

Louvain School of Management

Le burn-out dans nos entreprises et l'impact des paradoxes organisationnels : induisent-ils nécessairement un épuisement professionnel ?

Mémoire recherche réalisé par
Jonathan Remacle

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en science de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Thomas Périlleux

Année académique 2016-2017

Avant-propos

Ce mémoire fut rédigé par Jonathan Remacle, sous la direction de Mr. Périlleux. Mes remerciements les plus sincères à lui pour son aide dans mes recherches, ainsi que pour ses conseils visant à élargir mes horizons plutôt qu'à les rétrécir.

Pour m'avoir toujours plus orienté que dirigé, merci à lui.

Je remercie également les différentes personnes qui ont accepté de s'entretenir avec moi par rapport aux expériences, difficiles, qu'ils ont vécu. Leurs témoignages furent essentiels pour mon mémoire. Sans eux, celui-ci n'aurait pas pu voir le jour.

Pour m'avoir fait confiance et s'être confiés à moi, merci à eux.

Enfin, je souhaite remercier toutes les personnes qui liront ce mémoire et y accorderont du temps. En lui accordant votre intérêt, celui-ci en revête d'autant plus pour moi.

En vous souhaitant une bonne lecture,

Jonathan Remacle

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	<u>4</u>
<u>LE BURN-OUT</u>	<u>6</u>
ORIGINE	6
LES ANCIENS REFLETS	7
LES PREMIERES PROFESSIONS TOUCHEES	9
DEFINITION	10
LES TROIS DIMENSIONS	13
1. L'ÉPUISEMENT CHRONIQUE, EMOTIONNEL	13
2. DEPERSONNALISATION, DESHUMANISATION, CYNISME	14
3. INEFFICACITE, PERTE D'ESTIME DE SOI, REDUCTION DE L'ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL	15
CERTAINES CAUSES DE BURN-OUT	15
1 ^{ERE} CAUSE : LE SURMENAGE	16
2 ^{IEME} CAUSE : LE MANQUE DE RECONNAISSANCE	18
3 ^{IEME} CAUSE : DES BUTS CONFLICTUELS	20
4 ^{IEME} CAUSE : LA NORMALISATION DE L'IDEAL, L'EFFONDREMENT DE L'IDEAL	21
CONCLUSION	23
<u>LES PARADOXES ORGANISATIONNELS</u>	<u>24</u>
DEFINITION	24
LES PARADOXES ORGANISATIONNELS	27
LE MANAGEMENT DES PARADOXES	29
LA NATURE DES PARADOXES	31
AVONS-NOUS DE PLUS EN PLUS A FAIRE A DES ORGANISATIONS « PARADOXANTES » ?	32
LES TYPES DE PARADOXE	33
LE PARADOXE DE LA PRATIQUE	33
LE PARADOXE IDENTITAIRE	37
PROPOSITIONS	39
<u>INTERVIEW, PARTIE PRATIQUE</u>	<u>40</u>
METHODOLOGIE	40
PORTRAITS	43
ANALYSE	45
LE SENS DU TRAVAIL	46
DISTANCE AU TRAVAIL	46
« FAUX » BURN-OUT	47
LE PARADOXE IDENTITAIRE	48
LE PARADOXE DE LA PRATIQUE	57
CONCLUSION GENERALE	62
<u>CONCLUSION</u>	<u>66</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>69</u>
<u>ANNEXES</u>	<u>71</u>
ANNEXE 1 - SYNERGIE	71
ANNEXE 2 - INTERVIEWS	72

Introduction

« *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte.* » Herbert. J. Freudeberger¹

Depuis maintenant plusieurs années, notre société et nos organisations du travail sont rongées par un mal de plus en plus virulent, ne cessant d'étendre son influence: le burn-out. De nombreuses études sur celui-ci courent de nos jours, s'intéressant à ses causes, ses conséquences ou aux solutions qu'on peut y apporter. Chacun de ces trois sujets est profondément vaste et possède une littérature abondante. Ce mémoire n'a pas pour but de résumer ces recherches, mais de se consacrer conjointement à un autre phénomène au cœur de nos organisations: les paradoxes organisationnels. Ces paradoxes bien spécifiques et inhérents à nos entreprises, bénéficient également d'une littérature étendue. Ce mémoire a pour objectif d'associer ces deux sujets, le burn-out et les paradoxes organisationnels, en une seule recherche: étudier le lien entre ces deux phénomènes issus de nos organisations est la raison d'être de ce mémoire.

À travers celui-ci, nous essayerons avant tout d'analyser la causalité entre les paradoxes organisationnels et le burn-out: ces premiers sont-ils susceptibles d'induire chez les travailleurs qui en seraient touchés un syndrome d'épuisement professionnel ?

Cependant, avant de nous attarder sur cette question, nous nous intéresserons en premier lieu au burn-out de manière générale, en étudiant ses origines, en le définissant et en présentant succinctement quelques causes génériques établies. Au fur et à mesure que nous progresserons, nous étudierons des sources du burn-out plus complexes et moins reconnues.

¹ Freudeberger, H. (1987), *L'épuisement professionnel: la Brûlure interne*, Gaétan Morin, p. 3.

Une fois que nous aurons développé dans les grandes lignes ces différentes causes, nous nous consacrerons à celle qui nous intéresse pour ce mémoire, à savoir les paradoxes organisationnels. En un premier temps, nous définirons ceux-ci et résumerons succinctement la littérature qui y est consacrée : la recherche sur les paradoxes organisationnels, bien que récente, reste abondante. En ce sens, nous esquisserons rapidement le contexte dans lequel ce phénomène a été étudié.

Ensuite, une fois que nous aurons identifié précisément ce qu'est un paradoxe organisationnel, nous consacrerons le reste du mémoire à étudier certains d'entre eux plus précisément. En effet, parmi les différents types de paradoxes organisationnels qui existent, seulement quelques uns nous intéressent pour ce mémoire. Nous les développerons plus profondément et chercherons à établir des propositions qui attestent de leurs effets supposés sur l'épuisement des travailleurs.

Après avoir établi ces hypothèses, nous étayerons cette recherche d'une étude empirique réalisée à travers des interviews de travailleurs ayant souffert de burn-out, et cela avec une approche centrée sur les paradoxes.

Au terme de ces entretiens, nous espérons pouvoir établir un lien clair entre les paradoxes organisationnels et le burn-out. Si ce lien peut être identifié comme une cause, cela permettrait notamment d'agir sur les paradoxes organisationnels afin de résoudre partiellement les burn-out. En effet, les paradoxes au sein des organisations peuvent avoir des effets néfastes ou positifs selon la façon dont ils sont gérés. Si ceux-ci contribuent effectivement au burn-out, le fait d'avoir un management adéquat de ces paradoxes permettrait donc indirectement de réduire les burn-out au sein des organisations.

Le burn-out

Origine

Le burn-out n'a pas toujours existé dans nos sociétés. C'est seulement en 1969 que le professeur Loretta Bradley emploie pour la première fois le terme « burn-out » afin de désigner le stress professionnel. Le premier article scientifique remonte quant à lui à 1974, et fut rédigé par le psychiatre Herbert Freudenberger, considéré comme un pionnier dans l'étude de cette maladie. L'article, *Staff burnout*, a pour objet les observations personnelles de Freudenberger dans son milieu de travail, un hôpital. Il s'interroge sur les bénévoles travaillant dans celui-ci et qui perdent rapidement leur motivation à travailler. Il dénote certains traits communs partagés par l'ensemble de ces travailleurs : stress, fatigue, insomnies, maux de têtes, surmenage. Il parle d'un « craquage » et commence à éclairer des premières lueurs ce phénomène qu'il appela burn-out. Il sera le premier à étudier cette maladie et à l'inscrire dans un canevas scientifique.

Quelques années plus tard, en 1981, Maslach anoblit la recherche sur le burn-out d'une étude poussée et approfondie sur la maladie, introduisant un instrument permettant de mesurer l'intensité du burn-out chez les personnes en souffrant et qui encore aujourd'hui est utilisé (Weber, Jaekel-Reinhard, 2000) : *The Maslach Burnout Inventory*.

Néanmoins, même si l'approche scientifique rigoureuse date de 1974, et que le terme fut identifié scientifiquement en 1969, on peut encore remonter un peu plus loin dans le temps, jusqu'à trouver sa première utilisation hors de toute rationalisation scientifique chez Shakespeare, en 1599². Le terme s'oublie durant des siècles avant de revenir dans la nouvelle « A Burnt out Case » de Graham Greene, en 1960. Dans cette histoire, l'auteur diagnostique le personnage principal vivant au Congo comme atteint

² « Night's candles are burnt out. », *Romeo & Juliet*, Acte 3 Scène 5.

« mentalement » de burn-out, qui désignait alors une personne lépreuse dont les membres avaient été amputés.

Ici, l'origine rigoureuse du mot burnout est enfin décelée et retracée, à travers quatre dates : 1960, 1969, 1974 et 1981. Depuis lors, la maladie a pris de l'ampleur aussi bien dans notre société que dans les études qui lui sont rapportées.

Les anciens reflets

Cependant, même s'il est vrai que le burn-out dans le sens où on l'entend de nos jours est apparu au 20^{ième} siècle, cela ne signifie pas que les sociétés antérieures à la nôtre ne souffraient pas de maux similaires (Chabot, 2013).

En effet, on définit souvent le burn-out comme *une maladie de la société moderne*³ (Weber et Jaekel-Reinhard, 2000) : un malaise qui reflète le mal-être vivant de notre civilisation. Cette maladie n'étant reconnue et étudiée que depuis ce dernier siècle, nous pouvons penser que les mutations subies par notre société actuelle sont également les causes de cette maladie.

Ceci étant dit, il s'avère pertinent, pour étayer cette théorie, de s'intéresser aux autres malaises ressentis durant les derniers siècles. Aux autres mœurs, d'autres maux reflétant le mal-être.

Ainsi, l'acédie était un terme utilisé couramment dans l'église catholique au 4^{ième} siècle A.D (Stanley Jackson, 1985). Cette « *maladie* » désignait un mal touchant les croyants les plus bigots, qui perdaient leur foi malgré une grande ferveur. Des personnes actives et croyantes qui perdent petit à petit leurs convictions et le sens de ce quoi en ils croient et pourquoi ils vivent, jusqu'à devenir dépressifs. Ce mal-être, bien que différent du burn-out, partage néanmoins des caractéristiques communes. L'acédie était alors décrit comme « *lassitude ou détresse du cœur* »⁴.

⁴ Cassian J., *The conferences of John Cassian*. Christian Classics Ethereal library, années 360-435.

Ce mal-être, durant les âges, n'a cessé de voir sa définition évoluer et finit par être associé à des contextes plus lointains. D'un mot définissant en premier lieu une paresse et lassitude de l'âme, cloisonné au sein des monastères, il a fini par s'étendre en dehors de ceux-ci, et s'est rapproché de termes plus classiques comme le désespoir, la tristesse ou le chagrin.

Dans l'époque moderne, des auteurs ont associé l'acédie à un état plus proche d'une mélancolie ou d'une dépression. Certains ont rapproché ce mal-être d'un autre de ces derniers siècles : le Spleen. Charles Baudelaire l'évoquera dans un de ses poèmes. Celui-ci sera décrit comme un état traduisant un profond mal de vivre et similaire au désespoir : solitude, angoisse, ennui, culpabilité... Le Spleen Baudelairien date de la moitié du 19^{ème} siècle.

En 1869, le neurologue George Miller Beard invente le terme « *neurasthénie* »⁵ pour désigner une maladie mentale dont les symptômes incluent une grande fatigue, de l'anxiété, des maux de tête... De nombreux écrivains du début du 20^{ème} siècle déclarèrent en souffrir, comme Marcel Proust ou Natsume Sôseki.

Ce que l'on peut conclure de cette rapide examination, c'est la caractéristique vivante des sociétés à contracter un mal-être ou une maladie, et l'impactant dans ses fondations. De nos jours, on peut observer que le burn-out pourrait être une maladie reflétant le mal-être vécu par notre société durant ces deux derniers siècles.

En effet, la société, depuis maintenant environ 200 ans, a subi des mutations et continue d'en subir : la révolution industrielle ainsi que des méthodes scientifiques de management telles que le Taylorisme ont impacté l'organisation du travail, permettant une concentration particulière sur la productivité des travailleurs, transformant celle-ci en un critère de qualité du management quasi-absolu (Dujarier, 2006). Par la suite dans les années 1970, « *le mouvement de massification et de rationalisation de la production propre à la modernité, s'est accéléré.* »⁶ Depuis maintenant des dizaines d'années, nous sommes rentrés dans une période de standardisation de plus en plus poussée qui force

⁵ G. M. Beard, *Neurasthenia or nervous exhaustion*, Boston Medical and Surgical Journal, 1869.

⁶ Dujarier M-A, *L'idéal au travail*, Quadrige, 2012, p 9.

les employés à devenir de plus en plus polyvalents, compétents (de Gaulejac, 2011). Le sens conféré au travail est amenuisé par la standardisation des processus, offrant une plus grande polyvalence et productivité. En intensifiant la standardisation, on augmente la polyvalence des employés : ceux-ci deviennent remplaçables plus aisément, et leur travail perd en valeur, ainsi qu'en personnalité. Ces mouvements de standardisation et de massification, joints à une intensification du travail, sont des facteurs qui peuvent rendre vulnérables les travailleurs au burn-out.

Les premières professions touchées

Le burn-out n'affectait en premier lieu que certaines professions, avant de s'étendre depuis quelques dizaines d'années à de nouvelles. Comme pour les autres maladies, il est intéressant de s'interroger sur les premières victimes afin de comprendre quelles sont les personnes les plus vulnérables, et pourquoi.

Les premiers touchés furent les professionnels du milieu médical et professoral : soigner et enseigner étaient les premières professions touchées (Chabot, 2013). Dans l'article de Freudenberger datant de 1974, c'est d'ailleurs des bénévoles travaillant à l'hôpital qui sont étudiés, car visiblement atteints de burn-out. Cette réalité, que les métiers liés à l'enseignement et au soin sont les premiers touchés, est toujours aussi pertinente aujourd'hui.

Pascal Chabot s'est d'ailleurs penché sur la question, afin de savoir pourquoi ces professions étaient les plus touchées. Il cite une phrase de Freud forte : ce sont des métiers où l'on peut *d'emblée être sûr d'un succès insuffisant*⁷. Il n'est jamais possible pour un infirmier ou un professeur de satisfaire au maximum les exigences auxquelles ils sont confrontés. Il y aura toujours des douleurs et des problèmes non résolus, ils poursuivent un idéal impossible à atteindre en pratique. De plus, ce sont deux professions frontales, où l'ont fait face directement à la détresse des patients ou des élèves, et où l'on est *mandaté* pour s'y confronter, sans pouvoir fuir.

⁷ Chabot P., Global Burn-out, Perspectives critiques, 2013, p. 71.

Ce qui est frappant aujourd'hui, c'est que l'on remarque qu'il existe en réalité de nombreuses professions où l'on peut *d'emblée être sûr d'un succès insuffisant*⁸, ce qui n'était pas forcément le cas avant. En effet, le management actuel impose des quotas de production impossibles à atteindre afin de pousser les travailleurs au-delà de leurs limites. (Aubert et Gaulejac, 2007) En établissant des critères de qualités impossibles à atteindre en pratique, mais qui doivent néanmoins être poursuivis, on augmente la charge de travail des employés, tout en exerçant une pression continue.

La question de savoir pourquoi les premières professions touchées par cette maladie furent l'enseignement et l'éducation, trouve sa réponse dans la définition même du burn-out, ses caractéristiques profondes.

Définition

De nombreuses définitions de la maladie existent et sont valides, chacune préférant souligner une particularité précise du mal et en éclipser d'autres. Le burn-out est un phénomène complexe, dont les frontières avec les autres maladies sont nébuleuses et touchant à plusieurs disciplines différentes (majoritairement sociologique et psychologique). Il est le résultat d'interactions complexes entre le travail, la société et l'individu. Emprisonner cette complexité et cette richesse dans une définition est cependant nécessaire, mais elle ne pourra jamais refléter l'étendue très vaste du phénomène et de ce à quoi il touche. En conclusion, il est essentiel de se rappeler qu'aucune définition du burn-out ne peut être parfaitement exhaustive.

C'est d'ailleurs pour cette raison que, pour le burn-out, « *il n'existe pas de définition généralement acceptée* »⁹, ce qui peut poser problème. Certains auteurs lui donnent une définition statique, tandis que pour certains, le dynamisme prévaut et le burn-out est perçu comme un processus.

⁸ Ibid, p.71.

⁹ SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE Avis n° 178 du 7 février 2014 sur un projet d'arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail. Confirmé le 25 février 2014. (D170)

Ceci étant dit, afin d'avoir le meilleur aperçu possible du burn-out, nous nous référerons à plusieurs définitions soulignant plusieurs aspects fondamentaux, en commençant par étudier celles de pionniers en la matière : Freudenberger et Maslach.

Voici la définition de Freudenberger datant de 1974 : « *un état de fatigue ou de frustration résultant du dévouement à une cause, à un mode de vie ou à une relation qui n'a pas donné les bénéfices escomptés.* »¹⁰

Cette définition, bien que datée, fut une des premières tentant de décrire le phénomène et en souligne de nombreux aspects importants, ce qui en fait encore aujourd'hui une définition pertinente :

- *État de fatigue*: le burn-out se caractérise systématiquement par une sensation de fatigue éprouvée par les personnes qui en souffrent. Certains travailleurs y verront une conséquence d'un surmenage.
- *Résultat du dévouement à une cause* : la cause, pour ce mémoire, sera le travail. On notera ici l'importance du mot « dévouement ». Ce mot n'a pas été choisi par hasard : dans le burn-out, on retrouve une notion de dévouement, d'acceptation volontaire du travail. On s'engage positivement pour celui-ci, et on souhaite l'accomplir. C'est le dévouement d'une personne à son travail qui l'exténue, et non pas un détachement comme on peut le croire. Le détachement de l'employé pour son travail se fait après un long dévouement, parfois vu comme nécessaire afin de ne plus être blessé.
- *Qui n'a pas donné les bénéfices escomptés* : on retrouve dans la définition un dernier point important : quelque chose d'inattendu s'est passé dans cette relation entre le travailleur et son travail. Une attente trahie, un décalage entre ce qui était souhaité et la réalité. Une dissonance manifeste est vécue par le travailleur, ce déphasage est une caractéristique fondamentale de la définition du burn-out. Il existe une discordance imprévue entre la réalité et ce qui était imaginé.

¹⁰ Freudenberger H., *Staff Burnout*, Journal of Social issues volume 30, 1974.

C'était la première définition du burn-out, telle qu'elle fut rédigée par Freudenberger en 1974. Bien qu'accusant une certaine vétusté, elle reste encore aujourd'hui pertinente car elle évoque des points toujours ancrés dans la réalité contemporaine de cette maladie.

Couplée à cette définition, voici celle de Maslach. C'est une définition générale mais essentielle car décrivant les caractéristiques principales du burn-out, et qui sont encore aujourd'hui analysées.

« Syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui. »¹¹

Cette définition fait appel à 3 notions qui sont devenues chez les psychologues et sociologues les « trois dimensions » du burn-out : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel.

Ces trois dimensions caractérisent le burn-out et furent individuellement étudiées. Elles permettent de dépeindre le burn-out, de le distinguer des autres maladies similaires. Ce sont des signes distinctifs, qui lui confèrent sa particularité par rapport aux autres maladies professionnelles.

Enfin, il est à noter dans cette définition que Maslach parle *d'implication professionnelle auprès d'autrui*. Il existerait donc dans le burn-out un engagement de l'individu dans une relation avec les autres, à l'origine de la maladie.

Même si ces deux définitions sont pertinentes, nous en étudierons une dernière pour ce mémoire, qui a l'avantage d'évoquer les aspects les plus importants de la maladie. Elle fut rédigée par Schaufeli et Enzmann en 1998.

¹¹ Maslach C. et Leiter M., Burn-out: Le syndrome d'épuisement professionnel, Les arènes, 2011.

« Le burnout est un état d'esprit durable, négatif et lié au travail affectant des individus 'normaux'. Il est d'abord marqué par l'épuisement, accompagné d'anxiété et de tension (distress), d'un sentiment d'amoindrissement de l'efficacité, d'une chute de la motivation et du développement de comportements inadaptés au travail. Cette condition psychique est progressive et peut longtemps passer inaperçue du sujet lui-même. Elle résulte d'une inadéquation entre les intentions et la réalité professionnelle. Le burnout s'installe en raison de mauvaises stratégies d'adaptation associées au syndrome, souvent auto-entretenu. »¹²

Cette définition reprend à sa façon les dimensions de Maslach, en plus de souligner un point essentiel : une inadéquation entre les intentions et la réalité professionnelle dans les burn-out. Freudenberger parlait lui de relation n'offrant pas les bénéfices escomptés. Dans les deux cas, on souligne un décalage inattendu entre la réalité et l'idée que l'on se faisait de notre travail : l'idéal.

Les trois dimensions

Maintenant que nous saisissons mieux les principaux aspects de la maladie, nous pouvons nous attarder plus durablement sur certains points précis, à savoir les trois dimensions. Elles représentent trois phases qui caractérisent le burn-out. Celles-ci se découpent de façon chronologique et apparaissent au fur et à mesure que la maladie progresse.

1. L'épuisement chronique, émotionnel

C'est une des premières phases du burn-out, *L'épuisement est la première réaction au stress d'un métier qui exige beaucoup*¹³.

