP7. À ce propos, il est primordial de mentionner que, pour constituer un événement imprévu et soudain au sens dudit article, le ou les événements allégués par le travailleur devront avoir un caractère objectivement traumatisant sur le plan psychique ou, en d'autres mots, devront déborder du cadre normal du travail. Les décideurs auront ainsi à apprécier « si la réaction psychologique résulte de façon déterminante de l'exposition à des agents stressants externes à l'individu et qui sont associés au travail ou plutôt de facteurs internes, propres à l'individu ». (Léonard, 2017, p.1)

En d'autres termes, pour se voir indemnisé par la CNESST, le travailleur doit faire la preuve objective qu'il a été exposé à des stressants débordant du cadre normal de son travail. Il est alors de la responsabilité des décideurs de déterminer si le diagnostic de trouble de l'adaptation découle de l'environnement de l'individu ou de ses caractéristiques intrinsèques.

Cette posture endossée par l'État québécois fait partie des théories du stress entourant l'épuisement professionnel qui sont problématiques. Celles-ci postulent implicitement que certains humains sont incapables de composer avec le stress :

Les théories du stress ont une portée idéologique non évidente à première vue; elles s'inscrivent ultimement dans la théorie plus large du capital humain. Derrière cette vision se trouve un postulat implicite : certains individus souffrent d'une incapacité à conjuguer avec le stress. La responsabilité ou la faute leur revient donc : pourquoi alors faudrait-il que les entreprises et l'État paient en indemnités ou en primes d'assurances les conséquences de problèmes personnels? (Maranda, 1995, p.220)

Cette prise de position est extrêmement problématique puisqu'elle stigmatise les personnes vivant de l'épuisement professionnel en les responsabilisant de leur état. En endossant cette posture, le gouvernement adopte une prise en charge curative du problème. De cette façon, seuls les symptômes de l'épuisement professionnel sont traités et la cause de ceux-ci est laissée pour compte. En résulte une perpétuation du problème, qui n'est jamais réglé à sa source. Cela amène un questionnement intéressant : à qui profite cette conception de l'épuisement professionnel ?

1.1.3.1.4. Le modèle de l'épuisement professionnel de Maslach & Jackson

Maslach et Jackson (1981) ont été les premiers à développer un modèle de l'épuisement professionnel ainsi qu'une échelle permettant son évaluation (Kane, 2009). Leur compréhension de la problématique de *burnout* s'inscrit dans un rapport au stress étalé sur une longue période de temps (Olié & Légeron, 2016). Un individu se consumerait par la quantité de stressors auxquels il est soumis et la période de temps sur laquelle ses stressors agissent (Kane, 2009). L'épuisement professionnel serait un type de réponse face aux stressors interpersonnels et émotionnels liés au travail (Maslach & Golberg, 1998).

La théorie de Maslach et Jackson permet de bien rendre compte de la relation à soi, aux autres et à l'environnement. Leur modèle illustre l'épuisement professionnel s'organisant autour de trois pôles : l'épuisement, la dépersonnalisation et une perte d'efficacité personnelle (Kane, 2009).

Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire... Qu'arrive-t-il lorsque le burnout vous gagne ? En fait, trois faits surviennent : vous vous sentez chroniquement épuisé; vous devenez cynique et vous détachez de votre travail ; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre travail (Maslach & Leiter, 1997. Traduit Zawieja, & Guarnieri, 2013, p.17).

A. Épuisement

L'épuisement correspond à une perte de ressources personnelles extrême (Kane, 2009). Elle peut être vécue de manière physique, cognitive et émotionnelle (Kane, 2009). Concrètement, il s'agit du fait d'être drainé par le contact des gens (Maslach & Jackson, 1981). Lors de cette phase, l'employé ressent une perte de motivation (Kane, 2009; Maslach & Jackson, 1981). Selon les auteurs, cette perte de motivation est liée à la surcharge de travail ainsi que les conflits personnels associés à l'emploi (Maslach & Jackson, 1981; Kane, 2009).

Les origines du stress vécu au travail peut être diverses. Cependant, elles sont souvent associées à une surcharge de travail en rapport avec les moyens d'une personne ou encore des conflits interpersonnels impliquant des personnes du travail (Kane, 2009).

B. Dépersonnalisation

La deuxième étape du modèle de Maslach et Jackson (1981) est celle de la dépersonnalisation. La dépersonnalisation est décrite comme étant un sentiment de perte de sens et d'indifférence envers son travail (Kane, 2009). Il n'est pas rare d'observer ce symptôme lorsqu'une personne vit un stress prolongé (Kane, 2009). Normalement, il s'agit d'un symptôme permettant une protection personnelle (Kane, 2009). En utilisant la dépersonnalisation, une personne s'éloigne de la source d'anxiété afin que celle-ci ne puisse plus l'atteindre (Kane, 2009).

L'épuisement professionnel peut résulter d'un stress chronique vécu trop longtemps chez une personne (Kane, 2009). Le stress est lié à une inadéquation entre une personne et son environnement. Comme dans cette théorie, l'environnement est conceptualisé de manière statique, c'est à la personne en *burnout* de s'adapter à son environnement en adoptant des

stratégies cognitives (Kane, 2009). Une de ses stratégies pourrait être la distanciation cognitive de la source de stress (Kane, 2009). Ainsi, en se distanciant cognitivement de son travail, le stress lui étant lié n'atteindra pas le sujet de la même manière qu'avant (Kane, 2009).

De manière concrète, la dépersonnalisation se traduit par l'utilisation de l'indifférence et de cynisme envers l'organisation, ses collègues ou les bénéficiaires d'un service (Maslach et Jackson, 1981). La dépersonnalisation se décline au niveau du comportement et du langage, par exemple avec l'usage d'un langage déshumanisant ou abstrait (Cordes et Dougherty, 1993; Kane, 2009).

C. Perte d'efficacité personnelle

La dernière partie du modèle de Maslach et Jackson est la perte d'efficacité personnelle (Maslach & Jackson, 1981; Kane, 2009). Elle correspond à une variable comportementale, symptomatique d'un dysfonctionnement plus profond (Kane, 2009). Elle se traduit comme une baisse objective des performances professionnelles d'un individu. Souvent, cette perte d'efficacité s'accompagne d'un sentiment de diminution de la compétence professionnelle (Maslach & Jackson, 1981; Kane, 2009).

Les auteures Maslach et Jackson (1981) ont développé le Maslach Burnout Inventory. Il s'agit du premier outil d'évaluation de l'épuisement professionnel (Maslach & Jackson, 1981). L'inventaire MBI (Maslach Burnout Inventory) a été repris trois fois. La première version ne concernait pas les professions de soin, mais la seconde a été mieux développée et adaptée au personnel enseignant (Kirouak, 2011). Ce n'est qu'en 1996 que le MBI a pu être adapté et utilisé dans la population générale (Kirouak, 2011).

Faute d'un diagnostic médical en Europe et en Amérique du Nord, les études et la littérature se penchant sur l'épuisement professionnel utilisent dans 90% des cas le modèle de Maslach & Jackson (Schaufeli & Enzmann, 1998). Cependant, la popularité du modèle de Maslach et Jackson (1981) peut s'expliquer par l'absence d'autres outils d'évaluation que le MBI (Zawieja, & Guarnieri, 2013).

Toutefois, le modèle qu'ont développé ces chercheuses permet de dresser un cadre conceptuel plus complet que les précédents. La compréhension de l'épuisement professionnel comme un processus suggère de manière implicite une possibilité de détection et de prévention. Contrairement aux autres modèles de l'épuisement professionnel présentés plus haut, celui-ci aborde une l'origine des stressés vécus au travail. Toutefois, il s'agit seulement d'une amorce; cette réflexion s'inscrit encore dans une perspective positiviste qui se concentre sur le processus de l'épuisement professionnel plutôt que sur les causes de celui-ci.

1.1.3.1.5. Le modèle de l'épuisement professionnel de Maslach & Leiter

Maslach et Leiter (1988) développent un nouveau modèle visant la compréhension de l'épuisement professionnel. Basé sur celui de Maslach & Jackson, ce modèle part de l'idée que l'épuisement professionnel est causé par une surexposition à des stressés environnementaux (Maslach & Jackson, 1981; Kane, 2009). Cette surexposition amène de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et une perte d'efficacité (Maslach et Jackson, 1981; Kane, 2009). Le modèle de Maslach & Leiter complète celui de Maslach & Jackson en s'interrogeant sur la cause potentielle des stressés.

Les stressés sont identifiés comme étant un *missfit* ou un écart entre la personne vivant l'épuisement professionnel et son organisation (Maslach et Leiter, 1986; Kane, 2009). Ce *missfit* pourrait s'observer sur six dimensions liées au travail : la charge de travail, le contrôle, les conflits de rôle, la reconnaissance, les relations interpersonnelles, l'équité et l'éthique (Maslach, 1997).

Cette théorie est considérée comme un modèle compréhensif de l'épuisement professionnel puisqu'elle complète le modèle de Maslach et Jackson (1981). Ainsi, le *burnout* serait le résultat comportemental d'une perception sous-optimale de l'environnement immédiat (Maranda, 1995). Cette compréhension de l'épuisement professionnel stigmatise la personne qui le vit, puisqu'elle serait responsable de sa mauvaise perception l'environnement. Dans cette théorie, l'environnement reste statique, ce qui suppose qu'il en revient à la personne d'en changer sa perception.

1.1.3.1.6. Le modèle de l'épuisement professionnel de Farber

Farber (1991) développe sa compréhension de l'épuisement professionnel sous la forme de trois profils typiques : le type frénétique, le type sous-stimulé ainsi que le type épuisé.

A. Le profil frénétique

Le premier type est dépeint comme un *workaholic* vivant de forts sentiments d'inconfort lorsque le résultat de son travail n'est pas à la hauteur de ses attentes (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Le profil frénétique est caractérisé par une grande implication dans son travail (Montero-Marín et al., 2009). Ce type de personne a beaucoup d'ambition et a le besoin de s'accomplir dans son travail (Farber, 1991). Lors d'une frustration ou d'un échec, ces personnes auraient tendance à travailler plus fort (Zawieja, & Guarnieri, 2013). S'investir autant dans son travail permet à la personne de supporter le stress qu'elle vit (Montero-Marín et al., 2009). Or, cet investissement se fait souvent au détriment de leurs propres besoins (Farber, 1991).

Ainsi, le type frénétique répond à la demande de stress de l'environnement en travaillant plus fort et en s'investissant plus (Montero-Marín et al., 2009). Lors d'une longue exposition à des stressseurs, ces personnes se disent souvent au bout du rouleau (Montero-Marín et al., 2009).

B. Le profil sous-stimulé

Le second profil correspond à un travailleur sous-stimulé (Faber, 1991). Celui-ci se distingue par son indifférence et son détachement face au travail (Montero-Marín et al., 2009). Ce détachement s'observe en partie dans la superficialité avec laquelle il accomplit ses tâches (Montero-Marín et al., 2009). Ce type de personne ne voit pas l'utilisation de son talent au sein de l'entreprise (Montero-Marín et al., 2009) (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Pour répondre à cette sous-stimulation, il est souvent observé qu'il regarde l'option de changer de carrière ou d'emploi (Montero-Marín et al., 2009).

Ainsi, le profil sous-stimulé aborde le stress et les frustrations liés travail en se détachant de son emploi (Montero-Marín et al., 2009). De cette manière, lorsqu'il y a surcharge de

travail, le détachement et l'apathie empêche ce type de personne de ressentir l'urgence (Montero-Marín et al., 2009)

C. Le profil épuisé

Le troisième type décrit par Farber (1991) est le profil épuisé. Ce profil se différencie des deux autres puisque leur degré d'implication à la tâche est si faible, qu'il y a de la négligence (Montero-Marín et al., 2009). Selon l'auteur, cette négligence ou ce désengagement extrême s'explique par le sentiment de n'avoir aucun contrôle sur les résultats de son travail (Faber, 1990; Montero-Marín et al., 2009). De manière générale, ce sentiment de non-contrôle est associé à une déshumanisation, d'importantes répercussions sur l'estime de soi ainsi qu'une importante fatigue émotionnelle (Zawieja, & Guarnieri, 2013; Montero-Marín et al., 2009). Ce profil présente également des signes se rapprochant de symptômes dépressifs (Montero-Marín et al., 2009).

Ainsi, le profil épuisé aborde le stress ou les frustrations liées à la surcharge de travail en se détachant à un point tel qu'il néglige la tâche (Montero-Marín et al., 2009). La négligence trouverait racine dans le sentiment de perte de contrôle sur la tâche (Montero-Marín et al., 2009). Cette négligence se traduirait comme une perte de l'efficacité personnelle (Zawieja, & Guarnieri, 2013).

La nouveauté du modèle que propose Farber (1990) est qu'il prend davantage en considération les différences individuelles dans l'expression de l'anxiété (Montero-Marín et al., 2009). Pour enrichir ce modèle, des chercheurs comme Montero-Marín et al (2009) permettent de faire le rapprochement entre cette vision du *burnout* et les trois composantes décrites par le modèle de Maslach et Jackson (1981). Chacun de ces profils correspond à une des étapes de Maslach et Jackson (Montero-Marín et al., 2009). Cette compréhension permet de concevoir l'épuisement professionnel comme un processus où est constaté une constante diminution de l'implication au travail (Montero-Marín et al., 2009).

Cependant, le modèle de Farber (1991) semble uniquement reposer sur un problème lié à la tâche, sans présenter de questionnement sur ce qui occasionne cette surcharge ou cette

impression de non-contrôle sur le travail. Autrement dit, peu d'attention est accordée au pourquoi et l'auteur se concentre sur le comment.

1.1.3.2. Les visions plus relationnelles de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel peut également être compris comme un phénomène relationnel. Il peut s'agir de la relation du sujet à lui-même, aux autres ou à son environnement (Alderson, 2004). Ce type de raisonnement diffère de la vision positiviste expliquée plus haut. Les visions relationnelles de l'épuisement professionnel appartiennent plutôt au paradigme constructiviste visant à comprendre le pourquoi d'un phénomène. Ainsi, il y a une volonté de comprendre pourquoi le phénomène de l'épuisement professionnel existe.

La vision constructiviste de l'épuisement professionnel comprend l'environnement comme une variable statique. Cela offre aux sujets une possibilité d'être des acteurs actifs devant le phénomène.

Les modèles relationnels abordés ont en commun un élargissement la compréhension des causes de l'épuisement professionnel. Il ne s'agit plus d'une simple inadéquation entre les ressources du sujet et les demandes de l'environnement. Il est ainsi possible de prendre en considération et d'explorer des explications d'ordre structurel et relationnel. Dans les prochaines pages, il sera question de la théorie de Cherniss (1980) et celle de la psychodynamique du travail de Christophe Dejours.

1.1.3.2.1.1. Le modèle de l'épuisement professionnel de Cherniss

Le modèle d'épuisement professionnel qu'a élaboré Cherniss (1980) se construit grandement sur le modèle de Freudenberger (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Cependant, Cherniss comprend l'épuisement professionnel comme un processus, contrairement à Freudenberger (Zawieja, & Guarnieri, 2013). Ce processus comprend trois étapes : la tension, la réponse émotionnelle et la phase de coping défensif (Zawieja & Guarnieri, 2013).

Tout comme dans le modèle de Freudenberger (1974), il est d'abord question d'un dépassement des ressources individuelles causées par des demandes trop grandes du

milieu (Zawieja & Guarnieri, 2013). Cette situation met en place une tension chez l'individu, qui se traduit par un sentiment d'anxiété (Zawieja & Guarnieri, 2013). Cette anxiété provoque une réponse émotionnelle de la part du travailleur menant à un coping défensif (Munroe & Brunette, 2001; Zawieja & Guarnieri, 2013). Cherniss (1980) définit le coping défensif comme le changement des attitudes d'un individu comme étant une adaptation aux situations stressantes auxquelles il fait face (Munroe & Brunette, 2001). Cette adaptation permet de soulager l'individu de son sentiment de stress pour une courte durée (Munroe & Brunette, 2001). De manière concrète, le coping défensif se manifeste par du cynisme, du détachement envers son travail, le fait de travailler uniquement en vue de la gratification de ses besoins etc. (Munroe & Brunette, 2001)

Cherniss (1980) aborde également l'épuisement professionnel comme une prise de conscience de l'inadéquation existant entre la vision du travail ainsi que le travail réel. Cette inadéquation est souvent observée au sein des professions de type vocationnelles comme les services sociaux (Cherniss, 1980). L'inadéquation dont traite Cherniss (1980) concerne les caractéristiques individuelles comme le degré d'investissement et des problèmes structurels liés à l'institution. De cette manière, il élabore un modèle transactionnel plus complexe de l'épuisement professionnel (Zawieja & Guarnieri, 2013).

Ainsi, le modèle de Cherniss présente des similitudes avec celui de Freudenberger en ce qui concerne l'aspect vocationnel et idéaliste des personnes pouvant être touchées par le *burnout*. Il traite également d'un processus comprenant une phase de coping défensif qui se rapproche du modèle de Maslach et Jackson (1981). Toutefois, la perspective transactionnelle du modèle de Cherniss (1980) est la première qui considère l'importance des institutions dans son modèle (Monroe & Brunette, 2001).

1.1.3.2.1.2. Le modèle de l'épuisement professionnel selon la psychodynamique du travail.

*« Le travail est pensé comme une activité sociale réalisée avec d'autres, pour d'autres, en fonction d'autres »
- Molinier 2010*

La psychodynamique du travail est une perspective compréhensive du travail (Alderson, 2004; Carpentier-Roy, 1995). Elle trouve racine dans les approches de la sociologie, de

l'ergothérapie, de la psychodynamique, de l'anthropologie, etc. (Carpentier-Roy, 1995; Alderson, 2004; Adandogou, 2016). Cette multidisciplinarité lui permet de sortir du paradigme du stress pour expliquer l'épuisement professionnel (Alderson, 2004).

Le paradigme de la psychodynamique du travail comprend le sujet de manière dynamique comme étant en perpétuelle construction. Cette construction permet au sujet un rôle d'agent du changement et de sujet du changement (Carpentier-Roy, 1995). C'est dans ce dialogue que le sujet puise sa capacité à se changer lui-même, mais aussi ses relations et son environnement (Alderson, 2004).

De manière réciproque, l'environnement les relations du sujet ont également un impact sur celui-ci (Alderson, 2004). Sans cette capacité de changement, la négociation identitaire n'est pas possible. Lorsqu'il parle du travail, Dejours (1993), le définit comme un lieu de production de soi et des rapports sociaux.

La construction dialectique de l'identité du sujet au travail se réalise par le jeu des rapports sociaux de production, qui donnent accès à la citoyenneté en tant qu'espace public de discussion. Les efforts d'intelligence, de construction d'opinion et d'idées sous le mode de la résolution de problèmes concrets donnent une place dans la cité et un positionnement social confirmé par le jugement et la reconnaissance des autres (Maranda, 1995, p.228)

La psychodynamique du travail propose une lecture différente de la santé mentale au travail. En premier lieu, l'identité du sujet est en perpétuelle construction et est tributaire d'un collectif. L'identité se construit à travers l'équilibre dynamique de ces trois vecteurs : le besoin de s'accomplir, l'autonomie et le regard de l'autre (Alderson, 2004). Le travail agit comme un lieu où s'articule ces trois vecteurs (Alderson, 2004).

La psychodynamique du travail se concentre sur la normalité des travailleurs (Alderson, 2004). Cette discipline s'imbrique dans le fait que la révolution industrielle a dénaturé la relation de l'homme à son travail (Alderson, 2004). Elle se concentre alors sur les stratégies mises en place par l'humain pour rester normal (Alderson, 2004; Carpentier-Roy, 1995). Selon les auteurs, la normalité n'est pas nécessairement l'absence de maladie mais plutôt un équilibre de stratégies défensives dynamiques permettant de faire face à une organisation de travail néfaste pour le développement du sujet (Carpentier-Roy, 1995).

Tout comme dans la psychanalyse, les mécanismes de défense apparaissent lorsqu'il y a une incompatibilité entre le moi et la représentation qui le confronte, ce qui provoque une souffrance pour le sujet (Chabrol, 2005). Ces mécanismes agissent à titre de protection du moi contre les affects négatifs qui sont causés par l'incompatibilité des demandes environnementales et l'identité du sujet. (Carpentier-Roy, 1995). Les mécanismes de défense permettent un espace mental de lutte entre le sujet et une organisation du travail trop rigide (Maranda, 1995). Les stratégies de défense utilisées par le sujet peuvent être individuelles ou collectives.

Les mécanismes de défense individuels

Bien que les mécanismes de défense individuels rapportés en psychodynamique du travail se rapprochent textuellement de ce que décrivait Freud, ceux-ci ont la particularité d'être liés au travail (Maranda, 1995). Le mécanisme de défense individuel renvoie à une action posée par l'individu visant à atténuer la souffrance générée par son travail (Maranda, 1995). Autrement dit, il s'agit de techniques développées par le sujet afin de protéger l'intégrité du moi face aux contingences liées au milieu du travail.

Les mécanismes de défense collectifs

La psychodynamique du travail propose que les mécanismes de défense sont également être collectifs. Les mécanismes de défense collectifs sont partagés à travers une communauté d'appartenance (Dejours, 1993; Maranda, 1995). Cette communauté d'appartenance peut parfois transcender les groupes de travail comme les collègues, et s'étendre à ce qui représente une source d'identification pour chaque sujet (Dejours, 1993). Chaque sujet est unique, mais ils s'imbriquent tous dans un collectif, un système social, qui peut être dépeint par le travail (Maranda, 1995).

Le mécanisme de défense collectif peut être défini comme un mécanisme utilisé collectivement envers des agents menaçant d'attaquer le collectif (Dejours & Abdoucheli, 1990). À long terme, cette stratégie défensive peut être intériorisée, devenant une idéologie défensive (Maranda, 1995). Celle-ci peut être reconnue lorsque le mécanisme de défense collectif devient un but en soi (Maranda, 1995). À titre d'exemple, l'alcool

peut être une stratégie défensive collective lorsqu'après une grosse journée, les travailleurs se rassemblent pour prendre un verre (Maranda, 1995). La consommation d'alcool n'aura aucun effet sur les sources organisationnelles qui génèrent de la souffrance. Cependant, elle agira comme agent modifiant la perception de la souffrance. Si dans une entreprise, tous les jeudis sont synonymes d'aller prendre un verre, il s'agit de l'intériorisation de ce mécanisme de défense.

À court terme, l'utilisation de mécanismes de défense rend le travail plus viable. Cependant, il est important de comprendre qu'en agissant sur la perception des facteurs agressants, le sujet n'agit jamais directement sur eux. Autrement dit, même s'il se coupe ou diminue sa perception de sa souffrance, les causes demeurent. Grossièrement, ce n'est pas en prenant des antidouleurs qu'une fracture du fémur se répare.

Les idéologies défensives comme générateur d'une culture organisationnelle ?

Il est fréquent que l'organisation exploite ses stratégies défensives afin d'en bénéficier (Maranda, 1998). En fonctionnant de la sorte, il n'y a pas de dénonciation des activités ou facteurs pathogènes augmentant la production liée à l'organisation du travail. Par exemple, il n'est pas rare de voir une entreprise organiser elle-même des 5@7 avec des cocktails afin de remercier ses employés pour les efforts déployés.

Lorsqu'ils sont intériorisés, les mécanismes de défense collectifs vont créer des codes de conduite, des valeurs, des normes etc. (Maranda, 1995). L'idéologie défensive peut être considérée comme une réalité intersubjective partagée par un collectif. Cette réalité intersubjective a alors un impact sur la culture de l'organisation.

Il est d'ailleurs dans l'intérêt de l'entreprise de générer une idéologie de marché. Ceci permet de compenser les mauvaises conditions par des hausses salariales, des congés, etc., au lieu d'en modifier les structures profondes (Maranda, 1995). Intériorisée par les employés, l'idéologie de marché justifie les conditions de travail et l'individualisation de la santé mentale. En agissant de la sorte, les piliers de cette idéologie restent intouchables.

L'épuisement professionnel serait alors compris comme étant une forme de souffrance pathologique au travail (Alderson, 2004). La souffrance vécue par l'individu serait le

résultat d'une contrainte organisationnelle se répercutant sur son travail *réel* (Alderson, 2004). L'épuisement professionnel ou la souffrance psychologique pathologique liée au travail découlerait des écarts entre le travail *prescrit* et le travail *réel* d'un employé (Alderson, 2004). Autrement dit, lorsqu'il y a une perception d'incohérence entre le travail *réel* et *prescrit*, les individus déploient toutes sortes de mécanismes pouvant être conscients ou inconscients (Carpentier-Roy, 1995). Cette utilisation de mécanismes peut être adaptée lorsqu'elle permet la compensation de la souffrance au travail (Desjours, 2000; Alderson, 2004). Lorsqu'elle ne peut être compensée, cette souffrance est dite pathologique (Desjours, 2000; Alderson, 2004).

En bref, le cadre de la psychodynamique permet de comprendre le rôle du sujet dans l'épuisement professionnel, mais aussi le rôle d'agent extérieur au sujet. Le sujet est alors placé dans une position moins culpabilisante que d'autres approches puisqu'il joue un rôle actif ayant des influences internes et externes. L'utilisation de la psychodynamique permet d'intégrer et de dépasser les limites des approches plus positivistes. La nuance apportée par la psychodynamique du travail sur la compréhension de la santé permet également de repenser les rapports à la santé (Carpentier-Roy, 1995). Elle permet une approche plus large, qui inclut l'environnement et la structure. Cela s'observe par le déplacement du problème; l'épuisement professionnel n'est plus une mauvaise adaptation individuelle au stress. Le stress est induit par l'environnement qui est bâti en partie par l'humain. Cela permet au sujet et au collectif d'agir, car l'environnement est envisagé comme étant perméable au changement.

1.1.3.3. Mini conclusion

L'épuisement professionnel est un phénomène difficile à définir. Il existe plusieurs définitions et cadres conceptuels l'expliquant. Tous s'entendent pour convenir que l'épuisement professionnel résulterait d'une incapacité d'atteindre l'idéal des objectifs liés au cadre du travail (Saraga, 2014). L'irréconciliabilité de ces théories repose sur un problème épistémologique : les théories ne cherchent pas à répondre aux mêmes questions. Certaines théories adoptent des postures plus positivistes abordant les causes de l'épuisement professionnel et d'autres abordent l'épuisement professionnel comme le symptôme d'un phénomène plus large.

Dans l'exercice de ce mémoire, nous adopterons la vision relationnelle de l'épuisement professionnel. Nous avons choisi cette approche car elle prend en considération plusieurs facteurs dans sa compréhension de l'épuisement professionnel. Contrairement aux autres théories, (1) les facteurs structurels, (2) relationnels et (3) personnels sont examinés.

Comprendre l'épuisement professionnel comme un processus dynamique est essentiel. L'environnement, étant considéré comme dynamique, est alors sujet à changement. Ceci permet la mise en place d'un plus grand éventail de stratégies d'action possibles favorisant le retour au travail.

Pour ce faire, le *burnout* doit être compris comme un modèle relationnel, c'est-à-dire un processus interactif où se négocient les exigences du milieu, les relations interpersonnelles ainsi que les ressources de l'individu.

La vision de la santé qu'offre la psychodynamique du travail est plus réaliste que celle de l'OMS. L'OMS (2019) définit la santé comme « La santé est un état de bien-être physique, mental et social complet et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». La psychodynamique conçoit la santé comme étant un idéal type situé sur un spectre et non comme un but à atteindre (Carpentier-Roy, 1995).

Ainsi, se concentrant sur les facteurs de normalités et abordant une position plus dynamique de la santé au travail, la psychanalyse du travail offre un cadre théorique intéressant et complémentaire aux autres approches de l'épuisement professionnel. Sans poser un diagnostic clair de l'épuisement professionnel, cette approche permet de traiter de la problématique selon des angles relationnels et structurels. Ces angles sont moins présents dans les autres théories. Partant du postulat que les relations sociales ainsi que les relations avec le travail se transforment, cette théorie élargit la ligne d'action possible. Ainsi, une personne ayant un épuisement professionnel peut agir sur elle-même, sur ses relations et sur l'organisation.

L'apport des théories relationnelles réside dans la compréhension de l'épuisement professionnel comme un symptôme d'une structure sociale défaillante (Carpentier-Roy,

1995). Aborder la problématique de l'épuisement professionnel sous cet angle permet la prévention en ayant la possibilité d'agir en amont (Carpentier-Roy, 1995).

1.2. L'après burnout

Malgré la popularité de l'épuisement professionnel, peu d'études ont été réalisées sur l'après-épuisement professionnel.

Qu'elles soient individuelles ou relationnelles, les théories abordées dans les dernières pages mettent de l'avant les impacts identitaires survenant lors de l'épuisement professionnel. Les notions de *coping défensif* ou de dépersonnalisation présentent alors un changement entre un état de normalité et un état pathologique. Cependant, qu'arrive-t-il au sujet lorsqu'il n'est plus en situation d'épuisement professionnel ? Selon une vision traditionnelle de la santé, on pourrait penser que les conceptions individuelles de l'épuisement professionnel postulent implicitement un retour à l'état de normalité.

Les théories relationnelles comme celle de la psychodynamique du travail permettent un regard plus direct sur le processus dynamique de la construction de l'identité. Comprenant l'identité comme un processus dynamique et dialogique entre un individu, les autres et son environnement, on comprend que l'identité se meut dans une construction perpétuelle.

Dans la littérature, on note une absence quasi-totale des processus de négociation identitaire survenant à la suite d'un épuisement professionnel. Dans les rares articles s'y consacrant, se trouve la théorie de Bataille (2014).

1.2.1. La négociation identitaire post-burnout : la théorie de Bataille

Bataille (2014) parle de la renégociation identitaire *post-burnout* comme étant un processus dynamique de décrochage et de réorganisation qui s'opère lors d'un épuisement professionnel. Le décrochage correspond alors à une rupture avec un fonctionnement habituel (Bataille, 2014). La rupture s'amorce dès les premières manifestations d'épuisement professionnel, et se poursuit jusqu'à l'arrêt complet de travail (Bataille, 2014). Ses symptômes sont souvent décrits à un degré professionnel; attente de résultats, position sociale, codes professionnels etc. (Bataille, 2014). Or, bien que l'épuisement professionnel survienne dans le cadre du travail, Bataille (2014) avance que la souffrance

du travailleur s'exprime aussi dans le domaine privé. Cette souffrance n'est pas accessible à tous, elle s'extériorise dans un endroit où la personne en détresse peut s'exprimer sans qu'il n'y aille de jugement (Bataille, 2014). C'est pourquoi les amis, la famille, les soignant y ont accès, mais généralement pas l'entreprise (Bataille, 2014).

Le congé généralement accordé aux personnes vivant un épisode d'épuisement professionnel permet une rupture avec la réalité du travail nécessaire à l'élaboration d'un processus de reconstruction de soi (Bataille, 2014). Lors de cette étape, les personnes vivant l'épuisement professionnel redéfinissent leur rapport au temps, à l'espace, au travail et aux autres (Bataille, 2014). Bataille (2014) a regroupé les différentes réponses de participants pour brosser un portrait de trois trajectoires d'identification : les artistes incompris, les aveuglés du travail en équilibre précaire et les ambitieux désenchantés.

Les artistes incompris

Suite à leur épuisement professionnel, les artistes incompris remettent en question la finalité économique de leur travail (Bataille, 2014). Ils refusent également de se faire définir par leur rôle de travailleur. Autrement dit, le travail n'est plus utilisé comme un lieu pour construire leur identité (Bataille, 2014).

Les aveuglés du travail en équilibre précaire

Pour les aveuglés du travail en équilibre précaire, l'épuisement professionnel n'a pas réellement changé la place qu'occupe le travail dans leur construction identitaire (Bataille, 2014). Chez eux, il est observé un réinvestissement comparable à la sphère du travail à avant l'épisode d'épuisement professionnel (Bataille, 2014). C'est d'ailleurs cette population qui est le plus à risque de refaire un épisode d'épuisement professionnel (Bataille, 2014).

Les ambitieux désenchantés

Au milieu figurent les ambitieux désenchantés (Bataille, 2014). Ces derniers se désinvestissent partiellement de la sphère du travail, laissant ainsi plus d'espace aux autres

sphères de leurs vies. (Bataille, 2014). Autrement dit, le travail n'est plus l'endroit principale de leur construction identitaire (Bataille, 2014).

Ainsi, les travaux de Bataille (2014) amènent une perspective intéressante sur l'importance d'un endroit sans jugement pour exprimer sa souffrance. Sur les lieux du travail, le jugement des pairs et l'appartenance à une hiérarchie au sein d'une organisation entravent l'expression de la souffrance en totalité (Bataille, 2014).

L'approche de Bataille (2014) explique que la négociation identitaire suit un processus identique pour chaque sujet suite à un du *burnout*. Elle est tributaire de la nouvelle place que va prendre le travail dans la définition de soi. Selon nous, concevoir cette théorie sur un continuum enrichirait sa compréhension. À l'une des extrémités se retrouveraient les artistes incompris puis à l'autre, les aveuglés du travail. De cette manière, plusieurs déclinaisons et intensités de l'après *burnout* pourrait être illustrées.

La théorie de Bataille (2014) dépeint l'organisation comme une identité plus ou moins capable de remise en question. Elle soulève également que lorsqu'une personne est déjà épuisée, la restructuration d'une organisation est quelque chose de difficile et peu probable (Bataille, 2014). L'auteur soutient de manière implicite que c'est alors au sujet de s'adapter à une organisation qui est assez statique. Ainsi, se recentrer sur soi devient la stratégie la plus flexible permettant une prise de contrôle pour l'individu. Cette reconstruction serait en fait un mécanisme de modification identitaire, servant à se sortir d'un épuisement professionnel.

Bien que cette théorie offre un cadre de lecture intéressant, l'environnement y est compris de manière assez statique. Selon la psychodynamique du travail, le sujet aurait un rôle plus grand quant à la transformation de son environnement. Il serait alors intéressant de comprendre le phénomène de négociation identitaire *post-burnout* de manière à concevoir la négociation identitaire de manière plus dialogique en comprenant le sujet comme étant modelé et modelleur de son environnement.

1.3. L'identité et la théorie identitaire proposée par Charles Taylor

1.3.1. L'identité moderne

L'identité moderne est quelque chose de complexe (Taylor, 1989). L'agent humain, le Moi ou le sujet est compris de manière dynamique, toujours en mouvement (Taylor, 1989). L'identité est indissociable de la conception du *bien* (Taylor, 1989). Le sens du *bien* ou la moralité réside dans la façon d'être du sujet (Taylor, 1989). En comprenant l'évolution de la notion de *bien* ou de morale, il est alors possible de mieux comprendre l'être humain (Taylor, 1989). Ce rapport au *bien* est quelque chose qui se construit de manière dialogique (Taylor, 1989). Le rapport au bien se construit de manière personnelle, à travers notre rapport à soi, et de manière interpersonnelle, à travers notre rapport aux autres et à la culture (Taylor, 1989).

1.3.1.1. Le rapport à soi

L'être humain existe dans un espace composé de tous les engagements et les identifications par lesquelles le sujet se définit (Taylor, 1989). Ces engagements et identifications ne sont pas nécessairement définitifs, et ils sont sujets au changement à travers le temps (Taylor, 1989). Ils ont comme rôle de constituer un cadre générateur de sens pour le sujet (Taylor, 1989).

L'identité est ce à quoi on porte allégeance, ce qu'on peut perdre, abandonner si nécessaire. Plus fondamentalement, nous pouvons comprendre qu'elle ne joue qu'un rôle d'orientation, qu'elle ne nous fournit le cadre à l'intérieur duquel les choses ont du sens pour nous qu'en vertu des distinctions qualitatives qu'elle comporte (Taylor, 1998, p.49)

L'être humain existe dans un espace de question (Taylor, 1989). Dans la question *qui suis-je?* une temporalité présuppose que nous n'avons pas toujours été ainsi et que nous ne le serons pas nécessairement dans le futur (Taylor, 1989). Ainsi, l'identité est un processus dynamique.

L'être humain est situé dans le temps (Taylor, 1989). La personne que nous sommes aujourd'hui est liée aux expériences de notre passé (Taylor, 1989). De plus, ce que nous

sommes est en processus continu de changement et devient rapidement ce que nous devenons (Taylor, 1989). L'idée de futur renferme souvent une orientation vers le *bien* et ce que nous souhaitons devenir ou ce que nous aspirons à être (Taylor, 1989). Cette idée amène une conception de soi comme un récit. Ce récit permet d'illustrer la capacité d'autonomie et de choix inhérente à chaque humain (Taylor, 1989). La tangente que prend le récit permet d'atteindre ce que je souhaite devenir grâce aux choix que je fais (Taylor, 1989).

Dans cette idée réside le fait que notre vie est construite et comprise comme un *récit*. La forme que prend ce récit permet d'orienter notre rapport au *bien* mais donne aussi lieu à une forme de narration qui peut apporter la réponse à nos questions (Taylor, 1989). Sous forme de quête, le récit répond au besoin de donner un sens à la vie. Ce sens ne relève pas de l'arbitraire mais de choix conscients (Taylor, 1989). Autrement dit, le sujet est responsable de son avenir (Taylor, 1989)

En bref, l'illustration de l'orientation dynamique que représente l'identité s'observe par le langage à travers un récit narratif prenant la forme d'une *quête* (Taylor, 1989). Cette *quête* permet de déterminer sa place par rapport au *bien* (Taylor, 1989). C'est en se situant en lien avec ce bien que nous pouvons nous orienter (Taylor, 1989).

1.3.1.2. Le rapport à l'autre

« Un moi n'est un moi que parmi d'autre moi » - Taylor, 1989

L'être humain est un être situé par rapport à l'autre (Taylor, 1989). Pour répondre à la question *qui suis-je?* il faut impérativement faire référence à la personne à laquelle je m'adresse (Taylor, 1989). Répondre à cette question oblige à se situer par rapport à l'autre d'une manière où l'autre peut comprendre (Taylor, 1989).

L'être humain existe dans ce que Taylor (1989) appelle *réseau d'interlocution*. Un *réseau d'interlocution* est un espace de sens partagé (Taylor, 1989). Dans ce réseau existe la construction d'un sens commun (Taylor, 1989).

C'est ce que signifie : on ne peut pas être un moi par soi-même. Je ne suis un moi que par rapport à certains interlocuteurs : d'abord, par rapport à des partenaires de dialogue qui ont

été essentiels à la réalisation de ma définition de moi-même; ensuite, par rapport à ceux qui sont actuellement essentiels à la maîtrise des langages de connaissance de moi-même que j'acquiers progressivement- et, bien entendu, ces groupes peuvent se recouper. Un moi n'existe qu'à l'intérieur de ce que j'appelle *réseaux d'interlocution*. (Taylor, 1989, p.57)

L'échange avec l'autre permet de se situer en nous donnant des points de repère (Taylor, 1989). À titre d'exemple, il est difficile de déterminer si une personne est généreuse, grande ou intelligente sans cadre de référence permettant une comparaison. Ainsi, l'autre est essentiel à notre construction identitaire.

Les *réseaux d'interlocution* sont supportés par le langage (Taylor, 1989). Le langage permet de partager, de faire évoluer et même de construire un sens commun (Taylor, 1989). Ainsi, un être humain existe lui-même selon un rapport à des interlocuteurs (Taylor, 1989)

Au niveau très personnel, la reconnaissance de nos émotions, l'apprentissage de la colère, l'amour, l'accomplissement etc. est quelque chose de social (Taylor, 1989). Le langage agit comme objet existant pour un *nous* dans un espace commun (Taylor, 1989). Dans le même ordre d'idée, l'apprentissage de la morale ou du *bien* est quelque chose de social (Taylor, 1989). Cet espace commun est construit, fixé et modifié par le langage (Taylor, 1989).

Bien que le sens commun soit coconstruit par un échange dialogique dans un *réseau d'interlocution* par le langage, la vérité se fonde sur l'interprétation individuelle de l'échange (Taylor, 1989). De la même manière que nous interprétons le langage et la pensée des autres (Taylor, 1989). Les autres arborent une posture de témoin, de guide de la formation de mon identité (Taylor, 1989). De la même manière que nous avons cette posture pour eux (Taylor, 1989).

L'établissement d'un sens commun permet une confirmation de nos croyances (Taylor, 1989). Cependant, il peut y avoir un écart lié à cette confirmation des croyances plus ou moins grande dépendamment la distance entre nous-même et cette communauté (Taylor, 1989). En tant qu'agent humain, nous sommes conditionnés à avoir une perspective similaire à celle de nos éducateurs (Taylor, 1989). Ainsi, avec le temps et la pluralité de

nos réseaux et expériences, nous allons pouvoir négocier ou construire notre identité grâce au langage (Taylor, 1989).

Un être humain peut toujours être original, prendre ses distances par rapport à la pensée et la vision du monde de ses contemporains, voire ne pas être compris. Mais cette compulsion à trouver une vue personnelle des choses se trouvera inhibée et se perdra ultimement dans la confusion intérieure, à moins qu'elle ne se situe d'une façon ou d'une autre en relation avec le langage et la vision des autres (Taylor, 1998, p.58-59)

Le langage donne la possibilité de créer un sens commun entre les individus, c'est-à-dire de prendre un objet et de s'assurer que pour moi et lui, il aura la même signification (Taylor, 1989). C'est le sens commun créé par le langage qui permet le dialogue (Taylor, 1989). C'est à travers le dialogue que l'on peut se comprendre soi-même, comprendre l'autre et comprendre notre environnement.

Plus que la création de sens commun, le langage permet d'établir un cadre ontologique lié à une communauté linguistique (Taylor, 1989). La définition de soi d'une personne transcende la question de la moralité en référant également à des affiliations et à des communautés qui la définissent ayant elles aussi un code moral (Taylor, 1989).

Ceci nous amène à un autre critère. Un langage n'existe et ne peut être maintenu qu'à l'intérieur d'une communauté linguistique. De là un autre aspect capital du Moi. On n'est un Moi que parmi d'autres Moi. On ne peut jamais décrire un Moi sans se référer à ceux qui l'entourent. (Taylor, 1998, p.55)

En bref, à l'intérieur de *réseau d'interlocution* nous sommes capables d'établir un sens commun dans lequel nous nous développons et nous évoluons (Taylor, 1989). Les *réseaux d'interlocution* existent à l'intérieur d'une communauté linguistique qui possède un code moral.

Ainsi, nous avons besoin des autres pour découvrir notre propre unicité, celle-ci étant influencée par les autres et pouvant les influencer également (Taylor, 1989). Aussi, cette unicité ou originalité est définie par la culture, s'inscrivant socialement dans une tradition (Taylor, 1989).

1.3.1.3. Le rapport à la culture

La culture dans laquelle une personne évolue constitue un sens commun largement partagé par l'ensemble des personnes adhérant à cette culture. De la même manière, le modèle culturel dans lequel une personne grandit encadre grandement le développement de son identité (Taylor, 1989). La culture dans laquelle nous évoluons crée une *image contextuelle* dans laquelle se développe notre moralité (Taylor, 1989).

C'est dans la formulation des *hyperbiens* qu'est déterminé l'horizon que prend cette culture. Ainsi, la culture de la modernité occidentale se fragmente en une pluralité d'horizons (Taylor, 1989). Dans toutes ses variations, la culture moderne présente des récurrences au niveau des thématiques valorisées : l'autonomie, l'expression de soi et de ses sentiments, et l'engagement personnel (Taylor, 1989). Cette fragmentation des horizons permet l'expression et la coexistence d'un éventail d'*horizons* (Taylor, 1980).

La valorisation moderne de l'autonomie, l'expression de soi et de ses sentiments, et l'engagement personnel se traduit en de nouvelles formes de compréhension des principes de respect d'autrui, de dignité et de plénitude.

1.3.1.3.1. Le respect d'autrui

L'autonomie est essentielle à la conception du respect (Taylor, 1989). Actuellement, le respect d'autrui est lié au respect de son autonomie (Taylor, 1989). Dans cette façon de comprendre le respect, l'humain est défini comme un être de raison capable de comprendre le monde qui l'entoure de manière objective (Taylor, 1989).

Le respect d'autrui comprend également toutes les exigences qu'un agent humain a envers autrui. Dans le monde occidental, la notion de respect d'autrui et ses exigences sont cristallisées par des lois (Taylor, 1989). Ainsi, les exigences de respect d'autrui sont comprises comme étant les droits et libertés individuelles (Taylor, 1989)

1.3.1.3.2. La dignité

La dignité représente une autre forme de respect, le *respect d'attitude*. Le respect d'attitude pourrait se définir comme l'opinion que l'on entretient envers soi et les autres (Taylor, 1989). Il s'agit de l'estime que l'on porte envers les autres et nous-même. La

dignité serait alors rattachée à l'évaluation du respect attitudinal que l'on se porte (Taylor, 1989).

La dignité est une variable sentimentale donc nécessairement interne (Taylor, 1989). Elle est partiellement accessible aux autres en se traduisant par des comportements ou des attitudes (Taylor, 1989). À titre d'exemple, avec le langage non-verbal, il est possible d'observer la manière d'une personne de se mouvoir et de deviner comment une personne se perçoit (Taylor, 1989). La valeur qu'une personne s'accorde peut être tributaire d'un statut social, économique, des qualités qui lui sont propres etc... (Fortin, 2001).

Cette relation que nous entretenons envers nous-même est largement conditionnée par l'intériorisation de la culture (Taylor, 1989). Dans la société occidentale, le sentiment de dignité se fonde au travers du cadre moral adopté (Taylor, 1989). Dans cet ordre d'idée, il s'agit souvent de l'évaluation que j'entretiens envers moi-même dans l'exécution de mes *hyperbiens* (Taylor, 1989).

1.3.1.3.3. La plénitude

Le principe de plénitude s'oppose alors à une vie qui serait vide (Taylor, 1989). Ce concept se comprend comme le type de vie qui mérite d'être vécu (Taylor, 1989). S'il était une question, il se lirait comme suit : Quelle est la valeur de ma vie ? Quelle est la signification de ma vie ?

Dans le cadre de l'époque moderne, le concept de plénitude prend un sens nouveau (Taylor, 1989). L'époque moderne est particulière dans le sens où il y a une absence de cadre de référence commun (Taylor, 1989). Il incombe alors de la responsabilité du sujet de déterminer son propre cadre de référence (Taylor, 1989). Cela positionne l'individu dans une perpétuelle *quête* de sens (Taylor, 1989).

Trouver un sens à sa vie répond partiellement à un désir d'inscription dans une communauté et à contribuer à quelque chose de plus grand que soi (Taylor, 1989). Dans cette quête de sens, un sentiment d'immortalité est recherché (Taylor, 1989).

Pour ceux qui définissent le bien comme la maîtrise de soi par la raison, l'aspiration consiste à être capable de régler leurs vies, et la menace de l'insupportable serait alors

d'être engloutis et ravalés par un désir irrésistible de choses viles. Pour ceux qui croient à l'une des formes modernes de l'affirmation de la vie ordinaire, il importe avant tout de sentir qu'ils participent à cette vie et qu'ils se développent, dans leur travail, par exemple, et dans leur famille. Ceux qui donnent un sens à la vie par l'expression doivent se percevoir comme des êtres expressifs, si ce n'est à l'un des médias artistiques ou intellectuels reconnus, du moins à la forme qu'ils donnent à leur vie elle-même. Ainsi de suite (Taylor, 1998, p.67)

Pour pouvoir y arriver, l'agent humain doit se situer par rapport à ses inspirations morales (Taylor, 1989). Le sens de la vie devient la poursuite idiosyncratique de ce qui est considéré individuellement comme la morale à suivre (Taylor, 1989).

Les trois axes explorés (le respect d'autrui, la dignité et la plénitude) constituent la fondation d'une culture (Taylor, 1989). Cependant, ils sont lus et reliés de manière différente dans chacune des cultures (Taylor, 1989).

En bref, une culture crée un contexte ontologique dans lequel une communauté existe (Taylor, 1989). Elle offre donc un certain regard sur le monde qui nous entoure et la manière dont nous percevons nos expériences (Taylor, 1989). Cette culture est à la fois subie et créée par des membres d'une communauté culturelle à travers ce qui est appelé par Taylor des *réseaux d'interlocution* (1998). La culture modifie notre rapport à nous en fonction de la manière dont nous sommes en mesure d'adhérer à la moralité.

L'idée de Taylor entourant la construction identitaire corrobore certains principes de la conception de l'identité par la psychodynamique du travail. L'identité prend forme dans un dialogue où l'agent humain se construit et se définit perpétuellement. L'idéal moderne occidental valorise les principes d'autonomie, d'authenticité et d'engagement. L'idéal moderne se joue dans une forme de tension dynamique où l'agent humain désire exprimer son originalité tout en étant reconnu et valorisé par sa communauté d'appartenance.

1.3.2. La posture narrative du sujet : un reflet de son positionnement moral

Les postures narratives correspondent à la manière dont ils racontent leurs histoires. À l'intérieur de cette mise en scène de soi, il est possible d'observer un angle selon lequel ils se positionnent dans les idéaux de la culture de la modernité occidentale : l'autonomie, l'authenticité et l'engagement.

C'est au travers des *réseaux d'interlocution* et du langage que nous nous découvrons, évoluons et connaissons (Taylor, 1989). Parallèlement, c'est également le langage qui permet de donner un sens et de se raconter (Taylor, 1989). Ainsi, lorsque le sujet se raconte, il s'exprime de manière à se mettre en relation au bien. Cette relation révèle un sujet autonome, authentique ou engagé.

1.3.2.1. *L'autonomie ou la posture narrative autonome désengagée*

L'autonomie fait référence à la possibilité d'agir librement, autrement dit, d'être indépendant. La valorisation de l'autonomie ne date pas d'hier. Dès la période des lumières, Descartes décrivait une sorte d'autonomie qu'il qualifiait de maîtrise de soi (Taylor, 1989). Selon lui, la liberté était conditionnelle à la maîtrise des passions par la raison (Taylor, 1989). La raison permettait alors une intériorisation des passions menant à la maîtrise de soi et l'autonomie.

Cette maîtrise de soi est liée à une conception dualiste de la problématique corps-esprit. Le dualisme s'étend ainsi à une compréhension nature-humain qui l'est tout autant. De cette compréhension entre le corps et l'esprit comme deux construits différents et de la nature et l'humain comme deux construits différents naît l'idée qu'il est possible d'exercer un certain contrôle sur l'environnement (Taylor, 1989). Autrement dit, l'autonomie amène l'idée de l'instrumentalisation de l'environnement (Taylor, 1989).

La conception dualiste de la problématique corps-esprit offre aussi une compréhension de la morale lui étant propre. La morale est perçue comme externe au sujet, ce qui est morale réside maintenant dans l'action et non dans l'état (Taylor, 1989). Autrement dit, nous ne sommes pas des êtres moraux, nous faisons des choix et des actions morales (Taylor, 1989).

L'idée de l'autonomie amène la posture du *sujet désengagé* (Taylor, 1989). Platon présente le *sujet désengagé* comme un sujet adhérant au principe qu'une *vie bonne* est liée à une vie autonome ou axée sur la maîtrise de soi (Taylor, 1989). Il s'agit d'une vie où la raison est davantage valorisée que le ressenti (Taylor, 1989). À titre d'exemple, le Stoïcisme était un mode de vie axé sur la maîtrise de soi tout comme l'éthique du guerrier (Taylor, 1989). Dans ces deux exemples, une maîtrise de soi est valorisée.

En positionnant la raison comme distincte et supérieure à l'environnement, le sujet *désengagé* comprend qu'il a une capacité de contrôle sur ce qui l'entoure (Taylor, 1989). Cette relation à ce qui l'entoure le pousse à l'objectivation de son environnement par son instrumentalisation (Taylor, 1989).

Il s'agit de l'idéal du moi désengagé, capable d'objectiver non seulement le monde environnant mais aussi ses propres émotions et inclinaisons, ses peurs et ses impulsions, afin d'atteindre à une sorte de distance et de maîtrise de soi qui permet d'agir « rationnellement ». J'ai mis ce dernier mot entre guillemets parce que sa signification a évidemment changé depuis Platon. La raison ne se définit plus en fonction d'une vision d'ordre cosmique; désormais, l'activité de la raison se définit en fonction de l'efficacité instrumentale, de l'optimisation de la valeur recherchée ou de la cohérence logique (Taylor, 1998, p.38)

Le même type de relation de contrôle entoure la conception de la morale : le sujet désengagé a une tendance à l'objectivation et l'instrumentalisation de la morale (Taylor, 1989). Ainsi, dans ce type de relation, les choix entourant les actions du sujet auront comme objectif principal de le rapprocher de son but (Taylor, 1989). Autrement dit, la compréhension de la morale réside alors dans l'application de procédures et des protocoles pour faire des choix moraux (Taylor, 1989).

Pourtant derrière la question du plus ou moins de la maîtrise atteinte, gît une question absolue sur l'orientation de base : l'agent désengagé a pris une fois pour toute position en faveur de l'objectivation; il a rompu avec la religion, la superstition, résisté aux leurres des visions agréables et flatteuses du monde, qui masque l'austère réalité de la condition humaine dans un univers déspiritualisé. Il a adopté l'attitude scientifique. Il a fixé l'orientation de sa vie, même s'il a atteint à relativement peu de maîtrise. (Taylor, 1998, p.69).

L'autonomie et la maîtrise de soi permettent une prise de distance et une capacité réflexive sur nos expériences (Taylor, 1989). Cette capacité réflexive permet d'apprendre de nos erreurs, prendre de la distance, analyser de manière plus objective etc. (Taylor, 1989). L'autonomie et la maîtrise de soi s'observent au niveau de la générosité et dans le don de soi (Taylor, 1989). Cependant, un sujet *désengagé* trop fortement impliqué dans des actions externes à lui-même risque de s'oublier et de ne plus être souverain sur lui-même (Taylor, 1989). Cette perte de souveraineté correspond à une forme de *bénévolance* où le sujet poursuit ce qu'il juge être moral ou la bonne chose à faire sans nécessairement que cette action résonne en lui ou lui offre un sentiment d'accomplissement (Taylor, 1989).

La posture du *sujet désengagé* permet l'objectivation des motivations morales, ce qui peut limiter la perception de ce qui est possible (Taylor, 1989). En adoptant un idéal moral sans se questionner sur sa résonance avec les sentiments, il y a une forme d'enfermement qui limite la perception du sujet sur les possibles (Taylor, 1989). Paradoxalement, un *sujet désengagé* peut perdre son autonomie et sa liberté lorsqu'il y a une trop grande instrumentalisation de son environnement (Taylor, 1989).

En bref, se *désengager* correspond à neutraliser en valeur le domaine extérieur et le soi pour pouvoir l'instrumentaliser à travers la raison désengagée (Taylor, 1989). Cela favorise une certaine mise en action et une externalité de la morale (Taylor, 1989). Or, ce désengagement peut se faire au prix d'une perte de sens du soi lorsqu'elle est trop externe au sujet (Taylor, 1989).

Figure 1 L'idéal de l'autonomie

Autonomie ↔ Assujettissement

Ainsi, il est possible de comprendre le *sujet désengagé* sur un continuum dynamique. À l'un des extrême, l'instrumentalisation et l'objectivation de l'environnement le pousse vers une mise en action. À l'autre extrême, l'objectivation de son environnement le pousse à se déconnecter totalement de son libre arbitre résultant à une colonisation de soi se traduisant par un sentiment de perte de sens et de liberté.

1.3.2.2. L'authenticité ou la posture du sujet romantique

« *Know thyself* » - Shakespeare

L'authenticité fait référence à l'accès à l'intériorité. Elle comprend deux composante (1) la connaissance de soi et (2) l'expression de soi. La valorisation de l'authenticité est loin d'être récente. Le questionnement socratique fait partie d'une tentative d'accès à la connaissance de soi dans son authenticité (Taylor, 1989). L'authenticité fait référence à quelqu'un qui s'exprime en sincérité dans qui il est (Taylor, 1989).

L'authenticité est liée à une conception moniste de la problématique corps-esprit. Le monisme s'étend ainsi à une compréhension nature-humain qui l'est tout autant. De cette compréhension du corps et l'esprit comme étant un même construit et de la nature et de

l'humain étant un même construit naît l'idée de la transformation de l'environnement par sa propre originalité (Taylor, 1989).

La conception moniste de la problématique corps-esprit offre aussi une compréhension de la morale lui étant propre. La morale est perçue comme interne au sujet. Ce qui est moral prend donc place au niveau de l'état ou des motivations internes (Taylor, 1989). Ainsi, le bien réside dans une connaissance de soi devant être perpétuellement renouvelée (Taylor, 1989). C'est dans l'introspection que nous arrivons à connecter avec notre subjectivité et notre originalité (Taylor, 1989). Autrement dit, ce sont les sentiments d'une personne qui permettraient l'accès à la morale : « il s'agit d'un courant de sympathie qui traverse toute chose » (Taylor, 1998, p.462).

L'authenticité et l'exploration de soi amène l'idée du *sujet romantique* et de la *posture de l'artiste* (Taylor, 1989). Le *sujet romantique* est connecté à son originalité et ses sentiments. C'est dans cette connexion à soi que le sujet incarne sa moralité. La posture de l'artiste permet au *sujet romantique* de s'exprimer (Taylor, 1989).

L'artiste arbore alors une posture de dieu créateur rendant l'invisible de la nature visible à nos yeux grâce à une imagination créatrice (Taylor, 1989). Dans l'imagination et la création réside l'expression de soi. Le *sujet romantique* détient alors le potentiel d'imaginer et de changer sa culture et son environnement : « une chose se définit et se crée en même temps qu'elle se manifeste » (Taylor, 1989; p. 478). Autrement dit, dans le changement de la culture et de l'environnement réside le potentiel de la création d'un sens commun, il s'agit d'une forme d'autoformulation de soi (Taylor, 1989).

Cette vision du *bien* ou de la morale permet un pouvoir de création et de transformation (Taylor, 1989). De cette manière, la quête de la morale ne sera jamais terminée et donc restera infinie. Cette vision du *bien* ou de la morale permet un pouvoir de transformation. C'est dans la transformation de ses valeurs dans quelque chose de plus grand que soi que le sujet permet de calmer son angoisse de la finitude.

On pourrait dire que la vision du bien donne du pouvoir et qu'elle agit comme ce que j'ai appelé source morale. On peut observer ici que nous avons fait un pas de plus sur la voie de ce que j'ai défini comme l'intériorisation des sources morales. En plus du sentiment de

dignité de sujet désengagé, libre, raisonnable, en plus du sentiment que l'imagination créatrice est un pouvoir d'épiphanie et de transfiguration, on trouve aussi cette idée d'un pouvoir d'affirmer ce qui peut contribuer à réaliser le bien en le reconnaissant. (Taylor, 1998, p.567)

La relation à la morale s'établit ici comme un dépassement de soi. Cette vision du bien permet une définition bien personnelle du concept de finitude.

Le risque de dérive dans la posture qu'apporte le *sujet romantique* consiste en un enfermement sur soi (Taylor, 1989). Cet enfermement est observé lorsque l'originalité du sujet n'arrive pas à s'inscrire dans quelque chose qui le dépasse, ne créant pas de sens commun générant une transformation. En étant connecté sur la satisfaction de ses désirs et l'expression de ses sentiments, il est possible de se déconnecter du reste du monde (Taylor, 1989).

Le risque de dérive s'inscrit aussi dans le fait de ne pas se connaître. En ne prenant pas conscience de son intériorité, le sujet se place dans ce qui est appelé l'inauthenticité. Aussi, le risque de dérive s'inscrit aussi dans l'expression trompeuse de qui nous sommes ce qui réfère à l'imposture (Ghadiri, 2010).

Figure 2 L'idéal de l'authenticité

Inauthenticité ↔ Authenticité ↔ Imposture

Ainsi, il est possible de comprendre le *sujet romantique* sur un continuum dynamique. À l'un extrême se trouve l'expression de soi, qui permet la création d'un sens commun et la transformation de son environnement référent à l'authenticité. À l'autre extrême, se trouve le repli sur soi, qui permet une connexion avec son originalité n'étant pas partagée dans un réseau d'interlocution. Ce repli sur soi est alors compris comme une expression pathologique de l'authenticité.

L'authenticité peut aussi être compris comme étant une posture qui demande (1) la connaissance de soi et (2) l'expression de notre intériorité (Ghadiri, 2010).

1.3.2.3. *Le sujet autonome et le sujet authentique*

Il existe toujours une tension dynamique entre la posture du sujet autonome et du sujet authentique (Taylor, 1989). C'est d'ailleurs cette tension qui est nécessaire à l'établissement de l'individualisme authentique qui caractérise notre époque. La tension dynamique serait en quelque sorte ce qui guide nos comportements sociaux.

1.3.2.4. *L'engagement / la posture du sujet engagé*

L'engagement existe comme un idéal dans la culture moderne occidentale. L'engagement correspond à l'idée de se lier d'une promesse d'accomplir quelque chose d'inscrit dans le domaine du social. Cette idée permet d'atteindre un certain état de plénitude grâce à son inscription à l'intérieur d'un projet ou d'une cause souvent plus grande que soi. Autrement dit dans un monde où il est difficile de comprendre les sources morales qui nous mène, l'engagement peut être une manière d'éclairer notre chemin.

Taylor (1989) parle de l'engagement comme d'une manière de prévenir la fragmentation de nos horizons en prenant part à projets plus grands que soi. L'engagement permet de rester connecté avec les autres et ainsi diminuer le risque de tomber dans une forme d'atomisme. Il pourrait également permettre de diminuer les contraintes liées à l'instrumentalisation de notre environnement en s'inscrivant dans un projet social.

Actuellement, la plupart des sujets naviguent dans une culture en adoptant un paradigme naturaliste. Dans cette culture, l'engagement pourrait permettre de faire résonner ce que nous sommes dans des actions autonomes. Autrement dit, l'engagement peut permettre un équilibre dynamique entre les postures *désengagée* et *romantique* du sujet en les cadrant dans l'engagement social. L'engagement social pourrait alors être une toile permettant l'expression conjointe de l'autonomie et de l'authenticité d'un sujet.

1.3.3. *L'identité et le paysage moral*

Les trois postures narratives du sujet ne sont pas mutuellement exclusives. Autrement dit, dans le discours d'une personne il est possible d'identifier les trois postures, une combinaison de deux d'entre elles ou une seule. Les postures narratives du sujet sont des construits dynamiques.

Dans son œuvre, Taylor explique l'identité comme évoluant dans un paysage moral. Le paysage moral correspond à une métaphore permettant d'illustrer l'expérience en termes de lieu (Taylor, 1989). Il est issu des exigences morales d'une culture et se construit selon un héritage culturel et historique (Taylor, 1989). Dans la manière dont Taylor (1989) traite le paysage moral, il le comprend de manière fragmentée, comme un lieu où s'opposent coexistent différents idéaux moraux. Dans le cas de la culture occidentale moderne on a la coexistence souvent tendue entre l'idéal de l'autonomie et de l'authenticité.

J'ai décrit notre paysage moral tel qu'il apparaît à partir du XIXe siècle et j'ai suivi le fil conducteur des exigences morales typiquement modernes et des sources morales qui les alimentent. Mais une autre question s'est imposée à la fin, celle du conflit entre les Lumières et le romantisme tel qu'il continue à se développer. Ce conflit se poursuit toujours dans notre culture entre la mentalité technologique et la mentalité écologique. Ces deux courants se sont opposés dès le début : les théories expressivistes se sont en partie développées dans la critique du caractère unidimensionnel de la raison instrumentale. Mais ils en sont aussi venus à coexister de manière curieuse dans notre culture. (Taylor, 1998, p.518)

1.3.4. Taylor & les théories relationnelles de l'épuisement professionnel

La compréhension pluridisciplinaire du *burnout* qu'offre les théories relationnelles entourant l'épuisement professionnel s'arrime très bien avec la théorie intégratrice de l'identité telle que décrite par Taylor (1989). Ces deux théories permettent une compréhension dynamique du sujet, de son environnement et des autres qui l'entoure de manière dialogique. Leur apport est important puisqu'elles offrent une compréhension plus conversationnelle de l'agent humain et du travail. Ainsi, contrairement aux théories plus positivistes, un point de vue systémique est disponible. Cela permet alors une mise en action de la part d'une personne vivant un épisode d'épuisement professionnel plus large qu'un simple travail sur elle-même et ses perceptions.

1.3.4.1. L'environnement comme variable perméable

Les théories relationnelles de l'épuisement professionnel expliquent le travail comme un lieu permettant la production de l'identité et de rapports sociaux (Dejours, 1993). Cette production identitaire est qualifiée de construction dialectique de l'identité (Maranda, 1995). L'environnement et les relations que le sujet établit au travail a un grand impact sur sa construction identitaire (Alderson, 2004). C'est dans le dynamisme présent dans la

perpétuelle construction des rapports à soi, à l'autre et à l'environnement que le sujet a la possibilité de se changer et de faire changer ce qui l'entoure.

Taylor comprend l'identité de manière dialogique. Celle-ci se forme par l'entremise de réseaux d'interlocution construits au contact des autres, favorisant un horizon de sens partagés. Ainsi, l'identité est comprise comme un dialogue avec soi-même, les autres et la culture. Cependant, ce dialogue permet également à l'agent humain d'avoir un impact sur lui, les autres et la culture.

Ainsi, les deux théories s'arriment bien car elles comprennent l'environnement de manière perméable, c'est-à-dire que le sujet est à la fois modelé par l'environnement et modeler de celui-ci. Cette posture permet de s'inscrire dans un paradigme de transformation sociale par la transformation de soi. Contrairement aux autres théories, ceci donne au sujet un pouvoir d'action qui transcende le simple changement de perception sur son environnement.

Les théories relationnelles de l'épuisement professionnel permettent d'élargir la compréhension du phénomène du *burnout* en l'expliquant de manière plus sophistiquée que la simple équation de l'inadaptation d'un individu à son environnement.

L'articulation des compréhensions dialogiques de l'identité de Taylor et des théories relationnelles du *burnout* permettrait de comprendre l'issue de l'épuisement professionnel de manière plus large. Il ne s'agit pas uniquement de se concentrer sur l'individu et ses caractéristiques personnelles. En comprenant le sujet comme étant en dialogue perpétuel avec son environnement, lui-même, et les autres, il est possible de comprendre l'épuisement professionnel comme ayant un impact qui pourrait également se refléter dans son l'environnement. Autrement dit, contrairement aux autres théories, ces dernières permettent une approche plus conversationnelle. Elles permettent donc une issue plus large du sujet vivant un épuisement professionnel qu'un travail sur soi. Ainsi, le sujet est alors compris comme producteur et produit du système dans lequel il vit.

1.4. Objectif de recherche

L'objectif de ce mémoire vise la compréhension du phénomène de renégociation identitaire, en termes de repositionnements identitaires, découlant de l'épuisement professionnel. En observant les manifestations de cette négociation identitaire à travers le discours des participants, il est souhaité (1) comprendre de manière concrète comment ce repositionnement identitaire s'accomplit au niveau de la relation au travail et (2) comment plus largement il se réalise en termes de réorientation des participants dans leurs paysages moraux.

Chapitre 2

Méthodologie

Dans ce chapitre, il sera question de la démarche méthodologique abordée lors de ce mémoire. Nous aborderons : (1) les objectifs de la recherche, (2) l'échantillonnage, (3) l'outil de collecte de données, (4) l'analyse de données, (5) les critères de scientificité, (6) les considérations éthiques.

2.1. La stratégie de recherche

2.1.1. L'objectif de recherche

Le but premier de cette étude est la compréhension du phénomène de renégociation identitaire, en termes de repositionnements identitaires, découlant de l'épuisement professionnel. En observant les manifestations de cette négociation identitaire à travers le discours des participants, il est souhaité (1) comprendre de manière concrète comment ce repositionnement identitaire s'accomplit au niveau de la relation au travail et (2) comment plus largement il se réalise en termes de réorientation des participants dans leurs paysages moraux.

Devant la faible quantité d'écrits sur le sujet de la négociation identitaire *post-burnout*, cette étude souhaite explorer ce phénomène afin d'en brosser un portrait plus complet. De plus, une classification des manifestations sémantiques identitaires permettrait une meilleure compréhension du phénomène d'épuisement professionnel. En étudiant les discours des sujets, il est ensuite possible de développer une grille d'analyse des postures identitaires possibles.

2.1.2. La méthode qualitative

Les méthodes qualitatives offrent la compréhension d'un phénomène mettant en avant-plan le sujet (Dumez, 2011). On les priorise lorsqu'il est question de recherches à visées heuristiques ou plus exploratoires (De Saint-André, Montésinos-Gelet, & Morin, 2010). Dans notre cas, le choix de ce type de méthode est justifié par le manque de

documentation au sujet de la négociation identitaire *post-burnout*. Cette approche se veut plus descriptive et nous permet une compréhension approfondie du sujet. Aussi, la sélection des méthodes qualitatives dans le cadre de ce mémoire s'explique par les objectifs de la recherche, des stratégies de négociation identitaire *post-burnout* et la difficulté de réduire cette question à des méthodes quantitatives. Offrant un plus grand espace à l'expression et à la nuance, les méthodes qualitatives permettent également l'authenticité nécessaire pour aborder un sujet sensible comme l'épuisement professionnel.

2.1.2.1. Le récit de vie

*« Si le récit est construit, il construit aussi celui qui le fait »
- Leahey & Yelle, 2003, p. 67*

De manière pratique, la méthode qualitative qui sera utilisée est le récit de vie autobiographique. Tirant ses origines de la sociologie, le récit de vie est une approche couramment utilisée en science de la gestion (Sanséau, 2005). Cette méthode consiste en un discours écrit ou oral où le sujet se raconte. L'utilisation des méthodes biographiques permettent une conception du sujet hors d'un cadre structuraliste (Chaxel, Fiorelli & Moity-Maizi, 2014). Ainsi, le sujet est compris comme ayant des intentions et une capacité de création de sens (Chaxel, Fiorelli & Moity-Maizi, 2014). Dans ce mémoire, il sera demandé à des personnes ayant vécu un épisode d'épuisement professionnel de se raconter. À l'intérieur de leur discours, il sera possible de comprendre leurs perceptions d'eux-mêmes, mais surtout leur intégration et leur signification sociale de l'épuisement professionnel. De cette manière, le retraçage du cheminement personnel des participants permettra la compréhension de l'identité à travers le discours.

La sélection du récit se justifie par le lien direct qu'il entretient avec la théorie intégratrice de Taylor. Puisque Taylor aborde l'identité comme une quête illustrée dans un récit, l'utilisation du récit de vie comme outil permettrait l'observation directe de l'identité du participant. Le récit de vie agirait comme une toile où s'illustrerait, par le dialogue, les positions narratives du sujet. Ainsi, il sera possible de mettre en relief ce que le sujet souhaite devenir par ses choix et leurs justifications sous-jacentes.

2.1.2.1.1. Les avantages et limites de l'utilisation du récit de vie

L'utilisation du récit de vie biographique présente certaines limites. En premier lieu, le discours du sujet est hautement subjectif. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il est produit, il est configuré de manière un peu différente que sa production précédente, à la lumière de la subjectivité actuelle du sujet (Burrik, 2010). Il est souvent rapporté que les participants modifient certains aspects de leur biographie afin de protéger leur estime personnelle (Chaxel, Fiorelli & Moity-Maïzi, 2014). Afin de rester cohérent dans ses propos et pour s'assurer de la compréhension de son interlocuteur, le participant relatant un récit biographique peut modifier la tournure des événements (Mucchielli, 1996; Chaxel, Fiorelli & Moity-Maïzi, 2014). Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, il n'est pas souhaité de comprendre les événements ou la réalité objective, mais plutôt la subjectivité du discours des participants, qui fournit une richesse d'analyse (Burrik, 2010).

Ainsi, c'est dans cette reconfiguration et dans cette subjectivité qu'il est possible d'analyser la dynamique identitaire du sujet grâce à l'approche intégratrice de l'identité de Taylor (Chanfrault-Duchet, 1987). La reconfiguration de chacun des participants permettrait de comprendre leur dynamique identitaire à la suite de leur épuisement professionnel.

La plus grande limite de l'utilisation de ce type de méthode se situe dans la conception de la réalité. Lorsque les participants relateront leur récit de vie, l'étudiante-chercheuse se trouvera face au troisième problème de la carte de Korzybsky (1998) : la carte est autoréflexive. En racontant un événement ou une tranche de vie, le sujet le réexplore à la lumière de sa subjectivité actuelle qui n'est pas la même que lorsqu'il a vécu ces événements (Korzybsky, 1998). De la même manière, lorsque l'étudiante-chercheuse analysera les propos des participants, elle les réinterprétera à la lumière de sa réalité. La posture de l'étudiante-chercheuse n'est pas neutre. Ainsi, la symbolisation est autoréflexive de manière indéfinie (Korzybsky, 1998).

En somme, les limites concernant l'utilisation du récit de vie ne sont pas problématiques puisque la présente étude épouse une posture constructiviste qui nie l'existence d'une vérité absolue (Avenier, 2011).

2.2. L'échantillonnage

L'échantillonnage se fera par saturation. C'est-à-dire que lorsqu'aucune nouvelle information ne sera détectée à la suite des entretiens, la collecte de données sera considérée complète. Lorsqu'il est question de récit de vie, cette méthode est très souvent utilisée. Comme il n'est pas question de démontrer une causalité ou une relation entre deux phénomènes, mais qu'il s'agit plutôt d'expliquer un phénomène plus complexe, la saturation est considérée comme suffisante.

2.2.1. Les critères de sélection

L'utilisation du récit de vie est une technique permettant de comprendre la profondeur d'un phénomène plus qu'une population. Dans cet ordre d'idées, il était important d'uniformiser et de bien définir le phénomène de l'épuisement professionnel pour qu'il soit relativement le même pour chaque participant.

En raison du comité éthique de recherche, nous avons écarté les personnes étant toujours en situation d'épuisement professionnel. Le CER les considérait comme une population trop vulnérable et la passation de l'entretien semi dirigé pourrait avoir des effets dommageables pour eux.

Les participants recrutés devaient avoir reçu le diagnostic qu'ils considéraient comme celui d'épuisement professionnel, au moins deux ans avant l'entretien. Comme le diagnostic d'épuisement professionnel n'existe pas, et que le phénomène peut se diagnostiquer comme un trouble d'adaptation avec composante anxieuse ou dépressive ou encore comme une dépression majeure, nous ne voulions pas créer de discrimination.

Le critère de deux ans avant l'entretien a été établi dans le but de protéger les participants et s'assurer de réduire le plus possible la probabilité qu'un participant se retrouve en situation d'épuisement professionnel lors de l'entretien.

De plus, ces derniers devaient préalablement passer le MBI (Maslach Burnout Inventory). Ce test psychométrique était par la suite évalué afin de s'assurer qu'aucun participant ne soit en situation d'épuisement professionnel lors de l'entretien semi-dirigé.

2.2.2. *Le mode de recrutement*

Les participants aux entrevues individuelles semi-dirigées étaient rencontrés grâce à des activités de recrutement. Le recrutement s'est fait en publiant l'affiche (annexe 1) dans plusieurs groupes sur la plateforme *Facebook*. Il était du ressort des participants qui respectaient les critères de sélection de contacter l'étudiante-chercheure.