C'est le travail qui tend dans certains contextes à stresser et fatiguer les travailleurs. Quand ceux-ci commencent à être fatigués chroniquement, ils deviennent plus fragiles et faibles émotionnellement. Les travailleurs se sentent vidés de leurs forces, épuisés et manquent d'énergie pour affronter leurs journées. Dans ce contexte d'épuisement, les

¹² Enzmann D. et Schaufeli W., *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*, 1998.

¹³ Maslach C. et Leiter M., *Burn-out: Le syndrome d'épuisement professionnel*, Les arènes, 2011, p. 43.

autres symptômes du burn-out peuvent apparaître et aggraver l'état du travailleur concerné. La sensation de fatigue continue, est une des premières étapes du burn-out, ainsi que le berceau qui couve les prochains symptômes.

2. Dépersonnalisation, déshumanisation, cynisme

Cette étape dans le processus du burn-out apparaît dans une phase déjà avancée de celui-ci, où l'individu commence à se décourager face au travail. Pendant trop longtemps, celui-ci tenta de faire face en se surmenant. Il surcompensait par rapport à la peine que lui infligeait son travail, en se disant que s'il décidait de travailler encore plus, il viendrait « à bout de celui-ci » et en oublierait le poids. C'est une fuite en avant, qui cherche à s'ignorer soi-même.

Dans la réalité, les choses ne se passent pas comme prévues : le travail est toujours aussi épuisant et finalement, les nerfs lâchent. La surcompensation mène au surmenage qui détruit le travailleur. Il est maintenant vidé de ses forces, et ne cherche plus à se donner au maximum pour son travail. Il va adopter une posture d'auto-défense, de « damage control » où il mettra entre lui et son travail une distance émotionnelle. Il va cesser d'y mettre du cœur, et cherchera à remplir ses tâches de la façon la plus mécanique qui soit en réalisant le strict minimum. En dépersonnalisant son travail, en réduisant son attachement à celui-ci, il espère diminuer la douleur et la fatigue. Pour ce faire, ils adoptent une attitude froide et distante par rapport au travail et les gens qui les entourent (Maslach et Leiter, 2011).

Dans le cadre de la production de service, ce mécanisme de défense consiste à « routiniser » le travail, à s'en rendre étrangers. On l'objectivise, on rend le sujet (le client, le patient) simple objet. On automatise nos actions jusqu'à rendre les personnes en face dénuées de personnalité et d'humanité. En se voilant ainsi la face, on peut plus facilement survoler certains conflits issus de nos tâches. Une infirmière peut faire taire dans sa tête les lamentations de ses patients si elle déshumanise ceux-ci, se protégeant de certaines peines.

Ce mécanisme d'auto-défense est doublement nocif, pour le prestataire du service et le destinataire.

3. Inefficacité, perte d'estime de soi, réduction de l'accomplissement personnel

Cette dernière dimension est aussi une des phases finales du burn-out, après l'épuisement et le cynisme. Le travailleur a dorénavant perdu toute envie de réaliser son travail, et ne s'investit plus pour celui-ci. Il tente de le fuir, n'accomplit que le strict minimum et ne se sent pas à la hauteur. Il se juge inefficace, incapable et a l'impression d'avoir été vaincu par la charge de travail, s'en voulant pour être trop faible face aux exigences requises. Un sentiment de culpabilité se mêle à ce sentiment d'échec, et aboutit à une perte d'estime de soi qui dépasse la simple sphère professionnelle. La confiance de la personne en elle-même se retrouve détruite.

Cette culpabilité, ce sentiment de regret, d'échec, cette perte de confiance... Toutes ces émotions, mêlées entre elles, peuvent dans les cas les plus graves aboutir à une dépression.

Certaines causes de Burn-out

Les psychologues et sociologues ont, à travers les années, décelé de nombreuses « causes » du burn-out. Mais il faut ici être prudent. La causalité n'est jamais parfaite, ni unique. De nombreuses raisons (privées et personnelles) peuvent pousser un travailleur dans un état d'épuisement. De plus, les raisons ne sont jamais exclusives, elles s'enchevêtrent et s'influencent. Enfin, chacun réagit différemment au stress subi dans le milieu professionnel. Tandis que certains sauront se montrer indifférents face à des tâches précises, d'autres vont montrer des signes de fatigue. Cela ne signifie pas pour autant que la personne plus sensible est inapte au travail et doit être remplacée.

Il ne s'agit donc pas ici d'être exhaustif et de lister la totalité des causes du burn-out. Celles-ci sont bien trop nombreuses, et différentes jusqu'à un certain degré. Il s'agit plutôt ici de lister celles qui sont les plus répandues et ressortiront régulièrement. À

travers les interviews que nous avons réalisés, nous nous sommes rendus compte que ces causes « majeures » transparaisaient souvent en toile de fond.

Enfin, il serait inopportun de faire une simple liste des causes, et de ranger ensuite les personnes dans des cases hermétiques. Les différentes causes s'enchevêtrent et s'influencent les unes avec les autres pour former un malaise compact, complexe à dissocier et analyser. La vérité est complexe, floue et même si elle peut exclure des raisons, elle peut également en mélanger d'autres et introduire certains éléments de la vie privée d'une personne.

Enfinement, à côté des raisons déjà largement débattues et discutées par les psychologues et les sociologues, il existe également d'autres causes, possédant une plus grande « *pertinence sociologique* » que les raisons plus communes. Ces causes, discutées plus récemment, ont le mérite de replacer pertinemment le burn-out dans son cadre sociologique et historique : à savoir la société du 20^{ième} et 21^{ième} siècle, avec ses exigences et ses nouveaux codes organisationnels. Ce mémoire a pour but d'approfondir ces raisons qui s'inscrivent plus nettement dans les malaises de notre époque et prennent ceux-ci en perspective pour établir ce qui peut induire le burn-out.

Maslach considère les différentes causes qu'elle a pu identifier comme des *disparités* entre la personne et son travail.¹⁴ Il ne s'agit donc pas ici de trouver des causes personnelles propres à l'individu, mais plutôt de se concentrer sur l'environnement de travail. Le burn-out n'est pas un problème personnel, la simple incapacité d'un individu de s'adapter face aux exigences trop lourdes d'une organisation, mais une maladie professionnelle, qui nécessite donc de s'attarder sur l'environnement dans lequel celle-ci naît.

1^{ère} cause : le surmenage

Considéré comme la première cause de burn-out par de nombreuses personnes en souffrant, le surmenage est devenu une issue majeure dans la vie des entreprises. Dans

¹⁴ « *Le burn-out est l'indice de la séparation entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire* » Burn-out : Le syndrome d'épuisement professionnel, Les arènes, p.42.

un monde où une productivité toujours plus grande est exigée pour répondre aux exigences des clients et à la compétition féroce, les entreprises requièrent de leurs travailleurs de plus grandes ressources qu'auparavant. Le travail a changé en 3 aspects qui induisent tous le surmenage (Maslach et Leiter, 2011).

- Le travail est plus intensif

« Les enseignants s'occupent de classes plus chargées, les infirmières sont responsables de davantage de patients... »¹⁵

L'intensité du travail a augmenté. Il est plus lourd qu'auparavant : les pauses sont réduites, les travailleurs prennent moins le temps de récupérer. Les organisations augmentent la production non pas en améliorant les méthodes productives, mais en accroissant la charge de travail pour les employés. Une solution de ce genre ne peut être que temporaire puisque qu'à la longue, en ne cessant d'exiger plus sans modifier les méthodes utilisées, les travailleurs sont susceptibles de rompre. Un travail trop intensif est susceptible d'épuiser, ce qui peut conduire à terme à ce que les symptômes du burn-out se déclarent à cause de la charge trop soutenue.

- Le travail requiert davantage de temps

« Les individus donnent de leur temps personnel et renoncent à certaines de leurs obligations privées pour aider l'entreprise à paraître plus productive. »¹⁶

Le temps de travail commence à se rallonger, et empiète sur les moments privés de la personne. Grâce à la technologie, les gens sont rattachés à leur travail même dans leurs sphères privées et peuvent y accorder du temps, ils y sont contraints parfois.

Comme pour le travail devenant plus intensif, rallonger le temps de travail n'a que des effets provisoires et brefs sur la productivité. Les conséquences peuvent être néfastes pour les travailleurs. Devant travailler plus longtemps qu'auparavant, ceux-ci

¹⁵ Maslach C. et Leiter M., Burn-out : Le syndrome d'épuisement professionnel, Les arènes, 2011, p. 74.

¹⁶ Ibid., p. 77.

sont plus vulnérables à la fatigue et au sentiment d'être submergé par leur vie professionnelle, un manque de contrôle susceptible de les fragiliser émotionnellement également.

- Le travail est plus complexe

Le service presté tend à s'élargir. Le serveur au restaurant ne s'occupe plus seulement de servir, mais doit savoir encaisser, nettoyer, ranger, gérer les commandes... Le professeur peut accumuler avec sa profession d'autres tâches périphériques.

Ces trois modifications du travail, le rendant plus complexes et pénibles, conduisent à l'épuisement du travailleur. Une fois celui-ci épuisé, cette fatigue agit alors comme un stress, qui peut conduire au burn-out.

2^{ème} cause : le manque de reconnaissance

Raison soulignée par Maslach et Chabot, cette raison peut sembler bénigne, mais la reconnaissance est au contraire quelque chose de fondamental au sein du travail. C'est par la reconnaissance que la souffrance peut se transformer en plaisir. Elle est nécessaire à ce processus. Pour nombre de personnes, leur travail s'avère être dans leur vie une corvée, quelque chose de difficile et d'épuisant. Ces personnes ont besoin qu'on leur reconnaisse leur travail, afin que celui-ci reprenne du sens et de la valeur à leurs propres yeux. La gratitude face au travail accompli est essentiel pour l'épanouissement personnel d'un être humain, c'est une reconnaissance sociale nécessaire à la construction d'un homme (Chabot P., 2013).

Cette considération et appréciation de notre travail par les autres sont comme une marque d'adhésion de la société à ce que l'on fait, et permet de lui donner du sens. Or pour apprécier son travail, il est nécessaire qu'un travailleur y trouve du sens.

La reconnaissance pour le travail accompli peut se traduire envers le travailleur de deux façons différentes : matérielle et consensuelle. La première façon englobe les marques de considérations telles que des promotions ou des salaires et proviennent

directement de notre hiérarchie, qui reconnaît notre travail en le récompensant. La seconde reconnaissance, consensuelle, englobe les remerciements et marques d'estime pour notre travail. Il peut aussi bien provenir de notre hiérarchie que de nos pairs ou nos « *clients* ». Pour donner un exemple concret, le remerciement des élèves pour leur professeur est un signe de reconnaissance consensuelle puissant.

De nos jours, certaines organisations considèrent que la reconnaissance n'est plus quelque chose de nécessaire sur le lieu de travail, pour deux raisons construites par les employeurs :

- L'employé devrait être capable de créer lui-même sa valeur, de la reconnaître seul. La nécessité de reconnaissance serait néfaste. Attendre des autres qu'ils reconnaissent notre valeur sans s'en accorder soi-même peut être vu comme un signe de faiblesse.
- Il a déjà été démontré que la reconnaissance peut induire chez certains un laisser-aller. Face aux remerciements de leurs supérieurs ou collègues, des travailleurs peuvent se satisfaire du travail actuel et en faire moins qu'auparavant.

Pour ces deux raisons, il apparaît que certains employeurs préfèrent ne pas montrer de signe de reconnaissance à leurs employés, bien que cela soit considéré par de nombreux psychologues, comme Christophe Dejours, comme un fondement de l'identité professionnelle et personnelle.

Enfin, il faut être prudent par rapport à la reconnaissance. Son but devrait être exclusivement de reconnaître le travail accompli, sans intention tronquée. Certains employeurs peuvent utiliser celle-ci à des buts intéressés, avec comme objectifs d'encourager le travailleur et de « normaliser » une situation complexe et difficile, afin de la faire passer pour simple tâche. La reconnaissance authentique doit correspondre à un comportement cohérent de l'employeur, celle d'une attitude bienfaisante envers son employé, et peut même se traduire en une reconnaissance matérielle, que ça soit une promotion ou un avantage offert comme par exemple une plus grande liberté offerte à

l'employé. Si la reconnaissance n'a pas pour but de reconnaître mais seulement d'exiger de l'employé, celle-ci est trompeuse et peut nuire.

Maintenant que nous avons résumé certaines des raisons les plus avancées depuis les débuts de la recherche sur le burn-out, il est temps de nous intéresser à une autre raison, plus proche de l'objet de ce mémoire.

3^{ième} cause : des buts conflictuels

L'entreprise possède, comme les êtres humains, des buts qu'elle essaie d'atteindre et communique à ses employés. Elle exige de ceux-ci de les respecter et d'agir dans le but de les atteindre. Ces buts, que l'on peut qualifier d'idéaux, agissent comme des repères moraux et doivent guider les actions du personnel, censé adhérer à ceux-ci. Cependant, les objectifs que prône une entreprise dans son idéal peuvent se heurter à la réalité du travail : les différents buts que se fixe une entreprise sont conflictuels.

Par exemple, certaines chaînes de restaurants agissent selon un triptyque d'objectifs tels que la conformité aux normes, la satisfaction totale du client, et enfin la rentabilité la plus poussée qui soit (Dujarier, 2012).

Quand on observe ces buts et leurs impacts sur une organisation, on remarque qu'ils agissent en réalité l'une contre l'autre ; ils sont conflictuels. Satisfaire le client rentre directement en conflit avec un souci de rentabilité, de même que la conformité à des normes précises au travail peut s'opposer au profit à engranger, les mesures d'hygiène pouvant être onéreuses.

Ces conflits forment des luttes au travail, qui ont tendance à s'entrechoquer au plus bas maillon de la chaîne, à savoir au simple employé, incapable de répondre à la fois aux exigences absolues de conformité, rentabilité et satisfaction. Ce que les individus ont le plus de difficulté à supporter, c'est que, souvent, les entreprises mettent l'accent sur

l'excellence de la qualité du service ou de la production tout en prenant des mesures qui nuisent à la qualité du travail.

Les entreprises ne cherchent pas à résoudre ces paradoxes, et préfèrent laisser ceux-ci exercer une pression sur les travailleurs, leur laissant la tâche de les solutionner. En ce sens, on demande aux banquiers de satisfaire au maximum les attentes personnelles de chaque client, tout en exigeant d'eux qu'ils proposent certaines solutions financières plutôt que d'autres à leurs clients, par soucis de rentabilité.

Comment concilier deux choses aussi opposées ? Le conflit n'est pas résolu et restent latent, les employés devant faire des choix constamment.

Par ailleurs, dans un registre légèrement différent, les objectifs déclarés par les organisations peuvent être en contradiction avec ce qui se passe dans les faits. Les valeurs prônées, les buts fixés, peuvent se heurter à la réalité budgétaire des organisations. On demande aux enseignants d'améliorer la qualité de leur enseignement tout en restreignant leurs moyens financiers.

On a tendance à placer le profit en haut de la liste des priorités réelles, tout en clamant l'importance des valeurs humaines, qui elles se trouvent en réalité parfois bien en-dessous (Maslach et Leiter, 2011).

Ces contradictions entre les buts, ces valeurs qui se heurtent à la réalité des organisations, et le fait que tout cela doive être solutionné par le dernier maillon de la chaîne, peut avoir des lourdes conséquences : les employés perdent confiance en leur organisation, s'impliquent moins dans leur travail, et deviennent plus vulnérables face au burn-out.

4^{ième} cause : la normalisation de l'idéal, l'effondrement de l'idéal

Avant d'en venir au cœur du problème, nous donnerons une définition de ce qu'est l'idéal, suivant une conception de Marie-Anne Dujarier. Il existe de nombreuses

définitions de ce terme, mais une particulièrement est pertinente pour notre étude sur le burn-out.

L'idéal désigne avant tout une idée, parfaite, que l'humain peut concevoir dans son esprit mais qu'il ne peut pas réaliser en acte. En ce sens, le terme est proche de ce qu'on pourrait appeler la perfection, l'absolue. L'idéal est une idée invariable dans le temps, en ce sens qu'elle ne peut jamais être réalisée. L'idéal se définit donc dans son antagonisme avec le possible, le réalisable.

Cependant, même s'il s'oppose au réalisable dans l'esprit, cela n'est pas le cas dans la pratique. En ce sens, l'idéal défini comme irréalisable dans l'esprit sert néanmoins de guide à l'action et au jugement, malgré l'impossibilité pratique de l'atteindre. *Il est alors une direction, un sens, un horizon, conforme à la raison.*¹⁷

L'idéal peut donc être utilisé comme modèle et destination pour le point de départ d'une action, tout en acceptant d'emblée qu'on ne pourra pas l'atteindre.

Cette définition de l'idéal est partagée et utilisée par les hommes, mais également par les organisations. Les hommes aspirent à des idéaux de justice et d'égalité, un monde où tous les êtres humains sont égaux, et tentent de réaliser cette vision, bien qu'ils savent que jamais une société parfaitement égale n'existera. Nos organisations, elles aussi, sont régies par des idéaux semblables. Ceux-ci diffèrent néanmoins de ceux des êtres humains car leurs raisons d'être et donc leurs buts sont différents : rentabilité, conformité avec la loi, utilité propre à l'entreprise, satisfaction du client, profitabilité. Ce sont des buts, mais aussi des idéaux pour une entreprise.

Une organisation vise à être le plus profitable possible tout en satisfaisant parfaitement son client ou sa raison d'être, et à être conforme à la loi sur tous ses aspects. Ce sont des idéaux, concevable dans l'esprit, mais impossibles à atteindre dans l'action. Une entreprise ne peut jamais parfaitement satisfaire un client, ou réaliser un profit maximum.

¹⁷ Dujarier M-A, L'idéal au travail, Quadriga, 2012, chap. 5.

Pourtant, c'est ici qu'un changement s'est opéré dans notre monde, et ce depuis l'industrialisation et la massification des productions, nécessitant des performances toujours plus grandes : ces idéaux, impossibles dans leur réalisation, sont devenus, petit à petit, quelque chose de *banal*. Ils ont été normalisés. Il est devenu normal, ne pouvant être remis en question, de réaliser un profit toujours supérieur à celui de l'exercice précédent (Aubert et Gaulejac, 2007).

Un point essentiel de cette définition, c'est que l'idéal est établi ici comme un guide dans l'action, et non simplement comme un but. Il n'est pas réalisable empiriquement cependant, dans les organisations contemporaines, cet idéal est devenu non seulement désirable, mais normal. « *La course à la performance devient une obsession, (...) la recherche de l'excellence au niveau de l'organisation induit au niveau des individus une sollicitation et un défi permanent à s'élever et à se dépasser sans cesse.* »¹⁸

Cet effondrement de l'idéal, devenu simple norme, est inducteur de nouvelles règles dans nos organisations qui ont un impact sur les travailleurs, les épuisant plus qu'auparavant et les rendant au final plus vulnérables au burn-out. On exige d'eux un dévouement et une énergie sans précédent, ce qui mène indirectement au surmenage.

Conclusion

À travers les différentes raisons que nous venons d'établir, nous avons pu nous rendre compte qu'il existait différentes sources de mal-être dans nos organisations et que chacune contribuait à sa façon à l'épuisement des travailleurs. Cependant, ces raisons ne sont pas exhaustives. Il en existe d'autres, reconnues, et également certaines moins répandues mais qui ont également un impact négatif sur les travailleurs. La seconde partie de ce mémoire a pour but de s'intéresser directement à une de ces potentielles causes méconnues : les paradoxes organisationnels.

¹⁸ N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions Seuil, 1991, p. 14.

Les paradoxes organisationnels

Dans le chapitre précédent, nous avons survolé rapidement ce qu'était le burn-out, en le définissant, le replaçant dans un contexte et en approfondissant certaines de ses caractéristiques et ses causes.

Il s'agit maintenant de s'attarder plus en profondeur sur une raison possible du burn-out au sein des organisations : le paradoxe organisationnel. Celui-ci est inhérent à nos organisations du travail (Lewis, 2011) qui se basent sur des luttes entre individualité et collectivité, court terme et long terme et autres dualités pour exister. Ce qui nous intéresse dans ce mémoire, c'est de juger l'influence de ces paradoxes sur le comportement des employés. En effet, les conséquences des paradoxes, bonnes ou mauvaises, restent encore difficiles à identifier.

Définition

Avant de s'atteler à parler des paradoxes au sein des organisations, et de constater les effets néfastes ou positifs qu'ils peuvent avoir, il est important de définir le paradoxe.

Tout comme pour le burn-out, de nombreuses définitions de celui-ci existent. Même si plusieurs d'entre elles sont pertinentes, seules certaines révèlent les éléments qui nous intéressent. Pour ce mémoire, nous avons décidé de reprendre la définition de Lewis et Smith (2011) : « *Contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time* »¹⁹.

Ce que révèle cette définition, c'est que le paradoxe est un concept différent de la simple contradiction. Là où cette dernière ne fait qu'opposer deux concepts qui ne pourraient pas exister simultanément, le paradoxe souligne que ces concepts sont

¹⁹ Lewis M. and Smith W., *Toward a theory of paradox : A Dynamic equilibrium model of organizing*, 2011, Academy of Management Review, vol 36.

logiques dans un cadre propre, mais une fois juxtaposés, peuvent devenir absurdes sans s'exclure nécessairement, coexistant obligatoirement.