Avant l'entrevue, il était demandé aux participants de remplir le questionnaire du MBI afin de s'assurer qu'ils ne soient pas en situation d'épuisement professionnel. Ensuite, ce questionnaire était corrigé. Lorsqu'il était clair que le participant répondait aux critères de sélection, il était rappelé afin de fixer un rendez-vous pour la passation de l'entretien semi-structuré.

2.2.3. *L'échantillon*

L'échantillon était composé de 10 personnes, dont trois s'identifiant comme hommes et sept comme femmes. Les participants étaient âgés entre 24 et 58 ans au moment de l'entrevue. Neuf des participants avaient comme langue maternelle le français et une personne avait l'anglais comme langue maternelle, mais était parfaitement bilingue. Suite à leur épuisement professionnel, cinq participants ont conservé le même emploi, trois ont effectué un changement de carrière et deux étaient sans emploi. Pour des raisons de logistique, les participants sélectionnés se trouvaient à l'intérieur de la grande région de Montréal.

2.3. La collecte de données

2.3.1. *L'outil de collecte de données*

La compréhension relationnelle amenée par la théorie de la psychodynamique du travail et l'approche intégratrice de Taylor étant au cœur de ce travail sont largement relationnelles. Il semblait donc logique d'utiliser un processus relationnel afin d'affiner la compréhension du phénomène. Puisque la recherche s'inscrit dans un cadre constructiviste, il était important de coconstruire les savoirs avec l'expérience ainsi que la théorie déjà avancée sur le sujet. Pour ce faire, des entretiens semi-structurés sous forme

de récit de vie ont été conduits auprès de personnes ayant vécu un épuisement professionnel.

Généralement, l'utilisation de la technique du récit de vie engage à l'orientation de l'entretien non directive (Mucchielli, 1996; Burrik, 2010). Or, cette non-directivité n'est pas nécessaire tout au long de l'entretien, mais elle doit l'être assez pour pouvoir laisser le sujet traité avec l'ambiguïté suggérée par l'absence de direction (Legrand, 1993; Burrik, 2010). Dans le cadre de ce mémoire, l'entrevue semi-dirigée sera sélectionnée puisqu'elle permet l'exploration approfondie de thématiques précises tout en laissant une liberté expressive aux sujets. Le guide d'entretien servira à ce moment d'aide-mémoire et non de contrainte théorique.

Grille d'entretien

Figure 3 Grille d'entretien

Parties	Thèmes	Questions
1	Données démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • L'âge • Statut civil • Région • (etc.)
2	Le concept de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Qui êtes-vous ? • Comment vous décririez-vous? • L'évolution de votre identité • Comment comprenez-vous l'épuisement professionnel?

		<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il eu un changement dans votre compréhension de l'épuisement professionnel depuis que vous en avez vécu un ?
3	Le travail	<ul style="list-style-type: none"> • L'occupation • Pourquoi ce choix de carrière • L'ancienneté au niveau de la profession • L'ancienneté au niveau de l'organisation • La description de leurs tâches • L'évolution de leur vie au travail • Ce qu'ils apprécient ou aiment moins de leurs tâches au travail • Une journée type
4	L'épuisement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • La signification personnelle • Les ressources consultées et démarches personnelles entreprises lors de l'arrêt de travail • L'identification des sources de réconfort durant cette période • L'identification des stressseurs lors de cette période

5	Le retour au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment cela s’est passé? • Ses comportements et attitudes • L’attitude des autres • Les défis • Les aspects plus faciles
6	Le concept de soi avant l’épuisement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Avant l’épuisement professionnel, comment vous racontiez-vous ?

2.3.2. Le déroulement de la collecte de données

Les entrevues se sont effectuées en personne et étaient toujours conduites par le même interviewer. Dans le cadre d’un récit de vie, il est important que le participant se sente à l’aise. Ce dernier était donc invité à choisir lui-même le lieu où l’entretien se déroulerait. Chacun des participants a été contacté au préalable par l’étudiante-chercheure et n’a pas été considéré comme étant en *burnout* par le MBI. Cette manière d’opérer permettait d’établir un lien de confiance avec le sujet.

La participation à cette étude a été faite sur une base volontaire. Chaque sujet a été préalablement informé de la nature de l’étude ainsi que de la confidentialité de l’entretien. Il leur a été mentionné que la participation à cette étude pouvait être révoquée à tout moment s’ils le souhaitaient, et ce, sans préjudice (annexe 2). À la fin de chaque entretien, il a été mentionné aux participants qu’il était possible de nuancer ou de retirer certaines parties de leur discours en communiquant avec l’étudiante-chercheure.

2.4. L'analyse des données

Chaque entretien a été enregistré, puis retranscrit mot à mot. La retranscription a été faite le plus rapidement possible afin d'assurer une intégration maximale de l'entrevue à l'étudiante-chercheuse.

À la suite de la retranscription des récits de vie, un fil chronologique était construit par l'étudiante-chercheuse. Cette ligne du temps visait à classer les événements comme étant postérieurs ou antérieurs à l'épisode d'épuisement professionnel du sujet, et à identifier les différentes postures narratives que ces derniers présentaient. Tel que les participants se racontaient, l'épuisement professionnel était décrit comme un schisme permettant l'organisation d'une représentation de soi avant l'épuisement professionnel et après. Chacune des interventions faites par les participants représentait une unité sémantique qui était analysée sur deux niveaux. Ces deux niveaux d'analyse étaient ensuite comparés au sujet tel qu'il se décrivait avant l'épuisement professionnel puis au jour de l'entrevue.

Le premier niveau est une analyse thématique permettant de comprendre comment la relation entre l'individu et son travail a évolué. Lors de cette analyse, nous identifions les stratégies concrètes rapportées par le participant. Ces stratégies étaient variées passant du retrait du monde de travail à une réorientation de carrière.

Chacune des interventions faites par les participants était ensuite analysée sous un second niveau pour ensuite être classées dans l'une des trois postures narratives de Taylor : l'autonomie, l'authenticité et l'engagement. Par exemple, dans l'intervention suivante : « *Puis euh mon travail fait du sens pour moi. Ça aussi c'est important pour moi. À chaque fois que j'ai changé d'employeur, euhm c'est parce qu'il manquait de sens puis je ne peux pas. ... je peux pas fonctionner dans un cadre comme ça.* » On peut comprendre que la participante se décrit dans une posture d'autonomie, elle prend le contrôle de son avenir professionnel et lorsqu'elle sent que cela ne fonctionne pas pour elle, elle fait le choix de quitter. Dans ce niveau d'analyse, nous étudions la justification du participant. Plus précisément, nous identifions dans son récit, les éléments discursifs (le vocabulaire, les métaphores, le locus de contrôle) qui étaient utilisés et qui relevaient de l'univers discursif

d'un des trois idéaux moraux décrits par Taylor (1989) et Ghadiri (2010), afin de cerner les changements dans le paysage moral du participant.

Par la suite, un schéma intégratif permettait d'illustrer le dynamisme et la mouvance de l'identité. De plus, les changements externes identifiés à leur changement de postures narratives ont également été analysés.

2.5. Les critères de scientificité

Piaget (1967) définit l'épistémologie comme étant l'étude des connaissances considérées comme valables (Avenier, 2011). Il est alors question de la nature, de la validité et de la construction de la connaissance (Le Moigne, 1995; Avenier, 2011). Ce mémoire s'inscrit dans le paradigme constructionniste compte tenu de sa conception de la connaissance, de la position du chercheur ainsi que de la méthodologie impliquée.

2.5.1. La conception de la connaissance

La connaissance est perçue comme un acte de construction (Avenier, 2011). Le constructivisme est issu du courant post-moderniste se voulant réactif à l'hégémonie. Il n'est pas souhaité de comprendre la réalité, mais plutôt la relation à la réalité. Ainsi, ce paradigme réfute la notion de vérité absolue (Avenier, 2011). Il existe des vérités partielles d'un objet étudié (Guba & Lincoln 1989). Lorsqu'il est question de vérité, ce paradigme la conçoit comme étant une représentation de la réalité faisant consensus parmi les plus compétents pour la construire (Guba & Lincoln, 1989; Avenier, 2011). Il est alors légitime de se poser la question suivante : qui sont les autorités les plus compétentes pour construire une représentation de la réalité ? Les experts ou les sujets ? Il est alors question de la construction de ce savoir. Il existe deux formes de savoir en tension : d'un côté l'etic, construit par les experts, et de l'autre, l'emic construit par les sujets (Bouchard, 2019).

En outre, ce mémoire ne prétend pas être la source d'une vérité absolue. Il tente de dresser une représentation sophistiquée et informée de la situation en élaborant une conception améliorée de la compréhension actuelle du phénomène de négociation identitaire post-*burnout*.

Le constructivisme refuse de reconnaître le chercheur comme étant neutre. Il est une personne ayant sa propre réalité subjective qui analysera et interprétera les propos des participants à la lumière de ses propres référents (Avenier, 2011). Tout étant considéré comme une réalité socialement construite, il est impossible pour le chercheur de se dissocier du sujet qu'il étudie (Avenier, 2011).

Étant candidate à la Maîtrise au HEC Montréal, je ne prétends pas adopter une posture neutre. Je suis à la jonction de la conception etic et emic de la connaissance. Aspirant faire ma place au sein de la communauté de chercheurs, je participe à la construction etic de la connaissance. Cependant, ayant une expérience personnelle touchant au phénomène de l'épuisement professionnel et côtoyant une grande quantité de personnes ayant reçu l'étiquette de trouble d'adaptation, je me situe à la jonction des conceptions emic et etic de la connaissance. Le chercheur arbore une posture impliquée réfutant la position positiviste de l'observation neutre et externe des phénomènes (Bouchard, 2019).

L'exercice d'écriture n'est pas neutre. Il est fait, dans ce cas-ci, par une personne (étudiante-chercheure) ayant des positions sociales et une intersubjectivité lui étant propre. Par souci de transparence, mon travail s'inscrit dans une volonté partiellement activiste souhaitant rompre avec le cadre dominant de compréhension de l'épuisement professionnel. En sortant du cadre normatif de la recherche, qui a façonné la compréhension actuelle de l'épuisement professionnel, il pourrait m'être possible de faire changer les choses.

2.5.1.1. Le bricolage abductif

Le bricolage abductif est une méthode inventée par Bouchard (2019) lors de sa thèse doctorale. Elle s'inscrit dans une tentative de discussion entre la conception émic et etic de la connaissance (Bouchard, 2019). Dans le cadre de ce mémoire, il s'agit d'offrir un regard nouveau face à la contingence dominante expliquant l'épuisement professionnel (Catellins, 2004). Cette méthode permet également une réflexion supplémentaire de la part du chercheur : à qui devrait servir cette construction de connaissance ?

2.5.1.1.1. Le dialogue entre l'emic et l'etic

Une façon de regarder la contingence dominante face à un sujet est de changer son angle d'analyse. En combinant les sources de savoirs emic et etic, il est possible d'ouvrir une nouvelle perspective sur la problématique. Le dialogue entre l'emic et l'etic offre une construction sous des angles intérieurs et extérieurs de l'épuisement professionnel (Bouchard, 2019).

La sortie de la contingence dominante permet la reconnaissance de l'apport de tous les types de connaissance (Bouchard, 2019). Cette reconnaissance rompt avec les rapports de pouvoir qui positionnent les chercheurs comme des êtres rationnels et neutres en opposition aux sujets, qui eux, sont compris comme des êtres irrationnels devant être pris en charge (Bouchard, 2019). Ce rapport d'égalité change le rapport à la recherche servant souvent à répliquer cette hiérarchie (Bouchard, 2019). En d'autres termes, la production de connaissance etic équivaut à la réplique du système actuellement dominant et s'inscrit dans un paradigme où une personne endosse ses idées (Bouchard, 2019).

Regarder un phénomène de l'intérieur et de l'extérieur permet une meilleure connaissance de ce dernier (Barley, 1983; Lincoln & Guba, 1986; Bouchard, 2019). Dans cette optique, le bricolage abductif permet une réconciliation partielle des formes de savoir grâce à la posture du chercheur se trouvant à la jonction de l'intérieur et de l'extérieur (Bouchard, 2019). C'est en saisissant les questions sociales que la recherche devient le miroir de la société (Storup, Millot & Neubauer, 2013). Alors, le chercheur nourrit ses réflexions d'articles scientifiques sur le sujet et les complète par l'expertise expérientielle des sujets interrogés. La posture du chercheur s'inscrit ainsi dans l'approche abductive, car elle lui permet d'avoir différents points de vue sur une même problématique.

La technique abductive se prête particulièrement bien à l'exploration de la construction identitaire puisqu'elle fait appel au raisonnement, à la sensation et à l'imagination (Velmuradova, 2004). Elle permet de faire fonctionner ensemble des angles d'analyse à première vue irréconciliables. Dans le cadre de mon mémoire, la démarche intellectuelle est nourrie par l'expérience de personnes ayant vécu l'épuisement professionnel. Ainsi,

une construction dialogique de connaissance découle de la discussion entre le savoir expérientiel et le savoir académique.

Dans le cadre de ce mémoire, le bricolage abductif est amené par le dialogue entre l'expérience des acteurs et les connaissances théoriques. Dans un premier temps, une revue de littérature nous a permis de comprendre de manière théorique donc etc le phénomène de l'épuisement professionnel et de la reconstruction identitaire suivant cette période d'épuisement. Par la suite, ces connaissances ont été enrichies à travers les récits de vie des participants ayant vécu un épuisement professionnel. Ces récits de vie sont une forme emic de connaissance, permettant de comprendre un phénomène depuis l'intérieur, de manière inductive. Ainsi, des généralités ont été construites en lien avec le sens commun dégagé des expériences particulières de chacun de nos participants. La richesse qui provient de ces entrevues a été mise en conversation avec les théories dégagées dans la revue de littérature. Cela a permis la construction d'une nouvelle vision entourant la négociation identitaire suivant l'épuisement professionnel.

2.5.1.1.2. À qui devrait servir la construction des connaissances ?

Le bricolage abductif vise à la non-reproduction et au décloisonnement du savoir et de l'expertise. C'est en combinant l'expérience et le désir des communautés avec l'expertise et les connaissances des chercheurs qu'il est possible de créer de nouvelles connaissances.

C'est en restant authentique que le chercheur peut appliquer la technique du bricolage abductif (Bouchard, 2019). D'un point de vue pratique, il peut s'agir de faire une recherche participante. La production de nouvelles connaissances devrait être inclusive et c'est ce que vise la technique du bricolage abductif (Bouchard, 2019).

2.5.2. Les critères de scientificité associés

Le constructivisme n'utilise pas les mêmes systèmes d'hypothèse que le paradigme positiviste (Avenier, 2011). En réfutant la vérité, il n'a pas la prétention d'étudier des variables objectives. Ce mémoire étudie des constructions identitaires effectuées par des participants sur la manière dont ils donnent un sens à leur réalité, il est alors impératif d'utiliser l'épistémologie constructiviste.

Outre ce paradigme, ce mémoire vise à la construction d'un savoir plus juste, démocratique et inclusif. L'utilisation de la technique du bricolage abductif et l'intersectionnalité de l'étudiante-chercheure permet cette prise de posture.

Il est également de mise de se rappeler que la valeur de la connaissance en management se décline selon trois grands axes : l'éthique, l'épistémique ainsi que le pragmatique (Le Moigne, 1982; Martinet, 2007; Avenier, 2011). Suivant les principes d'éthique et offrant l'élaboration de nouvelles connaissances, ce mémoire se veut également un outil pratique. Le second objectif poursuivi par ce mémoire est de comprendre les variations sémantiques associées aux différentes négociations identitaires illustrées par les participants.

2.6. Les considérations éthiques

Cette recherche a été encadrée par le Comité d'éthique de la recherche du HEC Montréal (CER). Avant de commencer les entretiens, la recherche avait été approuvée par le CER afin d'en assurer les principes éthiques. Il est important de se rappeler que chacun des sujets participants à cette étude l'a fait de manière volontaire en ayant pris connaissance des informations nécessaires pour faire un choix éclairé. Une copie du formulaire de consentement à l'entrevue a été fourni à chacun des participants avant le début de l'entrevue, de même qu'un formulaire d'engagement de confidentialité.

Comme l'épuisement professionnel est encore un sujet tabou au sein de notre société et qu'il peut être une source de stigmatisation, l'anonymat a été de mise lors de nos entrevues. En assurant l'anonymat, les participants étaient plus à l'aise de se raconter, ce qui permettait d'accéder à une version plus authentique de leur récit de soi.

Les entrevues ont été conservées par l'étudiante-chercheure dans un dossier informatique ayant été sécurisé par un mot de passe. Il en est de même pour la transcription verbatim des propos de chaque participant.

Il a été mentionné à chaque participant qu'à n'importe quel moment du processus, ils pouvaient retirer leur consentement sans préjudice. En se retirant, l'enregistrement audio, verbatim de leur entrevue et leur résultat au MBI seraient détruits. De plus, à n'importe

quel moment dans le processus, un participant pouvait avoir accès à son entrevue audio et/ou aux transcriptions verbatim de cette dernière.

Chapitre 3

Analyse & résultats

Dans le prochain chapitre, nous aborderons l'analyse des résultats. Pour ce faire, nous allons explorer le récit identitaire des participants. À travers ce dernier, nous verrons la reconstruction identitaire des participants suite à leur épuisement professionnel. Nous analyserons la posture narrative de chacun des participants à travers la théorie identitaire de Taylor.

3.1. Retour sur la perspective identitaire de Taylor

3.1.1. L'idéal de l'authenticité

L'authenticité est une des postures narratives de la modernité occidentale définie par Taylor (1989). L'idéal de l'authenticité se comprend comme le projet de devenir celui que nous sommes réellement.

L'authenticité, comme tous les autres idéaux de la modernité, se définit par rapport aux autres, grâce à un réseau d'interlocution (Taylor, 1989; Ghadiri, 2010). Ainsi, être soi est à la fois quelque chose d'individuel et de collectif (Taylor, 1989; Ghadiri, 2010). Être soi-même suppose (1) la compréhension de notre intériorité et (2) l'extériorisation de cette intériorité par une mise en action (Ghadiri, 2010).

L'aspect collectif de la compréhension de l'authenticité permet son inscription dans un horizon de significations partagées par une communauté d'appartenance (Taylor, 1989; Ghadiri, 2010). Ainsi, l'idée de l'authenticité dépasse l'idée de l'accomplissement de ses désirs et ses sentiments (Taylor, 1989; Ghadiri, 2010). Suivant le postulat de base de Taylor (1989) selon lequel l'identité est dialogique, il semble aller de soi que l'authenticité est à la fois intime et construite par un réseau d'interlocutions (Taylor, 1989).

La posture narrative de l'authenticité s'oppose à l'inauthenticité et l'imposture. Elle se différencie de l'inauthenticité qui suppose la non-connaissance de soi ou la non-expression de soi (Ghadiri, 2010). L'authenticité se distingue aussi de l'imposture qui fait référence à une extériorisation trompeuse de qui nous sommes (Ghadiri, 2010).

L'idéal authentique dans le langage

La posture narrative authentique s'observe dans le langage grâce à certaines stratégies mobilisées par les participants (Ghadiri, 2010). Dans sa thèse, Ghadiri (2010) reconnaît trois stratégies clés de l'expression de l'authenticité : l'intériorisation, la singularisation et la personnalisation. L'utilisation de ces stratégies permet aux participants de se positionner auprès de l'idéal moral de l'authenticité.

3.1.1.1. *L'intériorisation*

L'intériorisation fait référence à la connaissance de l'intérieur (Ghadiri, 2010). Connaître de l'intérieur peut désigner la connaissance intime de soi (Ghadiri, 2010). Dans le monde du travail, cela s'observe particulièrement dans la manière dont un sujet décrit sa relation à son travail (Ghadiri, 2010). Lorsque cette dernière vient de l'intérieur, il s'agit d'une internalisation. De manière concrète, il est question de l'internalisation lorsqu'un sujet illustre sa relation au travail avec des métaphores organiques. Une personne qui sent un appel intérieur, qui parle d'une intuition ou de quelque chose qui résonne en elle utilise une stratégie d'internalisation.

Par exemple, si une participante dit : « À la journée choix de carrière, j'ai senti dans mes tripes que je voulais être infirmière », on perçoit qu'elle utilise une stratégie d'intériorisation puisqu'elle utilise une métaphore qui relie son choix de carrière à quelque chose lui étant interne : *ses tripes*. Si la justification de cette participante était : « J'ai choisi la carrière d'infirmière parce qu'avec la situation actuelle et la courbe démographique, j'ai un excellent taux de placement ! Jamais je ne manquerai de travail », on percevrait qu'elle utilise un rapport instrumental à son travail et les motivations dont elle se sert pour justifier son choix seraient externes à elle-même.

3.1.1.2. *La singularisation*

La singularisation correspond à une stratégie permettant d'exprimer son authenticité par la célébration de son originalité ou de son unicité (Ghadiri, 2010). Ainsi, le caractère singulier du sujet est vécu comme quelque chose de positif (Ghadiri, 2010). La singularisation peut être vécue de manière intime ou collective. Lorsqu'il s'agit de le vivre

de manière intime, il est question de notre propre originalité au sein de notre communauté (Ghadiri, 2010). De manière collective, la singularisation se vit par la célébration du caractère distinctif de son groupe d'appartenance comparativement aux autres groupes (Ghadiri, 2010).

En ce qui concerne le travail, la singularisation individuelle peut se voir lorsque l'originalité de quelqu'un est mise en valeur par son groupe de travail. À titre d'exemple, dans le cadre de son nouvel emploi, Claire travaille au sein d'une équipe et son expertise est considérée comme un atout pour l'équipe. De manière collective, le même mécanisme s'opère, mais à la grandeur d'une profession ou encore d'une organisation à une autre. Les actes réservés à une profession sont un exemple de singularisation collective.

3.1.1.3. La personnalisation

La personnalisation correspond à une stratégie de l'expression de l'authenticité permettant de manifester notre essence dans ce que nous faisons (Ghadiri, 2010). Dans un contexte de travail, il s'agit d'une manière de faire les tâches qui nous sont attribuées en y mettant notre couleur (Ghadiri, 2010). Autrement dit, il s'agit d'avoir notre touche ou notre style dans ce que nous faisons (Ghadiri, 2010).

Pour illustrer l'idée de la personnalisation, il est facile d'utiliser l'image d'un peintre. Tous les peintres sont capables de peindre, cependant Van Gogh a son propre style qui fait que nous le reconnaissons tout de suite; il est manifestement différent du style de Picasso. Dans le cadre de notre étude, Sylvie explique son nouveau rôle d'accompagnatrice de personnes en perte d'autonomie en adoptant une stratégie de singularisation. Elle soutient mettre de ses couleurs et adopter une approche lui étant propre.

3.1.2. L'idéal d'autonomie

L'idéal d'autonomie fait référence à l'idée de la souveraineté (Taylor, 1989). Cette idée de contrôle, de pouvoir, de liberté et d'indépendance se traduit de manière interne et de manière externe (Ghadiri, 2010). De manière interne, l'idéal d'autonomie est compris comme une souveraineté sur soi (Ghadiri, 2010). Ainsi, l'humain est considéré comme un agent libre et en contrôle de soi. De manière externe, la souveraineté est dirigée sur son

environnement. L'agent humain est alors en contrôle de son environnement (Ghadiri, 2010).

L'idéal d'autonomie est lié à l'idée de contrôle et de rationalisation (Taylor, 1989). Ainsi, grâce à sa raison, il est possible pour le sujet d'instrumentaliser son environnement afin d'atteindre les buts qu'il s'est fixés (Taylor, 1989). De cette manière, l'agent humain prend donc une position où il exerce le contrôle et la liberté envers lui et envers son environnement (Taylor, 1989).

La posture de l'autonomie s'oppose à une posture d'assujettissement. Au niveau interne, cette posture d'assujettissement peut se comprendre comme quelqu'un n'ayant pas réellement de pouvoir ou de contrôle sur lui-même. Autrement dit, une personne n'ayant pas la capacité de libre arbitre. Au niveau externe, cet assujettissement s'observe lorsqu'un individu subit son environnement sans saisir qu'il peut avoir un impact sur ce dernier.

L'idéal autonome dans le langage

La posture narrative autonome s'observe dans le langage grâce à certaines stratégies mobilisées par les participants (Ghadiri, 2010). Dans sa thèse, Ghadiri (2010) fait ressortir trois stratégies narratives permettant d'exprimer la posture autonome : l'externalisation, l'universalisation et l'instrumentalisation. L'utilisation de ces stratégies permet aux participants de se positionner auprès de l'idéal moral de l'autonomie.

3.1.2.1. L'externalisation

L'externalisation est une stratégie narrative permettant l'expression d'un idéal autonome (Ghadiri, 2010). En ce sens, l'externalisation pourrait être considérée comme le contraire de l'internalisation. Dans le cadre du travail, cette stratégie narrative permet au sujet de garder une souveraineté sur lui-même en considérant le travail comme quelque chose d'externe à lui-même, voire comme un outil. Ce faisant, le travail est compris comme un moyen d'arriver à ses fins. De plus, le travail est considéré comme un outil neutre en valeur devenant une condition à l'atteinte de son objectif. L'expression : « *La loyauté, ça vient avec un chèque de paye, si je ne travaille pas ici, j'irai travailler ailleurs et c'est*

tout » est un bon exemple d'externalisation. Dans son discours, Maurice comprend le travail comme quelque chose d'utilitaire et de neutre, le travail n'est pas lié à un attachement personnel, bien au contraire.

Ainsi, le participant qui utilise cette stratégie comprend le travail comme un construit externe à lui-même. Il construit cette distance entre le soi et le travail par une séparation affective entre ses valeurs et le travail. Le rapport au travail est quelque chose d'extérieur à soi; il s'agit du contraire de la vocation. Lorsqu'il est question d'externalisation, les participants utilisent souvent des métaphores instrumentales pour parler de leur rapport au travail (Ghadiri, 2010).

3.1.2.2. *L'universalisation & l'instrumentalisation*

L'universalisation et l'instrumentalisation sont des stratégies narratives utilisées par les sujets et correspondent à la compréhension de leur souveraineté face à leur environnement (Ghadiri, 2010). Ainsi, le sujet se sent libre et en contrôle de ce qui l'entoure. Au niveau du travail, l'universalisation et l'instrumentalisation font référence au fait de rendre le travail neutre afin qu'il soit accessible et puisse être maîtrisé grâce à la raison (Ghadiri, 2010). Ainsi, la relation d'une personne au travail ne s'explique pas en raison de caractéristiques ou de qualités internes, elle s'explique par la rationalisation. Cette rationalisation peut se faire au niveau de règles universelles ou au niveau d'outils de travail adaptés. Par exemple, lorsqu'un cuisinier explique son succès par le respect à la lettre des ingrédients de la recette, il s'extrait de l'équation. À l'opposé, lorsqu'un autre cuisinier affirme qu'il a un don particulier pour réaliser des desserts, il est l'équation.

3.1.2.3. *Le locus de contrôle*

De manière plus large, la question de la souveraineté (interne et externe) s'observe nettement avec l'internalité ou l'externalité liées au locus de contrôle. Le locus de contrôle correspond à l'attribution du contrôle par le sujet. Le locus de contrôle peut être interne ou externe. Il est interne lorsque le sujet place le contrôle à l'intérieur de lui-même. De manière textuelle, on comprend que l'attribution est interne lorsque le sujet cause l'action de la phrase. En s'attribuant l'action, une personne démontre une plus grande perception de souveraineté sur lui-même et sur son environnement ce qui est un indice d'un pôle

narratif autonome. Le locus de contrôle est externe lorsque le sujet place le contrôle à l'extérieur de lui. Dans ce cas, le sujet n'est pas le responsable de l'action. En ne générant pas l'action, le sujet se place dans une position plus assujettie et subit son environnement ou les gens qui l'entourent.

3.1.3. L'idéal de l'engagement

La posture narrative engagée renvoie au sentiment de contribuer à une finalité étant plus grande que soi. Cela fait référence au concept de résonance, c'est-à-dire le fait de trouver sa place dans un espace de signification partagé par sa culture. Selon Taylor (1989), sans ancrer la poursuite de soi dans des horizons de signification plus large, la poursuite de l'authenticité devient une quête narcissique et la poursuite de l'autonomie se fait sans finalité (Ghadiri, 2010).

D'un point de vue narratif, la posture du sujet engagé peut être cernée à l'aide d'une analyse thématique. Ainsi, suivant l'idée du concept, il est question d'engagement lorsque le participant renvoie l'idée de contribution à un projet ou à la poursuite d'idéaux moraux.

Dans le discours d'un participant, il est possible de comprendre l'expression de l'engagement par l'élévation de son rôle dans une perspective plus noble. Une personne engagée exprime ce qu'elle fait dans un horizon plus grand que son travail, en expliquant que ses actions s'inscrivent dans quelque chose qui la dépasse. Par exemple, un cadre supérieur, qui s'applique à effectuer ses tâches et à devenir un gestionnaire qui fait la prévention et la promotion de la santé mentale dans son équipe, pourrait s'inscrire dans une perspective narrative engagée en poursuivant une cause noble le transcendant.

3.2. Le paysage moral

Le paysage moral décrit par Taylor (1989), comme défini dans la revue de la littérature, est compris comme la coexistence fragmentée et conflictuelle d'un éventail d'idéaux moraux tel que, dans la culture occidentale moderne, les idéaux l'autonomie et l'authenticité. La manière dont les participants racontent leur expérience de l'épuisement professionnel permet de cerner leur réorientation dans leur paysage moral.

3.3. Groupe 1 : reprise de contrôle sur soi

Le premier groupe représente l'ensemble des participants interrogés qui ont effectué une décolonisation de la place du travail dans leur vie. Ils ont en commun une reconstruction identitaire post *burnout* les faisant passer d'un récit de l'assujettissement au travail à un récit d'autonomie (des personnes souveraines). Cette nouvelle posture autonome se vit de manières différentes. Pour Justine, il s'agit de quitter le monde du travail, pour d'autres, il s'agit de négocier un nouvel espace dans lequel le travail existe, soit par des tactiques d'externalisations, d'universalisation ou d'instrumentalisation.

3.3.1. Maurice

C'est lors d'un après-midi d'hiver, dans sa salle à manger, que se déroule l'entrevue de Maurice. Il travaille comme ingénieur en informatique pour une organisation canadienne. Il se présente comme une personne généreuse, à l'écoute, conciliante et « qui prend beaucoup de *ownership* des tâches qu'on lui donne ».

3.3.1.1. Avant l'épuisement professionnel

La période d'avant *burnout* telle que le décrit Maurice est marquée par un manque de temps. Il raconte entretenir de longs horaires à cause d'une situation de covoiturage avec sa conjointe. Maurice jonglait avec « des horaires d'à-peu-près de 7h30 à 17h30 à tous les jours. ». Le rôle de parent s'ajoute à la longueur de ses journées. Il qualifie son rôle de parent comme prenant, à cause du jeune âge de ses enfants.

Pendant cette période, l'organisation pour laquelle il travaille décide de faire une grande restructuration en passant d'une équipe de 30 à 3 employés. Cette restructuration impliquait la fermeture du site où le projet a commencé. Cette décision managériale ne faisait pas de sens pour Maurice. Il mentionne se sentir dépassé par l'ampleur du projet. Lui et son équipe ne se sentaient pas capables ni équipés pour travailler sur le projet. La motivation du participant flanche devant le caractère « irréel » de l'ampleur de la tâche qui lui est demandée. En plus du manque de motivation, Maurice explique avoir senti une grande fatigue s'installer.

3.3.1.2. L'épuisement professionnel

Maurice en était à son premier épisode d'épuisement professionnel. Il est le seul participant qui a décidé de ne pas prendre de congé de maladie compte tenu de sa situation. Il justifie son choix par le fait que son travail ne lui occasionnait pas vraiment de stress.

Lors de son diagnostic de trouble d'adaptation, Maurice mentionne mieux comprendre ce que signifie un épuisement professionnel. Avant, il ne comprenait pas comment il était possible de se sentir épuisé, mais d'avoir assez d'énergie pour faire des choses. Cependant, en étant plus au fait de la réalité de l'épuisement professionnel, il mentionne avoir développé une empathie envers les gens vivant cette réalité.

3.3.1.3. L'après-diagnostic

Comme il n'a pas arrêté de travailler, il sera question pour lui de l'après-diagnostic. Après avoir reçu son diagnostic de trouble de l'adaptation, Maurice mentionne avoir consulté un psychologue et démarré la prise d'antidépresseurs.

Avec l'aide de la psychologue, Maurice développe de nouvelles stratégies afin de réaménager son temps et retrouver de l'énergie. Dans un premier temps, il arrête de faire des heures et des tâches supplémentaires. Par la suite, avec le temps dégagé par l'arrêt de ses tâches supplémentaires, il amorce un processus de réaménagement de son temps. Pour ce faire, il calcule le temps que prend chaque tâche, puis s'accorde du temps libre.

Ce réaménagement lui a permis de s'accorder du temps et de renouer avec des activités comme le sport, la musique et la lecture. Ces activités, il mentionne les avoir laissées de côté après ses études. Depuis, c'est ce qui lui permet de déconnecter après son travail. C'est par la pratique de ces activités que le participant arrive à retrouver son énergie et « revenir en force ».

Ce réaménagement du temps a été facilité par l'implantation du télétravail au sein de son organisation. Maurice mentionne avoir récupéré beaucoup de temps de transport à cause de cette nouvelle réalité.

3.3.1.4. Le changement de positionnement dans son récit

Le discours de Maurice permet de suggérer un glissement vers le pôle de l'autonomie. Ce glissement est observé à plusieurs reprises dans son discours par l'utilisation de la stratégie de l'externalisation. Cette dynamique narrative s'observe particulièrement dans ses relations par rapport à l'organisation, à son diagnostic de l'épuisement professionnel et à son concept de soi.

3.3.1.4.1. *La relation avec l'organisation*

Dans le discours de Maurice, on sent l'adoption d'une position narrative plus autonome depuis son retour au travail. Tel qu'il se raconte, Maurice reconstruit sa relation avec l'organisation comme quelque chose d'externe à lui :

Avant je travaillais beaucoup ouais. Euhm bien je faisais beaucoup de travail supplémentaire euh. Puis c'est ça, aussi euh c'est arrivé à des endroits que j'ai travaillés, que j'ai fait partie d'une restructuration. C'est-à-dire que j'ai été mis à pied. Ça, ça a calmé beaucoup mon voyons.... **L'attachement personnel à une compagnie. J'ai pu ça maintenant. C'est-à-dire que je travaille puis euh puis la loyauté à l'entreprise c'est euh... ça vient avec le chèque de paye. Puis si je ne travaille pas là, je vais travailler ailleurs puis c'est tout.** Auparavant, j'étais plus dédié à une compagnie, là puis je voulais euh.... Euh, mais c'était comme une fierté là de travailler pour telle entreprise ou euh. Ou euh... on se voyait plus travailler là, tu sais jusqu'à sa retraite là... **Tu sais, force de constater que c'est pas possible de nos jours... Des compagnies, ça dure pas 20 ans. Faut s'ajuster au marché du travail puis faut pas trop s'attacher à son travail.**

Tel qu'il se raconte, on sent que l'articulation de sa nouvelle posture autonome découle de la métaphore avec la loi de l'offre et de la demande. Comprendre le travail comme un mécanisme comme celui de la loi de l'offre et de la demande lui permet d'établir un certain contrôle. Maurice comprend donc une objectivation et une instrumentalisation du travail comme une condition nécessaire à son autonomie.

Avant son épuisement professionnel, Maurice mentionne avoir eu un attachement affectif à pour son travail ce qui le poussait à faire beaucoup d'heures supplémentaires. Suite à son diagnostic, il explique s'être reconstruit en définissant le travail comme un construit lui étant externe. C'est dans l'établissement de cette distance avec le travail que Maurice se sent plus en contrôle et libre : «*si je ne travaille pas là je vais travailler ailleurs et c'est tout* ». Cette citation démontre un changement d'attitude présentant l'organisation pour laquelle il travaille comme un choix et non comme une chance.

En rationalisant sa compréhension du monde du travail, Maurice se place au-dessus de sa compréhension : « *Tu sais, force de constater que c'est pas possible de nos jours... Des compagnies, ça dure pas 20 ans. Faut s'ajuster au marché du travail puis faut pas trop s'attacher à son travail* ». Dans sa nouvelle position, le participant est capable d'une reprise de souveraineté sur sa vie.

De manière textuelle, on peut observer cette nouvelle posture d'autonomie par la façon dont Maurice se décrit. Dans son discours, on sent que le locus de contrôle est interne. Cela est observable par des phrases où il se met en action lorsqu'il est question de son pouvoir ou de sa souveraineté.

3.3.1.4.2. La relation à la tâche

Tel qu'il se raconte, parallèlement à la reconstruction de sa relation avec l'organisation, Maurice reconstruit sa relation avec la tâche comme étant également quelque chose d'externe à lui-même. C'est avec la stratégie de l'externalisation qu'il est maintenant capable d'adopter une posture narrative plus autonome.

La charge de travail aussi peut faire en sorte que c'est important de se mettre des limites parce qu'on va toujours... Dans mon cas, il y a toujours de quoi à faire, c'est jamais terminé. **Si je voulais, je pourrais travailler 12 heures par jour, 7 jours par semaine. Puis, bien c'est important de se mettre des limites parce que c'est ça...** Un moment donné aussi on n'est plus efficace au travail. Fais que ça donne rien de travailler 12 heures par jours.

Tel qu'il s'exprime, c'est le détachement émotionnel vis-à-vis de son travail qui lui permet une mise à distance avec les tâches qui le composent. Dans son discours, Maurice semble exprimer une nouvelle compréhension de la tâche qu'il objective : *la tâche est infinie*. En rationalisant sa relation à la tâche, Maurice se place en haut de cette compréhension, se donnant un plus grand pouvoir qu'avant. Ainsi, comme la tâche est rationnellement infinie, il serait irrationnel qu'il tente de la terminer. Il est alors plus logique de se concentrer sur son horaire de travail, chose qu'il peut contrôler.

On peut comprendre qu'il s'expose comme étant souverain de lui-même avec l'intervention suivante : « *Si je voulais je pourrais travailler 12 heures par jour, 7 jours par semaine. Puis, bien c'est important de se mettre des limites parce que c'est ça...* » Dans cette intervention, Maurice explique avoir le contrôle sur la volonté de son

organisation. Ainsi, malgré la tâche qu'il a à accomplir, il est maître de son temps. On sent l'utilisation d'une posture narrative autonome par l'utilisation du conditionnel référant à la possibilité qu'il a de choisir ce qu'il fait. Le participant fait alors le choix conscient de contrôler son horaire, se plaçant au-dessus de la volonté de l'organisation.

3.3.1.4.3. *La relation face à lui-même*

De manière plus personnelle, dans son rapport à soi, Maurice adopte également une posture narrative autonome découlant de l'utilisation de l'externalisation.

Question d'attitude envers son travail, le gros problème là-dedans. Quand on s'investit trop dans son travail puis qu'on fait rien d'autre puis que ça commence à moins bien aller au travail, bien on se retrouve avec aucune autre source de plaisir alentour. Alors, c'est important de diversifier les occupations pour pouvoir justement... C'est normal d'avoir des hauts et des bas quand on travaille. **Puis il y a des périodes que ce qu'on fait, c'est peut-être pas des choses super excitantes dans son travail, mais on peut se rabattre sur d'autres choses dans sa vie quand on a d'autres activités puis d'y trouver son compte là. Mais quand on a une vie seulement axée sur le travail, puis c'est normal un moment donné que l'on fasse de l'épuisement.**

Par son processus de mise en récit, Maurice reprend la métaphore économique des retours sur les bénéfices pour parler de sa relation avec lui-même. Dans cette métaphore, il indique qu'une manière de s'assurer de trouver le bonheur est d'investir son temps dans plusieurs activités. Il rationalise donc la recette du bonheur comme étant celle de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Dans cette rationalisation, Maurice retrouve une certaine souveraineté sur sa vie.

De manière textuelle, il est facile de constater que le locus de contrôle est dépeint de manière interne par Maurice. Lorsque Maurice parle de ses actions, il utilise le pronom *on*, ce qui l'inclut. En diversifiant ses occupations, il les neutralise en valeur pour les objectiver afin de répondre à son objectif : être heureux.

3.3.1.5. *Schématisation de la négociation identitaire post burnout du participant*

Pour Maurice, on sent que l'adoption d'une posture narrative autonome lui a permis une reprise de contrôle sur sa vie. En utilisant la stratégie de l'externalisation, Maurice se reconstruit en étant maître de son temps. De cette manière, il voit le travail de façon plus instrumentale. C'est avec ce détachement émotionnel qu'il se permet de cultiver sa souveraineté et d'être maître de son temps.

L'après-épuisement professionnel lui permet de revisiter les concepts de dignité et de respect d'autrui. Depuis son épuisement professionnel, le participant semble accorder une plus grande dignité et un plus grand respect aux personnes ayant vécu un épuisement professionnel ne les considérant plus comme ayant des « *caprices* » et des gens qui « *ne voulaient pas faire d'effort* ».

3.3.2. *Justine*

L'entrevue a eu lieu dans un café près de la résidence de Justine. Ancienne enseignante, Justine se concentre maintenant sur ses projets personnels et sa ferme. Elle se présente comme étant mère de trois enfants. Elle est présentement dans une relation saine avec un homme qu'elle aime beaucoup.

3.3.2.1. *Avant l'épuisement professionnel*

Avant de faire son épuisement professionnel, Justine ne se décrivait pas comme une priorité. Elle mentionne qu'elle passait toujours en dernier après ses enfants, son mari et ses élèves. Elle se dépeint comme ayant besoin d'être une personne parfaite. Elle mentionne avoir de la difficulté à dire non et toujours se porter volontaire pour aider tout le monde.

Justine semblait se mettre beaucoup de pression dans le cadre de son rôle de parent. Elle mentionne qu'elle avait des obligations concernant sa résidence et la scolarité de ses enfants. Elle devait tout gérer seule, car son ex-conjoint était parti, laissant de côté ses responsabilités. Comme le père de ses enfants n'était plus là pour aider la participante, quitter son emploi était impensable puisqu'elle ne pourrait plus assumer son rôle de pourvoyeur de la famille.

À cela s'ajoute une tâche d'enseignement qui n'était pas adéquate pour une seule personne. L'enseignante raconte avoir dû bâtir un programme d'insertion sociale pour une clientèle en insertion professionnelle. À cette tâche s'ajoutait également un groupe bilingue de deux clientèles différentes. Elle raconte avoir dû faire l'impossible pour les intégrer à l'emploi. Elle soutient ne pas avoir eu d'aide, ne pas avoir eu de pause sur l'heure du midi, devoir faire le taxi pour les élèves, etc. Justine se sentait prise dans son

rôle. Personne ne pouvait la remplacer et elle se sentait responsable de ses élèves au-delà de son rôle d'enseignante.

Elle se sentait hypocrite de dire à ses élèves qu'ils allaient pouvoir entrer sur le marché du travail alors qu'elle savait que ce n'était pas vrai. Justine décrit sa situation comme générant beaucoup de dissonance puisque, d'un côté, elle savait qu'elle n'arriverait pas à les rendre aptes à l'emploi dans ces conditions et, de l'autre, elle recevait beaucoup de félicitations de la part de la commission scolaire.

Justine relate avoir adopté des comportements dangereux. Elle consommait beaucoup d'alcool. Elle raconte avoir tenté de se faire mal afin d'avoir une excuse pour ne plus travailler.

3.3.2.2. *L'épuisement professionnel*

Lorsqu'elle se raconte, elle mentionne qu'elle n'aurait jamais pensé faire un épuisement professionnel. C'est suite à une tentative de suicide que Justine a consulté un médecin.

Justine a été hospitalisée et mise en arrêt de travail. Au départ, elle refusait de ne pas travailler, ce sont ses filles qui l'ont convaincue. Elle raconte avoir essayé de se débrancher de toutes les machines pour retourner travailler, mais que ses filles ont insisté pour qu'elle reste à l'hôpital.

Au départ, Justine avait très honte d'avoir fait un *burnout*. La compréhension de Justine quant à l'épuisement professionnel a grandement changé. Au début, elle raconte avoir compris le phénomène comme une forme de mise en scène que les autres mettaient en place pour avoir plus de vacances. Maintenant, elle dit comprendre qu'il s'agit d'un vrai phénomène et que personne n'en est à l'abri.

Lors de son arrêt de travail, Justine a consulté un psychologue, un psychiatre et prenait part à des séances de consultation de groupe. Conjointement à ces démarches, Justine s'est mise à faire du yoga et à explorer des techniques de relaxation.

4.1.2.3. *Le retour au travail*

Justine n'est pas retournée travailler comme enseignante. Elle a amorcé des procédures judiciaires contre la commission scolaire pour laquelle elle a travaillé. Justine mentionne

qu'il était important pour elle qu'il y ait reconnaissance de l'anormalité de la tâche de travail qu'on lui avait donnée. Elle est l'une des rares personnes pour qui la poursuite judiciaire a porté fruit.

Par la suite, elle raconte avoir décidé de prendre un travail à temps partiel pour occuper son temps, mais son nouvel employeur ne respectait pas les contraintes prescrites au niveau de ses horaires de travail. C'est pour ces raisons qu'elle a donc démissionné.

Justine soutient dorénavant se donner une place plus importante dans sa vie. Elle reconnaît sa valeur. Elle dit avoir fait un ménage au niveau de ses relations interpersonnelles et n'avoir gardé que celles qui lui font du bien et la nourrissent. Elle mentionne respecter ces mêmes principes au niveau du choix de son nouveau conjoint. Elle décrit sa relation comme étant plus saine.

Aujourd'hui, Justine réalise son rêve de posséder une ferme. En s'occupant de sa ferme, elle fait bien attention de respecter ses limites et d'y aller une étape à la fois. Elle se raconte comme étant bien dans son quotidien, considérant que c'est elle qui a choisi cette vie.

3.3.2.3. *Le changement de positionnement dans son récit*

Dans son discours, on sent que Justine opère une négociation identitaire la menant à adopter une posture narrative plus autonome. Cette posture s'observe à de nombreuses reprises dans son discours par la reprise de la souveraineté d'elle-même, ainsi que par des stratégies d'externalisation. Ce glissement vers un pôle narratif autonome se présente dans les relations que la participante entretient avec elle-même, les autres, son rôle de travailleuse et l'organisation.

3.3.2.3.1. *La relation avec soi-même*

Dans sa mise en scène, Justine décrit son épuisement professionnel comme le moment décisif lui ayant permis de glisser vers une posture narrative plus autonome. Au niveau de sa relation avec elle-même, Justine se décrit comme quelqu'un de plus en contrôle et libre qu'avant son épuisement professionnel. L'après-burnout de Justine est qualifié de la sortie d'un engrenage toxique.

C'est weird à dire. C'est parce que je suis contente que ça m'ait arrivé, je suis contente que je ne sois plus sur cette roue. It was a destruction, it wasn't healthy it was destructive for me. Là... euh I think about it ... pourquoi je n'étais pas capable de dire non avant... maintenant je suis là non!

Justine explique qu'elle n'était pas capable de mettre ses limites : « *pourquoi je n'étais pas capable de dire non avant ... maintenant je suis là non!* ». En étant incapable de mettre ses limites, elle ne se positionnait pas comme souveraine d'elle-même, mais comme assujettie aux autres. Depuis son épuisement professionnel, la participante est capable de clairement illustrer et verbaliser ses limites, ce qui la positionne dans un pôle plus autonome.

Elle qualifie sa période d'épuisement professionnel comme une roue destructrice. Justine utilise la métaphore mécanique de la *roue* pour illustrer sa période d'avant-*burnout*. En utilisant une métaphore mécanique comme la *roue*, elle se donne le pouvoir de se sortir de celle-ci, puisqu'elle lui est externe. Cette métaphore la place dans l'adoption d'une posture narrative plus autonome. En apprenant davantage à dire non, Justine prend le contrôle de ce qui lui arrive. Son locus de contrôle devient interne puisqu'elle se permet de dire non. Cela s'observe par l'utilisation de phrases où Justine est le sujet de ses actions.

Se sortir de la *roue de destruction* a permis à Justine de se décoloniser en se plaçant en premier. Elle devient indépendante en reconnaissant d'abord ses besoins.

I've set myself up que tu sais je peux vivre ma vie. J'aurais pu le faire avant, mais ce n'était pas moi qui venais en premier. J'aurais pu le faire avec mon premier mari, j'aurais pu faire les choses que je voulais. Mais j'étais pas faite comme ça c'était my kids first my husband second me last.

En se sortant de son engrenage destructeur, Justine explique qu'elle a rationalisé certains aspects de sa vie : *en se plaçant au premier plan, elle est capable de vivre sa vie*. Dans son discours, elle mentionne qu'avant son épuisement professionnel, elle ne *pouvait pas vivre sa vie* puisqu'elle ne se plaçait pas en premier. Maintenant, elle explique faire le choix conscient de se mettre au premier plan, ce qui lui permet d'avoir la liberté de vivre sa vie.

De manière textuelle, la prise de contrôle sur sa vie est expliquée comme un choix. Dans son discours, elle mentionne : « *J'aurais pu le faire avant avec mon premier mari, j'aurais*

pu faire les choses que je voulais ». Dans cet extrait, l'utilisation du conditionnel sous-entend que la raison pour laquelle la participante ne faisait pas ce qu'elle voulait était due à un manque d'externalisation. En comprenant que le fait de se placer au centre de sa vie est une condition nécessaire afin de réaliser ou faire ce qu'elle désire, la participante retrouve sa liberté.

3.3.2.3.2. *La relation avec les autres*

Dans son discours, on sent qu'au travers de l'évolution de sa relation avec les autres, Justine réclame la souveraineté sur sa vie. La période d'après épuisement professionnel est une période où elle s'est reconstruite en adoptant un pôle narratif plus autonome. Cela s'observe, à travers son récit, par l'utilisation de la stratégie de l'externalisation.

C'est avec le temps, avec beaucoup de travail et d'aide psychologique itou... **Puis j'ai réalisé que je me mettais beaucoup de pression sur moi-même avec mes amis... À être toujours là pour tout le monde. Puis j'ai réalisé qu'il y avait beaucoup de personnes dans mon entourage... une fois que je suis redevenue en santé... En fait, ce n'était pas des amis ces personnes-là... En fait, je donnais et je recevais rien. J'avais besoin d'être cette personne parfaite.** Tu sais perfect teacher, perfect mother, perfect house. Tu sais perfect perfect perfect. **Puis, tu sais en réalité quand j'ai commencé à changer euh... j'ai réalisé que je suis assise avec des amis et j'ai nettoyé un gros bout.**

Par sa mise en mots, on sent qu'avant son épuisement professionnel, Justine se dépeint comme n'étant pas libre de ses comportements. Elle était en quelque sorte colonisée par l'opinion des autres : « *J'ai réalisé que je me mettais beaucoup de pression sur moi-même... à être toujours là pour tout le monde.* ». Dans cet extrait, Justine verbalise avoir un locus de contrôle externe qui se traduit par *la pression d'être là pour les autres*.

Depuis son épuisement professionnel, on sent une internalisation du locus de contrôle : elle choisit ses relations. Dans son discours, elle utilise la métaphore du ménage « *... j'ai nettoyé un gros bout.* ». Cette métaphore permet la compréhension d'une externalisation de ses relations amicales selon une règle rationnelle claire : *est-ce que je donne autant que je reçois?* Ainsi, en faisant le ménage, Justine fait le choix conscient de garder ou d'abandonner ses relations d'amitié. Cela lui permet une certaine décolonisation de l'opinion des autres et la rend plus libre et indépendante. De manière textuelle, le locus de Justine s'intériorise : elle décide dans quelles relations elle va s'investir en fonction d'une règle qu'elle s'est elle-même donnée.

3.3.2.3.3. *La relation avec son rôle de travailleuse*

Comme Justine l'explique, sa relation à son rôle de travailleuse s'est grandement modifiée. Avant son épuisement professionnel, lorsqu'elle travaillait pour son ancienne commission scolaire, elle expliquait son travail comme un projet plus grand qu'elle, dont elle était l'innovatrice.

J'étais enseignante, mais j'étais innovatrice aussi. Je travaillais avec Emploi Québec et l'aide sociale. Tous mes élèves venaient d'Emploi Québec et de l'aide sociale. Puis, j'aimais ce côté-là d'aller créer des plateaux de travail pour que les élèves puissent s'intégrer socialement ou professionnellement des trucs comme ça.

On sent que le discours de Justine s'inscrit dans une posture narrative engagée. Elle décrit sa tâche d'enseignante comme quelque chose qui dépasse la simple formation en créant elle-même des milieux inclusifs de travail pour sa clientèle, qu'elle nomme *plateau de travail*. Elle ancre donc sa mission d'enseignante dans un projet d'intégration sociale qui ne s'était jamais vu auparavant.

Un peu avant de faire son épuisement, le discours de Justine glissait vers un pôle narratif assujetti. Dans son discours, on sent que le travail est compris comme une condition nécessaire permettant à la participante de répondre à toutes ses responsabilités.

Alors j'avais cette pression-là de garder mon groupe. Parce que si je n'avais pas de groupe, mais j'avais pas d'emploi haha. Moi je viens juste de laisser ma job à l'autre place... Mais j'avais quand même deux ans j'aurais pu retourner. Puis, j'avais une maison, l'hypothèque, une auto... Mon gars était au Cégep en résidence, les filles étaient à une école privée. Mon ex payait rien, lui il est parti en Russie comme ça. Alors tu sais, I had a lot of responsibilities.

Justine explique qu'elle n'était pas en contrôle de ses actions. Son discours souligne que ses actions servaient alors à combler des attentes lui étant externes. Le travail est compris comme une condition à l'atteinte de ses attentes. Justine est dans une position narrative où elle ne sent pas avoir de contrôle, de pouvoir ou de liberté, ce qui la place dans un pôle narratif assujetti.

De manière textuelle, lorsque Justine conjugue avec des exigences lui étant externes, que ce soit ses enfants, des contraintes financières ou un ex-conjoint peu coopérant, on sent un locus de contrôle lui étant externe.

Lors de son épuisement professionnel, Justine ancre davantage son discours dans une posture narrative d'assujettissement. Elle se sentait tellement prise au piège que, pour elle, la tentative de suicide était la seule manière de sortir de cette situation.

Alors ce n'était pas tant une tentative de suicide que de I just wanted to sleep. I didn't want to die but... Maybe I wanted to... who knows... **I just wanted to get out of that situation mais je ne voyais aucun autre moyen pour le faire... C'est ça dans le fond.** Finalement, c'était une copine qui m'avait appelée pour me dire qu'elle pouvait entrer... Elle, elle le savait, elle me connaissait bien, puis au téléphone j'étais ... J'avais pris une quinzaine de pilules... Elle a appelé la police et c'est la police qui a défoncé la porte et est venue me porter à l'hôpital. Ça, c'était la date d'arrêt...

Dans cette intervention, Justine rapporte avoir senti qu'elle n'avait aucun contrôle sur la situation. Elle l'illustre bien avec le propos suivant : « ... *I just wanted to get out of that situation mais je ne voyais aucun autre moyen pour le faire... C'est ça dans le fond* ». Dans son discours, son rôle de travailleuse semble tellement internalisé qu'elle ne perçoit aucune autre solution que celle de se couper de la vie pour se sortir de sa situation. Autrement dit, par sa manière de s'exprimer, on comprend que son travail, c'est sa vie.

Dans cette relation avec le travail, on sent que la participante ne se sent pas libre. Elle utilise l'expression *vouloir se sortir de la situation (I just wanted to get out of that situation)*, ce qui illustre un sentiment d'emprisonnement, d'être pris au piège. Par sa mise en mots, on comprend que la participante s'accorde un très faible pouvoir, peu de contrôle et de liberté.

De manière textuelle, le sentiment de ne plus être souverain sur soi-même s'observe par un locus de contrôle externe. Dans la construction de son discours, la participante utilise majoritairement des phrases passives. On comprend que le seul pouvoir d'action qu'elle a sur ce qui lui arrive est celui de se couper de la vie.

Depuis son épuisement professionnel, on sent que sa relation avec son rôle de travailleuse s'est reconstruite différemment. Elle cultive une distance émotionnelle par rapport au travail.

Anyway, après un an j'ai pris un avocat. Mais ça m'a pris longtemps parce que je ne me sentais pas bien. J'avais pas la force pour faire ça. Mais je l'ai fait quand même puis après 1 an et demi j'ai gagné mon cas avec la CNESST. Puis ils m'ont payé mon salaire pour un an et demi rétroactif, puis j'ai reçu... c'est 95 % de mon salaire et c'est beaucoup mieux que ce que m'aurait donné l'école. **Puis en plus de ça... j'avais plus envie de retourner enseigner, tu sais, ça m'a rendue tellement malade que je me disais que ce**

n'est pas vrai que je vais retourner dans cette situation là encore. Puis, c'est les docteurs du CNESST après peut-être 3 ans... j'ai fait plein d'affaires ergothérapie, et tout ça... parce que je n'avais plus de mémoire, plus de concentration euh... whole bunch of stuff. C'était eux autres qui ont dit non elle a une atteinte de 10 % elle ne pourra pas retourner dans ce milieu-là...

Comme elle l'exprime, la poursuite en justice de son employeur est une manière, pour elle, d'accéder à la reconnaissance de ce qu'elle a vécu et à une certaine réparation financière. Elle effectue, par des actions concrètes (la poursuite en justice), une décolonisation de sa vie lui permettant de retrouver une autonomie financière, une autonomie de temps et une autonomie émotionnelle.

Justine cultive une distance émotionnelle par rapport à son rôle de travailleuse. Dans son discours, elle orchestre son retrait de son rôle de travailleuse en poursuivant en justice la commission scolaire pour laquelle elle travaillait. C'est d'ailleurs ce retrait qui lui permet cette autonomisation. De manière textuelle, elle intériorise son locus de contrôle. Cela s'observe par l'utilisation de phrases où elle-même pose les actions, ce qui se traduit cognitivement par la conscience de son pouvoir d'action.

À travers le repositionnement identitaire de la participante, on peut observer un changement au niveau de sa conception de la dignité et du respect d'autrui. Avant son épuisement professionnel, elle considérait l'épuisement professionnel comme une invention pour des personnes souhaitant prendre des vacances : *burnout* « *Je connaissais des enseignants qui ont fait des burnout et je ne le croyais pas. Mon œil... Je ne croyais pas du tout du tout.* ».

3.3.2.3.4. *La relation avec le travail*

À travers le récit de Justine, on sent qu'elle adopte une position narrative plus autonome à la suite de son arrêt de travail. Dans ses propos, on sent que Justine modifie grandement son rapport au travail. Elle externalise son rapport au travail jusqu'au point où elle décide de se retirer de l'obligation du travail.

Dans un premier temps, Justine se distancie émotionnellement de son travail. Après son épuisement professionnel, on sent qu'elle reconstruit son rapport au travail de manière à ce qu'il devienne externe. Le travail est alors compris comme un moyen lui permettant d'atteindre ses fins.

Après que je sois tombée malade, ils ont fermé le groupe. C'est vrai, il n'y avait plus d'enseignants qui voulaient faire le groupe. Le programme n'existe plus. Moi j'étais le programme. C'est tout moi qui épaulais ça. Il n'y avait personne d'autre, puis ce n'est pas normal. **Tu sais, je travaille avec une commission scolaire, avec un directeur avec d'autres personnes, puis j'ai tout pris ça comme my personal. Ce n'est pas normal. I would never do something like that today. Tu sais je veux dire.**

On sent que Justine illustre un changement dans sa compréhension de sa relation avec le travail. Dans son discours, avant son *burnout*, Justine utilise une stratégie d'intériorisation pour parler de son travail. Cela s'observe plus précisément lorsqu'elle mentionne : « *Moi, j'étais le programme* ». Dans cette phrase, on suspecte qu'il n'y a pas de séparation entre son travail et elle-même. Ce faisant, Justine ne prend pas de distance par rapport à son travail puisqu'elle seule l'incarne. Dans son intervention, on sent que cette position ne lui permet pas d'être souveraine d'elle-même. Ainsi, au niveau de son environnement de travail, la participante ne se sent ni libre, ni en contrôle.

À la suite de son épuisement professionnel, Justine reconstruit la relation qu'elle entretient avec le travail en prenant une distance la poussant même à se détacher complètement du monde du travail. Cette distance lui permet une rationalisation du travail se traduisant par une externalisation de sa relation par rapport au travail. Cette nouvelle posture narrative s'observe lorsqu'elle mentionne : « *Euhm, c'est important dans la vie qu'on réalise que l'on est tous remplaçable. Moi je pensais que non, mais oui. Un emploi c'est un emploi* ». Son intervention illustre qu'elle réalise que le travail doit être perçu comme un moyen de s'émanciper et de vivre, plutôt que comme une extension d'elle-même dont elle se sent prisonnière.

3.3.2.4. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant

Pour Justine, on sent que l'adoption d'une posture narrative autonome lui a permis une reprise de contrôle sur sa vie. En utilisant la stratégie de l'externalisation, elle met une distance émotionnelle entre elle et son travail. Grâce à cela, elle se décolonise et devient maître d'elle-même. Cette nouvelle posture lui permet de mieux fixer ses limites et d'être plus à l'écoute de ses besoins.

3.3.3. *Jocelyne*

L'entrevue se déroule après une journée de travail, dans un café. Jocelyne occupe le poste de professionnelle au soutien clinique, dans un centre jeunesse. D'entrée de jeu, elle se décrit comme une personne analytique, engagée, timide et sportive.

3.3.3.1. *Avant l'épuisement professionnel*

Lors de l'entrevue, Jocelyne mentionne travailler pour le même centre jeunesse depuis son premier stage à l'Université. Elle a commencé comme intervenante sur la liste de rappel. Cela lui permettait une flexibilité au niveau de son horaire, ce qui était pratique pour la conciliation travail-famille. Lorsqu'elle s'est séparée de son conjoint, elle a finalement pris un poste sur une unité, durant plusieurs années, avant de devenir professionnelle de soutien clinique.

Dans son rôle professionnel, elle outille les intervenants du milieu. Ce qu'elle aime le plus de son travail c'est de sentir qu'elle fait une différence et de nuancer le point de vue des intervenants.

Dernièrement, Jocelyne raconte avoir été obligée de prendre une tâche appartenant à une personne qui était partie en congé, à cause d'un épuisement. En plus d'être une tâche que Jocelyne disait ne pas vouloir, il s'agissait d'un ajout considérable à la tâche actuelle de la participante.

Avant de faire son épuisement professionnel, Jocelyne consultait déjà une psychologue. Cette dernière lui avait mentionné qu'il était déjà temps pour elle de prendre une pause. Jocelyne a décidé de rester quand même et de se « pousser ».

De plus, elle mentionne une instabilité dans la structure de son organisation qui rendait toute initiative difficile à pérenniser. Cette instabilité est décrite par Jocelyne comme un manque de personnel et un changement fréquent des directeurs et des éducateurs. C'est ce qui, pour elle, empêche de « construire » et crée alors un climat où il faut tout le temps « éteindre des feux ».

3.3.3.2. *L'épuisement professionnel*

C'est lors d'une réunion, où un important ajout de tâches a été annoncé, que Jocelyne raconte avoir craqué. Déjà fatiguée, Jocelyne qualifie ce dernier ajout comme « la goutte qui a fait déborder le vase ».

L'épuisement professionnel a d'abord été vécu comme un échec. Jocelyne mentionne que cela lui a pris deux mois avant de digérer la nouvelle et d'accepter qu'elle devait se reposer. Lors de son arrêt de travail, Jocelyne a continué sa thérapie et a commencé à lire des livres qui l'ont aidée à s'affirmer.

3.3.3.3. *Le retour au travail*

C'est après cinq mois d'absence que Jocelyne commence son retour progressif au travail. Elle a trouvé son retour difficile. Elle attribue la difficulté de son retour à son perfectionnisme et au fait qu'elle est exigeante envers elle-même. C'est dans son processus de retour au travail qu'elle a compris que le temps était nécessaire à son processus de « guérison ».

Depuis son retour au travail, elle ne considère plus avoir la même capacité de gestion du stress. Elle raconte se sentir plus sensible au stress. Malgré tout, Jocelyne semble avoir davantage de facilité à mettre ses limites et à dire non. Elle raconte exprimer plus souvent ses attentes à sa patronne et parler plus systématiquement de ce qui la dérange.

Depuis son épuisement professionnel, Jocelyne adopte une attitude de laisser-aller pour les choses dont elle n'a pas le contrôle, comme la structure du milieu des services sociaux. Cependant, ce laisser-aller n'est pas synonyme de désengagement, elle affirme donner tout de même le meilleur d'elle-même. Elle se concentre donc davantage sur les choses sur lesquelles elle a du pouvoir, comme faire du mieux qu'elle peut devant une situation.

Reconnaître les failles de son milieu l'aide à faire la part des choses entre la compétence et la réalité de l'environnement des services sociaux. Cependant, elle raconte être tiraillée parce que d'autres collègues qui reviennent d'un arrêt de travail n'ont plus du tout le même engagement envers leur travail. Jocelyne mentionne avoir toujours eu la certitude qu'elle reviendrait à l'emploi puisqu'elle aime ce qu'elle fait. Cependant, elle estime que ce n'est pas le cas pour tout le monde.

Dans l'organisation de Jocelyne, plusieurs personnes ont vécu un épuisement professionnel. Jocelyne raconte que, juste après son retour, deux autres de ses collègues sont partis à cause d'une surcharge de travail. Son organisation tente toutefois de réajuster le tir en diminuant la charge de travail. Par exemple, Jocelyne mentionne avoir eu accès à de l'aide dans la réalisation de ses mandats.

3.3.3.4. Le changement de positionnement narratif

Dans son discours, on sent que Jocelyne opère une négociation identitaire la menant à adopter une posture narrative plus autonome. L'autonomie est observable par la grande présence de la thématique de la souveraineté, tout au long de son entrevue. Dans son discours, on sent cette nouvelle posture par l'utilisation de stratégies d'externalisation. Ce glissement vers un pôle narratif autonome se présente dans les relations de Jocelyne avec son organisation et avec sa supérieure.

3.3.3.4.1. La relation avec l'organisation

Dans le discours de Jocelyne, on sent l'adoption d'une position narrative plus autonome depuis son arrêt de travail qui est soulignée par la modification de son rapport à l'organisation. Cette nouvelle posture narrative s'observe par l'externalisation de son rapport à l'organisation et par sa nouvelle perception du contrôle.

Le lâcher-prise. Le lâcher-prise de ... mettons avant s'il y avait des affaires qui se seraient annulées moi j'aurais réagi plus... tu sais pousser pour essayer que ça marche. Maintenant c'est aujourd'hui je donne le meilleur de moi, demain on verra. Si c'est annulé ce n'est pas grave on va faire d'autres choses. Puis il y a un lâcher-prise qui n'est pas un désengagement... je n'ai pas de pouvoir là-dessus, mais moi le pouvoir que j'ai c'est de donner et aider le mieux possible avec cette situation-là et la personne que j'ai devant moi... mais après ça... tu sais...

À travers son récit, on sent un désengagement émotionnel lié à son organisation lorsqu'elle mentionne : « ... mettons avant s'il y avait des affaires qui se seraient annulées moi j'aurais réagi plus... tu sais pousser pour essayer que ça marche. ». Avant son épuisement professionnel, on sent que Jocelyne était émotionnellement liée à son organisation puisque la possibilité d'échec de celle-ci la faisait fortement réagir. On sent également qu'elle avait en quelque sorte intériorisé l'organisation puisque, lorsqu'une activité était annulée, il était de son devoir d'essayer de limiter les dégâts.

Depuis son épuisement professionnel, Jocelyne utilise une stratégie d'externalisation entre elle et son organisation, ce qui lui permet une plus grande souveraineté sur elle-même. Cela s'observe par la mise à distance entre elle-même et l'organisation. Jocelyne n'est responsable que d'elle-même : « *je n'ai pas de pouvoir là-dessus mais moi le pouvoir que j'ai c'est de donner et aider le mieux possible avec cette situation là et la personne que j'ai devant moi... mais après ça... tu sais...* ». Grâce à son externalisation et en comprenant l'organisation comme quelque chose d'indépendant d'elle-même, Jocelyne se sent plus libre et en contrôle. En réévaluant le pouvoir qu'elle a sur l'organisation, Jocelyne se décrit comme plus en mesure de contrôler ce sur quoi elle a un réel pouvoir : *elle-même*. Cela la place dans une posture narrative autonome. Lorsqu'elle évalue ses interventions, elle garde en tête qu'elle n'est pas responsable des réalités structurelles.

De manière textuelle, on sent un mouvement vers l'intérieur de son locus de contrôle. Cela signifie une reprise de contrôle sur la situation. Il est possible de le constater par l'utilisation de phrases où elle est responsable de ses actions.

3.3.3.4.2. *La relation avec sa supérieure*

Dans le discours de Jocelyne, on sent l'adoption d'une position narrative plus autonome. À travers son récit, on sent qu'elle développe une plus grande indépendance face à sa supérieure, la relation devient plus horizontale, chacune travaille aussi pour l'autre. Ce changement de dynamique de pouvoir, souligne que Jocelyne devient plus en contrôle de ses conditions de travail.

On m'avait obligée à un mandat que je ne voulais pas... Dans le fond je remplaçais une personne qui s'était brûlée dans ce mandat-là... mais totalement brûlée. Mais la différence c'est que moi c'était le surplus de tâches mais elle a été atteinte dans sa crédibilité. Mais elle est revenue pas mal plus maganée là. **Mais tu sais moi ils me donnaient ce mandat-là et moi ça ne m'intéressait pas alors j'ai été comme forcée de prendre ça et en plus de mes tâches...** Cette journée-là c'était comme le mercredi et le vendredi je recevais la dernière journée de formation de ce mandat-là mais par quelqu'un de l'extérieur.

Dans son discours, la période de l'avant-*burnout* est dépeinte comme une situation où elle ne se sent pas du tout souveraine d'elle-même. Lorsqu'elle s'exprime, on sent que Jocelyne ne se sent pas libre: « *On m'avait obligé à un mandat que je ne voulais pas* » et « *Mais tu sais moi ils me donnaient ce mandat-là et moi ça ne m'intéressait pas alors j'ai été comme forcée de prendre ça et en plus de mes tâches...* ». De manière textuelle,

Jocelyne utilise une forme passive pour s'exprimer ce qui illustre un locus de contrôle externe.

Suite à son épisode d'épuisement professionnel, la relation que Jocelyne entretient avec sa supérieure change drastiquement. Elle arrive à mettre ses limites de manière plus claire, ce qui lui permet une décolonisation de la relation avec sa supérieure. Cela s'observe par des rapports plus horizontaux.

Puis il y a une soirée puis je me suis dit là non. Je suis allée voir ma boss et je lui ai dit que j'aimerais que ce soit toi qui appelles puis qui dises non. Là les conditions sont trop à la dernière minute et que Jocelyne n'ira pas et que vous vous organisez si vous la donnez par quelqu'un d'autre mais Jocelyne n'ira pas. Mais ça, ça m'a fait vraiment du bien et ça m'a vraiment aidée parce que je suis allée en vacances et j'étais comme délogée...

Les mots choisis par Jocelyne soulignent un glissement vers une posture plus autonome. Alors qu'avant son épuisement professionnel, Jocelyne raconte s'être fait imposer une tâche, elle arrive désormais à négocier ses conditions avec sa supérieure. Ainsi, on constate que son après-*burnout* est une période où Jocelyne impose ses limites. Elle prend le contrôle de ses conditions de travail et, en refusant d'aller faire la conférence, elle réalise qu'elle a un pouvoir de contrôle sur les conditions qu'elle accepte. Jocelyne se place donc dans le pôle narratif de l'autonomie en découvrant qu'elle a une prise de contrôle sur son environnement.

De manière textuelle, on sent que le locus de contrôle de la participante s'intériorise. Lorsqu'elle se met en scène, elle utilise des phrases qui la représentent comme responsable de l'action. De manière thématique, elle aborde l'affirmation de soi et de ses limites.

3.3.3.5. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant

Pour Jocelyne, on sent que l'adoption d'une posture narrative autonome lui a permis une reprise de contrôle sur sa vie professionnelle. En utilisant la stratégie de l'externalisation ainsi qu'en mettant une distance émotionnelle entre elle et son organisation, elle opère une décolonisation lui permettant de devenir maître d'elle-même. Cette nouvelle posture lui permet de mieux fixer ses limites, de se sentir plus libre et d'être plus à l'écoute de ses besoins.

3.4. Groupe 2 : Recherche d'un environnement de travail permettant d'être soi

Le second groupe représente l'ensemble des participants interrogés qui ont changé de travail pour être dans un milieu qui correspond davantage à qui ils sont. Ces participants ont en commun une reconstruction identitaire. Celle-ci est caractérisée par un passage d'un milieu de travail où ils ne se sentaient pas autorisés à être eux-mêmes vers un endroit où il y a une célébration de leur authenticité. La poursuite d'un idéal authentique se décline de plusieurs manières, soit en restant dans le même milieu, mais en se présentant comme ils sont réellement ou soit en changeant d'emploi et se tournant vers un milieu bienveillant. Pour exprimer leur authenticité, les participants ont majoritairement recours à des stratégies d'internalisation, de singularisation ou encore de personnalisation.

3.4.1. Sylvie

L'entrevue se déroule en fin d'après-midi, dans l'atelier de la participante. Sylvie a récemment changé d'emploi, elle œuvre maintenant comme accompagnatrice pour des personnes en perte d'autonomie. Son épuisement professionnel est arrivé alors qu'elle travaillait comme responsable de programme dans une Université québécoise. Sylvie se décrit comme une personne souriante, intense et créative. Elle est fidèle à ce qu'elle est et ne souhaite pas « entrer dans un moule ».

3.4.1.1. Avant l'épuisement professionnel

Sylvie est devenue responsable de programme à l'université alors qu'elle avait 40 ans. Elle décrit son ancien emploi comme un aboutissement. Il s'agissait de « la job professionnelle dans une grande institution reconnue ». Cependant, en travaillant dans une institution de cette envergure, Sylvie se heurte à la bureaucratie. Elle mentionne qu'elle se sentait obligée d'adopter certains comportements stéréotypés dans son environnement de travail. Sylvie dépeint les exigences de la bureaucratie comme générant une perte de sens pour elle. Cette dynamique est dépeinte comme étouffant sa créativité.

Sylvie dépeint le milieu universitaire comme hostile. Avant de faire son épuisement professionnel, elle mentionne ne pas entrer dans le moule. Sylvie se décrit comme différente des gens qu'elle côtoyait au travail et souhaite ne jamais devenir comme eux.

Le contexte familial de Sylvie semblait difficile avant son épuisement professionnel. Enfant unique de parents à la santé fragile, habitant en région, Sylvie s'occupait beaucoup d'eux. Elle se rendait chez eux toutes les fins de semaine, pour leur offrir son aide, ce qu'elle mentionne voir comme un sacrifice de soi. Elle devait également reprendre la route vers Montréal pour travailler le lundi matin.

Ainsi, Sylvie décrit une grande dissonance entre ses valeurs et les exigences de son milieu professionnel. Cet écart entre les exigences de son poste et ses valeurs lui causait un profond mal-être.

3.4.1.2. L'épuisement professionnel

Sylvie a fait deux épuisements professionnels. Son dernier s'est déroulé dans une organisation qu'elle décrit comme opprimante. Elle évoque également un climat de harcèlement psychologique. Bien que plusieurs de ses collègues ont également vécu un épuisement professionnel, la participante mentionne s'être sentie très seule et sans soutien.