Un exemple de contradiction :



« Les deux injonctions de la figure sont une simple contradiction. On ne peut donc obéir qu'à l'une d'entre elles. »²⁰

Un exemple de paradoxe :

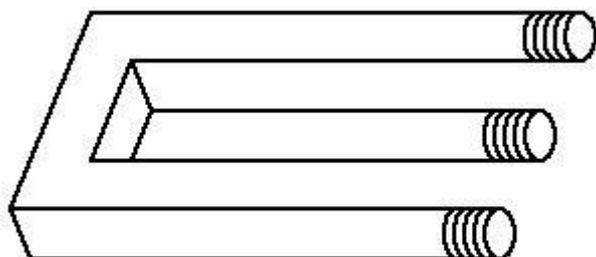


« Ce signal crée un véritable paradoxe parce qu'il porte sur lui-même. Pour obéir à l'injonction de ne pas en tenir compte, il faut commencer par le remarquer. Mais l'acte même de le remarquer constitue une désobéissance à l'injonction elle-même. On ne peut donc obéir au signal qu'en lui désobéissant, et on lui désobéit en lui obéissant. »²¹

²⁰ Watzlawick P. et al., Une logique de la communication, Éditions du Seuil, 1972, page 226.

²¹ Ibid.

Les êtres humains font face dans leurs vies à de nombreux paradoxes, ils abondent et prennent des formes différentes : que cela soit sous forme d'injonctions (« Soyez spontané ! »), d'objectifs (standardisation-flexibilité), de valeurs ou même de visualisations.



Les paradoxes ont tendance à agir sur nous de façon agressive, heurtant notre logique classique (Gaulejac, 2015). L'esprit humain est souvent incapable de résoudre aisément ceux-ci car ils échappent à notre façon traditionnelle de raisonner. Ils nécessitent afin d'être surpassés une autre façon de penser le problème, les paradoxes se résolvent moins qu'ils ne se recadrent.

Souvent donc considérés comme laborieux pour notre esprit, les paradoxes peuvent également être une invitation à nous dépasser afin de concilier deux concepts opposés. Les êtres humains réagissent différemment à ceux-ci : pour certains ils représentent un challenge mental à surpasser, pour d'autres ils heurtent simplement leur logique et les rendent fous (de Gaulejac et Hanique, 2015).

Ce que l'on peut également observer dans ce registre, c'est que les paradoxes ont été perçus négativement et positivement dans les organisations (Clegg et al. 2002). Certains auteurs de littérature managériale considéraient que les paradoxes devaient être éradiqués en recourant à des solutions spécifiques, notamment en choisissant délibérément de favoriser un pôle par rapport à un autre.

Cependant, c'est ici que le paradoxe se différencie du dilemme : les deux naissent d'une opposition entre deux concepts, mais le dilemme nécessite de choisir un pôle par

rapport à un autre, tandis que le paradoxe ne peut pas être résolu efficacement de cette manière. (Jarzabkowski et al. 2013) En favorisant l'un par rapport à l'autre, on créerait un déséquilibre et le paradoxe ne serait résolu qu'en surface, restant latent et ses tensions persisteraient. En ignorant les tensions latentes du paradoxe, les conséquences sur l'organisation à long terme peuvent être néfastes. La reconnaissance d'une « perspective paradoxale » est alors nécessaire, afin d'admettre l'existence d'une tension où aucun des deux choix n'est à privilégier exclusivement (Lüscher et Lewis, 2008).

Les paradoxes organisationnels

Les paradoxes peuvent naître dans une infinité de concepts, d'organisations, sous une multitude de formes différentes. Pour ce mémoire, nous nous focalisons sur les paradoxes issus des organisations, que nous appellerons paradoxes organisationnels.

Smith et Lewis (2011) ainsi que Jarzabkowski (2013) ont réalisé des recherches qui ont permis de déterminer l'existence de quatre types de paradoxes naissant dans les organisations. Ceux-ci furent résumés dans un tableau par Philippe Schafer (2015).

Les différents types de paradoxes organisationnels

	Éléments de définition	Symptômes	Auteurs de référence
Paradoxe de l'organisant	<p>Il traduit la tension récurrente entre la différenciation organisationnelle et le besoin d'intégration, la volonté de préserver la cohérence globale de la structure. Cette tension englobe elle-même d'autres paradoxes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre besoin d'autonomie et besoin de contrôle • Entre stabilité et changement. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à soutenir la croissance. • Conflits intra et inter-organisationnels. • Concurrence entre systèmes de règles et de procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lawrence et Lorsch (1967) • Smith et Tushman (2005) • Lewis (2000)

Paradoxe de la pratique	Il exprime la coexistence dans l'organisation de représentations contradictoires ou antagonistes des buts de l'organisation. Cette divergence d'intérêts et de stratégies fait elle-même écho à la pluralité des parties prenantes internes et externes et, le cas échéant, peut intégrer des conflits de temporalité.	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplication des injonctions paradoxales auxquelles se confrontent les managers. • Paralysie organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Smith et Lewis (2011) • Crozier et Friedberg (1977) • Donaldson et Preston (1995) • Freeman (1984)
Paradoxe identitaire	Il exprime la tension entre les valeurs, le système de croyances, l'identité professionnelle propre à l'individu et son groupe immédiat de référence et les croyances, valeurs, identités d'autres groupes professionnels ou diffusées à l'échelle globale de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Déstabilisation identitaire • Perte de sens au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Lüscher et Lewis (2008) • Sainsaulieu et al. (2007)
Paradoxe de l'apprentissage	Il traduit l'articulation parfois conflictuelle dans la structure entre différents modes d'apprentissage : entre exploitation et exploration, entre apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle, changement incrémental et changement radical, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence entre systèmes de règles et de procédures • Domination excessive d'un mode d'apprentissage sur l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> • March (1991) • Argyris et Schön (1978) • Senge (1990) • Tushman et Romanelli (1985)

De tous ces paradoxes organisationnels, c'est le deuxième et le troisième, les paradoxes pratique et identitaire, qui nous intéressent. Chaque paradoxe opère à un niveau différent de la structure de l'entreprise : le paradoxe pratique se situe au niveau de l'individu et de ses relations interpersonnelles (micro) tandis que le paradoxe identitaire prend place au niveau du groupe professionnel et ses divisions (Lüscher et Lewis 2008). De plus, leurs symptômes (perte de sens et d'identité) sont des caractéristiques majeures du burn-out.

Certains des paradoxes organisationnels que nous avons décrits dans le tableau ne sont donc pas ceux qui nous intéressent directement. En effet, ils auront des conséquences néfastes ou bienfaitrices sur l'organisation dans son ensemble tandis que ce mémoire est concerné avant tout par les individus. Il reste cependant important de

noter que même s'ils concernent plutôt l'entreprise dans sa globalité, ils peuvent affecter directement les travailleurs. Mais leurs symptômes ne sont pas liés aussi fort au burn-out que peuvent l'être ceux des paradoxes de la pratique et identitaires.

Ce que nous pouvons néanmoins déjà noter, c'est que les paradoxes ne sont pas nouveaux dans les organisations, qu'ils vivent en celles-ci et s'y déploient. La littérature sur les paradoxes organisationnels est abondante, et n'a cessé d'évoluer.

Le management des paradoxes

Un des points clés de la théorie sur les paradoxes organisationnels, c'est que les organisations, dès leur naissance, font face à des tensions qui sont inhérentes à celles-ci et inévitables par la nature même d'une organisation.

« By defining what they are trying to do, the leaders define what they are not trying to do, highlighting goals and strategies and creating performing tensions, such as global versus local and socially focused versus financially focused. »(Lewis 2011)

Le paradoxe de l'organisant donne des exemples très concrets de tensions inhérentes à une organisation, ce paradoxe se concentrant sur les disparités entre les différents concepts et entités indépendantes de l'organisation, mais qui cependant doivent converger vers le même but de survie de l'entreprise : lutte entre la délégation et le contrôle (Clegg et al. 2002) ou l'exploration et l'exploitation (Andriopoulos, 2009). On observe donc un paradoxe à cause de ces différentes tensions entre certaines parties de l'organisation et le besoin pour cette même organisation que ces différentes parties tiennent dans un seul ensemble collectif qui converge vers le même but (Thompson, 1963).

Afin de gérer ces tensions, les organisations ont adopté des optiques différentes de management qui ont évolué au fil du temps.

TABLE 1
Alternative Approaches to Managing Organizational Tensions

Key Theory/ Perspective	Early Organizational Theories	Contingency	Paradox
Foundational research	Fayol (1911), Taylor (1911)	Woodward (1965), Lawrence & Lorsch (1967), Galbraith (1973)	Smith & Berg (1987), Cameron & Quinn (1988), Poole & Van de Ven (1989)
Approach to organizational tension	A or B?	Under what conditions A or B?	How to engage A and B simultaneously?
Research methods	Comparison of alternatives	Mean tendencies, limited variables	Systemic, discursive, contextual methods
Epistemological assumptions	One best way to be successful	Alignment and consistency with internal and external environment enable success	Contradiction is inherent and can be powerful to enable peak performance if harnessed

Source : Lewis M. and Smith W., *Toward a theory of paradox : A Dynamic equilibrium model of organizing*, 2011, Academy of Management Review, page 16.

Les premières théories sur le sujet, à savoir le management des tensions au sein d'une organisation, préconisaient une solution unique pour régler un souci. Face à une dualité entre deux options, il fallait choisir soit A, soit B.

La littérature a ensuite évolué vers le modèle plus répandu de la théorie contingente (1960), qui stipule qu'en réalité, le choix entre A et B dépend de l'environnement et du contexte dans lequel vit l'entreprise. Il n'est plus ici question de définir une seule meilleure réponse pour chaque organisation, mais de définir la meilleure réponse selon les caractéristiques propres de l'entreprise et de son environnement, en alignant ces deux domaines sur une seule réponse cohérente (Lewis 2011). Cependant, nous restons ici dans une logique de dilemme, et non de paradoxe. La théorie contingente préconise une solution A ou B qui dominerait l'autre, et devant alors être privilégiée. Cette approche menaçait de simplifier des contextes en favorisant et forçant un choix sur un autre, bien que la situation était trop complexe et dynamique pour éliminer une proposition (Lewis M. and Smith W., 2011).

C'est seulement depuis les années 90 qu'une nouvelle perspective sur le management des tensions fait son apparition : la perspective paradoxale. Celle-ci agit ici comme une « *lentille* », qui préconise de revoir les tensions sous un angle différent, qui offre de nouvelles possibilités. Elle considère qu'aucun choix ne devrait être fait entre l'option A et B, transformant la question du traditionnel dilemme en celle-ci : *comment les organisations et leurs managers peuvent s'engager au mieux dans l'option A et B simultanément ?*

Changement radical de perspective qui remet à sa place la notion de paradoxe. Selon la littérature défendant que les paradoxes ne soient pas nocifs pour l'organisation, une acceptation du paradoxe est nécessaire afin de résoudre celui-ci, plutôt que l'éviter ou lutter contre.

La nature des paradoxes

Bien avant aujourd'hui, une littérature abondante sur les paradoxes s'était déjà développée, et dont il serait trop complexe de résumer le contenu de façon exhaustive. Cependant une question approfondie demeure importante pour notre mémoire également : les paradoxes au sein des organisations sont-ils bénéfiques ou néfastes ?

Au début de la littérature managériale sur le sujet, les paradoxes étaient considérés comme des dysfonctionnements dont l'éradication était nécessaire. Tandis que maintenant, on observe la naissance d'articles dont les auteurs défendent les paradoxes (Smith et Lewis 2011, Clegg et al, 2002). Cette nouvelle vision consiste à traiter les tensions inhérentes de la vie organisationnelle comme des paradoxes et non plus comme des dilemmes avec une seule issue possible, permettant de mieux répondre à ces tensions.

Certains auteurs pensent que les paradoxes ne représentent pas des obstacles, mais plutôt des défis qui, s'ils sont négociés correctement, peuvent résulter en une amélioration de l'organisation : « *At its core a paradox theory presumes (...) that*

sustainability depends on attending to contradictory yet interwoven demands simultaneously. »²²

Une nouvelle littérature suggère alors que les paradoxes, si les organisations y répondent correctement, peuvent les rendre plus soutenables. Il ne s'agirait donc plus de nuancer si les paradoxes sont néfastes ou non, mais d'appréhender ceux-ci avec une démarche spécifique qui permettrait de sublimer leurs effets pour qu'à la conclusion de la tension, ceux-ci soient bénéfiques. C'est une vision positive du paradoxe, sous l'hypothèse qu'on négocie ceux-ci correctement.

Enfin, on peut se poser la question de savoir si l'influence positive ou négative d'un paradoxe n'est déterminée que par la nature de celui-ci, ou si la personne devant y répondre ne doit pas être en mesure d'appréhender avec un certain degré de liberté le paradoxe auquel elle fait face.

Avons-nous de plus en plus à faire à des organisations « paradoxantes » ?

De Gaulejac appelle dorénavant les organisations aux paradoxes multiples les « *organisations paradoxantes* » (de Gaulejac et Hanique F, 2015). Elles créent des paradoxes en leur sein, à de multiples niveaux, sous différentes formes.

La naissance des entreprises paradoxales trouverait son origine dans un changement d'optique de l'entreprise, opéré aujourd'hui par beaucoup d'entre elles. (de Gaulejac et Hanique F, 2015) Les entreprises naissent afin de servir une cause précise et sont au service de ce but qui est extérieur à elle-même. Cependant, actuellement, certaines entreprises replient leurs objectifs sur elles-mêmes et ne cherchent plus qu'à subsister et à générer du profit, et cela grâce à l'objectif de base, genèse de l'entreprise. Celui-ci n'est plus une fin pour l'entreprise qui n'était qu'un moyen, mais est devenu un moyen pour l'entreprise qui est une fin en elle-même : le rapport s'est inversé et une tension est apparue entre le but social et son moyen financier.

²² Lewis M. and Smith W., *Toward a theory of paradox : A Dynamic equilibrium model of organizing*, 2011, Academy of Management Review, vol 36.

Les entreprises transmettent alors à leurs employés les valeurs nécessaires afin d'assurer leur propre pérennité : l'efficacité, la rentabilité, la flexibilité par rapport aux marchés. Et se faisant, les entreprises délaissent leur but premier, celles pour quoi elles ont été créées. C'est ce changement de paradigme au sein des entreprises qui produirait des organisations paradoxales : on clame dans les slogans que l'on sert une cause juste et bonne, et au sein de la réalité de l'entreprise, on note que c'est le contraire. Cela frappe les employés qui réagissent mal à ce changement. « *La crise actuelle force les entreprises à faire des choix qui sont en contradiction avec leurs valeurs fondamentales et celles de leur personnel.* »²³

Nous vivrions donc actuellement dans une société dont les organisations du travail sont grevées de paradoxes, de différents types et conséquences.

Cependant, leur observation sur les paradoxes est à nuancer : ils considèrent ici seulement certains types de paradoxes bien précis, se rapportant à l'identitaire et au pratique. Penser que les organisations actuelles du travail sont les premières à développer des paradoxes en tout genre, cela serait exagéré quand on remet en perspective l'abondante littérature à ce sujet. Les paradoxes sont inhérents aux organisations, partiellement indépendants du contexte économique ou social. Des tensions telles que rapportées par les paradoxes de l'organisant ne dépendent pas de ceux-ci. Ceci dit, certains paradoxes (identitaires et pragmatiques) peuvent s'ancrer avec une dépendance plus forte au contexte social ou économique.

Les types de paradoxe

Nous allons dorénavant nous pencher plus en profondeur sur les paradoxes qui affectent et concernent directement les employés.

Le paradoxe de la pratique

Le paradoxe de la pratique ou « pragmatique » est un type de paradoxe opérant à l'échelle micro de l'organisation. Celui-ci se cristallise au niveau de la communication

²³ Maslach C. and Leiter M. P, Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel, édition des Arènes, Paris, 2011, page 99.

entre les individus et renvoie directement aux relations interpersonnelles au sein des organisations. Il découle de la pluralité de parties prenantes, qui peuvent faire naître des tensions conflictuelles entre les différents groupes (Donaldson et Preston, 1995).

« *This paradox becomes salient at the micro level, as individuals struggle to respond to either the conflicting demands embodied within their own roles or the conflicting demands arising from the roles of others with whom they share joint tasks.* »²⁴

Dans l'ensemble de ces paradoxes pragmatiques, nous nous pencherons sur un type précis : l'injonction paradoxale.

La double contrainte, l'injonction paradoxale ou « double bind » en Anglais est un concept apparu en 1956, développé pour la première fois dans un article scientifique « *Vers une théorie de la schizophrénie* » par Gregory Bateson, anthropologue fondateur du courant de Palo Alto.²⁵ L'injonction paradoxale est un des types de paradoxe appartenant au paradoxe de la pratique, il en possède les attributs : il naît au niveau micro entre les individus qui doivent répondre à des exigences contradictoires contenues dans leur rôle propre rôle, ou naissant du conflit avec le rôle d'un autre travailleur. Les doubles contraintes apparaissent visiblement dans les communications entre individus.

Lors d'une communication dont le contenu est une injonction paradoxale, on remarque trois caractéristiques éponymes (Watzlawick, 1967) :

- Une forte relation de complémentarité entre deux, voire même plusieurs individus, assimilable fréquemment à de l'autorité (travailleur/manager). Cette relation revête une importance, une « *force vitale* » pour au moins un des parties.
- Dans le cadre de cette relation dominant-dominé, un message est émis. Celui-ci :

²⁴Jarzabkowski et al. 2013. *Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve*, *Strategic Organization*, p. 247.

²⁵ Le texte de Bateson stipulait qu'une personne sujette à un nombre important d'injonctions paradoxales était plus susceptible de développer une schizophrénie afin de répondre à l'absurdité et l'impossibilité de l'injonction. La schizophrénie ne serait donc plus seulement une maladie mêlant facteurs neurologiques, génétiques et traumas émotionnels, mais pouvant également surgir d'une communication sociale précise et malade.

- 1) Affirme quelque chose
- 2) Affirme encore autre chose sur sa première information
- 3) Exclue mutuellement les deux informations: il faut obéir à cette injonction pour la respecter, mais il faut également désobéir à cette injonction pour lui obéir (« Suivez votre instinct ! »)

- Il est impossible d'échapper à cette contrainte pour la personne dominée, elle est placée dans une situation telle que s'échapper du cadre est difficile. Elle est emprisonnée dans un contexte où une réponse est absolument nécessaire.

Cette dernière caractéristique est essentielle : il est impossible d'échapper à l'injonction paradoxale.

Face à l'injonction que lui imposerait son employeur, l'employé possède deux alternatives s'il décide de rester dans le « *cadre* » :

- Tenter d'obéir à l'injonction, et échouer fatalement, celle-ci étant par nature irréalisable.
- Désobéir, conscient de l'impossibilité de la tâche.

Dans les deux cas, le travailleur sera accusé par son supérieur hiérarchique, que ça soit considéré comme de l'incompétence ou une mauvaise volonté.

Enfin, les deux réactions ci-dessus ont pour caractéristique commune de rester dans le « *cadre* » de l'injonction, c'est-à-dire, de ne jamais remettre en question celle-ci en tant que double contrainte. Pourtant, il est possible qu'un employé décide de résister face à l'injonction, et d'en souligner le caractère absurde.

Cette dernière réaction permet de s'évader du contexte imposé et d'échapper au dilemme impossible de l'injonction. Ici, au lieu de communiquer sur l'objet de l'injonction, on communique sur la communication. Cependant, il reste difficile pour un

simple employé de sortir du cadre, et de remettre en question la communication même. Communiquer sur la communication est un exercice sensible, car cela remet en question les ordres du supérieur, et peut être vu comme de l'impertinence. On se situe ici au niveau de la « *meta-communication* », une discussion sur l'ordre en lui-même. Exercice en pratique difficile, l'employeur pouvant nier cette volonté d'élever la discussion et soumettre à nouveau son employé.

En résumé, face à une injonction paradoxale dont il est difficile de s'échapper, la personne qui en souffre ne possède aucune solution viable et subira celle-ci.

Il convient aussi de souligner un fait essentiel : une injonction paradoxale isolée ne peut pas avoir des conséquences néfastes durables sur un employé. Au pire, celle-ci pourrait revêtir un aspect traumatique, mais éphémère.

C'est lorsque l'employé est sujet de façon durable et constante à ces injonctions paradoxales qu'un risque apparaît. C'est débattre sur les conséquences de ce risque qui nous intéressent dans ce mémoire.²⁶

En conclusion, on doit reconnaître à l'injonction paradoxale un caractère dérangeant et potentiellement traumatique quand répétée. Ce qui nous intéresse, c'est de savoir si l'injonction paradoxale, s'inscrivant dans le paradoxe de la pratique, est susceptible d'induire une fatigue émotionnelle ou un autre symptôme pouvant conduire, à terme, au burn-out.

À travers cette étude des paradoxes pragmatiques et plus particulièrement de l'injonction paradoxale, nous pouvons formuler une hypothèse qui nous permettra d'établir une causalité entre les paradoxes organisationnels et le burn-out. Nous

²⁶ Dans les premières recherches sur le sujet par Bateson, l'injonction paradoxale répétée au niveau de la communication était considérée comme un « inducteur » de schizophrénie, une maladie mentale grave. Celle-ci, au mieux d'être vue comme un mal inhérent à une personne, se voyait considérée comme un mal pouvant être conditionné au sein de certaines communications comme la double contrainte.

Autrement dit ici, selon Paul Watzlawick: « Une double contrainte ne cause pas la schizophrénie. Tout ce qu'on peut dire, c'est que là où prédomine la double contrainte comme modèle de communication, si l'attention diagnostique se concentre sur l'individu ouvertement le plus malade, on constate que le comportement de cet individu répond aux critères de la schizophrénie ».

confronterons ensuite cette hypothèse à l'étude empirique réalisée. L'hypothèse formulée est la suivante :

- Les doubles contraintes, lorsqu'elles sont répétées, peuvent induire des effets symptomatiques du burn-out chez les employés qui en seraient sujet et peuvent mener à terme à l'épuisement professionnel.