N'arrivant plus à se concentrer, elle a décidé d'aller consulter son médecin. C'est à cause de ce qu'elle qualifie de « brouhaha » mental que Sylvie ne se sentait plus fonctionnelle. Son arrêt de travail s'est échelonné sur huit mois.

Sylvie a utilisé le programme d'aide aux employés pour ses consultations psychologiques. Elle mentionne l'importance, pendant cette période, de son réseau social, sa famille, une de ses collègues et l'acquisition de nouveaux items pour sa garde-robe. Lors de sa période d'arrêt de travail, Sylvie s'est concentrée sur ses activités créatives.

3.4.1.3. Le retour au travail

Le retour au travail de Sylvie n'a pas été très positif. Elle ne s'est pas du tout sentie accueillie et a même eu l'impression que ses collègues ne voulaient plus la revoir. Ses collègues de travail lui ont fait comprendre que la personne l'ayant remplacée avait fait un très bon travail et qu'ils ne souhaitaient pas que Sylvie revienne. Toutefois, une de ses collègues a été dépeinte comme une source de réconfort. Elles sont revenues de leur arrêt de travail en même temps et Sylvie qualifie sa présence de manière positive.

Sylvie est restée à son poste quelque temps, puis elle s'est finalement fait changer de faculté. Même dans cette nouvelle faculté, Sylvie ne se sentait pas mieux. Elle mentionne y être restée environ huit ou neuf années pour finalement quitter à sa retraite.

Avant de faire le saut et devenir accompagnatrice pour les personnes en perte d'autonomie, Sylvie est allée travailler pour l'organisation XYZ. Travailler pour XYZ était une « transition » pour Sylvie. Entre son travail « sécurisé » à l'université et rien, elle affirme avoir eu besoin d'une étape intermédiaire. En travaillant pour XYZ, qui était une grosse compagnie, elle a également senti que, comme à l'université, on attendait d'elle certains comportements stéréotypés. Après quelque temps, elle a été renvoyée. En perdant cet emploi, Sylvie a pu faire la connaissance de son employeur actuel.

Sylvie décrit son nouvel emploi comme quelque chose d'extrêmement humain et qu'elle trouve très valorisant à plusieurs niveaux. Dans un premier lieu, elle se sent plus libre, elle choisit ses horaires, elle a le contrôle sur le contenu qu'elle développe, etc. Pour la première fois, sa créativité est nourrie et non contrainte. Sylvie exprime sa créativité en développant des programmes pour les personnes en perte d'autonomie. De plus, son nouveau poste lui permet d'assouvir sa curiosité et d'en apprendre beaucoup sur l'humain. Elle décrit son nouvel employeur comme étant plus flexible et à l'écoute de ses besoins, contrairement aux milieux où elle travaillait avant.

3.4.1.4. Le changement de positionnement narratif

Dans son discours, on sent que Sylvie se reconstruit grâce à un glissement vers un pôle narratif plus authentique. La posture authentique de Sylvie est observable par des stratégies d'internalisation, de singularisation et de personnalisation. Ce glissement vers un pôle plus authentique se traduit dans son rapport à elle-même, son rapport à la bureaucratie et son rapport au travail.

3.4.1.4.1. Le rapport à soi

Le discours de Sylvie souligne, qu'avant son épuisement professionnel, elle ne se sentait pas autorisée à être qui elle était, en particulier au travail. Elle adopte une position narrative qui tend vers l'imposture. Cette position lui permettait principalement de camoufler qui elle était réellement.

Puis eu c'était vraiment le temps que je m'en aille parce que je suis partie quand même assez jeune 56 ans 57 ans. Euhm **Parce que c'était rendu que je rentrais au travail ah... j'avais toute l'air pépée toute ça toute cute... Du beau rouge à lèvres rouge, tu sais, bien habillée fait que les gens étaient surpris les fois où je leur confiais que je rentrais au bureau mais je pensais juste à me lâcher devant le métro là.** J'étais pas dans la vie là, mais pas pantoute là. C'était, c'était c'était... Puis j'avais beau essayer de contacter la part de moi qui pouvait tu sais se réaliser dans un milieu comme ça... je suis partie. À ma retraite, ça a été une bonne chose.

Je reformulerais, je propose : On sent l'omniprésence de la métaphore littéraire et littérale du masque lorsque Sylvie raconte se maquiller et s'habiller à l'image de ce qu'elle souhaite projeter. Cette technique de masque est en fait ce qui l'empêche de se singulariser. Le masque représente une barrière ou un obstacle à l'accès de l'authenticité. Dans son discours, Sylvie semble voir le fait de se masquer comme une obligation puisqu'elle ne pense pas que son essence pourrait être quelque chose d'acceptable ou même de célébré.

À d'autres moments dans son discours, Sylvie se sert de son originalité comme refuge et/ou protection: « *Bien, je n'entrais pas dans le moule. On dirait que je ne savais pas comment. Il y avait vraiment une part très protectrice qui m'a empêchée de rentrer dans le moule.* ». Dans cette intervention, Sylvie exprime le désir de vouloir célébrer et assumer qui elle est. Sylvie utilise la stratégie de singularisation pour protéger son identité. En refusant d'entrer dans un moule, Sylvie exprime le refus de se conformer à quelque chose de mécanique et récuse donc l'instrumentalisation.

Ainsi, comme Sylvie le mentionne, elle semble toujours avoir été en contact avec qui elle était. Cependant, ce sont les milieux ou les gens avec qui elle était en contact qui pouvaient lui permettre ou l'empêcher d'exprimer son intériorité. On comprend qu'elle exprime cette réalité lorsqu'elle parle de « contacter la part de moi qui pouvait se réaliser dans un milieu comme ça ... je suis partie. ». Elle semble donc attribuer son incapacité de se réaliser au milieu dans lequel elle travaille.

3.4.1.4.2. Le rapport à la bureaucratie

La mise en scène de Sylvie pointe la bureaucratie comme un frein à l'épanouissement de soi. Dans son discours, la bureaucratie est dépeinte comme la cause de son épuisement professionnel.

Puis c'est là que j'ai eu ma première expérience dans une grosse entreprise, dans une bureaucratie. Je pourrais dire j'avais pas eu... je suis arrivée là j'avais 40 ans, début 40 41 je pense. Puis là bien c'était une espèce d'aboutissement parce que là j'avais LA job professionnelle dans une grande institution reconnue. **Euh... mais j'étais confrontée au fait que euh... que ça avait perdu son sens pour moi le travail que je faisais dans une... qu'on attendait de moi. Puis j'ai... ce qu'on attendait de moi c'était que je reproduise euh certains comportements euh... de façon plutôt automatique. Des comportements que l'on me disait d'adopter. D'adopter certaines décisions dans toutes les situations que je rencontrais ou à peu près même si les situations n'étaient pas pareilles.** Euh j'ai perdu, j'ai perdu euh en fait le feu tranquillement c'est éteint.

Tel que Sylvie s'exprime, la bureaucratie est une organisation du travail qui ne lui permet pas d'être souveraine d'elle-même, ni d'exprimer qui elle est dans son travail. L'utilisation de la métaphore d'un protocole ou d'un mode d'emploi pour expliquer son travail fait sentir que son travail pourrait être fait par n'importe qui. Ainsi, Sylvie n'a pas la liberté d'internaliser le travail qu'elle fait. N'étant pas en mesure de se soumettre aux exigences du travail par l'intérieur, elle décrit que ses tâches lui sont imposées de l'extérieur. De plus, dans son discours, on sent que les valeurs de la bureaucratie sont à l'antipode des siennes : la créativité et l'humanité.

Elle décrit la bureaucratie comme créatrice d'un environnement où il est impossible de se singulariser. Il faut que tout le monde réponde de la même manière, que tout soit fait de manière automatique, etc. À cause de la bureaucratie, il lui était impossible de mettre sa touche personnelle dans son travail.

Tout au long de son entrevue, Sylvie part en croisade contre la bureaucratie. Elle trouve que cette organisation du travail empêche le libre arbitre et l'expression d'elle-même, ou l'adoption d'une posture authentique.

Tu n'es pas fait pour ça la bureaucratie ... attends une minute, il n'y a personne qui est fait pour ça la bureaucratie. Tu sais ce n'est humainement pas une grande réalisation. On s'entend, ça a offert une certaine organisation du travail et ça s'appuie sur des valeurs, sur des conceptions de l'être humain qui sont aujourd'hui dépassées. Qui font, qui continuent de faire des ravages. C'est pas parce que moi... De façon plus large, plus globale je suis convaincue que ce n'est pas bon pour personne. **Mais moi effectivement rendue à 58 ans je peux aujourd'hui me sortir de ça.** Tant mieux. [...] **Ça fait comme un parapluie qui empêche de jaillir, tu sais.** Où il y a un parapluie ça fait tomber ça sur le plancher, tu sais pour que l'on ne perde rien là... Aucune goutte de sueur qui va se perdre haha. Fait que c'est ça

Dans son discours, Sylvie démontre également une souveraineté envers elle-même. Tel qu'elle se raconte, on sent qu'elle attribue la cause de son épuisement professionnel à la

bureaucratie. Cette organisation du travail l'empêchait de s'exprimer dans le cadre de ses fonctions. Lorsque Sylvie mentionne : « *Mais moi effectivement rendue à 58 ans je peux aujourd'hui me sortir de ça.* », elle affirme avoir eu un pouvoir sur sa situation. Elle place son locus de contrôle de manière interne et se met en scène comme étant sa propre sauveuse.

Dans son discours, Sylvie associe la bureaucratie au fait de ne pas pouvoir exprimer son originalité : « *Ça fait comme un parapluie qui empêche de jaillir tu sais.* ». Cette métaphore dépeint la bureaucratie comme un élément extérieur qui empêche l'expression de son intériorité.

Tout au long de son récit, Sylvie raconte avoir une bonne connaissance d'elle-même. Cependant, le milieu dans lequel elle œuvre rend impossible l'expression de soi. Ainsi, c'est la découverte de son pouvoir d'action qui lui permet de *se sortir* de son milieu toxique afin d'en intégrer un, où elle pourra être elle-même, et où son originalité sera célébrée.

3.4.1.4.3. *Le rapport au travail*

La période de l'avant-épuisement professionnel de Sylvie est ancrée dans une attitude de sacrifice de soi. Tel qu'elle s'exprime, Sylvie se sentait au service des autres et vivait un train de vie qu'elle trouvait aliénant.

Que moi je comprenais qu'il fallait que je vive, dans l'emploi que j'avais. **Dans une attitude de sacrifice de moi-même. Tu sais comme là ma mère elle est mourante, elle a besoin d'aide, fallait que je fasse beaucoup de route. Fait que c'est ça va y la fin de semaine... reviens le dimanche soir, puis va travailler lundi matin.**

Tout au long de son récit, Sylvie utilise l'image de volontairement renoncer à soi-même pour aider sa famille. Il est alors question de ne plus avoir de temps pour elle-même et d'obéir à des exigences externes : son travail et sa famille. D'un point de vue textuel, la longue énumération cyclique de ses semaines qui se répètent : « *Fait que c'est ça va y la fin de semaine... reviens le dimanche soir, puis va travailler lundi matin* » rappelle un sentiment d'emprisonnement dans un cycle infini. On sent que le locus de contrôle de la participante est externe, ce qui est illustré par les phrases où la participante ne fait pas l'action qui est décrite, mais la subit plutôt.

Depuis son changement de carrière, Sylvie adopte une posture narrative plus autonome. Cela s'observe par la gestion de son temps, mais aussi par sa perception du travail.

Mais là pour la première fois, vraiment, j'ai l'impression de faire ça là. De créer ma vie tu sais. **De faire des choix et de créer ma vie. Fait que tu sais si je veux maintenant juste cinq après-midis, bien je travaille cinq après-midis.** À Laval. Puis si c'est trop ça va être quatre après-midis. Parce que je veux me laisser du temps pour euh pour faire d'autres choses. **Je veux me laisser du temps pour bien je veux dire pour vivre.**

Par son choix de mots, on sent que Sylvie externalise la relation qu'elle a avec le travail. Elle prend une distance émotionnelle de la fierté de faire partie d'une grande organisation pour se retrouver dans un milieu de travail où elle se sent plus souveraine d'elle-même. Dans son discours, Sylvie démontre une certaine instrumentalisation de son travail. Son nouvel emploi est compris partiellement comme un outil lui permettant de se dégager du temps pour *vivre*.

Dans son intervention : « *De faire des choix et de créer ma vie. Fait que, tu sais, si je veux maintenant juste cinq après-midis, bien je travaille cinq après-midis.* », on sent le locus de contrôle comme étant plus interne. La participante utilise la première personne du singulier et des verbes d'action comme « vouloir » ou « créer ». Elle est maintenant maître de *ses choix* et de *sa* volonté. La posture narrative de la participante est alors beaucoup plus autonome que ce qu'elle décrivait dans les autres organisations.

3.4.1.5. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant

Pour Sylvie, on sent que l'adoption d'une posture narrative plus authentique permet la mise en action d'un glissement vers un pôle narratif plus autonome. C'est en se sortant de la dictature de la bureaucratie que la participante a commencé à se sentir libre et à être plus en mesure d'exprimer qui elle est. Dans le cadre de son nouveau travail, Sylvie se sent libre d'être qui elle est en œuvrant dans un milieu qui résonne avec ses valeurs. Ce milieu est dépeint par Sylvie comme un instrument lui permettant de créer sa propre vie. Ainsi, pour la participante, la souveraineté sur soi semble passer par une posture authentique.

3.4.2. Christian

C'est un samedi matin, dans un café près de la résidence de Christian, que se déroule l'entrevue. Lors de l'entrevue, Christian est sans emploi. Lorsqu'il se présente, une grande attention est portée à son rôle de travailleur. Il rapporte que ses amis le perçoivent comme une personne anxieuse et gentille. Christian se décrit comme une personne manuelle, qui aime la chasse et les activités de plein air.

3.4.2.1. Avant l'épuisement professionnel

Avant son épuisement professionnel, Christian travaillait en armurerie comme machiniste. Il était inspecteur dans un endroit qui combinait les deux expertises. Christian rapporte que le climat de cette usine était toxique. Un de ses collègues, décrit comme très agressif, proférait des menaces de mort. Son patron avait également des réactions assez menaçantes. Christian rapporte qu'il criait souvent et qu'il était parfois violent avec son personnel. Une fois, il a même craché au visage d'un de ses vendeurs.

Au niveau de sa tâche, Christian était inspecteur du produit fini et œuvrait donc à la dernière étape de la chaîne de montage. Il rapporte avoir eu de la difficulté à être satisfait des produits finis, ce pourquoi il se faisait un point d'honneur d'aider à chacune des étapes de montage. Aller voir tous les départements pour comprendre ce qui ne fonctionnait pas ne faisait toutefois pas partie de sa tâche normale. Pour Christian, en faire plus ou en faire beaucoup lui permettait d'assouvir son désir de plaire à son employeur.

Christian mentionne avoir essayé de négocier son salaire en lien avec les tâches supplémentaires qu'il faisait. Il reçut une augmentation symbolique de quelques sous de plus par heure qui lui semblait insuffisante pour les efforts qu'il mettait à l'ouvrage. À partir de ce moment, Christian mentionne ne plus avoir de plaisir à travailler dans le domaine. Il quitte l'emploi six mois après cet événement. En quittant l'emploi, il entame des démarches pour pouvoir travailler au sein d'une autre organisation. Cependant, les démarches échouent à cause d'une erreur administrative.

Lorsqu'il travaillait dans cette usine, Christian raconte qu'il s'entraînait beaucoup parce qu'il avait de la difficulté à verbaliser ses émotions. L'entraînement l'aidait aussi à dormir.

Christian raconte qu'il avait de la difficulté à parler avec ses amis et qu'il n'avait plus de plaisir dans la vie en général. Lors de l'entrevue, il confie même avoir eu des idées noires.

3.4.2.2. *L'épuisement professionnel*

Christian est allé consulter son médecin à la suite d'une situation particulière. Il devait commencer un emploi saisonnier que son père lui avait trouvé, mais il était incapable d'y aller. Christian est allé consulter suite à la recommandation de son père.

Après avoir consulté son médecin, Christian a commencé à prendre une médication pour l'anxiété et la dépression. Il a également découvert qu'en plus de son épuisement professionnel, il vivait un trouble d'anxiété généralisée. Christian est allé chercher l'aide d'une psychologue. Il mentionne qu'elle lui a permis de trouver des outils pour comprendre et gérer son anxiété. Elle a aussi été d'une grande aide dans le développement de sa capacité à s'ouvrir aux autres.

Durant sa période d'arrêt, Christian mentionne continuer à s'entraîner. Il raconte qu'il s'est isolé un peu, mais que ses amis ont toujours été présents lorsqu'il en a eu besoin. Il jouait en ligne mais mentionne que sa motivation pour le jeu avait changée. Avant, jouer lui permettait d'avoir un moment avec ses amis et était une source de plaisir, mais lors de son épuisement professionnel, le jeu avait une fonction de défoulement lui permettant de s'isoler.

3.4.2.3. *Le retour au travail*

Christian a effectué un retour au travail dans une compagnie tenue par une personne de confiance. C'est grâce au lien de confiance qui l'unissait à son employeur et à l'ambiance de travail plus positive que le participant a pu reconnecter avec son plaisir de travailler.

Après quelque temps, Christian a également retrouvé le plaisir de participer au jeu en ligne avec ses amis. Dans ses relations interpersonnelles, il affirme que s'ouvrir et montrer sa vulnérabilité lui ont permis de se rapprocher de ses amis.

3.4.2.4. *Le changement de positionnement narratif*

Le discours de Christian suggère un glissement vers un pôle narratif plus authentique. Dans cet élan, la découverte de son authenticité lui permet d'adopter une posture plus

autonome. Les nouvelles postures narratives du participant s'expriment dans son rapport à lui-même, dans son rapport aux autres et dans son rapport au travail.

3.4.2.4.1. *Rapport à soi*

Tel qu'il se raconte, Christian exprime s'être reconstruit en améliorant son estime de soi. Cette meilleure estime personnelle lui permet d'apprendre à se connaître et à adopter une posture narrative plus authentique.

Beaucoup plus. Avant j'avais un très gros problème de confiance en moi. **Puis j'avais l'impression d'être pas un monstre en général, mais être comme différent. J'avais peur de savoir comment le monde me percevait. Fait que j'avais peur de comment je me percevais moi-même...** j'étais vraiment dans un domaine spécial puis j'étais pas trop certain, j'étais jamais sûr d'en faire assez. Ça a changé beaucoup. **Je m'aime beaucoup plus qu'avant mon burnout. Tu sais il y a beaucoup de bien qui en est venu aussi. Cela m'a permis de m'ouvrir,** permis de connaître mes problèmes que j'ai en général et de voir les bienfaits de juste pouvoir en parler et régler ça.

Dans ses propos, Christian fait référence à l'imagerie de l'horreur pour parler de lui-même. En utilisant les termes *peur* et *montre*, on sent une grande crainte de sa part à (1) se connaître et (2) exprimer qui il est. L'intervention : « *J'avais peur de savoir comment le monde me percevait. Fait que j'avais peur de comment je me percevais moi-même...* » place le participant dans le pôle de l'inauthenticité, il a *peur* de se connaître et *peur* d'exprimer qui il est.

Suite à son épuisement professionnel, Christian se reconstruit en adoptant une posture narrative authentique. Le *burnout* est alors présenté comme un événement lui ayant permis de *s'ouvrir*. L'utilisation du verbe *s'ouvrir* suggère un accès à l'intérieur, ce qui représente une forme d'expression de son intériorité. Il poursuit en indiquant que l'épuisement professionnel a aussi été l'événement qui lui a permis de *connaître ses problèmes* ce qui indique une forme de réflexion sur lui-même soulignant ainsi une meilleure connaissance de soi.

3.4.2.4.2. *Rapport aux autres*

Dans son discours, la nouvelle relation qu'il établit avec lui-même lui permet de se dissocier des injonctions lui étant extérieures. En se connaissant mieux et en étant capable de s'ouvrir aux autres, Christian s'émancipe des exigences externes. C'est l'adhésion à une posture authentique qui devient le moteur de l'adhésion à une posture autonome.

C'est voir la psy, puis toute lui shooter ma *bullshit*... parce que... **on dirait que dans ma famille c'est vraiment comme militaire, chasseur, redneck si on veut alors un gars qui parle de ses émotions c'est mal vu en général. Puis ils savent qui faut le faire mais il y a pas grand monde qui le fait. Tout le monde garde ça en dedans fait que j'avais tout gardé mes émotions puis mon mal en dedans.** Fait que quand je suis arrivé chez la psy elle m'a juste regardé avec une face de ok, **je vais être payée aujourd'hui pour recevoir la bombe d'émotions qui restait enterrée. Puis une fois que je suis allé la voir et que ça a sorti on dirait que ça a fait une faille dans le mur puis on dirait que je suis capable de les sortir plus.** C'est pour ça que je suis capable de t'en parler aujourd'hui aussi là. Elle m'a aidé à enlever ce mur-là et de me dire que c'est correct d'en parler c'est bon d'en parler. Puis c'est pas bon d'en garder trop. Puis le fait d'en parler en plus ça fait que le monde vont venir t'en parler des leurs aussi... fait que c'est donnant donnant.

Dans un premier temps, on sent un mouvement d'extériorité : « *Je vais être payée aujourd'hui pour recevoir la bombe d'émotions qui restait enterrée. Puis une fois que je suis allé la voir et que ça a sorti on dirait que ça a fait une faille dans le mur puis on dirait que je suis capable de les sortir plus.* ». Dans son discours, Christian utilise plusieurs figures de style qui représentent l'accès à son intériorité. En premier temps, les propos « *la bombe qui restait enterrée ou une faille dans le mur.* » semblent nous faire comprendre qu'avant d'aller chez sa psychologue, il considérait son intériorité comme quelque chose de dangereux, d'où la référence à la *bombe*. Puis, le relâchement de cette *bombe* a permis de faire tomber les barrières qui protégeaient son intériorité, d'où la métaphore de *faille dans le mur*. En ne s'enfermant plus à l'intérieur de lui-même, Christian mentionne mieux se connaître et être plus en mesure de s'exprimer. Il poursuit en ajoutant que le fait de donner accès à sa vulnérabilité encouragent les autres à être plus authentiques avec lui, ce qui lui permet de bâtir des relations plus significatives.

Par la suite, on sent que Christian adopte une attitude plus souveraine sur lui-même. Il se décolonise des injonctions familiales du modèle de masculinité, selon lesquelles *un gars qui parle de ses émotions c'est mal vu en général*. Dans son récit, on sent que Christian redevient maître de lui-même en n'obéissant plus à cette règle familiale. En étant plus connecté avec lui-même et en s'exprimant davantage, Christian se libère de cette règle et semble être plus à l'aise avec le fait de s'ouvrir.

3.4.2.4.3. *Rapport au travail*

Dans son discours, on sent que Christian adopte une position narrative plus autonome depuis son retour sur le marché du travail. Tel qu'il se raconte, il se reconstruit en externalisant son rapport au travail.

Oui, parce qu'avant je disais, je vends mes services, je vends mon temps fait qu'il faut tout le temps que je sois top knock parce que si je veux avoir de bonnes références tu sais... Si tu es impeccable bien tout le monde te veut... Mais finalement tu te rends compte que ce n'est pas à ce niveau-là... pas tout le temps non plus. Faut que tu te dises que si tu rentres tu es payé pour une job tu n'es pas payé pour être le meilleur. Faut que tu dois te mettre un peu au niveau de ce que le monde fait. Si tu en fais trop, ils vont toujours te demander et de vouloir que tu en fais trop. Tu es engagé pour tel salaire, si tu en fais plus, ils ne vont pas te payer plus cher... Faut que si jamais ils te demandent d'en faire plus... Tu leur dis je vais te montrer des preuves pour que je sois plus haut je vais être plus haut... sinon je vais faire comme les autres.

Avant de faire son épuisement professionnel, Christian adoptait une posture narrative où il intériorisait beaucoup son travail. L'attachement émotif à son travail se perçoit lorsqu'il se raconte comme vendant une partie de lui-même : « *Je vends mes services, je vends mon temps fait qu'il faut tout le temps que je sois top knock parce que si je veux avoir de bonnes références tu sais...* ». Le travail est compris comme une validation de ce qu'il est. Il mentionne également se placer dans une posture plus dépendante en souhaitant *avoir de bonnes références* de la part de ses employeurs. Un locus de contrôle externe découle de son discours. Cela s'observe par l'évaluation de son travail ou de ses références comme des choses étant déterminées par ses employeurs.

Suite à son épuisement professionnel, Christian se reconstruit en adoptant une posture narrative plus autonome. Cette posture s'observe par la métaphore mercantile où, en fonction du salaire donné, Christian module ses efforts : « *Tu es engagé pour tel salaire, si tu en fais plus, ils ne vont pas te payer plus cher... Faut que si jamais ils te demandent d'en faire plus... Tu leur dis je vais te montrer des preuves pour que je sois plus haut je vais être plus haut...* ». Cette manière de voir le travail lui permet un certain contrôle et l'aide à comprendre le travail comme un mécanisme, en établissant un rapport instrumental avec ce dernier. En rationalisant sa compréhension du travail, Christian se place au-dessus de sa compréhension et se donne le pouvoir de moduler ses efforts selon la paie.

De manière textuelle, l'utilisation d'un locus de contrôle interne témoigne de l'adoption d'une posture plus autonome. Lorsqu'il est question de son pouvoir dans le monde du travail, Christian module son effort en fonction de sa paie, ce qui lui permet de garder le contrôle.

Lorsqu'il parle de ses projets futurs, Christian ancre sa posture narrative dans l'autonomie et l'authenticité. En étant son propre patron et en bâtissant sa propre carrière, il se décrit comme étant maître de lui-même. La justification quant à son désir d'entrepreneuriat et le partage de sa passion relève également de l'expression de soi.

Euh, j'ai beaucoup de projets en tête qu'avant je n'aurais jamais osé. **Un des projets que j'avais c'est... faut que j'aille côtoyer un champ de tir. Il faut que je me bâtisse un inventaire d'armes. Ou posséder un champ de tir moi-même si jamais j'ai les sous. Puis juste faire essayer aux gens les armes que j'ai.** Genre les gens pourraient venir, je les côtoie je leur présente les armes de luxe, des armes spéciales, des armes bizarres... **juste partager ma passion avec eux.** Juste les faire essayer des armes essayer des trucs. Puis c'est quelque chose que c'est beaucoup de service à la clientèle, beaucoup d'entretien, beaucoup de permis, beaucoup de choses. Puis c'était quelque chose qu'avant j'aurais jugé impossible de faire moi-même.... Parce que côtoyer des gens que je ne connaissais pas. Puis que c'est des fois tu vas avoir à faire à des journalistes, à des gens qu'eux sont totalement contre. Puis avoir un débat moi avant c'était fermé avec une barre. Tu veux parler d'un intérêt que j'ai et tu en parles en mal j'aurais juste dit tu as le droit puis j'aurais fermé ma gueule. Tandis que là avoir un débat à ce niveau-là je serais capable. [...] **Plus que tu leur enseignes c'est quoi, plus que tu les éduques moins ils en ont peur en général. À un certain point. Il ne faut pas que le monde en aille moins peur.**

Tel qu'il s'exprime, on sent que le travail devient une sorte d'instrument lui permettant d'exprimer et de partager sa passion. Dans un premier temps, une posture autonome découle de son discours. L'instrumentalisation du travail, afin de créer un espace où s'exprimer, rend compte de cette posture. Par la manière dont il s'exprime, on sent qu'il souhaite reprendre un contrôle total sur le travail, en étant le créateur du sien. En devenant son propre patron, le participant n'obéira qu'à lui-même.

L'argument qui découle de la possession d'un champ de tir est *le partage de sa passion*. Cela fait référence à un pôle d'authenticité. Le travail devient alors un véhicule de singularisation, d'abord des autres champs de tir, grâce à sa fonction éducative. Puis, il s'agit d'une manière de célébrer son originalité en tant qu'individu, en partageant sa passion et son point de vue avec d'autres.

À travers son récit, on sent que Christian souhaite s'exprimer à grande échelle. Il mentionne même avoir l'ambition de parler à des journalistes. On sent alors une stratégie d'intériorisation lui permettant d'inscrire son travail dans des valeurs qui résonnent en lui.

3.4.2.5. Schématisation de la négociation identitaire post-burnout du participant

Pour Christian, on sent que l'adoption d'une posture narrative plus authentique a dressé la table à la construction d'un mode de vie plus autonome. Dans sa reconstruction, le participant place son épuisement professionnel comme un événement lui ayant permis de mieux se connaître et d'exprimer qui il est. C'est cette découverte de soi qui a servi de moteur à l'adoption d'une posture plus autonome, lui permettant d'obéir à ce qui résonnait en lui et non plus aux injonctions lui étant externes.

3.4.3. Corinne

L'entrevue se déroule dans le bureau de Corinne, un vendredi, après sa journée de travail. Il s'agit d'une personne travaillant dans le domaine des assurances. Corinne se présente comme étant une personne à la fois sérieuse et colorée. Pour illustrer son propos, elle se qualifie de « mini wheats » ayant à la fois un côté fibre et un côté givré.

3.4.3.1. Avant l'épuisement professionnel

Avant son épuisement professionnel, Corinne raconte que sa conception de la réussite était d'avoir une grande maison et un bon travail.

Travaillant pour le même employeur depuis la fin de ses études, Corinne mentionne aimer la confiance que lui porte son employeur ainsi que le contact avec les clients, ce qui est au cœur du domaine de l'assurance. Elle raconte que c'est pendant l'hiver 2017 qu'elle commence à moins bien aller. Elle se sent fatiguée parce qu'elle a comme tâche la direction d'un changement de logiciel. Lors de ce projet, elle soutient avoir vécu beaucoup de stress et ne pas avoir eu beaucoup de support de la part de la compagnie du logiciel. Elle sentait que le projet en entier reposait sur ses épaules. En plus de ce projet, elle a pris en charge la formation du personnel. Plus la date butoir approchait, plus Corinne travaillait de longues heures. Elle se rappelle avoir travaillé chez elle jusqu'à 1h00 du matin pour peaufiner une présentation. En tout, ce rythme, elle l'a soutenu durant huit mois.

Lorsqu'il y a eu le déploiement du logiciel, Corinne s'est sentie surmenée, devant être présente comme support à la fois pour ses clients et pour ses collègues. Peu de temps après, Corinne mentionne être tombée de fatigue. Elle a été consulter un médecin qui lui a conseillé de prendre deux semaines de repos, mais elle ne les a pas prises. Comme une personne était déjà en arrêt de travail, son patron lui a fait sentir qu'elle devait rapidement se rétablir. Corinne raconte n'avoir finalement pris qu'une seule journée de congé.

C'est à partir de ce moment qu'elle a senti qu'elle dégringolait. Elle raconte avoir traîné cette fatigue pendant au moins un mois encore. Avant son épuisement professionnel, Corinne remarque une baisse de sa concentration. Elle rapporte une grande émotivité et souligne pleurer dans la salle de bain jusqu'à huit fois par jour.

3.4.3.2. *L'épuisement professionnel*

C'est sa belle-mère qui a eu la responsabilité d'accompagner Corinne à l'hôpital. Corinne mentionne avoir frappé un mur lorsqu'elle faisait l'épicerie. Elle raconte que c'est à l'hôpital qu'un médecin a décidé qu'elle serait en arrêt de travail. Au début de son arrêt, Corinne rapporte se sentir au bout du rouleau. Elle se sent non fonctionnelle dans toutes les sphères de sa vie, mais elle décrit son mari comme un pilier important pour elle. Il tenait le fort lorsqu'elle n'avait plus d'énergie et ne pouvait rien faire.

Lors de son arrêt, Corinne mentionne avoir opéré des changements dans toutes les sphères de sa vie. Elle relate qu'au départ, il s'agit d'un processus difficile. Elle a commencé à intégrer des activités, comme de la méditation et de la marche, à sa routine. Elle a également commencé à s'autoriser des sorties avec des amies, chose qu'elle ne se permettait plus depuis longtemps.

Corinne mentionne qu'elle a consulté un psychologue pour la première fois, lors de son arrêt de travail. Elle rapporte que cela lui a permis d'être plus à l'écoute d'elle-même, de s'affirmer et de mettre ses limites.

3.4.3.3. *Le retour au travail*

C'est avec fébrilité que Corinne reprend le travail. Elle mentionne avoir eu peur du regard des autres. Finalement, son retour s'est bien déroulé. Corinne raconte même avoir repris

contact avec une collègue qui était une ancienne amie proche. C'est la seule de ses collègues qui lui a parlé de son épuisement professionnel.

Pour Corinne, le retour au travail a aussi été marqué par une période de questionnement. Elle s'est questionnée sur ce qui était important pour elle et si elle aimait ce qu'elle faisait. Elle en est venue à la conclusion qu'elle aimait son travail, mais qu'elle souhaitait passer plus de temps avec sa famille et vivre dans une plus grande simplicité. Elle amorce alors un processus de désencombrement dans sa maison pour pouvoir en acheter une plus petite et travailler moins. Pour l'instant, la participante travaille quatre jours par semaine, une semaine sur deux. Lors de ses journées de congé, Corinne prend du temps pour elle.

Depuis son retour au travail, Corinne exprime davantage son côté givré. Elle prend plus le temps d'avoir des moments pour elle ou avec ses amis. De plus, elle s'autorise à sortir de sa zone de confort et à faire des choses sur des coups de tête. Son dernier coup de tête a été sa participation à une série télévisée dont elle raffole.

3.4.3.4. Le changement de positionnement narratif

Dans son discours, on sent que Corinne opère une négociation identitaire la menant à adopter une posture narrative plus authentique. C'est d'ailleurs la découverte de cette authenticité qui sert de moteur à l'adoption d'une posture narrative plus autonome. Ces nouvelles postures narratives se traduisent dans son rapport à soi et son rapport au travail.

3.4.3.4.1. Le rapport à soi

De manière personnelle, dans son rapport à soi, Corinne utilise une double posture : l'autonomie et l'authenticité. On sent l'adoption de la posture authentique dans la redécouverte de soi et celle de la posture autonome dans une nouvelle forme de souveraineté sur elle-même.

Euh moi je pense que je suis une fille assez sérieuse, professionnelle mais **j'ai une personnalité aussi quand même colorée que j'ai quand même découvert assez récemment.** J'étais toujours une personne assez focussée sur la tâche, très perfectionniste mais... depuis ce que j'ai vécu, je me suis ouvert à mettre un petit peu plus de folie dans ma vie.

Dans un premier temps, lorsque Corinne se décrit, elle se compare à la céréale *mini wheats*. Cette métaphore organique lui permet de faire coexister un *côté sérieux* et un *côté*

givré. Lorsqu'il est question de son côté givré, Corinne fait référence à une *découverte récente* qui réfère à la connaissance de soi impliquée dans la stratégie de l'intériorisation.

Lorsqu'elle parle de son côté givré, Corinne mentionne : « *C'est là que j'ai recommencé à... tu sais, je l'ai toujours eu ce côté-là... mais c'est là que j'ai commencé à le laisser s'épanouir. Fait que ça, c'est plus dans les beaux côtés.* ». L'utilisation du verbe *épanouir* fait référence à la croissance de cette partie d'elle-même. Cette métaphore de type organique témoigne d'une position d'authenticité de la part de la participante.

Après avoir pris contact avec cette part d'elle-même, Corinne se donne des stratégies pour exprimer son côté givré. Pour se faire, on sent qu'elle adopte une posture narrative autonome lui permettant d'instrumentaliser son environnement afin qu'elle puisse exprimer cette partie d'elle.

Pas tant, mais je me suis donné un petit peu plus le droit tu sais de sortir. Parce que parallèlement à ça tu sais... **J'ai découvert que dans le fond j'étais à bout parce qu'au travail j'étais à bout, mais comme je t'ai expliqué que j'étais toujours celle qui faisait ce qui fallait faire, mais tu sais je n'écoutes pas toujours mes envies mes besoins fait que je me suis permis de sortir un peu plus.** Fait que des fois un souper avec mettons une amie. Ça, je me suis permis de faire plus ça tu sais des sorties avec des amis ou aller au cinéma avec des amis. **Tu sais, pas que je ne l'ai jamais fait, mais je ne l'ai jamais autant... Tu sais j'étais plus sérieuse, j'étais focussée fait que j'avais moins de temps aussi pour ça.** Fait que j'ai incorporé ça aussi graduellement. C'est arrivé à ce moment-là un peu.

Dans son discours, on sent qu'avant son épuisement professionnel, Corinne se plaçait dans un pôle narratif moins autonome. Elle était colonisée par des obligations externes ne lui permettant pas de s'écouter. Suite à son épuisement professionnel, Corinne internalise son locus de contrôle. Cela s'observe par le fait qu'elle est souvent le sujet de l'action dans les phrases qu'elle utilise. De cette manière, elle se décolonise des obligations la plaçant uniquement dans une position de *fille sérieuse* pour se permettre d'être aussi *le côté givré*. Ainsi, la participante est plus à *l'écoute de ses besoins et de ses envies* ce qui lui permet d'être souveraine d'elle-même et d'exprimer davantage qui elle est.

3.4.3.4.2. Le rapport au travail

Tel qu'elle se raconte, Corinne adopte une posture narrative plus authentique dans son rapport au travail. Par l'adoption de cette posture narrative authentique, Corinne instrumentalise son environnement pour vivre en accord avec ses idéaux.