Le paradoxe identitaire

En premier lieu, afin d'illustrer le paradoxe identitaire, nous prendrons comme exemple un cas réel expliqué par Maslach dans son livre.

Un jeune employé avait décidé de venir travailler dans une banque située dans son village de campagne, qui se déclarait proche de ses clients, veillant avant tout à l'intérêt de ceux-ci. Seulement un jour, la banque prit une décision : elle exigea de son employé qu'il conseilla aux clients qui venaient pour demander des prêts, de leur proposer une formule tarifaire précise, entraînant un large profit pour la banque. Seulement, cette formule n'était pas toujours adaptée aux soucis du client, celui-ci pouvant en réalité préférer une formule plus avantageuse pour lui, mais moins pour la banque.

Le jeune travailleur eut du mal à concilier les deux valeurs affichées par la banque, à savoir son souci du client et le profit à engranger, et comprit rapidement que l'un avait pris le pas sur l'autre. Très vite, il perdit de l'énergie au travail et se sentit moins engagé dans celui-ci. Cet exemple réel, tiré du livre de Maslach, illustre le paradoxe identitaire.

« Sam, ainsi que d'autres salariés de l'agence se sentirent frustrés par ce renoncement de l'engagement de la banque envers ses clients. Ce conflit [entre les valeurs] augmenta leur vulnérabilité au burn-out. »²⁷

²⁷ Maslach C. et Leiter M., Burn-out : Le syndrome d'épuisement professionnel, Les arènes, 2011, page 102.

L'organisation a ici décidé de voir les valeurs « Engagement envers le client » et « Profit » comme un dilemme, et a considéré l'option A. Seulement, Sam restait tiraillé entre ces deux valeurs, et on remarque ici qu'en choisissant en pôle tout en ignorant l'autre, on ne résout pas le conflit, qu'il reste latent, ses conséquences sur les employés n'étant pas directement visibles, mais bien réelles.

Le paradoxe identitaire se situe au niveau d'agrégation supérieur par rapport au paradoxe de la pratique : tandis que ce dernier s'attardait sur les relations interpersonnelles entre les individus (micro), le paradoxe identitaire se situe au niveau méso, s'attardant sur la relation entre une individualité et un groupe. Il repose sur le principe que l'identité propre des individus induit une lutte inhérente entre leur individualité et le groupe auquel ils appartiennent. Ce paradoxe exprime une tension entre les valeurs et le rôle professionnel d'un individu face au groupe auquel il adhère et qui peut arborer des valeurs ou des buts différents et adverses.

Les deux paradoxes (identitaires et pratiques) possèdent un point commun : ils émergent de façon apparente quand une tension entre les buts et les différents « *groupes* » ou personnes au sein de l'organisation se confrontent. Ils soulignent les efforts et tensions qui ont pour objectif de faire coïncider les identités individuelles et les exigences sociales ou professionnelles (Dukerich J.M. et al, 2002).

Dans le cas du paradoxe identitaire, cette lutte constante entre l'individualité d'un travailleur et l'identité du groupe auquel il appartient peut endommager son identité et l'amenuiser. La perte d'identité est un des symptômes du burn-out, de nombreuses personnes en souffrant disant ne plus se reconnaître. Il est important de rajouter que les êtres humains, lorsqu'ils définissent leurs identités, prennent en considération l'organisation professionnelle à laquelle ils appartiennent, l'organisation joue un rôle fondateur dans l'identité du travail, et ne doit pas s'opposer à celle-ci : elle l'aide à bâtir son identité (Dukerich J. M. et al., 2002). Certains travailleurs sont fortement attachés à l'identité propre de l'organisation pour laquelle ils travaillent, tandis que d'autres peuvent marquer une distance plus nette. Ce sont ces employés, attachés à la nature de l'organisation pour laquelle ils travaillent, qui peuvent souffrir du paradoxe identitaire.

Enfin, même si le paradoxe identitaire provoque des symptômes que l'on associe au burn-out comme la perte d'identité, il convient de s'interroger sur la causalité entre les deux phénomènes. Nous posons donc ici cette hypothèse que nous confirmerons ou infirmerons selon notre étude empirique :

- La déstabilisation de l'identité induite par les paradoxes identitaires peut accroître le risque de burn-out chez les personnes qui en seraient sujets.

Propositions

En concentrant notre étude sur deux paradoxes organisationnels bien précis (identitaire et pragmatique), nous avons pu dégager deux hypothèses que nous chercherons à confirmer durant l'étude empirique sur le sujet.

Les deux hypothèses :

- Les doubles contraintes, lorsqu'elles sont répétées, peuvent induire des effets symptomatiques du burn-out chez les employés qui en seraient sujet et mener à terme à l'épuisement professionnel.
- La déstabilisation de l'identité induite par les paradoxes identitaires peut accroître le risque de burn-out chez les personnes qui en seraient sujets.

Ce sont ces deux assertions que nous tenterons d'affirmer à travers les interviews.

Interview, partie pratique

Méthodologie

Afin de tester les hypothèses, plusieurs entretiens ont été conduits : leur nombre s'élève à cinq. C'est un échantillon numériquement faible, ce qui doit amener à la plus grande prudence lors des observations et conclusions. Deux détails sont à préciser néanmoins afin de nuancer ce chiffre peu élevé :

- Il est difficile de trouver des personnes souffrant, ou ayant souffert, de burn-out et qui sont prêtes à témoigner de leurs expériences. Les démarches réalisées pour trouver ces personnes et les convaincre de parler peuvent être difficiles. Beaucoup d'entre eux ne souhaitent pas revenir sur leurs expériences, à cause de la pénibilité ainsi que par crainte d'être reconnus. Afin de palier à cela, l'anonymat a été privilégié.
- Les entretiens, à défaut d'être nombreux, sont longs et enrichissants et apportent des réponses pertinentes par rapport à la problématique posée.

Ceci étant dit, nous avons réalisé un entretien en tête-à-tête avec les individus concernés. Cela consistait en un ensemble de questions prédéfinies (et parfois également improvisées selon les réponses) qui cherchaient à faire remonter à la surface les tensions inhérentes aux paradoxes identitaires et de la pratique. Les questions concernaient le lien au groupe, les relations avec leurs collègues, leur rapport à l'autorité, leurs valeurs et différences avec les autres... Tant de questions qui avaient pour but de déceler l'existence de paradoxes, et de jauger leurs effets sur les travailleurs. Afin d'aider les personnes à se confier librement, le contenu des interviews a été rendu anonymes : leurs noms furent changés, ainsi que ceux des différentes organisations. Il ne s'agissait cependant pas de vouloir trop guider la personne vers les réponses souhaitées. En ce sens, il n'apparaît dans aucune des questions des mots comme « paradoxe », « déstabilisation identitaire » ou autres termes trop techniques qui auraient pu rendre confus et fausser l'authenticité de ces entretiens. Les questions étaient ouvertes, et ne cherchaient pas à forcer une réponse de leur part.

Maintenant, il s'agit, avant d'en venir à l'analyse des entretiens, de récapituler sommairement les caractéristiques des personnes interviewées afin d'esquisser un rapide portrait d'ensemble.

	Âge	Profession	Secteur	Niveau d'études	Organisation
David	55 ans	Rédacteur en chef pour l'immobilier	Public	Non-universitaire	Organisme public bruxellois
Pauline	64 ans	Urbaniste et architecte	Public	Universitaire	Organisme public bruxellois
Sophie	59 ans	Cadre et chef de projet	Privé	Universitaire	Entreprise pharmaceutique internationale
Alexia	42 ans	Cadre en marketing	Privé	Universitaire	Entreprise pharmaceutique internationale
Marie	53 ans	Responsable de communication interne	Public	Universitaire	Institution internationale publique

On remarque plusieurs caractéristiques qui sont importantes à soulever :

- Le niveau d'étude des individus interviewés est élevé. Excepté David, ils ont tous réalisé 5 ans d'études (minimum). Ce sont des personnes éduquées et qui possèdent un certain esprit critique sur leur travail et leur place dans l'organisation, capables d'émettre un avis pertinent et clairvoyant (dans une certaine limite) sur leurs propres vécus.

- Leurs rôles au sein de leurs organisations partagent de nombreuses similitudes. Ils ont des fonctions élevées, ce sont des cadres et middle managers, tous responsables d'une équipe excepté Sophie. Plusieurs d'entre eux confesseront se sentir en porte à faux et être « *entre le marteau et l'enclume* ». Le middle manager dans les organisations possède une position spéciale, avec ses caractéristiques propres et ses conflits (Dujarier, 2008). Cette position particulière cristallise des tensions qui lui sont propres.
- 4 des personnes interviewées sont des femmes, pour seulement 1 homme. Néanmoins, même s'il est toujours intéressant de relever ce détail, il est important de noter qu'aucun des 5 travailleurs n'évoquera de soucis liés à leur sexe. Les problèmes qu'ils ont rencontrés étaient étrangers à celui-ci. Cela reste une observation importante, mais peu pertinente pour leurs cas précis. En conséquence, il ne sera jamais évoqué dans l'analyse ultérieure cette donnée.
- La moyenne d'âge est de 55 ans. Ce sont donc des travailleurs âgés, avec une grande expérience de métier, et techniquement capables de recul. Pour la totalité d'entre eux, les problèmes qu'ils ont rencontrés au sein de leur travail sont survenus tard, il y a seulement quelques années. C'est un changement opéré au sein de l'organisation qui les a conduit au burn-out.

Ce que l'on peut donc conclure de ces observations, c'est que l'échantillon est également peu représentatif, ne visant qu'une tranche précise des travailleurs. Cependant, ce dernier étant numériquement faible également, le fait que l'échantillon soit concentré sur des travailleurs qualifiés avec des responsabilités, s'avérera intéressant en terme de conclusions à tirer. Nous avons un échantillon particulièrement homogène, ce qui peut se prêter à une observation intéressante par rapport au trait qui les relie, à savoir qu'ils occupent une fonction hiérarchiquement élevée, de middle manager/cadre. Comme le rapportait précisément Pauline : « *On est des middle managers, et en enclume entre ce que souhaite et veut la base, qui peut nous rapporter les problèmes et puis il y a ce que veut la hiérarchie qui vient avec des idées du ciel et paf ! Vous êtes en tampon entre les deux et c'est terriblement difficile de faire remonter au sommet les souhaits de la base et faire redescendre les directives générales [...]* ».

Portraits

Afin de contextualiser au mieux l'analyse qui suivra, un bref portrait de chacun des travailleurs sera esquissé, ainsi qu'un résumé succinct des interviews, soulignant les points les plus importants.

David

Fonctionnaire, il travaille dans son entreprise depuis une vingtaine d'années. Celle-ci œuvre pour l'expansion économique d'une des régions du pays. Sa contribution se situe dans la publication des prix de l'immobilier sur cette région du pays, et fut rédacteur en chef d'un site publiant ces informations. Il était responsable d'une petite équipe.

Il a toujours apprécié de travailler dans cette entreprise, jusqu'au jour où il a dû collaborer avec une personne particulièrement agressive, et qui le rabaisait. La collaboration a duré plusieurs années, jusqu'au jour où il demanda à ne plus travailler avec lui. L'individu fût alors muté. Plusieurs mois plus tard, David a été submergé par une grande surcharge de travail, car on avait réduit ses effectifs tout en exigeant la même qualité de service. Se sentant incapable de tenir la pression, il prit alors un congé de plusieurs semaines et demanda à être rétrogradé afin de ne plus endosser cette responsabilité qui était devenue fardeau. Il travaille toujours pour l'entreprise, mais avoue avoir pris ses distances, étant déçu de son management.

Pauline

Elle travaillait pour la même organisation que David, mais occupait un rôle différent. Pauline est architecte et urbaniste, et s'occupait de l'acquisition sur des marchés publics de terrains et immeubles, supervisant également la rénovation de certains bâtiments de la région. Elle gère pour ce faire une petite équipe dont elle était responsable, c'est une middle manager.

Pauline est une femme âgée et s'est sentie poussée à la retraite par les nouveaux employés, les « *jeunes loups* » comme elle les appelait, qui enviaient sa position. Pauline

était également en conflit de valeurs avec eux car leurs façons de procéder étaient très différentes de la sienne. Elle les jugeait imprudents et trop pressés, renvoyant l'éthique au second plan. La situation devenait insupportable pour Pauline, car ils commençaient également à lui prendre ses responsabilités. Elle prit un congé maladie de plusieurs mois, avant de revenir finalement pour une dernière année. La reprise s'est cependant bien déroulée grâce à une discussion commune, où chacun s'écoutait. Elle finit sa dernière année à l'entreprise, et la quitta satisfaite.

Sophie

Elle travaille en tant que cadre (middle manager) pour une grande industrie pharmaceutique, réputée internationalement. Elle apprécia longtemps de travailler pour celle-ci, mais des changements au sein de l'entreprise la rebutèrent : selon Sophie, celle-ci était maintenant au main des actionnaires, le top management avait été remplacé par des commerciaux et elle en ressentait les effets : les objectifs de rentabilité s'étaient substitués selon Sophie à une chaleur humaine. Elle se sentait en décalage avec l'entreprise, et ce de plus en plus. Sophie supportait de moins en moins d'y travailler et était également sujette à des ordres contradictoires, des « *doubles messages incohérents* » comme elle les appelait. Cela pesa beaucoup sur elle, et sa position de middle manager la mettait en porte-à-faux vis-à-vis des personnes qu'elle employait dans son équipe, trouvant la situation pénible.

Elle prit un congé de plusieurs mois, avant de revenir finalement. Cependant à son retour, la situation lui paraissait la même. Lorsque l'entreprise proposa des départs volontaires, Sophie saisit l'opportunité et quitta l'organisation.

Alexia

Elle travaillait également pour cette industrie pharmaceutique, à un poste différent. Alexia était cadre, et opérait dans la section marketing de l'organisation, réalisant différents plans et études de marché.

Dans son cas, Alexia fut victime de harcèlement moral durant plusieurs années, et cela venant de sa supérieure hiérarchique directe. La relation était particulièrement difficile et tendue, Alexia étant incapable de lui répondre. Cette situation durera plusieurs années, et elle en fut complètement détruite. Alexia prit un congé maladie de 9 mois afin de se rétablir. Après ce délai, elle chercha un autre poste dans l'entreprise et y parvint. Cependant, le cœur n'y étant plus, elle décida de quitter définitivement l'entreprise un an plus tard, et opère maintenant en tant qu'indépendante.

Marie

Cette fonctionnaire travaille pour une institution internationale de grande envergure. Elle opère en tant que cadre, et gère la communication interne dans un des services de l'institution, par l'intermédiaire d'un réseau intranet dont elle s'occupe.

Marie souffre de deux problèmes : le premier renvoie à sa relation avec sa supérieure hiérarchique directe. Nous ne sommes pas ici dans un cas de harcèlement moral, le problème vient surtout du fait que sa supérieure la contrôlait totalement et lui a ôté toute autonomie ou liberté, ce qui frustre et épuise Marie. Le second souci renvoie directement à l'institution, qu'elle ne supporte pas. Marie est en désaccord profond avec les buts de cette institution, sa raison d'être et ce pourquoi elle existe. Elle ne souhaite pas la quitter cependant car elle touche un salaire élevé, bénéficie d'avantages intéressants et qu'elle a pris de l'âge. Cette situation pèse beaucoup sur son moral. Elle utilise le salaire qu'elle reçoit afin de militer activement, dans sa vie privée, contre ce que met en place son organisation. Elle se sent « *tirillée à fond* » et cela est difficile à supporter. Elle prit un congé maladie de 8 mois, et retravaille depuis quelques semaines à mi-temps, mais les choses ont encore empiré de son point de vue.

Analyse

Avant d'évoquer les paradoxes, nous nous intéresserons rapidement à certains problèmes, un peu plus périphériques, rencontrés par ces travailleurs. En effet, même si cela ne concerne pas directement les paradoxes organisationnels, les problèmes rencontrés sont typiques du burn-out et permettent de mieux saisir la réalité évoquée.

Le sens du travail

Le manque de sens au travail est une caractéristique majeure du burn-out, et sera évoqué spontanément par les employés interviewés. David, quand on lui demande quel image il garde de sa société, émet un avis révélateur : *« Avant j'étais fier de mon travail, de ce que ma société réalisait. J'ai beaucoup perdu à ce niveau-là. L'image que j'ai de ma société et du sens de mon travail, je l'ai perdu. A quoi mon travail sert ? »*

Il ira même plus loin, avouant que selon lui, c'est sa société et ses collaborateurs qui vident le travail de son sens : *« Le travail que je fais, je crois qu'il est toujours de la même qualité, de la même importance. C'est quelque chose d'utile. Mais le prix à payer pour le tenir à flot sans le soutien suffisant de ma hiérarchie, c'est trop cher. Eux n'ont pas d'estime pour ce travail. Je serais le dindon de la farce de vouloir compenser tout seul. [...] Je me sens de plus en plus seul à trouver du sens à ce que je fais. Alors si pour les autres ça n'a pas de sens, et qu'il n'y a que moi qui me porte garant... Alors je dois abandonner ce sens. »*

Cette perte du sens sera également éprouvée par Marie. Celle-ci souffre beaucoup de cela, car elle reçoit un salaire élevé pour un travail qui lui semble inutile : *« [...] C'est honteux ce qu'on me paie pour le boulot que je fais. Honteux. C'est honteux, c'est honteux. J'ai du mal avec ça. Mon travail n'a aucun sens. Zéro. »*

Le sens du travail est essentiel, afin de l'apprécier et d'y consacrer du temps sans arrière-pensée. Quand le sens s'étirole, la vulnérabilité au burn-out augmente.

Distance au travail

Dans une situation de burn-out, les personnes en souffrant ont naturellement tendance à prendre de la distance avec leur travail, cherchant à s'en détacher le plus possible. C'est le cas de Marie, qui n'attache plus aucune importance à son travail et évite à tout prix de s'impliquer avec les autres employés. Quand on lui demande si le manque de contact la dérangeait, elle répond tout l'inverse : *« Ça ne me dérange plus parce que je n'ai plus envie, je ne veux plus de contact. C'est là que je me dis qu'un truc ne va pas quoi.*

En fait ça m'arrange très bien d'être derrière mon écran, recevoir tout par e-mail, ne voir personne. C'est clair que c'est pas bon, mais ça dure depuis tellement longtemps... »

Ce détachement, il sera également évoqué par Alexia et Sophie, travaillant toutes les deux pour une industrie pharmaceutique. La première nous confiera ceci : *« J'ai demandé pour faire une mi-temps après quelques mois puis j'ai quitté définitivement. Mais je ne me suis jamais donné. Je n'ai pas fait des heures de malade, j'étais détachée... Mes chefs étaient sympas, alors j'ai essayé mais je n'y étais plus. Honnêtement, je n'y étais plus. »*

Quant à Sophie, elle reprit le travail pendant quelques mois avant de le quitter définitivement, déjà détachée : *« J'ai vraiment appris qu'il ne fallait pas faire les choses parfaitement et ne pas démarrer au quart de tour quand on dit « il n'y a que toi qui peut le faire ». Bah ça suffit ! Je décrochais directement si je ne le sentais pas et je disais pourquoi. C'était le côté humain qui me motivait à travailler et je ne le retrouvais plus. »*

La prise de distance et le détachement sont des conséquences naturelles du burn-out, et furent éprouvés par la totalité des personnes interviewées.

« Faux » burn-out

C'est un point que nous trouvons important à soulever, car étrange. Parmi les personnes interviewées, deux d'entre elles ont évoqué un *faux* burn-out, comme s'il n'existait pas. David utilisera continuellement des guillemets durant l'interview quand il évoquera son burn-out. Quand nous lui demandons si des collègues ont rencontré des problèmes similaires, il répondra ceci : *« Je sais que dans la maison, il y en a une autre qui a eu un **vrai** burn-out. »*

Quant à Marie, un psychiatre lui a demandé d'opter pour une invalidité au travail et elle nous répondit qu'elle ne comprenait pas : *« Je ne suis pas vraiment malade quoi ».* Quand nous creusons cette piste en lui demandant si ça la dérange qu'on lui dise qu'elle a fait un burn-out, elle répondra ceci : *« Oui, car j'ai l'impression que ça n'est pas vrai ».* Pourtant, Marie avait déjà pris un congé maladie de 8 mois et subissait des crises de larmes à son travail, mais elle ne considère pas qu'elle aurait fait un « *vrai* » burn-out.

Nous trouvons assez étonnante, mais intéressante, cette volonté de ne pas être considéré comme étant en burn-out.

Maintenant que nous avons approfondi certains aspects plus périphériques de ces interviews mais néanmoins pertinents, nous pouvons nous focaliser sur les paradoxes organisationnels.

Pour rappel, voici les deux hypothèses que nous souhaitons tester :

- Les doubles contraintes, lorsqu'elles sont répétées, peuvent induire des effets symptomatiques du burn-out chez les employés qui en seraient sujet et mener à terme à l'épuisement professionnel.
- La déstabilisation de l'identité induite par les paradoxes identitaires peut accroître le risque de burn-out chez les personnes qui en seraient sujets

Enfin, au-delà du simple test des hypothèses, nous cherchons à travers ces entretiens à faire remonter à la surface les paradoxes, ces tensions latentes, qui sommeillent dans les organisations : sont-ils bel et bien présents ? Et si oui, quels sont leurs effets concrets sur le bien-être de ses employés ? La nature de ces effets relève des 2 hypothèses écrites ci-dessus.

Le paradoxe identitaire

Pour rappel, le paradoxe identitaire repose sur une lutte inhérente entre l'individualité d'un travailleur et le groupe auquel il appartient, possédant également une identité. Ce paradoxe illustre la tension entre les valeurs et le rôle professionnel d'un individu face au groupe auquel il *doit* adhérer et pouvant arborer des valeurs ou des buts différents de lui, voire adverses.

Pour illustrer ce paradoxe et ses effets, certaines des interviews réalisées furent particulièrement révélatrices.

Marie travaille depuis des dizaines d'années pour une très grande institution internationale, à l'importance capitale et à l'identité très forte. Pendant longtemps, elle n'a jamais rencontré de problèmes avec son organisation. Seulement, depuis quelques années, un double changement s'est opéré : Marie travaille sous l'autorité d'une nouvelle patronne, supervisant le moindre de ses gestes, et le décalage identitaire entre elle et l'institution n'a cessé de croître. Marie s'est affirmée dans sa vie privée et s'engage dans des mouvements qui contestent la légitimité des activités de son institution. Cette organisation, particulièrement forte, promeut des buts et encourage des valeurs qui rentrent directement en conflit avec ceux de Marie. C'est une femme personnellement engagée dans les luttes sociales et la défense des plus défavorisés. En outre, elle a la sensation de travailler pour une organisation qui œuvre contre l'inverse de ce en quoi elle croit.

Ce décalage ne cesse de s'accroître jusqu'à en devenir insupportable : *« Je ne peux pas être pour une institution qui recommande aux Etats de construire des centres fermés et d'accélérer les expulsions. Je ne peux pas. Je me sens mal d'être là. Je me suis toujours senti mal... Mais ces dernières années, je me sens vraiment mal. »* Et un peu plus loin : *« Je me sens marginalisé [...] »*. Quand un travailleur se sent marginalisé au sein de son entreprise, il est bien plus difficile de supporter son travail.

Marie va jusqu'à déclarer se sentir schizophrène (bien qu'elle ne le soit pas du tout, c'est ici une expression pour désigner sa « double identité ») et avoue être systématiquement en conflit et désaccord avec son organisation. Si elle continue de travailler là-bas, c'est notamment car elle se fait de plus en plus âgée, cela devient difficile de trouver un autre emploi. De plus, le salaire qu'elle perçoit lui permet, dans sa vie privée, de militer contre ce que son institution essaie de mettre en place. Marie a dû prendre un congé maladie de 8 mois, ne pouvant plus tenir et se sentant à bout. Quand nous l'avons interviewée, celle-ci venait tout juste de reprendre le travail.

Dans le cas de Marie, nous constatons que nous sommes dans un cas extrême de paradoxe identitaire : Marie travaille et touche un salaire au sein de l'organisation et cherche à défaire, grâce son salaire, ce pourquoi lutte l'organisation et ce qu'elle aide

indirectement à construire. Cela s'est produit à son insu. Marie n'a jamais cherché à se placer volontairement dans cette situation, c'est un mal-être progressif. Les travailleurs cherchent, quand ils ont la liberté, une organisation qui leur convient et avec laquelle ils se sentent à l'aise pour vivre et travailler. Comme le disait une autre employée interviewée, Pauline : « *Moi personnellement, je n'aurais jamais été travaillé dans une boîte qui est totalement en porte à faux par rapport à mes idées politiques et économiques, bon ça, c'est mon choix. Bon il y en a, bah ils y vont.* »

En effet, ce choix de travailler pour une entreprise qui est en porte à faux vis-à-vis de nos convictions, ne se pose pas toujours spontanément au travailleur. Le décalage peut être mineur au début, et s'accroître au fil du temps comme pour Marie. En effet, celle-ci est de plus en plus engagée, et elle a longtemps admiré l'institution. C'est le décalage croissant qui a épuisé Marie. Elle confessa que cela lui devient insupportable de travailler pour cette organisation, ce qui l'a fragilisé et rendue plus vulnérable au burn-out. En juxtaposant son tiraillement avec une supérieure trop contrôlant, Marie a finalement cédé.

Cependant, il est important ici de noter un détail : il n'y a pas eu de déstabilisation identitaire à proprement parler. Marie n'a jamais remis en cause ses idéaux et ses valeurs, et s'est toujours sentie confiante dans ses convictions. Elle culpabilise de travailler au sein de cette institution et se sent plus à l'aise à l'extérieur, mais l'inverse n'est jamais vrai : Marie, quand elle milite, ne culpabilise pas par rapport à son rôle professionnel. Elle avoue se sentir « *tirillée à fond* » mais ne remet jamais en cause ses engagements profonds, et hésite dorénavant à quitter l'organisation. L'identité de Marie est parfaitement stable, elle est surtout ici éprouvée.

Pour conclure le cas de Marie, le paradoxe identitaire est ici saillant : un décalage net entre elle et son organisation existe et s'est fait ressentir, ce qui rend son travail quotidien particulièrement pénible.

Toujours dans le cadre du paradoxe identitaire, nous allons maintenant nous attarder sur le cas de Sophie et Alexia, qui ont travaillé toutes les deux dans la même

organisation : une entreprise pharmaceutique réputée mondialement, où elles ont opéré en tant que cadre. Chacune a récemment quitté l'entreprise.

Dans le cas de Sophie, middle manager aux responsabilités élevées, le décalage croissant entre elle et l'entreprise est le problème majeur dont elle souffrira. Elle avouera également, comme Marie, que ce décalage a été progressif, et dans son cas, ce n'est pas elle qui a changé mais son entreprise. Sophie a longtemps aimé travailler dans celle-ci et c'est un changement dans la direction et indirectement dans le cap de l'organisation, qui l'a dérangé. *« Ce sont des commerciaux qui ont commencé à prendre la direction de l'entreprise, qui a commencé à grandir très très fort et le côté humain a vraiment disparu pour moi [...]. Il y avait très peu de reconnaissance de l'être humain, beaucoup de pression mise sur les gens et très peu de retour. Beaucoup de choses, de valeurs qui étaient prônées par le management et les ressources mais qui n'étaient pas mises en application. »*

Un changement dans la direction de l'entreprise, au top management, a été opéré. On prend conscience à travers son témoignage de la force de la direction et de sa capacité à insuffler à une entreprise un souffle nouveau, parfois un vent contraire à ce qui put être fait auparavant. L'entreprise est devenue, selon la perception naturellement subjective de Sophie, commerciale et tournée vers les actionnaires, plutôt que vers ses employés ou clients. Elle donnera un exemple concret : *« Pour le développement des vaccins contre la Malaria ou autres, c'était qu'il fallait vendre le vaccin à prix coûtant car il [l'ancien CEO] voulait qu'il soit accessible. Il y avait une philosophie humaine que l'on ressent beaucoup moins maintenant depuis le changement dans la direction du management... Les actionnaires sont derrière tout ça. »*

Sophia confirmera aussi que le changement, même si opéré depuis le haut, pouvait aussi venir du bas, le recrutement étant opéré différemment. Elle était personnellement sensible autant au CV qu'à l'aspect humain, mais remarquait que de nouveaux travailleurs arrivaient avec une vision à court-terme de l'entreprise.

Sophie évoquera souvent cette « *perte de valeurs* » et ce décalage croissant comme insoutenable : « *tout ça rentrait dans le même état d'esprit, en conflit avec mes valeurs et ce qui était important pour moi* ».

Il est important de noter que le décalage en lui-même est difficile à supporter mais ce sont également ses conséquences concrètes qui épuisent et rendent vulnérable : manque de chaleur et d'humanité au sein de l'organisation (on ne disait plus bonjour), manque de considération, manque de reconnaissance envers les employés et surcharge de travail accrue... L'entreprise et sa façon d'opérer avaient beaucoup changé, prenant des aspects plus commerciaux qui ne lui convenaient absolument pas. Le sens du travail s'est naturellement étiolé, malgré son importance capitale, et Sophie ne reconnaissait plus l'entreprise qu'elle aimait. Elle avouera que son travail n'avait plus aucun sens.

Elle prit un congé maladie de 6 mois, avant de revenir en étant naturellement plus distante vis-à-vis de son travail. L'entreprise proposa ensuite des départs volontaires à conditions avantageuses, et elle accepta sans hésiter.

On note également ici un décalage, certes moins extrême que pour Marie, entre l'identité de l'individu avec ses idéaux, principes et buts, et celui de l'entreprise et ses managers. Cette lutte constante épuise le travailleur, et le rend vulnérable au burn-out.

Une seconde personne travaillait dans l'entreprise pharmaceutique : Alexia, une jeune cadre. Celle-ci s'occupait du marketing au sein de l'organisation, et devait évaluer la faisabilité de certains plans. Nous reviendrons plus tard sur son cas à elle, mais Alexia témoignera à travers ce qui s'est passé pour un de ses collègues d'un drame qui soulignerait un manque d'humanité dans l'entreprise, comme soulevé par Sophie juste avant. En effet, Alexia travailla pendant 3 années dans le « *magasin* » de l'entreprise, où elle était submergée par le travail : « *j'avais genre 1000 ou 2000 mails de retard* ». Cette surcharge, Alexia parvenait à y répondre, malgré que ça soit difficile et pénible. Cependant, un de ses collègues et ami, n'en était plus capable. Ce jeune homme, cadre également, se suicida en se jetant du haut du parking de l'entreprise. Celle-ci fit une déclaration à la presse, disant qu'il était impossible d'affirmer que les conditions de travail étaient liées à ce suicide.

Quand nous recoupons les entretiens de Sophie et Alexia avec leurs témoignages sur leurs visions de l'entreprise, on observe que la perception de ces 2 cadres envers l'organisation est particulièrement négative : considérée comme trop axée vers les résultats, les chiffres, et qui se détournerait de l'humain. Pour Sophie qui cherchait de l'humanité dans son travail et qui ne la trouvait plus, ce fut particulièrement difficile de passer outre.

Il nous reste deux cas à passer en revue, celui de David et Pauline. Tous les deux travaillent pour la même organisation, chargée du développement économique et urbanistique d'une des régions du pays. Bien qu'ils se connaissent, ils n'opèrent pas dans le même secteur. David s'occupe de publier des revues destinées au marché immobilier de la région, tandis que Pauline est urbaniste et architecte, s'occupant de l'acquisition sur les marchés publics de certains bâtiments et terrains. David travaille encore pour l'entreprise tandis que Pauline, elle, a pris sa retraite. Celle-ci aurait pu continuer à travailler pour l'organisation, mais a décidé de laisser sa place aux plus jeunes qui la poussaient à partir.

Nous allons principalement nous attarder ici sur le cas de Pauline, qui renvoie également à un conflit de valeurs, mais ici intergénérationnel. Nous avons jusqu'à présent observé des conflits entre l'entreprise et sa direction face les individus qui la composent. Maintenant, nous nous concentrons plutôt sur les conflits de valeurs entre collaborateurs appartenant au même groupe de travail. L'organisation en elle-même laisse place aux groupuscules qui possèdent une identité forte, pouvant se confronter de façon concrète au travailleur. En effet, là où peut difficilement être en contact direct avec le top management et que l'on en ressentira parfois indirectement les effets, la relation avec nos collaborateurs est vécue quotidiennement, et les conflits qui en naissent sont éprouvés plus durement, directement.

Ce fut le cas de Pauline. Urbaniste âgée et maintenant à la retraite, elle s'est sentie poussée par les *jeunes loups* comme elle les appelait : « *On approche de 60, 62 et donc les collègues commencent à s'impatienter : Quand est-ce que cette vieille peau va disparaître de l'univers, de notre horizon ? Nous on a envie de sa place, on a envie de changer. Elle est*

*un peu trop statique, elle n'a pas le sens du nouveau, elle est peut-être un peu arriérée au niveau informatique... ». On sent déjà une tension, mais il n'y a pas spécifiquement ici de conflits de valeurs, ceux-ci seront ressentis plus tard par Pauline. Elle l'avouera d'ailleurs d'elle-même, sans que la question ne lui soit posée : « *Je rentrais fréquemment en conflit de valeurs avec mes jeunes collègues* ». En effet, Pauline s'occupait entre autres de l'acquisition de terrains sur le marché public, un travail qui nécessite selon elle prudence et éthique, car on manipule de l'argent public. Les qualités qui lui semblaient nécessaires afin d'assurer un travail correct et irréprochable, elle ne les retrouvait pas chez ses jeunes collègues naturellement plus pressés et fougueux. Ceux-ci considéraient que les démarches administratives et juridiques étaient lourdes et les empêchaient de réaliser leur travail : « *Il faut être d'une vigilance extrême pour ça. Travailler de concert avec les départements juridiques par exemple. Et les jeunes qui arrivaient ? Ah bah non, aux départements juridiques, c'est des emmerdeurs, ils nous empêchent d'avancer, on avance beaucoup moins vite car on doit faire ça puis ça...* »*

Une divergence dans les valeurs qui se transforme au final en un conflit sur la manière même de travailler au sein de l'organisation. Pour Pauline qui avait l'impression que plus personne ne pensait comme elle au sein de l'entreprise, cela fut difficile à supporter. Elle craqua quand un des *jeunes loups*, durant un entretien avec un client, négocia l'affaire à la place de Pauline : « *Il avait outrepassé ses droits puis j'me suis dit que c'était peut-être moi : j'étais beaucoup trop faible, j'étais fatigué... J'avais eu beaucoup de boulot. J'ai été obligé de prendre le large, je ne pouvais plus tenir* ».

La différence de Pauline ou Sophie par rapport à Marie, c'est qu'en choisissant leurs entreprises, elles se savaient parfaitement en accord avec les valeurs de celle-ci. Ce sont les changements opérés au sein des organisations qui ont fait naître un décalage croissant, de plus en plus en difficile à supporter.

Cependant, un détail intéressant est à noter dans le cas de Pauline : la reprise s'est bien déroulée. Elle est revenue après 6 mois et a continué de travailler pendant 1 an, avant de prendre sa retraite. À son retour, les choses s'étaient arrangées pour le mieux : « *Tout le monde a fait des efforts. Le jeune loup qui m'avait emmerdé, il était désolé. Il s'est rendu compte, il m'a écrit des lettres et des lettres pour s'excuser, il a même*

déposé des fleurs à ma maison. Il s'est rendu compte que la pression t'es plus qu'une vieille peau, t'as qu'à t'en aller, ça devait se finir. »

Il est difficile d'imputer ce changement à un plan précis mis en œuvre par l'entreprise. En réalité selon Pauline, chaque travailleur a contribué aux efforts : une compréhension mutuelle s'est installée, et chacun cessa de considérer les autres comme une charge. Cependant, Pauline avouera elle-même que si les gens ont fait des efforts, c'est sans doute également car elle partait l'année prochaine.

Le cas de David, bien qu'intéressant, n'est pas pertinent par rapport à notre recherche sur le paradoxe identitaire. Il se sentait en décalage par rapport à l'un de ses employés (celui-ci était détaché de son travail, ce qui l'étonnait), mais cela n'a pas contribué à son burn-out.

Conclusion du paradoxe identitaire

Pour rappel, nous souhaitons tester à travers nos interviews l'hypothèse suivante :

- La déstabilisation de l'identité induite par les paradoxes identitaires peut accroître le risque de burn-out chez les personnes qui en seraient sujets.

La déstabilisation identitaire reste en réalité à définir. La quasi-totalité des personnes interviewées diront spontanément « *je ne me reconnaissais plus, je n'étais plus moi-même* », mais ils conservaient cependant leurs valeurs et identité propres, bien qu'elles furent toutes les deux éprouvées par des vents contraires au sein de l'organisation. On sent un certain tiraillement et une lutte entre leurs valeurs et celles de l'entreprise. Ce conflit peut être épuisant et déclencher un sentiment de mal-être chez les employés ciblés, comme s'ils ne se sentaient pas chez eux : « *marginalisés* » nous confiera Marie. Cela est particulièrement saillant dans son cas, elle qui ne supportait pas de travailler dans son organisation. Enfin, au-delà même de la lutte qui peut être éprouvante, les conséquences de ce décalage se font aussi ressentir lorsque des méthodes implémentées au sein de l'entreprise, avec lesquelles ils sont en désaccord, prennent place. C'est le cas pour Pauline qui ne supportait pas la façon de travailler des

jeunes employés, ou de Sophie qui considérait qu'il y avait un manque de chaleur au sein de l'entreprise, et d'humanité dans les décisions. Le décalage entre les valeurs impliquera des réactions hostiles de la part des employés lorsque des décisions seront prises et mises en œuvres. Elles seront en cohésion avec les valeurs de l'entreprise, mais en opposition avec celles de l'employé, qui se sentira isolé. Le choc sera là encore éprouvant et épuisant

Toutefois, une observation est nécessaire : il semble pratiquement impossible de ne travailler qu'avec des personnes partageant nos valeurs et nos méthodes professionnelles, et au sein d'une entreprise avec laquelle nous serions en parfait accord. Il est envisageable de collaborer avec des personnes aux points de vue divergents, cela peut même être enrichissant en terme de différences. Cependant, ces différences dans les valeurs peuvent devenir problématiques quand un conflit difficilement solvable apparaît. Il est donc important de noter que ces confrontations ne sont pas forcément synonymes d'épuisement, mais peuvent être sources d'enrichissement quand elles sont surmontables. Enfin, on parle souvent de tensions latentes en désignant les paradoxes, car même s'ils existent naturellement, ils peuvent ne jamais faire surface. C'est lorsqu'il y a une confrontation active que les tensions se révèlent.

En conclusion, même si notre échantillon comporte des défauts (peu de personnes, composé de travailleurs aux compétences élevées), nous pouvons cependant tirer un constat clair : les paradoxes identitaires sont présents et potentiellement épuisants au sein des organisations. Les identités propres de chaque travailleur, avec leur rôle professionnel ainsi que leurs valeurs, se confrontent directement à celui de leur groupe de référence. Ces tensions sont en elles-mêmes indirectement ou directement nuisibles et épuisent effectivement le travailleur, au point de le fragiliser en le rendant plus sensible au burn-out. Ceci dit, dans tous les cas que nous avons pu étudier, le paradoxe identitaire en lui-même ne suffisait pas à expliquer le burn-out : une juxtaposition avec un manque d'autonomie dans le travail, une surcharge ou un autre facteur, était nécessaire.

Le paradoxe de la pratique

Ce paradoxe se révèle au niveau des relations entre les individus. Il se situe dans un registre plus précis que celui du paradoxe identitaire : le niveau agrégé descend du groupe (meso) à celui de la relation (micro) entre individus. Durant leur vie professionnelle, les employés peuvent être sujets à des demandes conflictuelles propres à leur rôle professionnel, ou recevoir des ordres contradictoires, venant directement des différentes personnes avec qui ils doivent exécuter des tâches conjointes. C'est ici de la pluralité des différentes parties prenantes que peut naître le paradoxe.

Dans le paradoxe de la pratique, nous pouvons spécialement distinguer les injonctions paradoxales qui portent en elles-mêmes le paradoxe : c'est une demande impossible à réaliser car portant un double message incohérent. Ces injonctions sont à différencier du reste des paradoxes de la pratique. En effet, les employés peuvent recevoir des ordres cohérents mais qui, émanant de plusieurs individus différents partageant des intérêts divergents, deviennent incohérents entre eux.

Parmi les différentes interviews, trois d'entre elles ont soulevé ce souci du paradoxe de la pratique, avec l'une soulignant précisément les injonctions paradoxales.

C'était le cas de Sophie, travaillant dans l'organisation pharmaceutique dont elle a noté la déshumanisation progressive. Elle dira que conjointement à ce décalage, elle recevait des ordres incohérents : *« Pour moi c'était un double message qui n'était pas cohérent. Et ce genre de choses était très courant. Des messages non cohérents venant soit de la même personne, soit d'une personne différente. Il y a une incohérence au niveau des informations que l'on reçoit, qui est une source de stress et qui nous fait lâcher les choses. »*

Il est important de souligner que Sophie se confiera sur ces *« doubles messages »* sans qu'aucune question ne lui ait été posée pour l'orienter. Pour son cas particulier, elle recevait des ordres de son supérieur hiérarchique lui demandant de réaliser une tâche expressément, celui-ci précisant l'importance de la tâche ainsi que l'importance de son rôle particulier. Sophie était *la seule* personne capable de réaliser ce travail, qui était d'une importance capitale selon son supérieur : établir une liste de critères de priorité

des projets au sein du groupe. Cependant, durant les réunions de travail, ce même supérieur qui lui avait demandé d'exécuter ce travail d'une haute importance, dénigrait ensuite soudainement cette tâche, disant que ça n'était pas important et qu'elle ne devait pas s'en préoccuper.

Pour Sophie, recevoir de la même personne un ordre impérieux d'exécuter une tâche primordiale, qu'elle était *la seule* à pouvoir réaliser, tout en lui disant qu'au final, on s'en moquait, cela lui était difficile à supporter : *« Et ça, vraiment, ça a été un des éléments qui m'a horriblement dérangé. [...] Mais j'avais aussi reçu le message que je pouvais le faire car j'avais de l'expérience, puis en même temps, on ne mettait pas en application ce que je développais. Pour moi c'était un double message qui n'était pas cohérent. Et ce genre de choses était très courant. »*

Sophie souligne ici la redondance de ces demandes, ainsi que leurs pénibilités. Quand nous lui avons demandé si elle avait l'impression qu'on sollicitait d'elle des exigences impossibles par essence, celle-ci répondit : *« Avec la structurelle telle qu'elle était ? Oui. »*

Nous avons bel et bien ici affaire à des injonctions paradoxales, Sophie fait d'ailleurs référence à un *« double message »*, auquel il est impossible d'obéir en l'état. Elle notera que ces injonctions étaient parfois involontaires, mais également souhaitées : *« Ils faisaient passer des messages contradictoires parfois par mauvaise compréhension, et parfois sciemment parce que bon, ils ne voulaient pas faire certaines choses... »*

Nous décelons à travers l'interview la raison qui fait naître ces paradoxes, à savoir des parties prenantes aux intérêts divergents, émettant des ordres contraires : *« Parfois ils disaient oui, pour revenir sur leurs décisions ensuite et dire non. On n'avancait pas quoi, c'était un dialogue de sourds. Chacun avait ses contraintes, je suis d'accord, mais en même temps il faut avancer. [...] Dans le management, chacun avait ses agendas privés. Ils agissaient dans le but d'arriver à ce que eux, ils voulaient, et ça arrive souvent. Ça me dérangeait très fort. »*

La situation décrite par Sophie est un cas typique de paradoxe de la pratique : une pluralité de parties prenantes émette des ordres dans leurs intérêts propres qui doivent être conciliés par la base. Le souci étant que ces ordres se contredisent entre eux, parfois intentionnellement, car les supérieurs font primer leurs intérêts sans s'intéresser à ceux des autres, potentiellement en conflit. Cette pression retombe directement sur les middle managers, devant concilier des intérêts irréconciliables.