Puis au travail c'est la même chose... **Je me suis même questionnée sur j'aime tu ce que je fais. Parce que là les derniers mois je me sentais revenir en burnout vu que j'en avais plus que ma part sur ma plate là. Je me suis dit, j'aime tu ma job ? Je ne veux pas être la personne aigrie qui rentre à la job et qui bougonne tout le temps... Je me suis même requestionnée sur ce que j'aime.** Puis j'ai revécu des moments importants avec des clients, des échanges le fun que j'ai faits ah que je me sentais super à ma place et que je me sentais bonne puis ça m'a donné une certaine confiance et un certain goût à mon travail. Puis quand je suis partie aux vacances de Noël je me suis dit je veux redécouvrir ça le plaisir à mon travail... Puis je l'aime tu oui ou non... oui bon. **Bien on peut tu rendre ça agréable puis tout en ayant un équilibre entre les autres sphères de ma vie et en m'amenant vers la simplicité.**

Dans un premier temps, il semble que Corinne utilise la stratégie d'intériorisation grâce à un retour sur soi. Dans son discours, on sent une introspection sur qui elle est et ce qui est important pour elle. Elle illustre cette introspection par une série de questions qui reflète le cheminement réflexif de la participante. De manière textuelle, avant de prendre action, la participante raconte un retour vers son intériorité ce qui la place dans un pôle d'authenticité.

Par la suite, Corinne réalise qu'elle aime son travail. Cependant, malgré son attachement émotionnel envers son travail, son ton sous-entend une rationalisation et une instrumentalisation. Elle reconstruit la relation qu'elle entretient avec son travail. Le travail est expliqué comme un outil agréable lui permettant d'organiser sa vie autour de plusieurs *autres sphères* qui lui sont importantes. Autrement dit, le travail n'est plus conceptualisé comme une finalité, mais comme un moyen d'arriver à ses fins. En instrumentalisant davantage son travail, Corinne se permet d'être souveraine d'elle-même ce qui la place dans un pôle narratif autonome.

Tu sais un moment donné c'est beau... Je me dis si je finis à 18h30 j'arrive à la maison, il est 7h00 là je ne vois pas mon gars, il se couche à 19h30. **Un moment donné c'est de me requestionner dans mes valeurs et de me dire ça vaut tu tant la peine d'être si performant à la job mais au détriment de ma vie personnelle. Mais tu sais je suis dans un gros processus de changement par rapport à ça.** Je me rends compte que ça a eu beaucoup d'impact sur beaucoup de chose dans ma vie. Je suis en train de désencombrer ma maison pour ... parce que tu sais, on se questionne. On a une vraiment grosse maison. On se demande, hey on vendrait tu notre maison que dans le fond on ne se sert pas tant puis on pourrait vivre dans plus petit. **Mettons que j'étais plus jeune c'était quoi qui était important... d'avoir un bon travail, avoir une belle grande maison... mais ça a bouleversé toute mon échelle de valeurs c'est comme si là c'est le temps qui est plus important.**

Dans le même ordre d'idées, on sent un retour sur soi de Corinne lorsqu'elle *se questionne sur ses valeurs* pour, par la suite, poser des actions qui résonnent avec celles-ci. En opérant

de la sorte, la participante expose une stratégie d'intériorisation et en se questionnant sur qui elle est réellement, elle fait preuve d'introspection.

Ensuite, on sent une décolonisation des injonctions externes lorsque la participante obéit à ses propres termes et conditions. Pour illustrer ses propos, elle explique qu'avant son épuisement professionnel, elle vivait pour une vision de la réussite lui étant externe, « [...] *avoir un bon travail, avoir une belle grande maison.* », alors que maintenant ce qu'elle valorise le plus, c'est le temps. La participante, grâce aux actions qu'elle pose, gagne davantage de temps.

La position narrative autonome s'observe par un locus de contrôle interne. Lorsque la participante parle des changements qu'elle opère dans son quotidien, elle est le sujet de l'action : « *Mais tu sais je suis dans un gros processus de changement par rapport à ça* ».

Pour Corinne, l'après-épuisement professionnel témoigne aussi d'un changement d'horizon dans son axe de plénitude. Dans son discours, la participante explique que ce qui donne du sens à sa vie maintenant c'est d'avoir du temps. Avant son épuisement professionnel, une vie remplie pour la participante était synonyme d'une réussite plus matérielle, une belle voiture et un bon travail.

3.4.3.5. *La schématisation de son changement narratif*

L'arrêt de travail de la participante lui a permis de se remettre en question et de reconnecter avec elle-même par la redécouverte de son *côté givré*. Cette nouvelle posture authentique se construit donc par une phase d'introspection et d'expression de soi. Dans sa mise en action, on sent que la participante tend vers un pôle narratif autonome puisque ses actions émanent de son libre arbitre et sont en accord avec ses valeurs. Ainsi, pour la participante, l'authenticité est à l'origine de cette posture plus autonome.

3.5. Groupe 3 : Transformateur de leur environnement

Le troisième groupe représente l'ensemble des participants interrogés qui ont agi comme transformateur de leur environnement. Contrairement aux deux groupes présentés précédemment, ces participants se sont reconstruits, après leur épuisement professionnel, en arborant une posture plus engagée. Cela permet d'inscrire leurs identités narratives

d'après *burnout* dans un désir de rendre le monde moins épuisant pour soi et pour les autres. De manière concrète, cela s'observe par un changement de gestion ou par un changement de carrière permettant l'amélioration de ses conditions de travail.

3.5.1. Monique

C'est après son travail, dans son salon que se déroule l'entrevue. Monique occupe un poste de cadre supérieur de gestionnaire, en ressources humaines, au sein d'une grande organisation. Elle se présente dès le début de son entrevue comme étant une « femme assez travaillante » et quelqu'un étant « capable d'en prendre ». Outre le travail, elle se définit également comme une mère, une personne créative et humaine.

3.5.1.1. Avant l'épuisement professionnel

Avant de faire son épuisement professionnel, Monique travaillait six jours par semaine et un jour par fin de semaine. Cette période d'avant *burnout* est décrite comme changeante, il était question d'une opération et d'un gros déménagement. C'est d'ailleurs la somme de tous ces changements que la participante comprend comme la cause de ce « stress accumulé ». Ce train de vie et le fait d'être « disponible tout le temps pour tout le monde » ont fait en sorte que Monique s'est « oubliée ». C'est d'ailleurs dans cet oubli que réside, selon elle, « le nœud du problème » de l'épuisement professionnel.

3.5.1.2. L'épuisement professionnel

Monique en est à son troisième épuisement professionnel. Elle semble avoir vécu cet épisode d'épuisement professionnel de manière assez difficile à cause du jugement des autres, mais aussi par peur de représailles ou de perdre son emploi.

Ce que Monique dénote comme particulièrement difficile, lors de son épuisement professionnel, c'est l'acceptation de son diagnostic. Elle décrit son processus d'acceptation de son diagnostic à la manière d'un deuil, notant les étapes de déni et de négociation. Le médecin de Monique l'avait déjà avertie, un mois auparavant, qu'elle devrait arrêter de travailler. Résistant au diagnostic, la participante consultait son médecin chaque semaine. Lorsqu'elle est finalement partie en arrêt de travail, Monique relate avoir dit être disponible pour son équipe de travail pendant un mois. Son choix d'être disponible était motivé par la crainte d'être perçue, par son équipe, « comme quelqu'un qui lâche ».

Monique mentionne avoir renoué avec des choses qui lui faisaient du bien lorsqu'elle a accepté son arrêt de travail. Elle a recommencé à faire plusieurs activités comme la lecture, le dessin, la marche et l'écriture. L'arrêt de travail marque également l'amorce d'un mouvement pour « prendre soin de soi ». Dans cette optique, la participante commence une thérapie.

En tout, son arrêt de travail s'échelonne sur un peu plus de trois mois. Elle reprend ensuite graduellement ses fonctions, avec un retour progressif s'étalant sur six semaines.

3.5.1.3. *Le retour au travail*

Le retour au travail était très anxiogène pour Monique. L'anxiété décrite par la gestionnaire était liée à la perception des autres. Elle avait peur d'être étiquetée comme « paresseuse ». Depuis son retour, elle essaie de mettre de côté le regard des autres.

Le retour au travail est marqué par un désir de cultiver un équilibre entre sa vie privée et le travail pour ne pas « que le travail prenne toute la place ». Pour se faire, elle s'assure « d'avoir deux jours off » ce qui lui permet de cultiver son réseau d'amis et d'avoir du temps en famille.

Depuis son retour au travail, Monique affirme « voir autrement l'organisation ». Elle se décrit comme plus consciente de sa difficulté à dire non et à imposer ses limites. Pour pallier ses difficultés, elle adopte une nouvelle attitude au niveau de ses tâches. N'ayant plus comme objectif de plaire à tout le monde et de toujours dire oui, elle se permet de négocier des délais. Cette nouvelle attitude est possible grâce à un nouveau style de gestion qu'elle adopte. Elle « supervise en termes de priorisation de mandats ». Depuis l'adoption de cette nouvelle attitude, elle ne se sent plus obligée « de faire tout dans la minute ». Ainsi, au lieu de toujours dire oui et de vouloir plaire à tout le monde, elle négocie des délais.

Elle transpose cette attitude au niveau de la gestion des personnes qu'elle dirige. Elle change donc son style de gestion vers une gestion plus empathique. Elle justifie ce type de gestion comme une manière de prévenir l'épuisement professionnel. Pour se faire, elle « valide » avec ses employés les délais, elle « vérifie qu'ils ont la capacité ou que leurs

équipes ont la capacité » d'effectuer les mandats. De plus, elle fait attention de ne pas « surcharger » ses équipes.

3.5.1.4. *Le changement de posture narrative dans son récit*

Le discours de Monique suggère un glissement vers le pôle de l'autonomie. Ce glissement est observé à plusieurs reprises dans le discours de Monique par l'utilisation de la stratégie de l'externalisation. On peut l'observer par son changement de relation face à l'organisation, à elle-même, à l'épuisement professionnel et à son rôle de cadre supérieur.

Dans son discours, on sent également qu'elle adopte une posture engagée dans son rôle de cadre supérieur, en ancrant ses actions dans la prévention de l'épuisement professionnel et ce pour son équipe de travail.

3.5.1.4.1. *La relation avec l'organisation*

À travers le discours de Monique, on sent l'adoption d'une posture narrative plus autonome où Monique reconstruit sa relation avec l'organisation comme quelque chose d'externe à elle.

[...] j'ai l'impression que dans mon organisation comme probablement pas mal toutes les organisations tant que les gens livrent on continue à demander et c'est souvent les mêmes personnes qui se voient demander les choses. **Fauche j'essaie de ... de mettre des limites en fait parce que si on ne les met pas l'organisation n'en mettra pas.**

Tel qu'elle se raconte, on sent que cette posture autonome découle de la compréhension de l'impossibilité de la croissance infinie des organisations : *une demande infinie face à des ressources qui sont finies*. C'est en objectivant et en rationalisant cette réalité que la participante est en mesure d'instrumentaliser son travail, en imposant elle-même ses limites. Comprendre les organisations comme des entités prônant un non-sens force la participante à changer sa perception de l'organisation afin d'avoir un contrôle. Elle le fait en imposant elle-même ses propres limites.

En rationalisant sa compréhension de l'organisation, Monique se place au-dessus de celle-ci. Cela lui permet une reprise de souveraineté sur sa vie. Depuis son *burnout*, le discours de Monique comporte un locus de contrôle interne. Dans ses propos, elle est le sujet de la mise en place de limites ce qui illustre son pouvoir sur la situation. Ainsi, les personnes n'ayant pas intégré le non-sens soulevé par la participante sur l'impossibilité de répondre

à l'infinité des demandes de l'organisation jouent un rôle passif subissant les demandes de l'organisation.

3.5.1.4.2. *La relation avec soi*

Dans le discours de Monique, on sent que la relation qu'elle entretient avec elle-même se reconstruit dans une narrative plus autonome, depuis l'épuisement professionnel.

Je me suis pas mal recentrée euh sur moi, mes besoins... en fait c'est ça hein, l'épuisement c'est qu'on est disponible pour tout le monde tout le temps on est... là je dis on je fais des généralisations euhm... **mais tu sais tu veux jamais dire non à personne, tu veux que tout le monde soit content. Bien à force de bien un moment donné on s'oublie puis** À mon avis c'est ça qui devient...

Dans ce passage, Monique décrit obéir à l'injonction de toujours être *disponible* pour les autres. Cette injonction est d'ailleurs décrite par la participante comme la cause d'une aliénation qu'elle nomme *s'oublier*. Dans son discours, la participante semble s'être décolonisée de cette injonction en se *recentrant sur elle et sur ses besoins*. À la lumière de ce qu'elle exprime, on comprend que c'est ce retour vers ses *besoins* qui lui a permis de retrouver une souveraineté d'elle-même. Ainsi, elle fait les choses pour elle et non pas pour *rendre les autres contents*.

Ce changement de posture s'observe par le locus de contrôle de Monique. Lorsqu'il s'agit de l'avant-*burnout*, la participante utilise le sujet *tu* pour faire référence à une réalité générale (selon elle) proposant une action étant extérieure et impersonnelle. Lorsqu'il est question de l'après-*burnout*, Monique utilise le sujet *je*, conjointement aux actions qu'elle a elle-même mises en place, ce qui permet d'illustrer le nouveau contrôle qu'elle perçoit avoir sur elle-même.

3.5.1.4.3. *La relation avec son rôle de cadre supérieur*

Tel qu'elle se raconte, Monique adopte une posture narrative plus autonome depuis son retour au travail. Monique exprime horizontaliser la relation qu'elle entretient avec ses collègues-ce qui lui permet une plus grande souveraineté sur elle.

Bin d'abord quand... **j'essaie de négocier des délais**. Haha ! pour ne pas être obligée de faire tout le temps dans la minute. **Euh puis j'essaie de voir autrement l'organisation. C'est-à-dire euh dans mon organisation en termes de supervision avec les gestionnaires que je supervise en termes de priorisation de mandats et tout ça donc ça j'essaie euh donc, je fais beaucoup plus attention...**

Dans son discours, on sent qu'elle externalise sa relation avec son rôle de supérieure. La participante horizontalise les rapports qu'elle entretient avec ses employés et ses supérieurs. Ainsi, elle reprend une forme de souveraineté sur sa tâche. Elle ne travaille pas pour, mais elle collabore avec, ce qui lui donne le pouvoir de *négocier* des délais si les demandes de son environnement sont impossibles. Négocier des délais est alors une stratégie mise en place pour reprendre le contrôle sur les mandats qui lui sont confiés. L'objectivation et l'instrumentalisation de son rôle de supérieure lui permettent une plus grande liberté dans l'exécution de ses mandats.

En voyant son travail comme une forme de *supervision*, elle permet à ses gestionnaires d'adopter une posture également plus autonome. Ainsi, comme dans la dynamique entre elle et sa supérieure, ils ne travaillent pas pour elle, mais bien avec elle dans la réalisation d'un objectif commun.

Dans les stratégies qu'elle met en œuvre, on sent que Monique présente un locus de contrôle interne. Elle s'associe à l'action mise en place lorsqu'il est question de l'imposition de délais, mais aussi lorsqu'il est question de changer sa perception des choses.

Dans le deuxième extrait, Monique prend une posture narrative plus engagée. Dans son discours, on sent qu'elle a le sentiment d'inscrire ses actions dans un projet plus grand qu'elle-même.

Oui, ça m'arrive régulièrement de dire à mes gestionnaires : envoye à la maison ! **Je ... puis je valide ... je prends beaucoup soin de valider avec eux autres par rapport aux délais, tu sais pour demander les choses.** Je vérifie qu'ils ont la capacité de ou que leurs équipes ont la capacité de rester là. **Je ne veux pas surcharger les gens parce que je ne veux pas qu'ils se rendent jusque-là.**

À travers son récit, on sent que Monique s'assigne une mission : « *Je ne veux pas surcharger les gens parce que je ne veux pas qu'ils se rendent jusque-là.* ». Cette mission semble être la promotion et la prévention de l'épuisement professionnel chez ses employés. La gestionnaire explique donc ses actions dans une perspective plus large, visant la transformation de son milieu de travail, à la fois pour elle, mais surtout pour les autres.

Elle instrumentalise cette quête d'un milieu de travail plus sain par l'autonomisation de ses employés. De manière concrète, cela s'observe par la manière dont elle essaie de les rendre souverains de leur travail : « *Oui, ça m'arrive régulièrement de dire à mes gestionnaires : envoie à la maison ! Je ... puis je valide ... je prends beaucoup soin de valider avec eux autres par rapport aux délais, tu sais pour demander les choses. Je vérifie qu'ils ont la capacité de ou que leurs équipes ont la capacité de rester là* ». En demandant et en validant les tâches avec ses employés, ces derniers gardent le contrôle sur leur travail et leur temps.

Ainsi, Monique souhaite que ses employés s'émancipent par le travail. Pour se faire, elle met en place des conditions qu'elle-même aurait aimé avoir. Elle le fait entre autres en assumant l'autonomie de ses employés et en leur laissant du contrôle.

3.5.1.5. La schématisation du changement narratif

Avant son épuisement professionnel, la participante se décrivait comme étant une personne *aliénée*, ne sentant pas qu'elle avait la souveraineté sur elle-même et tentant de répondre à des idéaux impossibles. Depuis son épuisement professionnel, la participante a retrouvé une grande liberté et un grand contrôle sur elle-même et son environnement. Grâce à ce contrôle, Monique inscrit ses actions dans une perspective de transformation de son milieu de travail. Elle le fait pour elle-même, mais surtout pour prévenir l'épuisement professionnel dans son milieu. Ainsi, c'est par l'adoption d'une posture autonome que la participante ancre ses actions dans une posture engagée.

3.5.2. Claudette

C'est avant son quart de travail, à l'hôpital, que cette assistante infirmière-chef participe à son entrevue. Claudette se décrit comme une femme joviale, charitable et susceptible. Elle mentionne avoir toujours voulu devenir infirmière. Dès sa tendre enfance, elle disait à sa mère vouloir être « *un garde bébé* ».

3.5.2.1. Avant l'épuisement professionnel

Avant de faire un épisode d'épuisement professionnel, Claudette se décrivait comme quelqu'un d'influçable, qui manquait de confiance en elle-même. Dans son discours, elle répète à plusieurs reprises qu'elle ne s'aimait pas avant son épuisement professionnel.

Avant son *burnout*, Claudette relate travailler beaucoup. Elle mentionne travailler des heures supplémentaires chaque jour. Elle se qualifiait « *d'obsédée* » par le travail et avait l'impression de « *juste travailler* ». Elle exprime également qu'elle se sentait coupable lorsqu'elle ne travaillait pas. Même lorsque son quart de travail était terminé, Claudette ressassait sans cesse le déroulement de la journée, dans sa tête, pour être certaine de ne pas avoir fait d'erreur. Au travail, l'assistante infirmière-cheffe prenait plus de responsabilités que celles liées à sa tâche. Elle couvrait ses infirmières et faisait quelques-unes de leurs tâches, en plus des siennes.

La période avant l'épuisement professionnel a été difficile pour Claudette qui a perdu sa mère. Elle mentionne avoir mis quelques années avant de bien faire son deuil. À cela s'ajoutait une dynamique interpersonnelle où elle vivait une colocation difficile et une relation toxique avec un homme.

Claudette qualifie son épuisement professionnel d'« un tout », soit un mélange entre dynamique au travail, vie personnelle et estime de soi moindre.

3.5.2.2. *L'épuisement professionnel*

Claudette en est à son premier épuisement professionnel. Elle est allée consulter son médecin suite aux recommandations de son infirmière-cheffe et de son amie. Son arrêt de travail a été vécu dans le secret. Claudette explique n'avoir « parlé à personne » de son épuisement professionnel à cause de l'immense sentiment de « honte » qui l'entourait.

La période d'arrêt de travail a été difficile, spécialement au début pour Claudette. Elle entretenait plusieurs pensées négatives à son égard. Elle se questionnait beaucoup sur sa valeur en tant que personne et son utilité dans la société.

Lors de sa période d'arrêt de travail, Claudette a consulté un psychologue pour la première fois. Sa démarche de consultation psychologique s'est avérée positive. Elle mentionne s'accepter et s'aimer davantage.

Lors de son arrêt, Claudette a intégré de nouvelles habitudes de vie. Elle a cessé la consommation d'alcool. Elle qualifie sa relation avec l'alcool d'échappatoire. Depuis son épuisement professionnel, elle ne sent plus le besoin de boire et a remplacé l'alcool par des activités comme la marche et le yoga.

Son arrêt de travail s'accompagne d'importants changements dans sa vie personnelle. Elle correspond à la fin de sa relation avec son amant. Elle fréquente davantage l'une de ses amies retraitées.

3.5.2.3. *Retour au travail*

Le retour au travail a été grandement anticipé par Claudette. Elle ne faisait plus confiance en son jugement clinique. Elle a demandé une réorientation pour se rassurer.

À son retour à l'hôpital, elle n'a pas repris tout de suite le poste d'assistante infirmière-chef, elle a plutôt recommencé à travailler comme infirmière. Elle mentionne qu'elle ne voulait plus avoir la responsabilité d'assistante infirmière-chef puisqu'elle n'avait plus « *confiance* » en ses capacités et ne croyait plus avoir « *les qualités et le potentiel* » pour le faire. C'est petit à petit que Claudette a retrouvé son poste d'assistante infirmière-chef. Au début, elle remplaçait quelques fois la personne en poste puis, après environ trois mois, elle est revenue à ses fonctions.

Plusieurs choses ont changé dans sa manière de travailler. En premier lieu, au niveau de la gestion des infirmières, elle délègue beaucoup plus qu'avant. Cette nouvelle manière de structurer son étage lui permet d'autonomiser les infirmières y œuvrant. Elle comprend qu'en changeant son style de gestion, les infirmières sont plus débrouillardes et ont moins besoin de se fier sur elle.

Claudette parle de son épuisement professionnel de manière plus ouverte. En parlant de l'épuisement professionnel de manière plus ouverte, Claudette souhaite faire tomber les tabous. Elle devient une confidente pour plusieurs de ses collègues.

Au niveau de son travail, la participante mentionne s'affirmer davantage. Cette affirmation de soi transparaît dans le respect des limites qu'elle se fixe. Elle ne travaille pas plus de 40 heures par semaine. Elle s'assure de prendre le temps de prendre ses pauses. Claudette choisit de ne pas trop se donner, elle cherche à donner son 100 %, mais pas son 120 %. Parallèlement au respect de ses limites, Claudette s'assure que son équipe fasse de même. À titre d'exemple, elle valide avec eux qu'ils prennent bien leurs pauses. Selon elle, c'est le non-respect de ses limites qui, à long terme, cause l'épuisement professionnel.

Parallèlement à son changement de gestion, l'assistante infirmière-cheffe adopte une nouvelle attitude : le laisser-aller. Elle mentionne être moins amère face aux situations qu'elle ne peut pas contrôler. Ainsi, elle se concentre sur la réalité qu'elle peut changer. Dans le cas présent, il s'agit de la gestion de son équipe et de sa relation avec elle-même. Elle ne se bat plus contre le gouvernement ou encore la haute direction de l'hôpital puisqu'elle sent qu'elle ne pourra pas changer les choses.

3.5.2.4. *Changement de posture narrative dans son récit*

Le discours de Claudette suggère un glissement vers le pôle narratif authentique. L'adoption d'une posture authentique semble avoir été un moteur à l'adoption d'une posture plus autonome. Cette autonomie et cette authenticité se traduisent, au travail, par un engagement. On peut voir l'évolution de sa posture narrative dans sa relation avec soi-même, dans sa relation avec son rôle d'assistante infirmière-cheffe et dans sa relation avec l'organisation.

3.5.2.4.1. *La relation avec soi*

Lorsque Claudette raconte sa vie, avant son épuisement professionnel, elle semble adopter une posture d'inauthenticité. Dans son discours, on sent qu'elle ne savait pas qui elle était.

J'ai trouvé, avec la psychologue, j'ai trouvé des points que je savais, mais que c'était comme enfouis dans le fond de ma tête. Mais juste te dire, moi dans ma tête je me demandais pourquoi j'existais. **Parce que je trouvais que j'avais pas de raison d'exister. J'avais rien à offrir à personne.**

Dans son discours, on sent que la consultation psychologique a été un outil précieux pour la découverte de son intériorité. Grâce à cet outil, Claudette comprend plus en profondeur qui elle est. On sent qu'avant son épuisement professionnel, elle n'avait pas accès à certaines parties d'elle-même : « *J'ai trouvé, avec la psychologue, j'ai trouvé des points que je savais mais que c'était comme enfouis dans le fond de ma tête.* ». Avec l'aide de la psychologue, Claudette entame une forme d'intériorisation que l'on constate par une introspection et une redécouverte de soi. La stratégie d'intériorisation s'observe également par l'adoption de la métaphore organique : *dans le fond de ma tête*, ce qui suggère un retour à l'intérieur de soi.

La consultation avec la psychologue est aussi l'amorce d'une posture d'engagement. En se demandant quelle est sa raison d'exister et ce qu'elle a à offrir aux autres, Claudette ancre sa réflexion dans des horizons de significations plus grands qu'elle-même.

Dans la relation que Claudette entretient avec elle-même, on sent qu'elle se permet d'exprimer mieux qui elle est. Pour ce faire, elle utilise la stratégie de singularisation (posture narrative de l'authenticité) conjointement à l'adoption d'une posture plus autonome.

Oui, oui. J'ai moins... c'est vrai parce que j'ai moins de stress... j'ai moins de boules. Parce que avant je m'aimais tellement pas, je ne m'affirmais jamais. **Je donnais jamais mon opinion parce qu'elle était pas bonne. Je me disais elle n'est pas bonne mon opinion. C'est sûr que le monde va dire ark. Qu'est-ce que tu fais là. Je la disais pas pas parce que.... Mais j'en avais une, une opinion...** Fait qu'un moment donné mon amie me disait toujours, il faut que tu la dises ton opinion. Même si pour les autres c'est pas correct mais toi c'est ton opinion à toi. Ça, tu vois j'ai toujours un petit peu de misère, mais je me suis quand même un petit peu améliorée là-dessus. Ce que je faisais pas avant. [...] J'ai comme changé avec le temps. **J'étais quelqu'un de timide. Je suis toujours timide, mais beaucoup moins. On m'impose moins de choses. Avant c'était.. c'est ça que ça donne c'est qu'un moment donné tu mets plus tes limites que avant.** Quand tu fais vraiment une, tu mets plus tes limites. Tu dis, moi ça suffit c'est ça. Puis tu lâches plus prise un coup que tu as fait ça.

Dans un premier temps, le discours de Claudette souligne qu'il était très difficile pour elle, avant son épuisement professionnel, d'exprimer qui elle était : « *Je donnais jamais mon opinion parce qu'elle était pas bonne. Je me disais elle n'est pas bonne mon opinion. C'est sûr que le monde va dire ark. Qu'est-ce que tu fais là.* ». Dans son discours, on sent que Claudette n'adopte pas la stratégie de singularisation puisqu'elle a peur que son originalité ne soit pas célébrée par le groupe.

C'est grâce à une discussion avec une amie que la participante commence à vouloir vivre pour elle en premier. C'est donc par un élan de décolonisation que la participante se comprend comme étant une personne souveraine ayant le droit de s'exprimer, comme les autres. C'est grâce à l'adoption d'une posture autonome que la participante a été capable d'exprimer qui elle était, mais aussi ses limites.

Avant de faire son épuisement professionnel, elle mentionne qu'elle n'était pas toujours souveraine sur elle-même : « *J'étais quelqu'un de timide. Je suis toujours timide, mais beaucoup moins. On m'impose moins de choses. Avant c'était.. c'est ça que ça donne*

c'est qu'un moment donné tu mets plus tes limites que avant.». En se laissant *imposer des choses*, Claudette ne se décrit pas de manière libre et en contrôle. Cependant, en respectant qui elle est (*quelqu'un de timide*), elle se laisse moins *imposer de choses par les autres*. Ainsi, c'est par la mise en place de ses limites que Claudette se respecte davantage et se confère plus de pouvoir qu'avant sur sa vie.

3.5.2.4.2. *La relation avec son rôle d'assistante infirmière-chef*

Avant de faire son épuisement professionnel, Claudette pensait qu'elle était la seule qui pouvait faire son travail. Après son *burnout*, on sent que la participante externalise sa relation avec son travail.

Mais moi je le remarque. Mais tu sais de faire attention quand des fois je vois que je suis fatiguée ou des choses comme ça. Bien, chez moi il y a des choses que je ne ferais pas. Puis des fois je vais déléguer plus. Je te dirais que je délègue plus. Avant je déléguais jamais, rien. Rien. Maintenant oui.

Tel que Claudette se raconte, la période de l'avant épuisement professionnel était une période où elle sentait que son département reposait uniquement sur ses épaules, *elle ne déléguait rien*. Il était très difficile pour elle de déléguer puisqu'elle avait peur de perdre le contrôle.

Avec le temps, l'assistante infirmière-chef a compris que son comportement était nuisible pour son service. Les infirmières se fiaient uniquement sur elle : *« C'est ça et ils sont plus, je te dirais plus autonomes, plus débrouillards. Parce qu'ils ne se fient pas toujours sur moi. Des fois, c'est bon. Mais c'était rendu moins bon. Je me suis aperçue que c'était pas vraiment très bon ce que je faisais.»*. Or, en revisitant son rôle d'assistante infirmière-chef, Claudette a rationalisé ses tâches.

Claudette ancre son discours dans le désir de créer de meilleures conditions de travail, non seulement pour elle, mais pour toutes les personnes œuvrant au sein de son département. Pour se faire, elle ancre son discours dans des idéaux moraux de promotion et de protection de la santé mentale au travail.

Je pense que ça a l'air naïf mais juste prendre ton temps de repas là... C'est important. De de de d'essayer de je sais que les gens ne veulent pas finir tôt mais ça là c'est vraiment, c'est vraiment hyper important. **Ca j'arrête pas de chialer là-dessus. Puis qu'ils prennent au moins un 20 minutes s'ils sont pas capables de ça. Parce que sinon non-stop les filles viennent que ils se découragent. Euh, ils sont tannés. Fait que c'est**

comme... ça a l'air naïf mais c'est tout des affaires comme ça qui euh qui commence un épuisement.

Dans son discours, Claudette essaie de faire tomber le culte de la vocation d'infirmière pour le remplacer par une conception relevant davantage de la profession. C'est en adoptant une posture narrative plus autonome que Claudette est capable de le faire. Dans le même ordre d'idées, elle inscrit ses actions dans l'autonomisation de son personnel soignant. De manière concrète, il s'agit de valoriser le respect des besoins de son personnel ainsi que l'imposition de leurs limites. La participante donne comme exemple le respect de son temps de repas et la prise de ses pauses. En adoptant une attitude qui ne valorise pas le sacrifice de soi chez les autres, elle encourage une attitude plus autonome au sein de son équipe, grâce à une stratégie d'externalisation. Elle justifie ses actions par un désir de prévenir l'épuisement professionnel au sein de son équipe de travail.

3.5.2.4.3. *La relation avec l'organisation*

Dans son discours, on sent que Claudette adopte une attitude plus autonome et engagée ce qui transparaît grandement dans son rapport à l'organisation. Tel qu'elle se raconte, on sent qu'elle redéfinit son rapport à l'organisation en l'externalisant d'une part et en s'y engageant de l'autre.

C'est ça, puis je choisis les combats. Je vais lâcher prise sur des choses comme la haute direction, le gouvernement, ça... regarde, tu ne peux pas lutter contre ces choses-là de toute façon tu ne peux rien changer. **Mais s'il y a des choses que tu peux changer oui. Mais il y a des choses que tu ne peux pas changer alors tu lâches prise sur ces choses-là. Ça servira à rien, tu ne pourras jamais changer ça dans la vie.**

Dans sa mise en scène, Claudette rationalise son pouvoir d'action. Elle comprend qu'elle n'a pas d'impact sur les structures de pouvoir, comme *le gouvernement* ou *la haute direction* de son hôpital. Cependant, elle comprend qu'elle a de l'influence sur ce qu'elle dirige : son équipe de travail. Ainsi, elle adopte une posture autonome puisqu'elle instrumentalise son rôle d'assistante infirmière-chef pour créer des changements au sein de son milieu. Elle explique d'ailleurs qu'elle souhaite être génératrice d'un milieu plus sain en faisant la prévention et la promotion de la santé mentale au travail.

3.5.2.5. *La schématisation du positionnement narratif*

Le changement narratif de Claudette s'amorce lors d'une consultation psychologique. La thérapie lui offre un espace d'introspection lui permettant d'amorcer une réflexion sur qui

elle est réellement. Cette réflexion se concrétise, par la suite, par l'adoption de comportements résonnant avec ce nouveau sens de soi. La participante ancre ses actions dans un horizon de significations plus large qu'elle-même. Elle crée alors un environnement de travail plus sain permettant la promotion et la prévention des maladies mentales.

3.5.3. Claire

C'est dans un local, près du lieu de travail de Claire, que se déroule l'entrevue. Elle travaille dans le secteur de la santé publique. Elle a vécu un épuisement professionnel lorsqu'elle œuvrait comme intervenante dans le milieu de la toxicomanie. Claire se présente comme une personne assez solitaire, généreuse et à l'écoute. Elle mentionne également cultiver un côté artistique.

3.5.3.1. Avant l'épuisement professionnel

La période d'avant diagnostic est une période qui s'est avérée difficile pour Claire. Elle mentionne des difficultés au niveau de son employeur pour la conciliation travail/étude, la fin d'une relation avec son conjoint et une situation de harcèlement au travail. Le tout se jouant dans le contexte de la réforme Barette qui a grandement touché les services sociaux.

Claire mentionne ne pas aimer le milieu féminin dans lequel elle travaillait, le qualifiant d'immature. Dans ce milieu, elle ne se sentait pas valorisée. Son employeur mentionnait ouvertement qu'il ne voulait plus engager de personnes avec son profil. Claire comprend qu'elle a une vision de l'intervention terrain différente de la vision universitaire de son employeur et ses collègues. Claire vit difficilement la relation qu'elle entretient avec ses collègues de travail. Elle mentionne manger seule sur l'heure du dîner et ne pas aimer se mélanger avec ses collègues alors qu'avant, elle mangeait pourtant quelques fois avec elles.

Au niveau de sa pratique professionnelle, elle raconte avoir perdu le goût d'être intervenante. Le travail était envahissant pour elle puisque le soir elle ruminait sa journée et essayait même d'optimiser la journée suivante afin de retourner plus tôt chez elle. Il

s'agissait d'une nouvelle habitude puisqu'elle ne faisait pas cela avant. Elle affirme toutefois avoir soutenu ce rythme pendant cinq mois à cause de son éthique personnelle.

3.5.3.2. *L'épuisement professionnel*

Claire est allée consulter deux médecins. La première consultation n'a pas été fructueuse et le médecin n'a pas su saisir sa demande. La deuxième fois, elle y est allée à cause d'importants symptômes physiologiques s'ajoutant à sa situation personnelle et professionnelle. Claire a été en arrêt durant trois mois. Elle a également été en arrêt de rédaction durant quatre mois.

La période d'arrêt a d'abord été un moment qu'elle qualifiait d'en suspens. Il s'agissait également d'un grand moment de remise en question entre autres vis-à-vis son choix de carrière. Elle s'est posé beaucoup de questions sur les raisons qui l'ont poussée à choisir cette carrière, sur ce qu'elle en retirait, sur ses envies, etc.

Pendant sa période d'arrêt de travail, Claire a consulté un psychologue durant neuf mois. Elle parlait de sa situation professionnelle et d'autres sphères de sa vie. À un moment, Claire a recommencé à renouer tranquillement avec certaines activités qui lui procuraient du plaisir, comme la cuisine. Elle fréquentait des lieux où elle savait qu'elle aurait des interactions sécuritaires, par exemple avec ses amies qui ne sont pas intervenantes ou encore avec ses animaux domestiques. Le fait d'avoir des animaux qui dépendaient d'elle lui a permis de reprendre un rythme de vie.

Lors de son arrêt de travail, Claire semble mieux comprendre le phénomène d'épuisement professionnel et de dépression. Avant, elle considérait les personnes comme non proactives pendant leur guérison. Maintenant, elle exprime avoir développé une nouvelle forme d'empathie envers les personnes vivant ces épreuves. Elle dit ne pas se reconnaître dans le fait de ne pas être proactif, mais elle comprend pourquoi certaines personnes le vivent de cette façon.

3.5.3.3. *Le retour au travail*

Pour Claire, le retour au travail a été difficile. Elle mentionne que, lors de son retour au travail, elle se sentait brisée: « *Puis quand je suis retournée, ça m'a vraiment brisée quand je suis retournée après mon arrêt de travail.* ». Son retour au travail n'était pas lié à l'envie

de faire de l'intervention, mais plutôt à des contraintes financières : *« je suis retournée en retour progressif et je ne suis pas retournée parce que j'avais retrouvé la flamme, l'envie ou le bonheur. Je suis retournée parce que j'avais des comptes à payer »*.

Conjointement à son arrêt de travail, Claire a mis sa rédaction sur pause. Elle n'a pas touché à son essai de deuxième cycle durant 4 mois et demi. Elle trouvait que le sujet et la clientèle sur lesquels elle rédigeait la ramenaient trop à son travail : *« Moi j'ai été arrêtée 3 mois de travailler, mais j'ai pris 4 mois et demi avant de commencer à rédiger parce que mon sujet touchait la clientèle et touchait aux meilleures techniques d'intervention dans mon milieu. »*

Elle s'est remise à écrire en se disant qu'elle écrivait pour terminer sa maîtrise, mais aussi pour les intervenants : *« Puis à la fin j'ai juste réussi avec ma psy de me dire, j'écris pour écrire. J'écris pour celles pour qui je veux améliorer les interventions et je n'écris pas pour le milieu. »*.

Claire vivait beaucoup d'émotions négatives liées à son retour à l'emploi et à sa rédaction. Elle se sentait malheureuse la plupart du temps.