Cette situation pesa sur Sophie. Dans son cas précis, elle eut l'impression de voir son travail dévalué, et qu'il y avait un manque d'égard vis-à-vis de cela. De plus, la situation qu'elle devait tenir face aux personnes de sa propre équipe était difficilement tenable, se sentant entre le marteau et l'enclume.

Sophie ne sera cependant pas la seule à faire face à des demandes contradictoires. Pauline en fut également victime quand elle commença à travailler : *« Quand je suis arrivée, je n'étais pas cadre. J'avais des ordres contradictoires de tout le monde et je vous avoue que ça m'a très bien arrangé. »*

Le cas de Pauline est intéressant : elle ne fut pas sujette à proprement parler à des injonctions paradoxales, mais fut néanmoins affectée par le paradoxe : une pluralité de parties prenantes, émettant des ordres cohérents en eux-mêmes, mais paradoxaux une fois juxtaposés avec les autres. Elle avoue aussi, chose curieuse, que cela l'arrangeait bien : *« Bah oui, car je pouvais faire ce que je voulais. On me disait de faire du noir, du blanc, du bleu pâle... Bah je remettais du rose. Il n'y a personne qui était défavorisé ou favorisé. Je faisais ce que je pensais être juste et qui pouvait satisfaire un peu tout le monde. »*

On note ici un point très important de la nature des paradoxes : leurs effets ne sont pas prédéfinis. En effet, certains employés peuvent y répondre négativement tandis que d'autres profitent de ceux-ci et de leurs effets. Cela revient sur une des propositions du premier point : au-delà de la nature mauvaise ou bonne des paradoxes, la façon de négocier ceux-ci est primordiale et influencera le bien-être au travail des employés. Certaines personnes voient dans les paradoxes une impossibilité de parvenir à leur tâche, tandis que d'autres pourront y déceler une liberté implicite : comme il est

impossible de satisfaire tout le monde, on peut produire un travail ne respectant pas toutes les contraintes et suivre notre propre instinct. Cela reste un cas rare et seuls certains emplois se prêtent à cela, mais le cas de Pauline illustre bien à quel point la façon de négocier et interpréter les paradoxes peut être capitale sur le bien-être des employés. Elle n'a jamais souffert de ces ordres, les a utilisés à son avantage, et fut même capable lors de sa reprise de surmonter les soucis identitaires, grâce à des efforts conjoints.

Enfin, nous pouvons noter un troisième cas, mineur, de paradoxe de la pratique. Ce fut le cas pour Alexia également, la seconde personne employée par l'industrie pharmaceutique. Ce qui fut le déclencheur du burn-out chez elle, Alexia l'impute exclusivement à du harcèlement moral provenant de sa supérieure hiérarchique directe : humiliation, dénigrement, contrôle permanent, mépris silencieux, phrases assassines... Les exemples ne manquent pas pour illustrer le harcèlement dont elle fut victime. Alexia est mère de jumeaux, qui naquirent prématurément de plusieurs semaines : *« J'étais sur mon lit d'hôpital, je lui disais au téléphone que j'étais contente car les enfants avaient chacun passé le kilo et puis alors elle m'a complètement cassé le moral : Écoute Alexia, tu sais il y a des enfants qui naissent avec 1kg2, 1kg3, et qui restent handicapés toute leur vie alors t'inquiète pas, t'es pas encore sorti d'affaire »*. Ce genre de phrases, Alexia en fut victime pendant plus d'un an. Elle craqua finalement et prit un congé maladie de 9 mois.

Sa supérieure hiérarchique avait recours à de nombreux moyens afin de la harceler. L'un d'eux était d'émettre, volontairement, des ordres contradictoires qui étaient impossibles à réaliser pour Alexia : *« Elle me disait de faire noir, je faisais noir, puis elle me disait que j'aurais dû faire gris. Puis je refaisais gris, et me dit qu'il fallait faire noir. C'était tout le temps comme ça [...] »*. Sa supérieure émettait expressément ici des ordres paradoxaux et contradictoires, cependant sommes-nous vraiment face à une situation de paradoxe organisationnel ? Nous l'avons dit, l'origine de ceux-ci est la pluralité des parties prenantes : des personnes aux intérêts divergents émettent des ordres qui ne peuvent pas être conciliés. Cependant, dans le cas d'Anna, il n'existe aucun conflit d'intérêt et le but de ces ordres est détaché d'un quelconque intérêt pour l'organisation : c'était simplement une façon pour sa supérieure d'harceler Alexia en

l'épuisant et rendant son travail inutile, caduque. On remarque à travers cet exemple que l'on peut émettre volontairement des ordres paradoxaux dans le but de nuire, c'est une technique pour harceler les employés qui ne peuvent pas aisément y répondre.

Conclusion des paradoxes de la pratique

Pour rappel, voici l'hypothèse que nous avons formulé quant à ces paradoxes, où nous nous étions spécialement concentrés sur les doubles contraintes :

- Les doubles contraintes, lorsqu'elles sont répétées, peuvent induire des effets symptomatiques du burn-out chez les employés qui en seraient sujet et mener à terme à l'épuisement professionnel.

À travers les interviews, plusieurs cas de paradoxes de la pratique ont été décelés, mais un seul se concentrait particulièrement sur les injonctions paradoxales, le cas de Sophie. Dans son cas à elle, Sophie témoignera d'à quel point cela fut éprouvant d'en être victime, car cela nuisait notamment au sens qu'elle pouvait apporter à son travail. Il lui semblait dénigré, considéré comme peu important. Dans les autres cas examinés, on ne note pas d'injonction paradoxale en tant que tel, mais des messages contradictoires provenant d'une pluralité de parties prenantes : un cas simple de paradoxe de la pratique. Pauline en a profité pour agir à sa convenance. Alexia, elle, subissait ces ordres car sa supérieure cherchait avant tout à la harceler à travers ceux-ci, ce qui reste un cas trop particulier pour pouvoir être interprété dans notre sens. On notera cependant qu'ils ont eu un effet négatif sur elle, la déboussolant : Alexia ne savait plus quoi faire ou comment travailler correctement.

Il semble difficile de généraliser à partir d'aussi peu d'entretiens, une proposition concrète. Ce que l'on note, c'est que les paradoxes de la pratique sont bel et bien présents au sein des organisations, et qu'ils sont relevés par les personnes qui les subissent : ceux-ci sont conscients de l'impossibilité pratique d'y répondre. Là où certains en profitent, d'autres n'ont pas spécialement cette capacité et peuvent s'y heurter : une liberté d'action est nécessaire afin de pouvoir surpasser ces injonctions, or celle-ci n'est pas assurée, surtout dans un contexte autoritaire. Pour Sophie, ces doubles

messages incohérents furent particulièrement éprouvants et ont induit des effets symptomatiques du burn-out, comme la perte de sens et un sentiment de dénigrement : « *C'était... Le genre de choses qui m'a poussé au burn-out et qui est revenu au moment de ma décision de quitter l'entreprise.* »

On peut donc noter que les injonctions paradoxales peuvent induire chez certaines personnes en souffrant des effets symptomatiques du burn-out, tout en gardant en tête la faible représentativité de cet échantillon.

Conclusion générale

Ces entretiens avaient un but double :

- Faire remonter à la surface les paradoxes latents au sein des organisations et qui touchent directement les employés.
- À travers nos hypothèses, vérifier si ces paradoxes ont un effet direct sur le bien-être des employés et peuvent induire des effets symptomatiques du burn-out.

Durant les interviews, il a été de nombreuses fois question, implicitement, de ces paradoxes. Il est vrai que la surcharge de travail, le manque d'autonomie, le harcèlement et autres causes plus classiques se sont avérées présentes dans les différents cas étudiés et ont contribué au burn-out de ces différents employés. Cependant, quand on s'attarde en profondeur sur les causes, très vite des conflits paradoxaux surgissaient : lutte entre les identités, incohérence des messages, perte et conflits de valeurs... Tant de choses qui contribuent à l'existence des paradoxes au sein des organisations. Ceux-ci y sont inhérents mais également latents. Ils n'apparaissent pas aussi visiblement que certains facteurs mais une fois révélés, on remarque que leurs effets peuvent être conséquents. Pouvons-nous pour autant affirmer qu'ils induisent des symptômes inhérents au burn-out et conduisent *nécessairement*, s'ils sont répétés, à celui-ci ?

Tout d'abord, à travers les interviews, on observe que les paradoxes identitaires et pratique, ainsi que leurs conséquences, ont effectivement contribué au burn-out : c'est le

cas pour Marie qui travaillait dans une institution internationale, ainsi que pour Sophie qui souligne que les doubles messages étaient pénibles. Dans les autres cas comme celui d'Alexia, cela est plus nuancé : elle souffrait d'ordres contradictoires, mais ceux-ci n'étaient qu'une forme d'harcèlement parmi d'autres.

Enfin, il faut s'intéresser au terme « nécessairement » : est-ce que les paradoxes induisent nécessairement du burn-out ? La réponse est assez tranchée : non, les paradoxes organisationnels n'induisent pas nécessairement du burn-out. Une démarcation entre les différents types pourrait être pertinente pour nuancer notre réponse, mais comme vu dans la théorie, au-delà de la nature des paradoxes, la façon pour un employé de lui répondre revête une importance capitale. Le cas de Pauline est de ce point de vue révélateur : elle était sujette à des ordres contradictoires émanant de différents supérieurs aux intérêts divergents, mais cela l'arrangeait en réalité : elle était satisfaite. En recevant des ordres qui se contredisaient, aucune réponse ne pouvait être parfaite : elle en a profité pour suivre son instinct avant tout. En soi, tous les travaux ne peuvent se prêter à ce genre d'interprétations : Pauline exécutait un métier complexe nécessitant une expertise pointue, elle pouvait donc se permettre de prendre des libertés. Cependant, dans son cas à elle, non seulement les paradoxes ne la dérangent pas, mais au contraire, ils l'arrangeaient. En ne recevant ses ordres que d'un seul supérieur, elle n'aurait pu jouir d'aucune liberté dans son travail, ce qu'elle ne souhaitait pas du tout. Cela rejoint ce qu'en disait de Gaulejac et Hanique dans leur livre, précisant que le paradoxe pouvait rendre fou, mais également être une invitation à une réponse nouvelle.

Cependant, comment peut-on déterminer si un paradoxe sera surmonté, ou si résistance surgira de la part des employés ? Est-ce que cela dépendrait uniquement de l'objet, à savoir le paradoxe, ou le sujet, à savoir le travailleur ? Nous serions tentés de répondre les deux. En ce sens, le paradoxe se rapproche du burn-out : il existe une variable personnelle, chacun répondant différemment à un stimulus donné, et également plus objective, dépendant du contexte professionnel.

La variable personnelle est difficile à évaluer. Certains humains répondent plus favorablement que d'autres à ce qu'ils perçoivent comme incohérent ou absurde. Un

exemple simple est celui de Pauline, répondant positivement à des ordres incohérents et contradictoires. D'autres employés peuvent avoir bien plus de mal à les surmonter. On peut ici faire le parallèle avec les simples paradoxes : certaines personnes peuvent les apprécier tandis que certains les trouvent insupportables.

La variable objective semble plus intéressante à étudier : existe-t-il des critères qui permettent d'évaluer si une personne donnée répondra positivement ou non à une injonction ou conflit ? Ici, le rôle professionnel de la personne ciblée semble essentiel. En effet, toutes les personnes interviewées exercent un métier intellectuel, relativement complexe et possèdent une expertise spéciale dans leurs domaines. En conséquence, ils jouissent également d'une liberté d'action dans leurs décisions, et qui semble être un facteur essentiel afin de pouvoir surmonter les paradoxes. Le cas de Pauline est toujours révélateur : son travail étant complexe, elle s'autorisait des libertés que ne pourraient pas prendre des travailleurs à la tâche plus basique. Le cas de Marie est également intéressant : elle précisera que sa supérieure hiérarchique ne cessait de lui ôter son autonomie et sa liberté d'agir. Nous pensons sincèrement que le degré de liberté dont jouissent les travailleurs est essentiel afin de favoriser une réponse positive au paradoxe. De plus, la nature de celui-ci rentre en compte : comment Marie aurait pu agir face à l'identité écrasante de l'institution pour laquelle elle travaille ? Marie n'a aucune prise, et ne peut influencer à elle seule cette organisation dans son ensemble.

Cependant, nous pourrions approfondir une piste si nous revenons à la définition du paradoxe identitaire. Contrairement au pratique qui renvoie à la relation entre les individus, le paradoxe identitaire renvoie au groupe, au niveau méso. En ce sens, il semble naturel d'envisager qu'une réponse cohérente se situerait au niveau méso, c'est-à-dire une solution plus globale qu'individuelle. Cela serait plus complexe car nécessitant une réponse groupée et cohérente d'une partie des travailleurs. Nous pouvons d'ailleurs déceler un exemple de ce genre chez Sophie. Celle-ci constatait certes une déshumanisation progressive de l'entreprise, mais pas totale : « *Moi je faisais partie de ces gens qui ne voulaient plus y travailler. Mais oui, il y a encore quelques poches où il y avait de la chaleur [...]* ». Sophie instaurait d'ailleurs au sein de son équipe des règles, en marge de celles du management global. Cela reste donc difficile à mettre en place, car cela nécessite une volonté commune, ainsi qu'un certain degré de liberté.

Les solutions à apporter nécessiteraient encore un large développement, mais nous pouvons déjà suggérer qu'une liberté d'action est nécessaire afin de surmonter les paradoxes, et que des mesures globales doivent être prises dans le cas identitaire.

Conclusion

À travers ce mémoire, nous avons cherché à déceler des causes moins reconnues mais réelles de burn-out, ce phénomène d'épuisement au travail qui ne cesse de prendre de l'ampleur. Face à ce constat, la recherche de causes supplémentaires permettant d'expliquer, en partie, la recrudescence de burn-out semblait faire sens. Il serait imprudent de considérer que les paradoxes organisationnels sont une « *nouvelle* » cause de burn-out, mais on remarque à travers les interviews et la littérature, des changements dans les organisations (standardisation, intensification...) qui sont à même de générer des conflits internes, et donc indirectement, des paradoxes au sein des organisations.

Ces paradoxes, bien présents mais latents, peuvent épuiser le travailleur, le placer dans une situation difficile et qu'il jugera parfois inextricable. Il pourra se sentir marginalisé, tiraillé, épuisé, esseulé... Tant de conséquences qui peuvent le rendre vulnérable au burn-out.

Dans ce mémoire, nous avons posé la question du « *nécessairement* » : est-ce que les paradoxes organisationnels induisent forcément du burn-out ? Ce que nous avons pu observer à travers nos entretiens et étudié dans la littérature nous pousse à dire que non. Certes, les paradoxes identitaires et de la pratique sont bel et bien présents dans les organisations et induisent dans certains cas des effets qui peuvent contribuer au burn-out, mais cela n'est pas systématique. Les paradoxes sont inhérents à nos organisations du travail, pourtant toutes les organisations ne sont pas sujettes à l'épuisement professionnel et nous avons pu voir à travers les interviews des paradoxes qui furent positivement surmontés par les employés.

Ce sujet d'études étant particulièrement récent (le burn-out, les paradoxes organisationnels, le lien entre les deux), ce mémoire est limité et les pistes d'approfondissement nombreuses. En limites, nous pouvons notamment noter les faiblesses de l'échantillon, ainsi que le manque d'une étude de causalité entre ces 2

paradoxes, la synergie étant pourtant reconnue (voir annexe 1). Cela aurait été difficile d'interroger, avec la même rigueur, bien plus de personnes venant d'horizons différents. Pourtant, agrandir l'échantillon, s'attarder sur d'autres secteurs et des échelons hiérarchiques plus distincts se serait sûrement avéré pertinent.

En terme d'approfondissement, plusieurs voies sont à privilégier, notamment l'étude des deux autres paradoxes organisationnels, éclipsés dans ce mémoire : le paradoxe de l'apprentissage, ainsi que le paradoxe de l'organisation. Ceux-ci touchant plus indirectement les travailleurs et leurs effets étant plus complexes à distinguer, nous avons décidé de ne pas nous y attarder, même si cela aurait été tout aussi intéressant.

Enfin, les solutions apportées aux paradoxes ont, elles aussi, été négligées. La littérature sur le sujet est abondante, mais lier celle-ci aux soucis concrets rencontrés par les travailleurs, visibles dans les interviews, s'avérait être une tâche difficile et complexe. Cependant, à travers les entretiens et notre analyse, nous pouvons déjà tirer deux observations :

- Un degré de liberté est nécessaire afin de répondre au mieux aux paradoxes. En effet, dans les quelques cas où ceux-ci furent surmontés, cela fût possible grâce à une liberté offerte au travailleur, qui a pu développer une réponse afin de se sortir d'une situation difficile. Cependant, quand nous sommes sous une influence hiérarchique forte, cette liberté est compromise et le paradoxe devient d'autant plus difficile à surmonter.
- Dans le cas du paradoxe identitaire, qui se situe au niveau meso de l'organisation, une réponse plus globale qu'individuelle est nécessaire. En effet, afin de surmonter au mieux ce paradoxe, des initiatives globales, et donc cohérentes avec sa nature, doivent être prises et sont les plus à même de fonctionner. Ce fut d'ailleurs vérifié pour le cas mineur observé dans une interview.

Ces deux observations restent à développer, et d'autres sont encore à approfondir et ce notamment grâce à la littérature sur le sujet, qu'il faudrait relier aux cas pratiques rencontrés.

En conclusion de ce mémoire, l'étude plus approfondie de liens entre le burn-out et les paradoxes organisationnels paraît tout à fait pertinente, et des études sur ce sujet, ainsi que sur des solutions permettant de dépasser au mieux les situations paradoxales vécues par les travailleurs, devraient être développées.

Bibliographie

- Andriopoulos, C. et Lewis, M. W. (2009) "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation," *Organization Science* 20(4): 696-71
- Andriopoulos, C et al. (2010), *Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation*, *Human Relations* 63(6): 781.
- Aubert N. et de Gaulejac Vincent (2007), *Le coût de l'excellence*, Le Seuil.
- Beard G.M (1869), *Neurasthenia or nervous exhaustion*, *Boston Medical and Surgical Journal* 80: 217-221.
- Cassian J. (360-435), *The conferences of John Cassian*. Christian Classics Ethereal library.
- Clegg et Al. (2002), *Management Paradoxes: A Relational View*, 'Management paradoxes', *Human Relations*, 55 (5), 483-503.
- Chabot P. (2013), *Global Burn-out, Perspectives critiques*.
- De Gaulejac V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, *Économie humaine*.
- De Gaulejac V. et Hanique F. (2015), *Le capitalisme paradoxant*, *Économie humaine*.
- Donaldson, T. et L. Preston (1995), *The Stakeholder Theory of The Corporation : Concepts, Evidence, and Implication*, *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Dujarier M-A (2012), *L'idéal au travail*, Quadrige.
- Dukerich J. M. et al. (2002), *Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behavior of physicians*. *Administrative Science Quarterly* , 47: 507-533.
- Enzmann D. et Schaufeli W. (1998), *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*, issues in occupational health.
- Greene G. (1960), *A burnt-out case*, Heinemann.
- Herbert J. Freudenberger, *Staff Burn-Out*, *Journal of Social issues* volume 30, 1974.
- Jaekel-Reinhard A. et Weber A. (2002), *Burnout Syndrome: a disease of modern societies*, *Occup. Med.* 50 : 512-517.

- Jarzabkowski et al. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve, *Strategic Organization*.
- Lewis M. (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *The Academy of Management review*, 25(4) : 760-776.
- Lewis M. and Smith W. (2011), Toward a theory of paradox : A Dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol 36.
- Leiter M-P et Maslach C (2011)., *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*, Arènes.
- Lüscher L.S. and Lewis, M.W. (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51: 221-240.
- Schaffer P. (2015), *Manager les paradoxes au sein d'une organisation: le rôle des dispositifs managériaux*.
- Stanley W. J. (1985), Acedia the Sin and its relationship to sorrow and Melancholia, *Summer* 55(2): 172-181.
- Thompson J. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill.
- Watzlawick P. et al. (1972), *Une logique de la communication*, Seuil.