J'ai été euh les années avant que je quitte vers un autre emploi, il n'y a pas une journée heureuse. Du lundi au vendredi, j'étais malheureuse. Le samedi j'étais un peu mieux puis le dimanche j'étais malheureuse parce que le lendemain je devais retourner. Mais j'ai été capable de conjuguer ça parce que dans mes autres sphères de vie je les ai comme stabilisées. Mais au niveau de l'emploi... à l'époque et ça ne reviendrait pas. On m'avait demandé est-ce que tu redeviendrais intervenante... j'ai envie de vomir quand on me pose cette question-là.

Claire a postulé un emploi en santé publique qu'elle trouvait intéressant et qui la sortait de sa zone de confort. C'était un emploi qu'elle avait elle-même choisi et qui l'intéressait : *« C'est une job que j'ai choisie. Que j'ai pas juste appliqué dessus parce que je voulais m'enfuir. J'ai appliqué dessus parce que le sujet m'intéressait. »*. Ce travail lui permet de faire une différence dans la vie des intervenants en outillant les personnes sur la première ligne.

Ça me permet de mettre des choses en place un peu pour prendre soin comme quand j'étais intervenante, mais avec un dégageant complet. Ce n'est plus moi qui suis dehors avec les pancartes en train de dire que ça n'a pas d'allure. Là j'outille ceux qui le font. Fait que je collabore avec des intervenants qui sont passionnés. C'est vraiment nice.

Je reformulerais, je propose : Claire perçoit les relations qu'elle entretient avec ses collègues et sa gestionnaire de manière beaucoup plus positive que dans son ancien emploi. Elle sent que son expertise est valorisée : « *Oui, c'était valorisé puis c'était même tellement différent, il y a un milieu où j'arrivais avec de l'expertise que j'aurais voulu partager puis que comme tu dis ça a été rejeté puis que là j'arrive avec aucune expertise puis hyper accueillie puis soutenue...* ». Les rapports qu'elle entretient avec ses collègues se sont améliorés : « *Tout le monde voulait m'aider m'expliquer euh une vraiment belle ouverture. Fait que je me suis rendu compte que c'était vraiment des gens qui comprenaient avec aucune expertise de santé publique puis qui étaient juste heureux d'avoir quelqu'un de différent* ». Elle a même pris l'initiative d'organiser des repas communautaires.

Depuis son nouveau poste dans la santé publique, Claire mentionne avoir renoué avec des activités qui lui font du bien. Elle peint régulièrement et elle cuisine beaucoup plus qu'avant.

3.5.3.4. *Le changement du positionnement narratif*

Le discours de Claire suggère un glissement vers un pôle narratif plus autonome. À cela s'accompagne une redécouverte d'elle-même lui permettant de se positionner dans une posture plus authentique. Elle raconte la résolution de son épuisement professionnel en ancrant son discours dans l'engagement. Ces nouvelles postures narratives s'observent dans son rapport à l'organisation, son rapport à soi et son rapport à son rôle d'intervenante.

3.5.3.4.1. *Le rapport à l'organisation*

Tel que Claire se raconte, on sent qu'elle n'est pas du tout souveraine d'elle-même. Son discours reflète une impression de manque de contrôle au niveau de ses conditions de travail.

J'avais pas un employeur qui était collaborant au niveau de mes études. J'avais pas un employeur qui était collaborant ni au niveau des besoins de intervenantes. C'était à l'époque aussi où il y a eu la réforme Barette... Donc qui nous a tous rentré dedans. C'est une époque où je me séparais et c'est une époque où j'avais un jeune client qui avait de gros troubles de santé mentale et de dépendance à l'alcool. Qui avait un trouble de personnalité diagnostiqué antisocial et qui a fait une manie... je ne sais pas il était peut-être trouble bipolaire non diagnostiqué... je ne sais pas mais moi je lui appartenais. Et j'ai été victime de harcèlement au travail, téléphonique après ça en

présence. **Mes employeurs n'ont pas pris ma défense.** Donc, il arrive intoxiqué, il crie après moi. Il m'insultait auprès des clients après ça il s'excusait. Après ça il pleurait, il m'aimait, il voulait me marier je ne comprenais rien. Puis plutôt que de mettre des conditions de non-présentation ou de m'encourager... Moi j'avais demandé si je faisais une plainte à la police. On m'avait dit non, c'est inacceptable de faire une plainte contre un client. Puis comme du harcèlement c'est du harcèlement. Que ce soit envers son intervenante ou autre. Il entrait dans le bureau de mes employeurs et parfois il pouvait prendre un deux trois heures pour discuter de la peine qui avait par rapport à moi. Mais il avait toujours le droit de rester dans les lieux.

L'extrait précédent démontre une position narrative opposé à celle de l'autonomie. Les propos de Claire soulignent qu'elle n'est pas souveraine sur elle-même. Son rapport à l'organisation, qu'elle met en scène, brime son autonomie. Cela est mis en lumière lorsqu'elle dépeint son employeur *comme peu collaborant envers son retour aux études* et brimant *ses besoins d'intervenantes* ainsi que sa sécurité en refusant de prendre action dans une situation avec un usager. Dans aucun de ses exemples, elle ne se dépeint comme en charge ou en contrôle de sa situation.

Dans le même ordre d'idées, tel qu'elle s'exprime, Claire utilise un locus de contrôle externe. Tous les événements en lien avec son épuisement professionnel sont nommés de manière externe à elle, autrement dit, elle subit l'action ou l'inaction de son employeur, du gouvernement, de l'usager et de sa séparation.

Claire dépeint l'organisation où elle a fait son épuisement professionnel comme n'étant pas à son écoute. La participante ne sentait pas que son expertise était valorisée, elle soutient même que son employeur tenait des propos dénigrants à son égard : « *Après moi, puis elle [la patronne] l'avait dit ouvertement à toute l'équipe je n'engage plus jamais personne comme [elle]. Parce que moi j'arrivais avec de l'expérience terrain alors j'avais une vision autre qu'une vision universitaire.* ». Tel qu'elle s'exprime, Claire ne sentait pas que son originalité était quelque chose de valorisé au sein de cette organisation. Elle n'était pas en mesure de se singulariser puisque ce qu'elle apportait comme expertise était rejeté en bloc par le groupe : « *Mais il y a toujours des aspects en intervention où tu es dans la gang ou tu es à côté et il n'y a pas d'entre-deux.* ». Plusieurs fois dans l'entrevue, Claire raconte qu'elle se sentait à part ce qui ne favorisait pas l'expression d'elle-même.

Suite à son épuisement professionnel, Claire change de milieu de travail et développe une relation à l'organisation qui est plus authentique.

Euh j'ai eu... c'est moi qui ai fait une présentation où il y avait différents corps de métier représentés puis euh ça a brassé, puis j'ai pris la parole devant tout le monde. Dans toute ma belle authenticité où j'ai dit là : c'est parce que vous ne parlez tous pas le même langage, est-ce qu'on pourrait trouver un langage commun, je vais te faire une traduction mon conjoint est policier fait que je comprends le langage de la police. Puis l'autre était travailleuse de rue, puis je l'ai été. Fait que j'ai comme pris un langage entre les deux puis après ça quand j'ai fini de parler je me suis dit hostie je viens de gâcher ma job-là, tu sais. **C'est comme VOILÀ, voilà ce que je pense. Je viens de vous dire à tous les deux que vous êtes pas capable de vous parler. Puis non, ça a été le contraire, il y a des collègues qui étaient là, on est tellement chanceux de t'avoir. On n'a rien compris de ce qu'ils ont dit. C'est des scientifiques. Mais on a clairement vu que tu comprenais et que les deux ont compris. Ça remontait en haut, écoute tout le monde est venu me voir.** Eille tel dossier, un citoyen je ne comprends pas ce qu'il veut dire. Fait que ça a comme, ça a parti autrement. Là, c'est rendu que je regarde des fois des appels de citoyens ou des plaintes où vraiment il y a beaucoup d'émotion. Et ce que je trouve parfait c'est que mes scientifiques avec qui je travaille ils sont : je ne décède pas une émotion. Et je suis là hey wow, il y a ça ça ça ça. Tu peux fait ça ça ça ça ça. Puis quand moi je dois faire des affaires plus scientifiques, je suis genre euh on dirait qu'il faut que je fasse des maths bien je vais voir mes scientifiques ils trouvent ça super facile. Fait que tu sais il y a eu cette compréhension-là de ok c'est, c'était une intervenante, elle travaillait sur le côté émotif humain, mais là c'est qu'ils viennent de comprendre mon utilité et moi ça m'a permis de saisir leur utilité. Là ça a fait, oui ils sont fins et oui on peut travailler ensemble et enfin trouver notre équilibre.

Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, Claire se singularise. Elle fait partie d'une équipe où elle est la seule à avoir une expertise en intervention. Ainsi, en prenant la parole et en exprimant son point de vue, la participante donne accès à son intériorité : « *C'est comme VOILÀ, voilà ce que je pense.* ». Il s'agit d'une expertise complémentaire et différente de celle de ses collègues. Contrairement à son ancien milieu de travail, l'expression de soi est reconnue par ses pairs, mais aussi par ses supérieurs. Il s'agit d'une singularisation, Claire adopte un style qui est sien au sein de son équipe.

3.5.3.4.2. Le rapport à soi

Dans sa mise en scène, on sent que Claire adopte un rapport à soi plus authentique. Tel qu'elle se raconte, on comprend l'utilisation d'une stratégie d'intériorisation illustrée par une période d'introspection. Son discours témoigne également de l'amorce d'un glissement vers une posture narrative.

Ca m'a pris le temps de vaquer dans mon corps à ne plus savoir, je suis qui, qu'est-ce que veux ? Je voulais tu vraiment être une intervenante ? Pour quelles raisons j'ai

fait ça? Est-ce le monde sont vraiment si important que ça pour moi ? Est-ce que j'ai envie d'aider les gens à se sortir de leur situation, quand moi quand j'en vis une au travail, il n'y a personne pour m'aider. Puis c'était connu de tout le monde-là. Il n'y a pas une personne qui n'était pas au courant de la situation.

Lors de sa période d'arrêt de travail, Claire mentionne s'être questionnée sur son identité : « *Ça m'a pris le temps de vaquer dans mon corps à ne plus savoir, je suis qui, qu'est-ce que veux ? Je voulais tu vraiment être une intervenante ? Pour quelles raisons j'ai fait ça?* ». On sent que Claire se sent étrangère à elle-même. Dans l'expression de soi, elle fait référence à son intériorité en rapportant *vaquer dans son corps*. C'est ancré dans le questionnement et la redécouverte de soi que Claire adopte une posture narrative plus authentique.

Le questionnement que Claire amorce avec elle-même s'inscrit dans le balbutiement d'une posture plus engagée. Cela s'observe dans le questionnement de la finalité de ses actions : *Pour quelles raisons j'ai fait ça ?*. Ainsi, son questionnement semble signaler l'amorce d'une posture narrative engagée.

3.5.3.4.3. *Le rapport à son rôle d'intervenante*

Tel qu'elle se raconte, après l'épuisement professionnel, on sent que Claire se reconstruit par un rapport plus autonome vis-à-vis son rôle d'intervenante. Cela s'observe par l'utilisation de la stratégie d'externalisation.

J'ai été euh les années avant que je quitte vers un autre emploi, il n'y a pas une journée heureuse. Du lundi au vendredi, j'étais malheureuse. Le samedi j'étais un peu mieux puis le dimanche j'étais malheureuse parce que le lendemain je devais retourner. **Mais j'ai été capable de conjuguer ça parce que dans mes autres sphères de vie je les ai comme stabilisées. Mais au niveau de l'emploi... à l'époque et ça ne reviendrait pas. On m'avait demandé est-ce que tu redeviendrais intervenante... j'ai envie de vomir quand on me pose cette question-là.**

Dans son discours, Claire utilise une stratégie d'externalisation. Avant, son rôle d'intervenante était quelque chose qui la définissait beaucoup, l'intervention faisait partie d'elle. Cela s'observe par la métaphore viscérale, soit son *envie de vomir*, qu'elle utilise lorsqu'il est question de se replonger dans cette profession. Ainsi, cela suggère une mise à distance, voire même une externalisation de son rôle d'intervenante. Elle mentionne avoir été *capable de conjuguer* avec son rôle en adoptant une attitude rationnelle et en stabilisant les autres sphères de sa vie.

À un autre moment dans son entretien, Claire démontre une externalisation encore plus claire de son rôle d'intervenante. Elle raconte exercer son travail pour être capable de vivre : « *3 mois, je suis retournée en retour progressif et je ne suis pas retournée parce que j'avais retrouvé la flamme, l'envie ou le bonheur. Je suis retournée parce que j'avais des comptes à payer* ». Dans son discours, on sent très bien qu'elle change la relation qu'elle entretient avec son travail. Claire n'internalise plus sa vocation d'intervenante, mais adopte plutôt une stratégie d'externalisation.

Dans un premier temps, l'intervention de Claire soutient un rejet de la posture d'intériorisation. On peut l'observer par l'utilisation de métaphores exprimant un manque à combler, de matière organique, comme *la flamme*. Dans un deuxième temps, on sent l'externalisation de son rôle d'intervenante par la rationalisation de sa fonction d'intervenante : *lui permettre de payer ses comptes*. Ainsi, elle négocie son rôle d'intervenante. Au lieu d'être une vocation, celui-ci est instrumentalisé pour des besoins financiers.

Cette posture narrative autonome c'est d'ailleurs ce qui lui a permis de se réorienter : « *C'est une job que j'ai choisie. Que j'ai pas juste appliqué dessus parce que je voulais m'enfuir. J'ai appliqué dessus parce que le sujet m'intéressait.* ». Dans son discours, on sent que Claire prend le contrôle de sa carrière et s'émancipe du milieu de l'intervention en prenant un poste qui lui tient à cœur. Tel qu'elle s'exprime, la décision de prendre cet emploi était rationnelle et orientée vers ses intérêts.

Dans son nouveau poste, sa relation avec son rôle d'intervenante change. Dans son discours, Claire adopte une posture engagée ce qui s'observe dans la nouvelle mission qu'elle se donne.

Ça me permet de mettre des choses en place un peu pour prendre soin comme quand j'étais intervenante mais avec un dégageant complet. **Ce n'est plus moi qui suis dehors avec les pancartes en train de dire que ça n'a pas d'allure. Là j'outille ceux qui le font. Fait que je collabore avec des intervenants qui sont passionnés.** C'est vraiment nice.

Le discours porté par Claire ancre la finalité de ses actions dans des horizons plus larges : *ouiller les intervenants qui sont passionnés*. Tout au long de son discours, on sent que la participante décrit sa tâche comme permettant le changement des milieux dans lesquels

elle travaillait, avant son épuisement professionnel. Cela permet d'offrir aux intervenants de meilleures conditions de travail et ainsi de les protéger, à sa façon.

3.5.3.5. *La schématisation du positionnement narratif*

Le récit de Claire la place dans un pôle narratif d'authenticité. C'est cette authenticité qui lui a permis d'adopter une posture narrative plus autonome. En devenant souveraine sur elle-même, Claire se réoriente. Sa nouvelle carrière lui permet d'ancrer ses actions dans une perspective plus large : favoriser de meilleures conditions de travail pour les intervenants. Ainsi, en travaillant dans un contexte plus structurel, la participante glisse vers une posture narrative engagée.

3.5.4. *Louis*

C'est dans un local du HEC, après une journée de travail, que se déroule l'entrevue. Louis est récemment à l'emploi comme agent de la faune. Il se présente comme étant le père de trois enfants et vivant une relation harmonieuse avec sa femme, depuis plus de 18 ans. Il se décrit comme étant une personne drôle, à l'écoute, simple et prêt à aider les autres.

3.5.4.1. *Avant l'épuisement professionnel*

Louis se présente comme ayant un parcours atypique. Étant un décrocheur scolaire, il décide de partir en affaire avec un ami. Toutefois, après quelque temps, il souhaite avoir un peu plus de stabilité et opte alors pour un emploi salarié.

Louis décrit qu'il était impliqué dans son travail et se portait toujours volontaire pour aider son employeur. Il rapporte avoir fait des « *heures de malade* » où il commençait à 10h00 pour terminer à 4h00 du matin.

Louis mentionne s'être réalisé, au départ, dans son emploi pour la compagnie XYZ et qu'il était alors fier de faire partie de cette organisation. Cependant, il a commencé à être moins fier de l'organisation lorsque celle-ci prenait des décisions avec lesquelles il était en désaccord. Il mentionne qu'il vivait dans un climat de peur et qu'il se sentait aliéné par cette organisation.

Louis avait un rythme de vie assez effréné. Il performait au travail tout en étant père de trois jeunes enfants. C'est une poursuite judiciaire liée à la vente de sa maison qui a été la goutte qui a fait déborder le vase.

3.5.4.2. *L'épuisement professionnel*

Louis mentionne avoir fait deux épuisements professionnels. Selon lui, le premier était plus déterminant que le second. Lors de ses arrêts de travail, il consulte un médecin, une psychologue et change ses habitudes de vie au niveau de l'activité physique, de l'alimentation, la prise de médication, etc.

La thérapie n'est pas décrite comme aidante. Il croit que cela est lié à l'alliance thérapeutique. Chose certaine, durant son arrêt de travail, le participant commence à rebâtir sa confiance en lui qu'il qualifiait alors de détruite.

Louis mentionne que sa perception de l'épuisement professionnel est multifactorielle. C'est pourquoi l'arrêt de travail aide, mais n'est pas miraculeux. Lors de son arrêt, le participant conserve son rôle de parent et de conjoint.

3.5.4.3. *Le retour au travail*

Le retour au travail a été mal vécu par Louis. Il n'a pas obtenu son poste d'origine et des tâches administratives plus simples lui ont été données, sans son consentement. Il raconte avoir été blessé et en parce que l'entreprise ne l'a pas consulté avant de prendre cette décision.

Quelques années plus tard, Louis occupe une position semblable à celle qu'il tenait avant son *burnout*. Il a développé un programme de retour au travail pour les personnes ayant quitté à cause d'une problématique de santé mentale.

Cependant, il relate que l'entreprise XYZ lui a fait « *un autre coup de cochon* » suite auquel il est retourné en congé maladie. Il mentionne que l'entreprise faisait des choses qui étaient contre ses valeurs et c'est l'une des raisons qui l'ont poussé à chercher un emploi ailleurs.

Lorsqu'il effectue son changement de carrière, il se met à travailler pour l'organisation XXX qui lui permet de se réaliser d'une autre manière. Dans le cadre de ses nouvelles

fonctions, il se sent plus en confiance au niveau de son équipe et a le sentiment d'avoir plus d'autonomie. Il mentionne que son nouvel emploi lui permet d'aider les gens à sa manière, en faisant régner un climat de justice. Il retrouve le même sentiment de fierté qu'il avait à ses débuts dans l'organisation XYZ

Louis soutient ne pas se sentir obligé de travailler pour le même employeur. Lorsque le travail ne fait plus son affaire, il se sent libre de quitter et d'en choisir un autre.

3.5.4.4. Le changement dans son récit

Le discours de Louis suggère un glissement vers un pôle narratif plus autonome. Son récit souligne également une posture engagée envers un projet de justice. On observe les changements narratifs du participant dans sa relation avec l'organisation, dans sa relation avec son rôle de travailleur et dans sa relation avec lui-même.

3.5.4.5. La relation avec l'organisation

Bien avant son épuisement professionnel, Louis adopte un discours autonome. Dans son discours, cela s'observe par une rationalisation de sa relation avec l'organisation.

Puis euh à 26 ou 27 ans, j'ai vendu mes parts à mon associé de ce qu'on avait fait ensemble dans l'entreprise que l'on a commencée quand j'avais 19 ans je crois. Puis je me suis trouvé une job plus steady. **Euh, puis c'était vraiment la fois où j'ai vendu mes parts, j'étais tanné de vivre avec la pression financière.**

Possédant sa propre organisation, le participant exprime être en contrôle et souverain sur lui-même La vente de ses parts à son associé est justifiée par sa pression financière qu'il souhaite diminuer. Il rationalise son action de quitter son entreprise afin de se permettre une sécurité financière et pour subvenir aux besoins de sa famille. Le travail est compris de manière plus instrumentale comme étant une source de revenus.

Cette souveraineté sur lui-même s'observe par l'adoption d'un locus de contrôle interne. Dans son discours, le participant est le sujet de l'action. De cette façon, on sent qu'il exprime être en contrôle de son avenir.

L'épuisement professionnel est dépeint par Louis comme une période où il avait un discours d'assujettissement face à l'organisation. C'est à la suite de son épuisement professionnel qu'il a su se reconstruire avec un récit plus autonome. Cela se ressent par l'adoption d'une stratégie d'externalisation.

Mais une fois que tu entres dans la boucle du travail puis que les enfants sont là et que tu as des obligations financières à répondre et ça devient plus une obligation. Puis aujourd'hui mes obligations financières sont vraiment bien réglées mettons euh mais... ma femme a fait beaucoup d'argent. Je n'ai pas de... je ne me sens pas accoté là au niveau finance. Puis là ma confiance en moi est plus grande... **Je voyais la XYZ à la fin comme une prison dorée puis je ne pensais pas que j'étais capable de sortir de là.** C'est comme si cette organisation là... je les blâme.. je devrais parler au je. Mais c'est comme si moi ça l'a fini par zapper ma confiance sans que je sois capable de dire pourquoi. **Puis c'est comme si maintenant avec mon nouvel emploi c'est plus du tout du tout la même chose. Je ne vois plus ça de la même façon. Puis si ça ne marche pas là... ça va marcher ailleurs. Je vais câliser mon camp. Puis ça à la XYZ je ne l'avais pas ce langage-là.** C'est comme si il faut que... Il faut.

Avant son épuisement professionnel, Louis ne se dépeint pas comme étant souverain sur lui-même. Dans son discours, il semble justifier son choix de rester dans cette organisation à cause de *pressions financières*. Lorsqu'il parle de son organisation, il utilise la métaphore de : « *prison dorée dont je ne pensais pas être capable de sortir* ». L'imagerie de la prison renvoie à l'idée de perte de liberté, de contrôle et de pouvoir. Dans ses propos, le participant ne se sent aucunement souverain vis-à-vis son environnement, il se positionne dans un assujettissement.

Suite à son épuisement professionnel et dans le cadre de son nouvel emploi, Louis met une distance émotionnelle entre lui et son travail. Dans son discours, on le sent plus souverain de son avenir professionnel. Il renverse sa perception du pouvoir en rationalisant les emplois comme nombreux et lui, comme unique. Autrement dit, il y a beaucoup de possibilités d'emploi, mais il n'y a qu'un seul Louis. En se défidélisant de son organisation, lorsque son travail ne lui convient plus, il ne se sent pas obligé de rester et est libre d'essayer autre chose. De cette manière, il instrumentalise son rapport au travail, il ne doit pas plaire au travail, mais le travail doit lui plaire.

Lors de son entrevue, Louis parle de sa relation avec son travail, de son premier emploi jusqu'à l'issue de son épuisement professionnel. Dans son discours, on sent que la position d'assujettissement face à son travail précède son épuisement professionnel. Or, l'issue de son épuisement professionnel s'accompagne généralement d'une posture narrative autonome; Louis est souverain sur lui-même et son travail est un moyen lui permettant d'atteindre ses fins.

3.5.4.5.1. *La relation avec son rôle de travailleur*

Avant de faire son épuisement professionnel, le participant sentait une incohérence entre son idéal de justice et l'application de la justice dans son ancien rôle ce qui le plaçait dans le pôle narratif de l'imposture.

Ouais tu sais quand tu n'es pas fier d'aller travailler pour cet employeur là et tu questionnes les motifs et les décisions des gens et que tu vois du monde se faire planter des poignards dans le dos. Crosser. Là crosser... crosser. C'est des mots durs là... Mais moi j'appelle un chat un chat. J'ai vu du monde se faire crosser. Des mensonges, un faux rapport. Puis là toi tu témoignes... j'étais là puis c'est pas cru. Ce n'est pas cru. Ok fait que tu crois le crosser. Toi tu crois le crosser. Ça m'a .. ça me dépasse. Cette injustice incroyable...

Tel qu'il s'exprime, avant de faire son épuisement professionnel, Louis se sentait comme un imposteur. Dans son discours, l'utilisation de métaphores qui font référence à la destruction de soi, telles que *les poignards dans le dos* ou *crosser*, renvoie à la destruction de l'intégrité de la personne. Ainsi, en utilisant l'imagerie de la destruction de soi, le participant suggère que l'organisation endosse la destruction de ce qui est organique. D'un point de vue narratif, cela suggère l'impossibilité pour Louis de se singulariser au sein de l'entreprise puisque l'expression de son opinion est condamnée par son groupe de travail.

Dans son récit, Louis a reconstruit son identité de travailleur, suite à son épuisement professionnel. Il adopte, dans son discours, une position plus engagée en ancrant ses actions dans un idéal de justice.

Je suis capable d'aider du monde qui ont besoin d'aide. Puis ceux qui ne respectent pas les règles, j'aime ça leur faire respecter pour ceux qui ont... qui les respectent. Pour que ce soit juste pour tout le monde. Mais c'est le propre de la plupart des gens qui œuvrent dans l'application de la loi. La justice c'est important.

Sa narration permet de comprendre que Louis ancre son rôle de travailleur dans la poursuite d'un idéal moral : un monde juste. Le participant, même avant son épuisement professionnel, poursuivait cet idéal. Tel qu'il se raconte, son nouveau rôle lui permet de poser des actions qui résonnent avec ses valeurs, contrairement à son ancien rôle.

L'adoption de la nouvelle posture engagée de Louis est intriquée dans une posture narrative authentique. Dans ses propos, on comprend qu'il utilise une forme de singularisation en mentionnant que la justice est importante pour ceux qui travaillent dans l'application de la loi. Ainsi, pour Louis, rendre le monde juste est une posture

d'engagement motivée et guidée par les valeurs internes des *gens qui œuvrent dans l'application de la loi*.

3.5.4.5.2. *La relation avec lui-même*

Le discours de Louis souligne qu'il s'est reconstruit, suite à son épuisement professionnel, en adoptant une posture narrative autonome. Dans son discours, il externalise le rapport qu'il entretient avec lui-même.

Puis il y un plus grand... je vais dire entêtement. Mais c'est pas ça. Je ne veux pas que ce soit péjoratif parce que ce n'est pas négatif, tu sais. C'est juste d'avoir la confiance de dire. Est-ce que tu es certain que c'est la bonne chose à faire et je ne suis pas d'accord avec ça. Et d'être capable de tracer une ligne puis de dire je ne dépasserai pas cette ligne-là. Alors on va jaser, on va s'entendre, mais moi je ne dépasserai pas cette ligne-là. Fait que si tu me demandes de la dépasser ça va être non. Alors qu'avant, je pense que ma ligne pouvait se déplacer selon les besoins ou les désirs surtout du patron. Mais maintenant c'est plus je ne dépasserai pas cette ligne-là et c'est tout.

Dans son discours, Louis utilise la métaphore de *tracer une ligne* lorsqu'il est question d'illustrer ses limites. Dans son discours, on sent une rationalisation de son opinion : elle est autant valide que celle des autres. Ainsi, en illustrant ses limites, il est capable de se respecter et d'être plus en contrôle de ce qu'il accepte. On sent une décolonisation qui lui permet la souveraineté sur lui-même en respectant ses opinions.

Avant son épuisement professionnel, Louis mentionne qu'il n'avait pas cette attitude. Il rapporte qu'il était toujours volontaire et qu'il ne plaçait pas ses désirs et ses besoins au premier plan.

Ça je ne ferais plus ça des affaires d'heures de malade que l'on commence à 10h00 pour finir à 4h00 du matin-là. C'est fini ce temps-là trouve un autre volontaire alors qu'avant je levais toujours ma main. Mais c'est ça j'en ai fait des heures de fous. J'en ai fait. C'est le genre de chose que mon état de fatigue va avoir un impact sur ma santé à long terme alors il y a des choses comme ça... je vais m'assurer de bien dormir.

Dans son discours, Louis raconte qu'avant son épuisement professionnel, il adoptait une sorte de sacrifice de soi, favorisant son travail au détriment de ses besoins. Ainsi, son discours souligne que Louis vivait pour le travail et non pas pour lui. Cela le positionnait dans une posture narrative assujettie. Dans cette intervention, on sent clairement que l'épuisement professionnel marque un schisme avec cette position et la compréhension de Louis quant à sa capacité à se prioriser. Dans sa manière de s'exprimer, on sent qu'il est

maître de ce qu'il accepte. L'après-épuiement professionnel est une période où le participant adopte une posture narrative plus autonome.

3.5.4.6. *La schématisation du récit narratif*

Tel qu'il s'exprime, Louis s'est reconstruit avec une posture narrative plus autonome ce qui lui permet de choisir ce qu'il est prêt à accepter tout en écoutant ses besoins. C'est d'ailleurs l'adoption de cette posture qui lui a permis de changer de milieu de travail, en instrumentalisant son rapport au travail. Le changement de carrière de Louis lui permet d'ancrer son discours dans un pôle narratif engagé, le faisant participer à un projet plus grand que lui : la construction d'un monde juste. Ce désir de justice est expliqué en partie par une posture authentique et comme une singularisation de sa catégorie d'emploi.

3.6. Synthèse

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent une compréhension plus raffinée du phénomène et l'élargissement de la vision de l'épuiement professionnel. De manière très concrète, les résultats obtenus nous ont permis d'observer une nouvelle manière, pour les participants, de mobiliser le discours de la modernité au niveau de leur travail. Selon ce que nous observons, trois trajectoires narratives émergent du récit de soi des participants interrogés. Cela permet un repositionnement face au travail soit en : (1) se positionnant en tant que protecteur de soi, (2) changeant de milieu de travail pour un milieu où le participant peut s'épanouir, (3) se positionnant comme un transformateur du lieu de travail.

Le repositionnement face au travail

3.6.1. *La reprise de contrôle sur soi*

La première entrée explorée dans cette négociation identitaire *post-burnout* est le fait de se positionner comme protecteur de soi, envers ce qui nous a fait souffrir : le travail. La négociation identitaire de tous les participants ayant utilisé cette nouvelle posture consiste à une décolonisation de la place du travail dans leur construction identitaire. L'établissement de limites leur permet également de devenir souverain d'eux-mêmes. Il existe alors un grand éventail de traductions de cette nouvelle posture dans leur reconstruction identitaire. Pour se positionner comme protecteur de soi, les participants

ont dû externaliser le travail. Pour ce faire, tous ont mis une distance entre leur identité et leur travail qui s'est solidifiée par l'établissement de limites. En externalisant le travail, les participants se décolonisent des injonctions du travail et passent d'une posture assujettie à souverain sur eux-mêmes.

L'utilisation la plus radicale de cette technique est celle de Justine qui, pour se protéger, a établi cette mise à distance en se coupant du monde du travail. Par la suite, elle a cristallisé cette mise à distance par l'utilisation de mécanismes légaux pour sceller cette protection. La mise à distance et l'établissement de limites, pour se protéger du travail, ont aussi fait partie de la reconstruction identitaire *post-burnout* de Maurice et de Jocelyne. Maurice a imposé ses limites à son organisation en étant en contrôle de son horaire de travail. Pour se protéger, Jocelyne a mis ses limites en s'affirmant davantage et en horizontalisant les rapports qu'elle entretenait avec sa supérieure.

Pour chaque participant, on observe une reconfiguration de la nouvelle place que prend le travail dans leur identité, par une mise à distance émotionnelle avec leur travail. L'établissement de cette distance se fait par une externalisation de leur travail. En se positionnant comme souverain sur leur travail, l'épuisement professionnel se résout par un changement de perception d'une dynamique de pouvoir. Ainsi, se reconstruire comme protecteur de soi, suite à un épuisement professionnel, consiste à s'émanciper des injonctions liées au travail. De manière plus globale, les participants ayant adopté cette nouvelle position au travail semblent avoir adopté une position plus autonome dans le paysage moral moderne.

3.6.2. Le changement de milieu de travail vers un milieu où le participant peut s'épanouir

La seconde entrée explorée dans cette négociation identitaire *post-burnout* est le fait de changer de milieu de travail vers un milieu où il est possible d'être qui on est et de s'épanouir. Il s'agit de s'émanciper de ce qui nous faisait souffrir : *l'organisation*. L'adoption de cette stratégie de changement de milieu s'observe en deux temps. On comprend tout d'abord un retour sur soi où les participants adoptent une posture introspective leur permettant de reconnecter avec leur essence. Le retour sur soi devient

un moteur d'expression de soi et une forme d'émancipation d'un contexte qui ne résonne pas avec leurs valeurs.

L'émancipation du contexte d'oppression se décline selon un large spectre. Il peut se faire grâce à un changement de perception de l'organisation. Dans le cas de Corinne, l'émancipation consiste à une remise en question de ses valeurs, de l'amour qu'elle porte à son métier et de qui elle est. Suite à ce questionnement, elle a décidé d'agir concrètement pour que son environnement de travail reflète ses nouvelles valeurs et lui permette de s'épanouir. Pour Christian et Sylvie, cette émancipation consiste à se retirer du milieu de travail qu'ils considéraient comme dissonant avec leurs valeurs. Christian n'a toujours pas retrouvé d'emploi, mais il a comme projet de devenir entrepreneur et de pouvoir vivre de sa passion. Sylvie, elle, s'est réorientée pour se permettre de vivre d'un travail en accord avec ses valeurs humaines et ses limites.

Pour chaque participant, on observe une reconfiguration de la nouvelle place que prend le travail dans leur identité. Tel qu'il se raconte, l'organisation du travail doit être un lieu bienveillant où il est possible d'être soi-même. En ayant un travail en lien avec leurs valeurs, on sent que les participants ont une conception un peu plus interne du travail. Ainsi, le travail doit au moins partiellement être une partie de qui nous sommes. L'émancipation réside dans la prise de moyens afin d'affirmer qui ils sont dans leur milieu de travail. Pour se faire, les participants ont dû se positionner comme souverain de leur milieu de travail. La résolution de leur épuisement professionnel réside donc dans la diminution de cette dissonance entre qui ils sont et les exigences du milieu de travail. Ainsi, se reconstruire en prenant contact avec qui nous sommes et en exigeant un milieu de travail en résonance avec notre identité, permet une émancipation d'un milieu de travail en dissonance avec qui nous sommes. De manière plus globale, les participants ayant adopté cette nouvelle position au travail semblent avoir adopté une position plus authentique dans le paysage moral moderne.

3.6.3. La transformation de son milieu de travail

La troisième entrée explorée dans cette négociation identitaire *post-burnout* est le fait de se positionner comme transformateur de son lieu de souffrance : le travail. La négociation identitaire des participants ayant utilisé cette stratégie consiste lutter et protéger soi et les

autres contre la cause à laquelle ils attribuent leur épuisement professionnel. Ainsi, la reconstruction identitaire suivant l'épuisement professionnel de ces participants n'est plus uniquement du registre individuel, mais collectif puisqu'elle s'inscrit dans l'atteinte d'un idéal moral.

Monique et Claudette détiennent toutes les deux des rôles d'autorité. Leur inscription dans le rôle de transformateur comporte donc des similarités. Pour les deux participantes, la transformation de leur milieu a été faite par une autonomisation de leurs employés ainsi que par la prévention et la promotion de la santé mentale au sein de leur équipe. Les deux participantes dépeignent d'ailleurs ce manque de souveraineté sur soi comme une des causes de leur épuisement professionnel. Pour Louis, l'inscription dans le rôle de transformateur réside davantage dans la compréhension de son rôle au sein de sa nouvelle organisation. Dans son nouveau rôle d'agent de la faune et de la flore, il explique travailler afin que le monde devienne un endroit plus juste. Il attribue d'ailleurs son épuisement professionnel à ce manque de justice. Finalement, pour Claire, la transformation de son milieu s'explique par l'obtention d'un poste de nature plus stratégique, lui permettant d'améliorer les conditions de travail des intervenants.

3.6.4. Le repositionnement dans le paysage moral

L'utilisation de ces stratégies de négociation identitaire n'est pas uniquement limitée à un nouveau positionnement vis-à-vis le travail. Les participants démontrent, dans leur discours, un repositionnement face aux idéaux moraux de la culture de la modernité. La renégociation identitaire se nourrit de la culture moderne et de son environnement. Elle est guidée par un paysage moral. C'est-à-dire que le sujet mobilise le discours de la modernité pour donner un sens à sa quête identitaire. Telle que présentée dans la revue de la littérature, la culture moderne actuelle célèbre trois idéaux (1) l'autonomie, (2) l'authenticité et (3) l'engagement. Ainsi, il est possible qu'un participant articule son repositionnement face à la morale en utilisant un seul idéal type de la culture occidentale moderne, une combinaison de deux idéaux ou une combinaison des trois.

En se réorientant leur paysage moral, les participants renégocient leur positionnement face aux trois axes constituant la culture soit (1) le respect d'autrui (2) la dignité et (3) la plénitude. Les repositionnements des trois axes constituant la culture sont portés par

chacun des idéaux de la modernité occidentale : l'autonomie, l'authenticité et l'engagement. Taylor (1989) explique que ce cadre conceptuel reste largement inexploré sauf quand un conflit pousse les individus à le définir : « Il en est d'abord ainsi parce que l'ontologie morale sur laquelle reposent les façons de voir des gens peut rester implicite pour l'essentiel. C'est en effet ce qui se passe habituellement, à moins qu'un conflit ne force les gens à la définir. » (Taylor, 1998, p.23). Bien que l'analyse des résultats ne mette en évidence la réorientation de ses trois axes de façon sporadique, des éléments très concrets semblent démontrer une revisite des trois axes lors d'un épuisement professionnel.

3.6.4.1. Respect d'autrui et dignité

Le respect d'autrui correspond à l'ensemble des exigences qu'un agent humain a envers autrui (Taylor, 1989). Dans la culture occidentale, le respect d'autrui est cristallisé par les droits et libertés (Taylor, 1989). Le principe de dignité est un construit plus attitudinal, il correspond à l'estime que l'on se porte et que l'on porte aux autres (Taylor, 1989).

En se positionnant dans un pôle narratif autonome, le concept de dignité est lié au concept d'être souverain sur soi. Une personne n'ayant pas le contrôle serait, dans cette perspective, une personne indigne. Par exemple, une personne dans une secte ne serait pas une personne digne.

En se positionnant dans un pôle narratif authentique, le concept de dignité est lié au principe de connaissance et d'expression de soi. Une personne serait estimée si elle exprimait qui elle est dans ce qu'elle fait. Une personne indigne serait comprise comme quelqu'un qui doit jouer un rôle ou qui ne vit pas selon ses valeurs.

En se positionnant dans un pôle narratif engagé, le concept de dignité est lié au principe de poursuite d'idéaux moraux et d'inscription de ses actions dans quelque chose de plus grand que soi. Ghandi, par exemple, serait une personne digne. Une personne indigne serait une personne à la poursuite de ses propres intérêts.

Pour plusieurs participants ayant adopté une posture narrative autonome, on sent une revisite de la posture de la dignité. Avant de faire un épuisement professionnel, plusieurs participants nous ont confié qu'ils ne portaient pas le même respect d'attitude ou le même

jugement envers les personnes ayant vécu un épuisement professionnel. À titre d'exemple, Maurice raconte qu'avant de faire son épuisement professionnel, il trouvait que l'épuisement professionnel relevait de l'ordre du « *caprice* » et que les gens qui en faisaient un « *ne voulaient pas faire d'effort* ». Justine, de son côté, ne croyait pas ses collègues qui faisaient des *burnout* « *Je connaissais des enseignants qui ont fait des burnout et je ne le croyais pas. Mon œil... Je ne croyais pas du tout du tout.* ». Cependant, après leur épisode d'épuisement professionnel, ces deux participants ont revisité leur position et ont adopté une nouvelle forme de respect d'attitude envers les personnes vivant une situation d'épuisement professionnel, mais aussi envers ~~et~~ eux-mêmes, en considérant ce qu'ils vivaient comme valide et ne les diminuant pas. En considérant l'épuisement comme un concept réel, ils sont capables de concevoir qu'ils adoptent une posture autonome et rationnelle.

3.6.4.2. *Plénitude*

L'axe de plénitude, tel qu'expliqué par Taylor (1989), réfère au concept de la vie qui mérite d'être vécu et s'oppose au principe de la vie vide.

En se positionnant dans un pôle narratif autonome, le concept de bonne vie est lié au principe d'émancipation et de souveraineté sur soi. Une vie vide serait alors comprise comme une vie aliénante où une personne n'aurait pas l'impression d'avoir le contrôle.

En se positionnant dans un pôle narratif authentique, le concept de bonne vie est lié au principe de connaissance et d'expression de soi. Une vie vide serait alors comprise comme une vie où une personne ne se connaîtrait pas ou une vie où elle ne serait pas en mesure d'exprimer qui elle est. Cela pourrait se traduire, par exemple, par une imposture.

En se positionnant dans un pôle narratif engagé, le concept de bonne vie est lié au principe de poursuite d'idéaux moraux et d'inscription de ses actions dans quelque chose de plus grand que soit. Une vie vide serait alors comprise comme une vie où une personne ne servirait que ses intérêts, en ayant une finalité hédoniste et égoïste.

À titre d'exemple, lors de son entrevue, Corinne exprime une certaine reconfiguration de axes constituant sa vision de la culture dans son discours. Ayant intégré à son discours

l'idéal authentique et autonome, la participante reconfigure sa conception du respect d'autrui, de la dignité et de la plénitude.

Un moment donné c'est de me requestionner dans mes valeurs et de me dire ça vaut tu tant la peine d'être si performant à la job mais au détriment de ma vie personnelle. Mais tu sais je suis dans un gros processus de changement par rapport à ça. Je me rends compte que ça a eu beaucoup d'impact sur beaucoup de choses dans ma vie. Je suis en train de désencombrer ma maison pour ... parce que tu sais on se questionne. On a une vraiment grosse maison. On se demande, hey on vendrait tu notre maison que dans le fond on ne se sert pas tant puis on pourrait vivre dans plus petit. **Mettons que j'étais plus jeune c'était quoi qui était important... d'avoir un bon travail, avoir une belle grande maison... mais ça a bouleversé toute mon échelle de valeurs c'est comme si là c'est le temps qui est plus important.**

Dans cette intervention, on comprend que Corinne opère un changement dans ce qu'elle considère comme une vie bonne. De manière très claire, elle verbalise qu'une vie pleine ou une vie bonne est une vie où elle a le temps. Cela témoigne d'un contraste avec la vie pleine d'avant, qui signifiait posséder.

La question de dignité est également effleurée dans son intervention. Dans le discours de Corinne, on comprend qu'une personne digne est une personne qui est maître de son temps et qui peut profiter de sa vie de famille.

Il est clair que la nouvelle conception de Claire concernant la plénitude et la dignité est intrinsèquement liée à l'adoption de ces postures narratives d'autonomie et d'authenticité. Dans ses propos, sa conception de la plénitude et de la dignité est liée à la poursuite de ses valeurs (authenticité) et se fait de manière souveraine, en devenant maître de son temps (autonomie).

Notre étude observe un changement de positionnement entre un individu et son travail ainsi qu'entre un individu et les idéaux moraux de sa culture. Dans la posture constructiviste et dialogique endossée par ce mémoire, le but n'est pas d'établir une causalité, mais d'observer le phénomène. Dans le contexte de notre recherche, nos données ne sont interprétables qu'à la lumière de l'époque et de la culture dans laquelle elles ont été produites.

Figure 4 Tableau de synthèse

Tableau de synthèse

Stratégies de positionnement vis-à-vis le travail suite à un épuisement professionnel	Changements de posture narrative observés à la suite d'un épuisement professionnel	Stratégies concrètes suivant l'épuisement professionnel
(1) La reprise de contrôle sur soi	Posture autonome	Mettre ses limites Être à l'écoute de ses besoins
(2) Changement de milieu	Posture authentique + posture autonome	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux se connaître - S'accorder de la valeur - Faire résonner ses actions avec ses valeurs et ses besoins
(3) Transformation du milieu	Posture engagée + posture autonome	Transformer son milieu pour se protéger et pour protéger les autres
	Posture engagée + posture autonome + posture authentique	Transformer son milieu pour qu'il soit en résonance avec qui nous sommes. Inscire cette transformation dans un désir de se protéger et pour protéger les autres

Chapitre 4

Discussion

Dans le prochain chapitre, nous discuterons des résultats collectés. Pour ce faire, nous exposerons les contributions empiriques et les implications de nos résultats. Nous mettrons en évidence les limites de notre étude et certaines pistes de réflexion qu'elle ouvre.

4.1. Rappel de l'objectif

Malgré toute la littérature scientifique qui entoure l'épuisement professionnel, sa définition ne fait toujours pas consensus au sein de la communauté scientifique. La conception du phénomène endossée par l'État québécois, représenté par la CNESST, explique l'épuisement professionnel de manière réductrice : l'adaptation d'un individu à son environnement.

L'adoption d'une vision relationnelle de l'épuisement professionnel permet un angle d'analyse plus large du phénomène. Cette perspective permet un décroisement de la vision individualisante de la problématique. S'inscrivant dans un paradigme constructiviste, la présente étude n'a pas pour but la présentation d'une causalité. Elle se concentre uniquement sur le comment du phénomène, c'est-à-dire, l'observation de la négociation identitaire suivant un *burnout*. Notre étude reposant sur la théorie intégratrice de l'identité de Taylor (1989), les résultats ne se dissocient donc pas de leur contexte social et historique de production.

L'objectif de ce mémoire réside dans la compréhension du phénomène de renégociation identitaire, en termes de repositionnements identitaires, découlant de l'épuisement professionnel. En observant les manifestations de cette négociation identitaire à travers le discours des participants, il est souhaité (1) comprendre de manière concrète comment ce repositionnement identitaire s'accomplit au niveau de la relation au travail et (2) comment plus largement il se réalise en termes de réorientation des participants dans leurs paysages moraux.

En choisissant la méthode du bricolage abductif, aucune hypothèse n'a préalablement été émise. L'utilisation de la technique du bricolage abductif a permis de rompre les rapports de pouvoir positionnant les chercheurs comme des êtres rationnels et neutres et les sujets comme des êtres irrationnels (Bouchard, 2019). En s'éloignant de la contingence dominante entourant l'épuisement professionnel, le bricolage abductif a permis une construction dialogique se nourrissant de la conversation entre la connaissance, découlant du discours des participants, et le savoir académique.

Dans le cadre de cette co-construction du savoir, 10 entretiens semi-structurés sous la forme de récits de vie ont été réalisés auprès de personnes ayant vécu un épuisement professionnel, il y a au moins deux ans. En nous attardant à la mise en récit où les participants se mettent en scène au minimum deux ans après leur épuisement professionnel, nous avons vu émerger un changement des postures narratives endossées par les participants.

Cette recherche met en évidence l'aspect moral qui se traduit et se manifeste à travers le récit et les actions des participants. Ainsi, c'est par la manière dont ils se racontent que nous avons identifié une négociation identitaire entourant l'intégration de l'épuisement professionnel dans le récit de vie des participants. Cette négociation identitaire s'observe sur deux entrées distinctes. La première consiste en un repositionnement face au travail où un participant effectuait activement des stratégies (1) de reprise de contrôle sur soi (2) de changement de milieu ou (3) de transformation de son milieu. La deuxième entrée permettait l'observation d'un repositionnement vis-à-vis de leur paysage moral en se repositionnant face aux idéaux d'autonomie, d'authenticité et d'engagement au sein de leur discours.

4.2. Contribution empirique

4.2.1. Bataille sous un nouvel angle

Nos résultats ont permis la construction d'une nouvelle typologie pouvant être complémentaire à celle de Bataille (2014). Bataille (2014) présentait une typologie de la négociation identitaire post-*burnout* sous la forme de trois archétypes, soit les artistes incompris, les aveuglés du travail en équilibre précaire et les ambitieux désenchantés.

Dans son modèle, la chercheuse expliquait l'organisation comme étant une entité plutôt statique (Bataille, 2014). Ainsi, sa théorie est ancrée dans l'adaptation du sujet à son environnement. Bataille dépeint la relation du participant à son environnement comme unidirectionnelle. Le sujet est compris comme ayant peu de contrôle sur son environnement, il doit donc s'y adapter (Bataille 2014). C'est d'ailleurs cette conception de l'environnement que notre modèle permet de critiquer. Notre modèle place le sujet dans un rôle plus actif et décrit l'environnement comme un construit dynamique. Nos résultats présentent un pan de nos participants comme transformateur de leur milieu de travail. Dans l'adoption de cette stratégie qui mise sur la **transformation de son environnement de travail**, il est possible de reconnaître un rôle actif du sujet et un certain dynamisme lié à l'environnement

Dans le cadre de notre recherche les participants tendent à se raconter de manière différente, à la suite d'un épuisement professionnel. Cette manière de se raconter se traduit d'une part par une nouvelle relation qu'ils adoptent envers leur travail. Cependant, cette nouvelle posture ne concerne pas uniquement le travail, on la retrouve dans une reconfiguration de leurs paysages moraux. De manière plus subtile, on peut même comprendre que ce repositionnement moral ouvre la porte à une nouvelle interprétation de la culture occidentale moderne. Ainsi, en adoptant la théorie intégratrice de Taylor (1989), la négociation identitaire correspond aussi à un nouveau positionnement face à la culture et aux idéaux moraux de la modernité occidentale. Autrement dit, en se repositionnant face au travail, un individu se repositionne aussi face à son allégeance à ses engagements et ses identifications. Cela implique invariablement un changement d'adhésion à notre moralité et sous-entend une lecture différente de notre culture.

4.2.2. Le changement dans la configuration du paysage moral des participants

L'intime est le théâtre du collectif !

Conjointement à la reconfiguration face au travail, le participant opère un changement dans son paysage moral. En d'autres termes, il renégocie son rapport aux idéaux de la culture occidentale moderne : l'autonomie, l'authenticité et l'engagement. Les récits de vie des participants témoignent de l'épuisement professionnel comme d'un point tournant

dans la manière d'intégrer ces idéaux à leur discours. L'épuisement professionnel est compris comme un schisme séparant deux visions des idéaux de la culture moderne : l'avant-épuisement professionnel et l'après-épuisement professionnel. Ainsi, l'après-épuisement professionnel est indissociable d'une reconfiguration du paysage moral qui le construit. La modification de ce paysage moral peut alors être interprétée comme un changement d'horizon dans l'agencement des principes de respect d'autrui, de dignité et de plénitude. Un changement au niveau de ces principes correspond à une interprétation différente de la culture. En bref, l'après-épuisement professionnel est compris plus globalement comme un changement de l'interprétation de la culture dominante.

En comprenant l'après-épuisement professionnel comme un événement qui, pour les participants, implique une reconfiguration de leurs paysages moraux, serait-il possible que d'autres événements marquants agissent de même ?

Il est bien entendu que les résultats recueillis sont le reflet de la culture moderne québécoise. Notre posture méthodologique ne nous permet pas d'extrapoler nos résultats hors de cette culture. Cependant, nos résultats suggèrent qu'une personne est active dans sa négociation identitaire post-épuisement professionnel. Dans notre compréhension dialogique, l'action du sujet ne se limite pas à son repositionnement face à son travail, mais incombe aussi d'un repositionnement vis-à-vis son paysage moral. Cela se traduit de manière concrète dans son environnement et de manière plus abstraite dans la perception de sa culture. Ainsi, selon notre compréhension dialogique de l'identité, nos résultats suggèrent également que la négociation identitaire post-*burnout* se traduit en une nouvelle manière d'adhérer à la culture dominante. Concrètement, des participants transforment leur milieu de travail en modifiant le sens commun concret. Toutefois, est-ce que cela implique nécessairement une transformation du sens commun moral?

4.2.3. Méthodologie

L'utilisation du bricolage abductif de Bouchard (2019) s'ancre également dans un désir de construire la connaissance à l'extérieur du modèle dominant. Dans cet ordre d'idées, notre recherche contribue aux recherches qui tentent de légitimer l'apport des populations marginalisée au sein de la science. Notre désir est de rompre avec les structures d'oppression qui rejettent la voix des personnes ayant vécu un épuisement professionnel

et qui les dépeignent comme des êtres irrationnels. Dans cette recherche, les participants sont considérés comme les experts de leur expérience ce qui permet de construire un apport valable à la construction de la science.

4.3. Implications

4.3.1. *Les implications théoriques*

4.3.1.1. *La conception de l'épuisement professionnel*

Suivant nos résultats, il est important de revisiter le concept de l'épuisement professionnel. La négociation identitaire post-*burnout* met en lumière le caractère désuet de la conception actuelle de l'épuisement professionnel adhérent au paradigme d'adaptation d'un individu à son environnement. Tel que nos résultats le démontrent, le changement identitaire suivant l'épuisement professionnel est entrelacé à un changement au niveau des idéaux moraux. Cette perspective relationnelle sous-tend que (1) l'environnement est quelque chose de dialectique et que (2) le sens commun dans lequel il s'inscrit est aussi dialectique.

En prenant en compte nos résultats, nous devons revoir le modèle dominant dans lequel s'inscrit l'épuisement professionnel. Il nous apparaît réducteur de le considérer comme une simple inadéquation entre l'environnement et l'individu. Lorsqu'il est question d'une négociation identitaire, il est question de la relation entre un individu et lui-même, les autres et aussi son environnement. De la même manière, lorsqu'un individu reprend le travail après avoir vécu un épuisement professionnel, il peut travailler sur sa relation avec lui-même, ses relations avec les autres ou encore sa relation avec son environnement. Pour plusieurs de nos participants, l'épuisement professionnel s'est réglé par l'adoption d'une posture de transformation de son environnement. Ainsi, l'action de la transformation de l'environnement illustre une compréhension dynamique et plastique de ce dernier par les participants. **En modifiant l'environnement pour se reconstruire après l'épuisement professionnel, ne serait-il pas mieux de le considérer comme dynamique et d'intégrer ce dynamisme au modèle dominant actuel ?**

Le changement de modèle dominant, dans la compréhension de l'épuisement professionnel, a d'importantes implications au niveau culturel et politique.

L'interprétation de l'environnement est le reflet de la création d'un sens commun soutenu et construit par la culture. Ainsi, en comprenant la culture comme un concept qui est à la fois création et créateur de l'agent humain, il doit nécessairement être dynamique. Présentement, la vision entourant l'épuisement professionnel est stigmatisante. Le modèle de l'adaptation au stress les dépeint comme des personnes passives n'ayant pas été en mesure de s'adapter à leur environnement. En élargissant l'angle d'analyse du *burnout* et en y intégrant une vision dynamique de l'environnement, nous agrandissons la possibilité d'action des personnes en situation d'épuisement professionnel. La compréhension de l'environnement comme un construit dynamique permet aussi de comprendre l'épuisement professionnel comme le symptôme d'une structure sociale défaillante (Carpentier-Roy, 1995). Les politiques adoptées entourant l'épuisement professionnel doivent s'élargir et traiter à la fois les symptômes et le nœud des symptômes. Les actions préventives et curatives entourant l'épuisement professionnel doivent viser à la fois l'individu et la modification de son milieu.

4.3.1.2. *Typologie*

Nos résultats permettent de proposer une nouvelle typologie entourant la négociation identitaire *post-burnout*. Cette nouvelle typologie prend en compte une reconfiguration de la place du travail selon trois stratégies : (1) la reprise de contrôle sur soi, (2) le changement de milieu de travail pour s'épanouir et (3) la transformation de son milieu de travail.

Cette nouvelle typologie permet de considérer l'environnement comme un construit dynamique. Il permet aussi une conception plus active de l'individu en le comprenant comme à la fois modelé et modeler de son environnement.

Elle met en évidence l'aspect moral lié à l'identité. Ainsi, en se positionnant différemment face à leur travail après leur épuisement professionnel, les participants se racontent selon une vision différente de leur paysage moral différent. L'épuisement professionnel est alors vécu comme un événement structurant leur quête de sens entourant l'articulation des idéaux moraux portés par la société occidentale moderne.

Il est bien entendu que cette typologie se veut le reflet de la culture moderne québécoise occidentale. Les stratégies de reconfiguration de la place du travail après l'épuisement professionnel, illustrées précédemment, témoignent d'une époque et d'une culture et ne peuvent en être dissociées.

En s'y penchant davantage, serait-il possible de juger de la qualité de ses stratégies ? En d'autres termes, **existe-t-il de meilleures manières de se raconter suite à un épuisement professionnel ?** La typologie de l'épuisement professionnel que nous avons construite pourrait devenir un outil pratique pour des intervenants travaillant avec cette clientèle, ce qui nous amène aux implications pratiques.

4.3.2. Les implications pratiques

Suite à notre recherche, nous pouvons affirmer que l'épuisement professionnel se situe sur le plan identitaire. En situant de la sorte l'épuisement professionnel, le retour au travail implique également un travail identitaire. Ainsi, le personnel œuvrant dans l'accompagnement de personnes ayant vécu une situation d'épuisement professionnel, devrait nécessairement intégrer une approche identitaire à leurs meilleures pratiques.

Comme nos résultats le soutiennent, pour les gens ayant vécu un épisode d'épuisement professionnel, le retour au travail implique une reconfiguration de leur récit de vie. De manière concrète, ils doivent se repositionner dans leur environnement de travail. Or, ce récit de vie et ce repositionnement s'opèrent de manière dialogique. Ainsi, le personnel qui les accompagne, soit les ressources humaines et/ou le bureau de santé et sécurité au travail, devrait avoir comme responsabilité la mise en place de stratégies permettant ce dialogue.

Autrement dit, l'identité se vit comme un dialogue qui sans l'autre n'a pas lieu. La personne qui accompagne le sujet ayant vécu un épuisement professionnel doit être un allié dans l'établissement d'un réseau d'interlocution, où existe la construction d'un sens commun, validant la nouvelle posture du sujet se relevant d'un épuisement professionnel. C'est d'ailleurs dans la construction de ce sens commun que se crée une nouvelle compréhension de la culture. À titre d'exemple, le dialogue identitaire, et donc le fait de se situer à l'autre, est nécessaire afin que les participants se décrivent comme

transformateur de leur milieu. Ainsi, les autres arborent une posture de témoin dans cette négociation identitaire et donc on ne peut être un Moi sans se référer à ceux qui nous entourent. Autrement dit, le personnel accompagnant un retour au travail doit avoir un rôle de soutien dans la reconstruction identitaire du sujet se relevant d'un épuisement professionnel. Comment le personnel accompagnant peut avoir un rôle de soutien dans la reconstruction identitaire du sujet ayant vécu un épuisement professionnel ?

En bref, la conception relationnelle de l'épuisement professionnel permet d'élargir l'angle d'analyse de l'épuisement professionnel. En questionnant le *statu quo* de l'environnement, l'épuisement professionnel devient une question à la fois culturelle et politique. Cette conception est corroborée par la stratégie de transformation du milieu adoptée par les participants. En transformant leur milieu de travail, les stratégies présentées par les participants témoignent du dynamisme de l'environnement.

Plus que l'élargissement de l'angle d'analyse, la vision relationnelle de l'épuisement professionnel permet la sortie de la compréhension de l'épuisement professionnel selon un paradigme d'adaptation de l'individu à son environnement. La capacité transformatrice de l'individu permet l'élargissement de ses possibilités d'action face à l'épuisement professionnel. L'individu n'est plus compris comme devant se plier à son environnement, mais comme ayant une capacité d'action sur ce dernier. Cette vision élargit les possibilités d'action du sujet vivant un épuisement professionnel en y intégrant à la fois des stratégies individuelles et des stratégies de modification de son environnement.

De manière plus large, participer à une étude sur la négociation identitaire post-*burnout* ne pourrait-il pas s'inscrire dans un désir de transformation de son milieu en créant une meilleure compréhension du phénomène ? Ainsi, cette nouvelle conception de l'épuisement professionnel et la typologie qui découle de notre étude permettrait d'intégrer le dynamisme de l'environnement dans des stratégies de préventions et de se relever d'un épuisement professionnel.

S'il existe des stratégies meilleures que d'autres dans la manière de se raconter suite à un épuisement professionnel, dans une perspective d'accompagnement des personnes vivant un épuisement professionnel, la nouvelle typologie développée pourrait être utilisée.

4.4. Les limites de l'étude

« *La science a des limites que la magie ne connaît pas* »

4.4.1. *La question de la généralisation*

Notre étude se place dans un contexte historique et culturel défini : la culture de la modernité occidentale au Québec en 2020. Or, les stratégies de reconfiguration de la place du travail, guidées par une reconfiguration du paysage moral des participants, sont indissociables de ce contexte. C'est-à-dire que nos résultats sont liés à ce contexte, ainsi, en réalisant notre étude dans un autre contexte, les résultats obtenus seraient probablement différents.

Cependant, il serait intéressant de voir comment l'épuisement professionnel, dans un autre contexte, fait émerger une reconfiguration du paysage moral des participants et comment cette reconfiguration se traduit en (1) stratégie de positionnement face au travail et (2) nouvelle interprétation de la culture. Par exemple, quelles stratégies pourraient être utilisées par la culture nippone et, s'il y a lieu, comment pourrait s'opérer une reconfiguration au niveau de la place du travail et du paysage moral ? Autrement dit, la comparaison de notre contexte à un autre contexte pourrait amener une grande richesse à notre modèle. De manière encore plus globale, il serait intéressant de se questionner sur l'aspect culturel de l'épuisement professionnel. **Est-il le propre de la culture occidentale ?**

La question de la généralisation se pose aussi quant à l'exclusion des participants toujours en état d'épuisement professionnel. En étudiant le discours de participants toujours en épuisement professionnel, il serait riche de se questionner sur leur trajectoire identitaire. Dans un premier temps sur la relation avec leur travail puis leurs positionnements en termes de paysages moraux. **Y aurait-il de meilleures manières de se reconstruire suite à un épuisement professionnel ?**

4.4.2. *La prémisse que la vérité n'existe pas*

Une autre limite de notre étude réside dans la négation d'une vérité absolue (Alvenier, 2011). Dans cette conception de la vérité se cache la prémisse selon laquelle les personnes

ayant vécu un épuisement professionnel sont les experts de leur réalité. Dans notre recherche, nous avons observé le discours des participants ayant vécu un épuisement professionnel comme la seule réalité explorée.

Or, considérant l'épuisement professionnel de manière dialogique, la résolution de l'épuisement professionnel est également un processus collectif. Ainsi, pour qu'un sujet effectue une négociation identitaire, il doit retrouver un accord entre la perception qu'il a de lui-même et l'image que son environnement lui renvoie. Autrement dit, la négociation identitaire est un acte social.

En comprenant la négociation identitaire découlant de l'après-épuisement professionnel, il serait intéressant de l'étudier en combinant entrevue et observation. En comparant la manière dont le sujet se raconte et l'observation terrain, il est possible de dégager deux choses : (1) le repositionnement au sein du récit lui-même et (2) comment se traduit le repositionnement, concrètement sur le terrain du travail. De cette manière, il aurait été possible d'observer la renégociation identitaire *post-burnout* sur deux fronts, celui de la subjectivité du sujet et la manière concrète de comment il agit.

En comprenant la négociation identitaire *post-burnout* comme un processus social, les participants restent les experts de leur expérience, que ce soit en tant que personne ayant personnellement vécu un épuisement professionnel ou en tant que collègue de cette personne.

Conclusion

La négociation identitaire post-burnout

Dans un monde où tout se structure autour de la notion de travail, les horaires, les cycles de vie, l'urbanisation des espaces ainsi que les interactions sociales cet intérêt s'est accentué. Le travail est décrit comme un lieu de construction de son identité. Dans les discours populaires, on parle de la carrière et le travail comme d'un outil d'extension et d'expression de soi, permettant l'épanouissement. Or, est-ce toujours le cas ? Qu'arrive-t-il lorsque le travail est ce qui nous rend malades ? Comment se reconstruire après un épuisement professionnel ? Mon intérêt vis-à-vis l'après-épuisement professionnel réside dans le fait que j'ai côtoyé plusieurs personnes ayant vécu un épuisement professionnel. J'ai toujours admiré la force et la résilience avec laquelle ils composaient avec l'après. C'était comme revoir une tulipe émerger de la terre année après année.

L'objectif initial de ce mémoire résidait dans la compréhension du phénomène de renégociation identitaire, en termes de repositionnements identitaires, découlant de l'épuisement professionnel. En observant les manifestations de cette négociation identitaire à travers le discours des participants, il était souhaité (1) comprendre de manière concrète comment ce repositionnement identitaire s'accomplit au niveau de la relation au travail et (2) comment plus largement il se réalise en termes de réorientation des participants dans leurs paysages moraux.

Cette étude a permis de mettre en lumière l'apport des théories relationnelles expliquant l'épuisement professionnel. Ces théories permettent la compréhension de l'épuisement professionnel de manière plus large qu'une simple inadéquation entre l'individu et son environnement. L'épuisement professionnel est abordé comme étant le symptôme d'une structure sociale défailante (Carpentier-Roy, 1995). En élargissant cette compréhension entourant l'épuisement professionnel, il a alors été possible de décroisonner la vision individualisante de l'après *burnout* en illustrant différentes stratégies adoptées qui peuvent impliquer la prise d'action et la transformation de ses relations et son environnement de travail.

Devant la pauvreté de la littérature entourant la négociation identitaire suivant l'épuisement professionnel, nous avons décidé de mener une étude exploratoire en nous basant sur le récit de vie généré par dix participants ayant vécu un *burnout* en se basant sur la théorie identitaire de Taylor (1989). En étudiant le récit de vie des participants, nous avons vu émerger de leur discours une négociation identitaire. Cette négociation s'observe par deux entrées (1) un repositionnement face au travail (2) un repositionnement face à leur paysage moral. Autrement dit, cette transformation concrète ou abstraite de l'environnement de travail faite par les sujets ayant vécu un épuisement professionnel s'accompagne d'une reconfiguration de leur paysage moral.

Cette étude, permet une compréhension l'épuisement professionnel et de la négociation identitaire qui lui suit comme un phénomène relationnel et dynamique qui considère l'environnement de travail non pas comme un *statu quo* à respecter, mais comme un élément modifiable de l'équation, notamment à travers le repositionnement identitaire de ceux qui ont vécu cette expérience. Il devient alors important de revoir à l'aune de cette perspective, les politiques entourant l'épuisement professionnel et l'accompagnement offert aux personnes ayant vécu un épuisement professionnel.

Nos résultats sont indissociables du contexte historique et culturel dans lequel ils ont été produits. Ainsi, nous avons exploré ce phénomène dans le Québec moderne, dans un autre contexte, les résultats obtenus ne seraient probablement pas les mêmes. Nos résultats témoignent également du dynamisme de l'environnement dans lequel se crée le phénomène de l'épuisement professionnel. Notre étude témoigne d'une modification dans la manière de s'orienter moralement chez les participants ayant vécu un épuisement professionnel. Si on considère que l'épuisement professionnel est le mal du siècle, cela éveille un questionnement intéressant. Si l'épuisement professionnel entraîne des réorientations morales et culturelles – amène les gens à devenir plus autonome, plus authentique et plus engagé – peut-on l'envisager comme un levier de transformations sociales ou de changement culturel ? En d'autres mots, ce drame humain, peut-il de façon paradoxale être envisagé ou considéré comme un levier pour nous réorienter collectivement dans le paysage moral de la modernité occidentale.

Bibliographie

- Adandogou, H. G. (2016). Christophe Dejours, Situations du travail. Lectures.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress: une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 261-280.
- American Psychiatric Association. (2015). DSM-5 : manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (traduit par J.-D. Guelfi et M.-A. Crocq; 5e éd.). Elsevier Masson.
- Ancien Testament interlinéaire hébreu-français*. (2007). Alliance biblique universelle.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme?. *Management Avenir*, (3), 372-391.
- Bährer-Kohler, S. (2012). *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working*. Springer Science & Business Media.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 393-413.
- Bataille, S. (2014). La reconstruction professionnelle après. *Références en santé mentale au travail*. 137 (mars), 59-71.
- Bouchard, M. (2019). *Client Action in the Negotiated Order of Madness*. [Thèse de doctorat, HEC Montréal]. Biblos. <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2019NO14.pdf>
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives*, 8, 7-36.
- Cathébras, P. (1991). Du « burnout » au « syndrome des yuppies »: deux avatars modernes de la fatigue. *Sciences sociales et santé*, 9(3), 65-94.
- Carpentier-Roy, M. C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 119-138.
- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, (2), 179-185.
- Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 31-42.
- Chanfrault-Duchet, M. F. (1987). Le récit de vie: donnée ou texte?. *Cahiers de recherche sociologique*, 5(2), 11-28.

- Chaxel, S., Fiorelli, C., & Moity-Maïzi, P. (2014). Les récits de vie: outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action ?. *Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, 17.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 21). Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue prévenir*, 20(1), 21-38.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie du travail à la psychodynamique du travail*. Bayard.
- Dejours, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du travail*, 2(42), 329-340.
- De Saint-André, M., Montésinos-Gelet, I., & Morin, M. F. (2010). Avantages et limites des approches méthodologiques utilisées pour étudier les pratiques enseignantes. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 13(2), 159-176.
- Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature: pourquoi et comment?. *Le libellio d'AGEIS*, 7(2-été), 15-27
- Farber, B. A. (1991). *Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher*. Jossey-Bass.
- Fortin, J (2001). *L'idéal de l'authenticité chez Taylor : une redéfinition de l'individualisme contemporain*, [mémoire de maîtrise, Université d'Ottawa]. ruor, <https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/9301/1/MQ67820.PDF>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Fuhrer, C., Moisson-Duthoit, V., & Cucchi, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. *Management Avenir*, (1), 194-215.
- Ghadiri, D. P. (2010). *Moral Struggles in Organizations: The Case of a Consulting Company*, [Thèse de doctorat inédite]. Quen's College.
- Gouvernement du Québec. (2018). *Le travail et la santé mentale*. <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Kane, S (2009). *Facteurs facilitants et entravants le retour au travail*, [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel, <https://archipel.uqam.ca/2699/1/M10997.pdf>

- Kansoun, Z., Boyer, L., Hodgkinson, M., Villes, V., Lançon, C., & Fond, G. (2019). Burnout in French physicians: A systematic review and meta-analysis. *Journal of affective disorders*, 246, 132-147.
- Kirouac, L. (2007). *Les enjeux sociopolitiques de l'émergence du burnout : réflexion sur les effets des nouvelles formes de domination et de normativité en milieu de travail*, [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel, <https://archipel.uqam.ca/3357/1/M9705.pdf>
- Kirouac, L. (2011). Instruments de mesure et voies thérapeutiques du burn-out: la responsabilité sociale court-circuitée. *Reflète: revue d'intervention sociale et communautaire*, 17(1), 30-57.
- Korzybski, A. (1998). Une carte n'est pas le territoire: prolégomènes aux systèmes non- aristotéliens et à la sémantique générale. Éditions de l'Éclat.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique: théorie, clinique*. Desclée de Brouwer.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.
- Leiter, M. P. et Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behaviour*: vol. 9, p. 297-308.
- Le Moigne, J. L. (1982). *Les sciences de la décision: Sciences d'analyse ou sciences du génie?*, communication à l'université Laval (Québec), publiée en 2002, Sur l'épistémologie des sciences de la décision, sciences de l'organisation. *JL Le Moigne, Le constructivisme*, 2, 33-85.
- Léonard, L. (2017). Lésions professionnelles attribuables au stress en milieu de travail : un phénomène à ne pas sous-estimer !. *Bulletin juridique physimed*. Août 2017.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Loi sur les normes du travail, L. Q. 2010, c 38, art 7.
- Lortie, M. C. (2020). Santé mentale : repenser le travail. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-01-24/sante-mentale-repenser-le-travail>
- Maranda, M. F. (1995). La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 219-242.
- Maranda, M. F. (1998). Compromis fordiste et individualisation des stratégies de défense. *R., J. et R. Laflamme, éd., Stress, santé et intervention au travail. Collection « Gestion des paradoxes dans les organisations*, 7, 151-158.

- Martinet, A. C. (2007). *Sciences du management: épistémique, pragmatique et éthique*. Vuibert.
- Maslach, C. et Jackson, J. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*: vol. 2, no 2 (avril), p. 99 - 114.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). MBI: Maslach burnout inventory. Sunnyvale, CA: CPP, Incorporated.
- Maslach, C. et Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and preventive psychologie*: vol. 7, p.63-74.
- Ministère de la santé et des services sociaux (2016). Statistiques de santé et de bien être selon le sexe- Tout le Québec : stress quotidien élevé au travail. <https://msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/statistiques-de-sante-et-de-bien-etre-selon-le-sexe-volet-national/stress-quotidien-eleve-au-travail/>
- Montero-Marín, J., García-Campayo, J., Mera, D. M., & Del Hoyo, Y. L. (2009). A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 4(1), 31.
- Mucchielli, R. (1996). *L'observation psychologique et psychosociologique*. Esf Editeur.
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out): un problème réel. *Revue d'intervention sociale et communautaire*, 7(1), 165-191.
- Myers, C. S. (1921). Industrial fatigue. *Journal of the Royal Society of Arts*, 69(3558), 150-159.
- Nietzsche, F (1882). *Le gai savoir* (Traduit par Pierre Klossowski). Gallimard.
- Olié, J. P., Légeron, P., Acker, A., Adolphe, M., Allilaire, J. F., Chamoux, A., ... & Le Gall, J. R. (2016). Le burn-out. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 200(2), 349-365.
- Organisation Mondiale de la Santé (2020). *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD)*. OSM. <https://www.who.int/classifications/classification-of-diseases>
- Organisation Mondiale de la Santé (2019). *Santé mentale*. OSM. https://www.who.int/topics/mental_health/fr/
- Paradis, G. (1990). Le burnout au temps de l'excellence. *Nouvelles pratiques sociales*, 3(2), p. 187-193.
- Piaget J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard.
- Ricœur, P. (1955). *Histoire et Vérité*. Paris : Seuil

- Sanséau, P. Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Shakespeare, W. (2006). *The Poems: Venus and Adonis, The Rape of Lucrece, The Phoenix and the Turtle, The Passionate Pilgrim, A Lover's Complaint* (Vol. 21). Cambridge University Press.
- Saraga, A. (2014). L'intervention interdisciplinaire comme facteur de protection contre l'épuisement professionnel dans le milieu communautaire. *Chantier de l'intervention en sciences humaines*, 4(1). 57-65.
- Selye, H. (1936). The physiology and pathology of exposure to Stress. A treatise based on the concepts of the General Adaptation Syndrome. *Institute of Medicine from Montreal University*. 9(18), 2016.
- Storup, B., Millot, G., & Neubauer, C. (2013). La recherche participative comme mode de production de savoirs. *Un état des lieux des pratiques en France. Fondation sciences citoyennes*.
- Taylor, C. (1989). *Sources of the self: The making of the modern identity*. Harvard University Press.
- Taylor, C. (1998). *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*. Éditions du Seuil.
- Tissot, S. A., & de Saint-Germain, B. (1859). De la santé des gens de lettres. Techener.
- Vatin, F. (2016). Fatigue industrielle . Dans : Philippe Zawieja éd., *Dictionnaire de la fatigue* (pp. 310-312). Genève, Suisse: Librairie Droz. <https://doi.org/10.3917/droz.zawie.2016.01.0310>
- Veil, C. (1959). States of exhaustion. *Concours medical*, 81(23), 2675-6.
- Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion*. [Note de synthèse]. Laboratoire ERMMES, Université de Toulon.
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013). *Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires*. Armand Collin.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____