Annexes

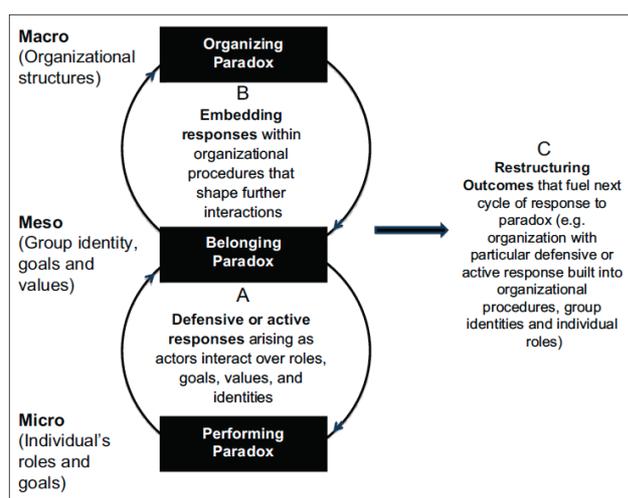
Annexe 1 - Synergie

Comme le souligne certains auteurs (Garud et al. 2011), les paradoxes au sein des organisations ne sont pas indépendants les uns des autres et s'entremêlent.

*« The recursive relationship between different kinds of paradox, the cumulative impact of responses to paradox over time, and the way that responses to paradox become embedded in organizational structures »*²⁸

Les paradoxes co-évoluent dans le temps et sont ancrés dans la structure des organisations. En ce sens, si l'on souhaite répondre à un paradoxe, il est nécessaire d'adopter une approche qui vise à traiter simultanément les autres paradoxes organisationnels, sous peine sinon d'être inefficace.

Afin de se figurer au mieux les effets de synergie entre les paradoxes organisationnels, Jarzabkowski esqua un graphe les rassemblant.



Source : P. Jarzabkowski et al, 2013.

²⁸ Jarzabkowski et al. 2013. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve, *Strategic Organization*, p. 246.

Ce graphe nous renseigne sur l'influence exercée par les paradoxes les uns sur les autres. Cependant, il serait intéressant de s'interroger sur une éventuelle relation directe entre les paradoxes de l'organisant (macro) et les paradoxes de la pratique (micro). En effet, le graphe suggère une relation indirecte entre les deux à travers les groupes (meso), cependant cela semble naturel de considérer que les paradoxes éclatant au niveau macro de l'organisation (e.g : Autonomie versus contrôle) puissent avoir des effets directement sur les relations interpersonnelles entre les individus.

Annexe 2 - Interviews

David

Racontez-moi votre histoire, ce que vous faites, ce qui s'est passé.

Je travaille dans une administration, je gère une petite équipe de 6 personnes. Il y a 2 travaux différents : on fait une gestion d'une banque de données qui est publiée en ligne sur les offres immobilières à Bruxelles. Et puis, à partir des données, on fait une publication, une étude sur le marché immobilier et des bureaux à Bruxelles. Alors depuis une dizaine d'années on fait ces publications, même si je travaille ici depuis 1991, je suis là depuis très longtemps. Ça s'est très bien passé jusqu'à il y a 2-3 ans pour ces publications. Cette publication, pour personnel de XXX, on est 3 à travailler là-dessus, mais pas à temps plein. On trouve en collaboration avec une autre administration. Et dans cette autre administration, il y avait aussi 3-4 personnes qui collaboraient avec nous. Parmi eux, il y avait une personne qui était un ami de très longue date qui a commencé à être... Très agressif avec moi, surtout avec moi. Il a un caractère très difficile, beaucoup de gens ont eu des problèmes relationnels avec ce garçon. Mais moi jamais, jusqu'à il y a 2-3 ans où il a commencé lui-même à être stressé beaucoup plus dans son travail et... Bon, ça s'est répercuté sur les autres et il a commencé à s'en prendre à moi, injustement. Il a des problèmes relationnels avec tout le monde, avec les collègues dans son travail, c'est quelqu'un de difficile à vivre. Mais comme c'était un ami de longue date, après la première publication pour laquelle il m'a mis sous la pression, bah j'ai été mangé avec lui et je lui ai dit qu'il ne pouvait pas continuer comme ça. Moi je ne veux pas subir ton stress, ton comportement...

Comment définiriez-vous votre relation avec lui ?

On est simplement collègues. Lui c'est un universitaire, moi je ne le suis pas. Donc lui, il a plus d'expérience en urbanisme et pour les études sur le marché immobilier, il est

excellent. Mais au début, on a eu une relation hiérarchique puisque qu'il était avant mon chef hiérarchique, il y a très longtemps, au début de ma vie professionnelle. Mais il n'y avait aucun souci avant malgré des comportements humains brutaux, ça ne me gênait pas beaucoup. Une amitié s'était développée. Donc après cette publication, je lui ai dit que je ne voulais plus continuer comme ça. Il a été étonné, et m'a promis de faire des efforts. Lors de la publication suivante, il a été encore pire. Son comportement s'est dégradé avec tout le monde. Moi, c'est devenu insupportable. Il parlait de manière autoritaire, avec mépris. C'était très difficile à encaisser... Je l'ai encaissé trop longtemps car c'était un ami de longue date. A la fin, c'était vraiment... Il m'a dit que je n'avais pas les capacités intellectuelles que lui avait, il était insultant. Je lui reconnais des capacités, mais je m'en reconnaissais à moi aussi. Je lui ai reproché parfois d'être insultant avec des gens avec qui on était censés collaborer, et je pense qu'il ne me l'a jamais pardonné. Il insultait des collaborateurs qui travaillaient très bien. J'étais choqué, ça a augmenté mon stress son comportement avec nos collaborateurs. Car moi, j'ai pris le rôle de rédacteur en chef. C'est un rôle de coordination complexe avec tous les travailleurs. C'est un boulot central, et j'étais un rédacteur principal de l'étude. C'est un boulot qui me plaisait énormément, j'y étais très attaché. J'ai tenté de tenir le coup, même si moralement c'était de plus en plus dur.

Combien de temps cette relation a duré ?

La relation avec ce collègue, ça a été une dégradation. Au début je n'ai pas repéré même s'il y avait des choses qu'il disait que je ne pouvais pas avaler. Puis petit à petit, c'est devenu clair que ça n'irait pas. La relation avec cet homme a duré 10 ans, mais c'est à partir des 2-3 dernières années qu'il est devenu difficile. Mais il a changé d'administration. Cependant, j'ai posé le stop avant. La publication j'ai continué, mais j'ai dit que je ne voulais plus travailler avec cet homme-là, que c'était plus possible. Comme j'étais le pivot dans la publication, mon administration a accepté et l'autre administration savait qu'il était épouvantable. Il s'est alors retiré des publications.

Mais par rapport à cela... Avez-vous « craqué » ?

En fait... J'ai craqué récemment, mais aussi à l'époque, il y a un an. Je suis assez mauvais niveau agenda. Je dirais il y a deux ans en fait. Là j'ai tenu le coup jusqu'à ce que la dernière publication soit terminée, puis j'ai eu 2 semaines de congé car je n'en pouvais plus.

Avez-vous consulté quelqu'un ?

Non, j'ai été chez mon médecin généraliste et en voyant mon état, il a posé 2 semaines de congé. Enfin non... Ça ne s'est pas passé comme ça. Il m'a d'abord donné 2 semaines, j'ai tenu le coup tant bien que mal, puis il m'a redonné une semaine.

Quand vous avez repris le travail entre ces deux périodes, vous ne travailliez plus avec lui, non ? Comment cela se fait-il que vous ne teniez plus le coup ? Vous aviez vidé vos forces ?

Oui, c'est ça.

Et à la reprise, comment cela s'est-il passé ? Mieux ?

Moi, j'ai cherché de l'aide. J'ai prévenu mon directeur, Mr. ***. Je n'ai pas eu beaucoup de réactions de sa part, pas beaucoup de soutien. Ça m'embête un peu. Il faut que ça soit anonyme et confidentiel.

Pas de souci pour ça.

Mais dans mon burn-out, enfin mon burn-out... Moi j'étais en grande difficulté morale, et je comptais sur une intervention forte et immédiate et la réaction a été différée, et faible. Donc je me suis rendu compte que je ne pouvais pas compter sur un soutien important. J'ai été voir aussi... Parce que c'était de l'harcèlement moral. J'ai été réagir au niveau de la protection des travailleurs. Je me suis renseigné pour contacter la personne de confiance. Elle ne savait pas très bien ce qu'il fallait, qu'elle n'était pas formée du tout... J'étais choqué par ça. Pour la suite et pour mon second burn-out, je savais que je n'aurais pas de soutien. Tout ça a laissé des traces.

Parlez-moi de votre second burn-out.

Bah ça en fait... Je pensais être « guéri ». Mais la dernière publication, on était censé la finir il y a un mois mais on la finit seulement maintenant, car j'ai craqué. J'ai repris mon rôle de rédacteur en chef avec des difficultés supplémentaires en travaillant avec l'autre administration. Ce n'était pas des problèmes de relations, mais il n'y a plus personnes pour assumer le travail de leur côté. On a donc repris leur travail.

Avez-vous souffert de surmenage ?

Oui... Mais c'est plus le côté stressant que la simple surcharge. Parce que les conditions de travail furent plus difficiles. On a moins d'aide, et il faut compter sur les relations. Certains résistent mieux au stress, simplement en travaillant... A leur rythme, sans respecter la deadline. Mais en fait, je ne trouve pas qu'ils ont tort ces gens-là. Moi j'ai essayé de maintenir la cadence, mais je n'ai pas été soutenu par les collègues qui devaient participer. C'est des gens avec qui je travaille depuis très longtemps, mais je n'obtenais pas les données, les chiffres... Je ne pouvais pas avancer. L'administration avec qui on collabore, ils ne sont plus que une personne, il est au bord du burn-out. Il nous remettait des données pas exactes. On corrigeait, on lui disait délicatement qu'il se

trompait, on avait peur qu'il ne disparaisse. C'est très délicat, et ça plombait le planning. Il y avait un manque de confiance, le planning est devenu un cauchemar. Et bon... Je travaille avec des gens de mauvaise volonté d'un côté, et d'un autre avec des gens qui n'ont pas les capacités. Ce travail, que j'ai aimé pendant énormément de temps, devenait très difficile. Ce rôle de rédacteur en chef, garant que le travail va se faire dans les temps, j'ai tenté d'assumer mais j'ai craqué.

Ce travail que vous qualifiez de difficile... Le trouviez-vous également pénible, démoralisant ? L'aimiez-vous ?

Oui, c'était très épuisant... J'aime toujours mon travail, mais je n'aime plus mon rôle. J'allais claquer, j'ai pris alors un congé de 15 jours début Mai. J'ai contacté mon médecin généraliste pour un petit break espérant pouvoir quand même finir le boulot à temps. Mais le médecin a dit que je n'y arriverais pas. Mais cette fois-ci, j'ai été chercher de l'aide ailleurs. J'ai compris que mon entreprise ne m'aiderait pas, je fais partie d'un groupe de développement personnel. Ce sont des hommes, c'est uniquement masculin. On se soutient, on s'aide dans les moments difficiles. Ça se passe par une forme de processus, on apporte des choses qui posent problème et on suit un processus pour passer à travers. C'est remarquable, formidable... J'ai découvert ça il y a 2 ans. J'y vais régulièrement, ça m'aide beaucoup. Enormément. On se forme soi-même pour aider les autres. J'ai demandé de l'aide à un parrain pour ça... Pour mon problème.

Comment vous dites problème, vous parlez de votre burn-out ? Vous semblez réticent à employer le terme. Avez-vous l'impression d'avoir fait un « burn-out » ?

Hum... C'est un épuisement moral. Je préfère cette expression que « burn-out ».

Vous pensez que c'est un terme plus juste dans votre cas ?

C'est en comparaison avec des personnes que j'ai vues, dont j'ai entendu l'histoire et qui sont en burn-out depuis des années et qui ont des épuisements terribles. Parce que moi en fait, je me sens bien. A la limite, j'ai honte d'en parler. Parce que c'est anodin comparé à ce que certains vivent. Enfin voilà, j'ai fait des séances avec mon parrain. Et ça n'a rien de magique. Il m'a donné des conseils de vie, ce que j'aime bien faire. On a parlé deux fois, et ça m'a totalement... Libéré. C'était après les 2 semaines de congé. J'ai été voir mon directeur, qui disait qu'il avait quelqu'un d'autre en face de lui. Quelque chose a changé pour moi : je ne considère plus mon travail de la même façon. Avant, je prenais les choses à cœur, que les choses soient bien faites. C'était ma fierté, *mon identité professionnelle*. J'étais fier de m'y tenir... Mais maintenant, j'abandonne cet idéal et je fais mon travail de manière alimentaire. J'investis dans d'autres choses, mais ce n'est pas évident. Ça me remue beaucoup, c'est un processus de transformation.

Tentez-vous de vous détacher de votre travail ?

Ouais.

Et vous pensez que ce processus est « sain » ? N'avez-vous pas peur de devenir indifférent, ou est-ce le but de le devenir ?

Je n'étais pas assez indifférent à mon travail. J'étais trop impliqué. Quand j'ai vu mon directeur, je lui ai dit que je ne serais plus rédacteur en chef. Rien ne changera dans mon boulot, sauf ça. J'assume toutes mes tâches, mais rédacteur en chef, je ne peux plus. Je n'ai pas le choix, ça n'est plus possible pour moi. Mon directeur a accepté, quelqu'un d'autre a repris... On verra comment ça marche. Ne plus être le garant de la publication, et ça me détend beaucoup. Je dois alors changer ma manière de penser... Mais ça me déprime. Je me demande à quoi je sers maintenant, c'est un peu le sens de ma vie professionnelle qui est en train de changer.

Vous dites beaucoup de choses intéressantes. Idéal, sens de travail... Dans cette administration avec qui vous avez collaboré, avez-vous apprécié d'y travailler ? Vous sentiez-vous sur la même longueur d'onde ?

Non... Je n'étais pas sur la même longueur d'onde. Eux, ils donnaient les données beaucoup plus tard. On n'avait pas les mêmes objectifs en tête, pas les mêmes valeurs. Surtout avec la personne qui se fichait de la deadline. Il travaillait, produisait... Mais il avait son propre agenda, rythme. Je ne pouvais pas intervenir dessus. C'est impossible, je n'y arrivais pas.

On va reparler de votre ami autoritaire. Vous dites qu'il vous donnait des ordres... Ceux-ci vous paraissaient-ils impossibles, contradictoires ?

Hum... Non, pas impossible mais... C'est l'agressivité en fait Il n'exigeait pas spécialement du travail de ma part, c'était sa façon d'être.

D'accord... à un moment, vous parliez d'identité. Est-ce que vous vous reconnaissiez dans votre travail, étiez-vous vous-même ?

Je me suis toujours reconnu, mais j'ai toujours eu le souci de rester convenable, aimable. Même si ça me coûtait plus de devoir conserver ce comportement. Donc je ne suis pas devenu plus cassant, exigeant... Mais personnellement, je prenais un peu sur moi, j'étais un peu plus nerveux.

On va revenir sur votre directeur. Avez-vous l'impression que c'est un bon patron ?

Moi je suis choqué qu'il ne m'ait pas soutenu. Vraiment, vraiment. C'est son boulot de directeur, je ne le serais jamais. Dans mon équipe, je suis le chef. Si quelqu'un a un

problème relationnel, je prends le relai. Je prends la communication, je vais aller parler aux personnes qui posent problèmes qu'on peut couper les relations avec eux. C'est mon rôle, et ce que j'attendais de mon directeur. Il a fait quelque chose, mais c'était peu ou tard.

Est-ce que cela a beaucoup joué dans l'image que vous avez de votre société ? Vous dites vouloir vous détacher. Est-ce que cela a joué dans cette envie ?

Énormément, oui. Énormément. Je vois beaucoup de choses qui ne sont plus convenables dans la société, je ne m'y retrouve plus. Avant j'étais fier de mon travail, de ce que ma société réalisait. J'ai beaucoup perdu à ce niveau-là. L'image que j'ai de ma société et du sens de mon travail, je l'ai perdu. A quoi mon travail sert ?

Le sens du travail... c'est quelque chose d'essentiel. Parfois les travailleurs ont l'impression que leur boulot n'apporte rien...

Tout à fait.

Ils se demandent à quoi cela sert, ce qu'ils peuvent en tirer, ce que les autres peuvent en tirer... Avez-vous l'impression que ce sens s'est détérioré à cause de choses que vous attendiez des autres, mais que vous n'avez pas retrouvé ? Chez votre patron ou vos collègues ?

Disons que j'ai mieux compris la réaction de ce collègue qui posait son propre rythme. Il travaille, mais sans tenir compte des autres. Je suis plus enclin à travailler comme lui, je ne lui reproche plus. Je me demande si ça n'est pas lui qui a raison au final... Dans la survie, il a raison, moi j'ai tort.

C'est un peu extrême. Vous pensez sincèrement qu'il a raison ? Peut-être que parfois, un travail ne vaut pas le coup... Mais ne pensez-vous pas que le travail est censé valoir le coup ?

Oui... Oui... Disons que... Le travail que je fais, je crois qu'il est toujours de la même qualité, de la même importance. C'est quelque chose d'utile. Mais le prix à payer pour le tenir à flot sans le soutien suffisant de ma hiérarchie, c'est trop cher. Eux n'ont pas d'estime pour ce travail. Je serais le dindon de la farce de vouloir compenser tout seul.

Par hiérarchie, parlez-vous surtout du directeur ?

Oui, mais je vise mon groupe de travail également. En fait, tout ça cristallise d'autres soucis. J'avais une collègue, elle est partie il y a un an, on ne l'a toujours pas remplacée. Je l'ai dit au directeur, mais il n'a rien fait.

Vos collègues, avez-vous l'impression qu'ils ont rencontré des problèmes similaires aux autres ?

Des collègues directs ? Sans doute... Je sais que dans la maison, il y en a une autre qui a eu un vrai burn-out. Enfin « vrai »... Plus grave quoi. Mais je ne parle jamais avec mes autres collègues de ça... Il y a un bruit de couloir, mais je ne suis pas branché dessus.

Est-ce que cet épisode vous a appris des choses sur vous-même voire sur les autres, ou pas justement ?

Se mettre à distance vis-à-vis de tout ça.

Pensez-vous que c'est la bonne chose à faire ? Qu'il faut adopter cette position car cela manque actuellement de sens ?

Ça n'a plus de sens et en fait, ça n'est pas possible avec les moyens actuels d'assumer un travail aussi stressant. Avec les conditions de travail qui se sont détériorées ces dernières années, avec des appels au secours très réguliers non seulement sur mon stress, ou sur le manque de renouvellement dans les équipes ou l'autre administration... J'ai toujours tenu ma hiérarchie au courant de ces choses-là, j'ai tenté d'y palier mais ça n'est pas dans mes capacités. Je lui ai dit au directeur que je ne pouvais plus, et je me suis senti à l'aise de lui dire ça. Il est responsable de cela, que les moyens nous ont été retirés et que la charge de travail s'est alourdie.

Pour vous, qu'est-ce que le sens du travail ?

Disons que c'est... Mon sens à moi. Le sens à moi, celui que je me mettais dans mon travail, c'est ça qui a disparu. Publier les études de marché immobilier, c'est important pour moi. C'était mon sens à moi. Je sentais que je servais à quelque chose. Les données que je diffuse sont importantes pour les décisions, la politique... Mais je me sens de plus en plus seul à trouver du sens à ce que je fais. Alors si pour les autres ça n'a pas de sens, et qu'il n'y a que moi qui me porte garant... Alors je dois abandonner ce sens. Pour moi ça a du sens, de la valeur, ça en a toujours. Si on ne publie pas, c'est une perte. Mais moi si je tente d'arriver tout seul à assumer ces publications, je vais perdre le sens de différentes choses qui ont de la valeur pour moi. Je commence à être déprimé, à me démoraliser... Ma relation avec ma compagne et mes enfants. Tout ça, c'est encore plus important.

Aimeriez-vous rajouter quelque chose ? Quelque chose qui vous tient à cœur ?

Oui... Juste une précision. Moi je n'ai pas craqué à cause de la quantité de travail, mais à cause du stress. Les attentes qu'on avait pour moi. Je ne me suis pas épuisé au travail.

C'était surtout le stress qui s'est accumulé, face aux choses que je pouvais vraiment faire dans ce contexte.

Comment avez-vous ressenti cet entretien ?

Il y a un côté pénible. Il faut parler de quelque chose de désagréable... Mais je sais que d'ici quelques jours ou quoi, ça va me servir. Je vais y repenser.

Merci beaucoup !

Marie

Racontez-moi votre histoire

Et bien... Je vais essayer d'être un peu brève. Je suis historienne de l'art, et j'ai fait ensuite un post-master en sciences de l'information. Mon objectif quand j'étais jeune a toujours été de ne jamais devenir fonctionnaire. Mais sous la pression de mon père qui était un fonctionnaire européen, il m'a poussé à passer les concours. D'abord j'ai assisté à des associations qui touchaient de près ou loin à la XXX. J'étais quadrilingue, ce fut très facile pour moi de participer aux projets européens et je me suis retrouvé dans ce milieu très vite. Sous la pression de mon père, j'ai passé les concours et j'ai été recruté à la limite d'âge de 35 ans. Je suis rentré à la XXX en tant qu'assistante. A l'époque, et je pense que c'est encore le cas maintenant, le travail de gestionnaire de l'information n'était pas considéré comme un poste de niveau A, mais comme un simple post d'assistant. Dans l'esprit, on considérait que c'était un travail de bibliothécaire alors que la réalité avait déjà changé. Déjà depuis les années 70-80, c'était des études de niveau universitaire. Je suis rentré donc là en tant qu'assistance en me disant que très vite, j'allais devenir administratrice. Et donc pendant les 10 premières années, j'ai eu des boulots très chouettes, très intéressants. C'était stimulant, j'étais en contact avec des professeurs de l'UCL, des conseillers de Jacques Delors... J'avais des périodes creuses où la pression chutait très fort, mais c'était compensé par un intérêt pour le boulot. Mais à un moment donné, on m'a forcé la main pour que je prenne un poste, que j'ai refusé. On a insisté, et j'ai alors décidé d'accepter. Et à partir de là, ça a été la descente aux enfers car je me suis rendu compte très vite qu'il ne me convenait pas du tout. J'ai contacté l'assistante du directeur général pour lui dire que ça n'allait pas. C'était il y a 10 ans. Cet assistant a été parlé au chef de secteur. Je me suis fait engueuler comme du poisson pourri. A partir de là, c'était fini. La qualité de mon boulot a chuté. J'ai décidé de prendre une mi-temps et la qualité a encore chuté, donc je me suis retrouvé à faire des dossiers, classer des photocopies... Ça a été hyper dur. J'ai été trouvé le service de personnel, très chouette. Ils m'ont mis en contact avec le réseau des personnes de confiance, qui étaient très sympathiques. Et là, il s'est passé... Rien. Rien. J'ai continué le mi-temps...

Que voulez-vous dire par le fait qu'il ne s'est rien passé ?

Ils m'ont écouté gentiment, mais ça s'est arrêté à ça. C'est un réseau à l'intérieur de la XXX composé de fonctionnaires bénévoles qui acceptent de faire ça. Il s'est donc rien passé, et d'autres personnes se sont plaintes de mon chef de service, celui qui m'a assigné ce travail que je détestais. Des gens ont porté plaintes, moi je ne l'ai pas fait, et je le regrette. Et... J'ai dû rester donc là pendant 3 ans. J'ai postulé partout, j'ai envoyé plein de CV au sein de la commission. J'ai postulé partout, mais j'avais déjà 45 ans. Avant, j'étais convoqué tout de suite et j'avais le boulot que je voulais. Maintenant, je ne suis plus convoqué... Or j'avais vraiment un beau CV. Mais je n'ai rien eu, pas moyen de changer de boulot, donc la mi-temps. Puis après 3 ans, il y a eu des modifications. Le webmaster de la communication interne de la XXX allait partir, et on m'a proposé le poste. J'ai dit que c'était génial, et puis ça a traîné, traîné... Puis ça s'est quand même fait. Je suis devenu webmaster, je le suis toujours et ce depuis 6 ans. C'est un boulot qui me plaît, mais... Ce sont les conditions de travail qui sont vraiment de plus en plus difficiles. Et difficile, ça veut dire qu'il y a de plus en plus de pression, de plus en plus de contrôle, de moins en moins de liberté, de moins en moins d'autonomie, de plus en plus de procédures informatiques. Il n'y a quasiment plus de contact. Toutes les communications se font par e-mail pour garder la preuve de tout. On est une petite équipe, on est à 3 pas, mais on n'échange rien vocalement. Tout se fait par e-mail, partout dans la commission.

Ce manque de contact humain, cela vous dérange ?

Bah oui et non en fait. Ça ne me dérange plus parce que je n'ai plus envie, je ne veux plus de contact. C'est là que je me dis qu'un truc ne va pas quoi. En fait ça m'arrange très bien d'être derrière mon écran, recevoir tout par e-mail, ne voir personne. C'est clair que c'est pas bon, mais ça dure depuis tellement longtemps... Je peux l'analyser maintenant, car j'ai eu un congé maladie de 8 mois. J'ai pu oublier le boulot, et y réfléchir. Et en fait mon boulot me plaît, je l'aime. J'ai repris depuis 2 jours, mais je veux simplement ne parler à personne. Personne. Par exemple il va y avoir une fête bientôt, une réunion d'équipe à la fin du mois... Je vais essayer de ne pas y aller.

Vous travaillez dans une équipe ?

Nous sommes 5. Avant j'étais seul, avec un contractant. Cela me convenait même si c'était dur. Mais j'étais libre, donc ça me convenait. Sauf que ça s'est développé, et on m'a mis une administratrice, qui est mon chef de secteur. Elle a fait l'ICHEC, c'est mon chef de marketing mais elle n'y connaissait rien du tout. J'ai dû tout lui expliquer, et pour moi ce ne fut pas facile. C'est dégradant, c'est vraiment dégradant. C'est mon chef. Humainement elle est chouette, mais elle est carriériste : elle ne délègue rien, elle veut tout contrôler. Même la petite image d'un post... Je n'ai aucune autonomie. Je me suis retirée petit à petit, je ne prends aucune initiative parce que... Je ne peux pas. Je n'ai

même plus envie d'essayer. J'ai essayé de me rebeller, mais elle m'a dit qu'elle était responsable, elle devait donc tout contrôler. Donc à partir de ce moment-là, je me suis dit que j'étais simplement là pour exécuter. Mais bien sûr, quand je ne prenais pas d'initiative, je me faisais engueuler aussi. Ce qui m'a fort frappé aussi, c'est qu'en contact le service social de la XXX pour voir ce que je pouvais faire, mes possibilités... Et sans le savoir, je me suis retrouvé avec le psychiatre. Je lui ai expliqué ce que je viens de vous dire, en me mettant à pleurer, disant que je n'en pouvais plus. C'était il y a quelques mois, et j'ai commencé à craquer il y a 1 an environ. La situation de manque d'autonomie, de manque de contrôle, de reconnaissance... Ça a commencé il y a 10 ans mais j'ai mal réagi bien plus tard. Je compensais avec du temps partiel, ma vie privée remplie... Maintenant je suis à mi-temps médical. Je prenais avant des congés de convenance personnelle, et ça depuis très longtemps afin d'avoir beaucoup de temps libre mais j'ai eu aussi des soucis personnels. Les éléments privés qui ont vraiment provoqué le, le... Je me suis dit que j'allais attraper quelque chose. J'avais des pertes de mémoire. Et la charge de travail et émotionnelle au boulot, c'était ingérable, c'était fou. J'allais attraper quelque chose. J'étais irréprochable. Je ne me battais pas pour avoir du travail, mais je le faisais bien. J'avais des rapports de notation, j'étais gênée. Le dernier était dithyrambique alors que franchement, je ne faisais que mon boulot. Mais voilà.

Vous recevez des évaluations au travail ?

On l'a été... C'est des rapports rédigés. L'hypocrisie du système, c'est qu'on écrit toujours des rapports très positifs mais ce qui comptait, c'était les points pour les promotions. C'était indépendant du rapport. On avait des beaux rapports avec des mauvais points. Ils utilisent les points pour promouvoir ceux qu'ils veulent voir promus. La direction générale sait qui elle veut promouvoir. Les chefs d'unités reçoivent des instructions pour savoir à qui donner les points. Mais tout est comme ça. Tout est comme ça. Par exemple, je saute du coq à l'âne. Le réseau des personnes de confiance, ce sont des bénévoles fonctionnaires. A un moment, l'administration a voulu renouveler les équipes. J'ai été à la séance d'information pour voir. On était une soixantaine de personnes. J'ai été voir des personnes de confiance. Ils ont expliqué leur boulot, comment il fallait être, sympathique. Il faut offrir des heures à ces personnes, mais en dehors de notre temps professionnel. J'ai demandé aux personnes de confiance qu'on pouvait faire après, une fois qu'on les avait écoutées. Je leur ai demandé si on avait des outils. Car les personnes qui harcèlent, les mauvais patrons... Ils ont tous été promus. Ils m'ont répondu en réalité qu'ils n'avaient aucun outil contre ces gens. Bah moi, je ne suis pas rentré dans ce jeu. J'ai refusé. C'est une mesure cosmétique qui ne sert à rien. On reconforte les gens sans leur apporter de solutions concrètes, c'est un pansement sur une jambe de bois. Enfin voilà, j'ai pris 8 mois de congé maladie... Et j'ai vraiment dû me battre. Les 3 premiers mois, je n'ai pas eu de problème. Mais après, j'étais appelé tous les 15 jours chez le médecin contrôleur. J'étais suivi par une psychologue spécialisée ainsi qu'un médecin professionnel, mais ça n'était pas accepté par le médecin contrôleur. J'avais 2 certificats de deux personnes différentes, mais il ne les acceptait pas. Il voulait que je retourne au

travail... J'ai donc dû consulter un psychiatre, avec un nouveau certificat, et ça a été refusé aussi. Alors j'ai eu un contact avec quelqu'un que je connaissais, et il m'a dit d'aller voir un psychologue comportementaliste qui avait des liens avec la XXX européenne. Car lui, ils n'oseraient pas s'y opposer à son avis. Il publie pour la XXX notamment. C'est ce que j'ai fait, j'ai été le voir, c'était le quatrième spécialiste. Et effectivement, on m'a laissé tranquille.

Avez-vous l'impression que la XXX cherche à casser gens qu'elle emploie ?

Pas au niveau des services professionnels, mais au niveau médical... Les contacts que j'ai eus semblent dire qu'ils prennent des mesures. On m'a demandé de prendre des somnifères et de doubler les antidépresseurs. Mais j'en prenais déjà depuis 10 ans. J'ai décidé de ne pas prendre les somnifères, mais je ne leurs dis pas. En tout cas, une fois que le certificat a été accepté, j'ai demandé à ce qu'on me laisse tranquille, car ça ne servait à rien sinon. Dès que je me sentais un peu mieux, on me rappelait. Alors c'était à nouveau les crises de larmes 3 fois par jour. Tout se cassait à nouveau, et il fallait tout recommencer. Maintenant ils m'ont laissé tranquille pour les 3 derniers mois, et maintenant j'ai pu reprendre le travail depuis 2 jours, je suis content d'y être. Mais ils me convoquaient tout le temps. Ils me poussaient. Ils me disaient de prendre l'invalidité pour le travail, et j'ai commencé à y réfléchir. Je ne toucherais plus que 60% de mon salaire, j'y aie réfléchi sérieusement. Mais avec une invalidité, ça devient impossible de travailler, où que ça soit. Or, je ne suis pas vraiment malade quoi. Donc j'veux continuer à travailler, mais pas là... L'invalidité ne me convenait pas.

Vous avez dit quelque chose d'assez étonnant. Vous avez dit que vous n'étiez pas malade... Cela vous dérange de vous dire que vous avez pu faire un burn-out ?

Oui, car j'ai l'impression que ça n'est pas vrai.

Pourquoi ?

Parce que... Parce que... Assez rapidement... Parce que ça n'était pas assez grave. Ce qui s'est passé, c'est que ça m'a pris 3 mois pour me reposer. Je vais me promener, je vais simplement faire du pain, cuisiner... Et franchement, je me suis senti bien. Puis je me suis dit qu'il fallait que je sois active. Il fallait préparer le retour. Pas pour la XXX en soi, mais le retour à la vie active. J'ai commencé à suivre des formations pour des tables de conversation avec les réfugiés immigrés. Je réfléchis pour changer de travail et devenir tutrice pour mineurs immigrés.

Comment s'est déroulée la reprise, le retour au boulot qui s'est passé il y a 2 jours ?

Bah tout d'abord, j'ai demandé à rentrer plus tôt. Mon certificat courait jusque fin Juin et j'avais prévu de demander alors une invalidité, mais un autre psychiatre de la XXX m'a dit que c'était mort, que jamais je ne l'aurais. Il fallait que je démissionne sinon. C'est pour ça que je suis rentré plus tôt, le 7 Juin à mi-temps médical. J'ai contacté mon chef de secteur pour lui dire si je pouvais, elle m'a dit de contacter le chef de service. Le chef de service m'a alors dit de contacter mon chef de secteur... Bref, super. Je me suis dit que n'ayant pas de réponse, pas grave, j'allais appliquer ce que je m'étais dit et comme mon binôme pour ce travail est aussi en mi-temps, bah ça me semblait logique. En tout cas, j'ai repris le travail. Contente.

Vous m'avez quand même dit quelque chose d'assez sensible au téléphone. En revenant à votre bureau, votre ordinateur avait été débranché...

Voilà, j'ai même pris une photo. Je vais vous montrer. Je voulais venir avant tout le monde à 8 heures du matin. Et heu...

Ça vous a choqué ?

Oui, beaucoup. Ça m'a choqué. Regardez, mon ordinateur est couché. Et maintenant dans mon bureau, nous sommes 4. Avant j'étais toute seule. Je voulais simplement travailler avec mon binôme, mais on nous a mis avec les stagiaires aussi.

Comment envisagez-vous cette situation de travailler avec les stagiaires ?

Dans le fond, je suis contente. Car ils ont la pêche, ils sont jeunes, ils ne sont pas pourris. Mais symboliquement, c'est vrai que... Tout le monde sait que ça n'est pas une promotion de mettre quelqu'un dans un bureau, à 4 quoi. Ce n'est clairement pas une promotion. Mais en même temps, je m'en fous car ce sont des gens normaux les stagiaires, j'en ai besoin car je n'arrive plus à avoir de contacts avec les gens de la commission. Pour moi, eux ils sont fous.

Comment s'est poursuivie la reprise ?

Mon chef de secteur est arrivé, très sympathique. Elle m'a demandé si j'avais déjà pris mes congés... Bah non ! Je viens de rentrer ! Elle m'a dit de les prendre quand je les voulais... Mais elle s'en fout. J'ai l'impression qu'elle veut que je dégage, que c'était mieux quand ne n'étais pas là. C'est moi qui lui avais appris les ficelles du métier, elle est autoritaire et je sens bien qu'elle n'ose pas me manipuler comme elle peut le faire avec les autres et je pense que ça la dérange.

Vous avez dit tout à l'heure qu'à la commission, ils étaient fous. Appréciez-vous de travailler dans ce groupe, vous y sentez-vous à l'aise ?

Pas du tout. Pas du tout. On n'est pas sur la même longueur d'onde.

Rentrez-vous parfois en conflit avec eux ?

Non, je ne parle pas avec eux.

Sentez-vous que vous avez des valeurs différentes ?

Oui, énormément. Dans ma vie privée, je milite contre les centres fermés et l'ultra libéralisme, contre les fuites... Je ne peux pas être pour une XXX qui recommande aux Etats de construire des centres fermés et d'accélérer les expulsions. Je ne peux pas. Je me sens mal d'être là. Je me suis toujours senti mal... Mais ces dernières années, je me sens vraiment mal.

Vous vous sentez mal car la XXX promeut des valeurs, des buts qui sont en opposition avec les vôtres ?

Maintenant oui. Avant non car c'est une institution qui s'est battu pour que la paix règne en Europe... C'est vraiment difficile. Je me sens marginalisé au sein de la commission.

Auriez-vous eu plus facile à travailler pour la XXX si vous partagiez les mêmes valeurs ?

Ah bien sûr. Je ne peux parler avec personne, pas même avec les stagiaires. J'emmenais des stagiaires avec moi à des manifestations, mais le cœur n'y était pas pour eux. J'ai toujours tenté d'être très discrète sur mes activités.

Est-ce que vous vous sentez tiraillés ?

A fond. Je trouve que mon attitude... J'y réfléchis vraiment souvent. Je fréquente des gens qui ont fait le choix d'aller jusqu'au bout de leurs convictions et qui refusent de travailler dans ce genre d'institutions. Et je sais qu'il y a des gens que je croise dans le milieu militant et qui trouvent que mon attitude n'est pas courageuse. Mais il se fait qu'avec l'argent que je gagne, je peux justement militer pour mes convictions. Donc voilà... Je suis à cheval entre deux mondes, et c'est la pression familiale qui me pousse à rester dans ce cadre. Mon père voulait que je sois fonctionnaire, puis j'ai un salaire trois fois supérieur à ce que j'aurais eu en tant qu'historienne de l'art. Pendant ces 8 mois de congé, je me suis senti bien en me formant pour les jeunes réfugiés. Puis je me suis dit qu'il fallait que je retourne dans ma « prison dorée ».

Quand vous parlez de prison dorée, vous voulez dire que ce qui vous importe, ce n'est pas tant de revenir travailler à la XXX, que de rentrer à nouveau dans la vie active ?

Oui, c'est ça. En fait, depuis que je suis rentré, je suis contente d'avoir repris le train, parlé avec mes collègues, d'avoir retrouvé mon bureau qui était accueillant... Ça je suis vraiment contente. Ce qui est insupportable, c'est la hiérarchie et son attitude trop polie et polisse, hypocrite. Je gère un service de communication interne de maximum 900 personnes, et c'est lu par maximum 50 personnes par jour.

Avez-vous l'impression que votre travail a du sens ?

Rien, aucun sens mais aucun sens ! Et mon chef de secteur me le dit aussi. Elle a aussi fait un burn-out. Elle se tue, se décarcasse pour rien quoi. Pour des détails, des vidéos vues par 20 personnes, et ça prend parfois un temps monstre. Elle veut que tout soit parfait or qu'on se démène pour des couilles. Elle n'a aucun recul sur notre boulot. Vous voyez, je me dis que je suis schizophrène. Je suis tutrice de jeunes immigrés et esseulés qui ont 16 ans, je suis responsable de leur scolarité... Je suis payé 650€ par an pour les aider.

Vous avez l'impression de faire des choses qui ont beaucoup de sens et qui est payé 650€ par an, et de faire à côté des choses négligeables mais d'être bien payés ?

C'est ça, c'est honteux ce qu'on me paie pour le boulot que je fais. Honteux. C'est honteux, c'est honteux. J'ai du mal avec ça. Mon travail n'a aucun sens. Zéro.

C'est le fait de travailler autant pour cela, ou est-ce la finalité ?

C'est la finalité qui n'a aucun sens. Je trouve qu'une cellule de communication interne c'est important... Mais les gens sont terrorisés par cette structure qui les contrôle. Ça fait six ans que je gère ce site, et on me demande de le rendre plus interactif. Le truc, c'est que personne ne publie à l'intérieur du site, car ils s'en foutent. Ils sont tous dans le même état d'esprit que moi : ils veulent gagner leur vie et tout le volet social et humain, ils en ont rien à caler. Il existe une petite frange de personnes qui s'entendent bien, et se donnent les promotions. Mais la masse des travailleurs, ils ne pipent pas un mot, ils font leur boulot et ne font rien de plus. C'est normal. La direction ne s'interroge pas là-dessus et dit de faire ceci, cela... Mais les gens ne font rien. Par exemple, un directeur général est arrivé, et il a demandé à introduire une boîte à idées. Et évidemment, ça a fait un flop. Ça ne marche pas, rien ne marche. C'est comme l'histoire des personnes de confiance, ça sert à rien. J'ai été rencontrer une autre psychiatre de la XXX un moment, de ma propre initiative. Je lui ai tout expliqué, et elle m'a dit que tout était normal. Que je me fasse contrôler, etc... Elle m'a dit que le monde du travail devenait de plus en plus dur et qu'il fallait que je m'adapte. Je lui ai répondu que je n'y arrivais pas.

C'est un psychiatre qui vous a conseillé de vous adapter ?

Oui. Je lui ai dit que je ne supportais plus ça, et elle m'a dit de m'adapter ou de démissionner. Elle m'a dit de m'adapter.

Je pense que c'est car c'est un psychiatre de la XXX, qu'il vous a dit ça. C'est dans ses intérêts propres...

Bien sûr, bien sûr. Elle m'a alors conseillé de changer de job au sein de la XXX et de prendre part à la cellule anti-fraude. Je lui ai dit qu'elle rêvait éveillée. Je me milite dans ma vie privée contre les centres fermés, et c'est cette cellule qui les finance. Ça n'a pas de sens quoi ! Enfin voilà, j'ai peur que la situation dégénère à nouveau rapidement car je ne remarque que rien n'a changé au sein de la XXX.

Ce que je remarque, c'est qu'il y a deux choses qui vous plombent : le milieu de la XXX, complètement opposé à vous-même et vos valeurs. Ainsi que votre relation avec votre chef de secteur... Avez-vous l'impression que quelque chose d'autre vous dérange ?

Non, c'est vraiment ces deux choses là.

Pour revenir à votre chef de secteur... Avez-vous parfois l'impression qu'elle vous demande des choses impossibles, contradictoires ? Ou bien c'est surtout ce manque de contrôle, la pression ?

Elle ne me demande rien depuis mon retour, en fait. Il y a eu une réunion avec le chef de secteur, et je n'ai pas été convoqué. Tout le monde était au courant, sauf moi. Je l'ai su grâce au stagiaire. S'il ne m'avait rien dit, je ne l'aurais pas su. Pour mon chef de secteur, je suis un problème. Elle est super sympa avec moi... Elle me parle de tout, sauf de boulot.

Avez-vous tenté de la confronter à ce sujet ?

Pas vraiment car quelque part, ça m'arrange bien qu'elle considère que... que... Comme ça j'peux faire mon business à côté. Hier, mon second jour de boulot... Mon binôme a eu des soucis. J'ai donc pris son travail et sa charge de boulot. Et au milieu de tout ça, j'ai repris mes vieilles habitudes et me suis inscrit à un stage chez Amnesty international. Et c'était fou... Car depuis 8 mois que je suis en congé, je n'ai pas arrêté de penser à ce stage qui me faisait rêver, et je m'étais dit que je n'allais pas le faire. Et en arrivant au boulot hier, bah je me suis y inscrit tout de suite. Comme si la XXX était mon énergie et ma révolte.

XXX agit un carburant pour vous, vous poussant tout le temps dans direction opposée ? Elle vous donne l'énergie de ne pas être comme elle ?

Oui... Mais c'est fou quoi ! Je me dis que quelque chose ne va. Je suis en conflit systématiquement avec quelque chose en quoi je ne suis jamais d'accord. Je suis à deux doigts d'introduire une demande de mise en invalidité car ce job ne me convient pas et c'est ce que mon médecin m'a conseillé de faire éventuellement...

Vos collègues, rencontrent-ils des problèmes similaires aux vôtres ?

Je pense qu'il y en a beaucoup, oui.

Que voulez-vous dire par là ? Il y a tout le côté cosmétique de la XXX avec ses cache-misères ainsi que ses écrans de fumée, et d'un côté les valeurs qu'elle peut prôner et qui sont en opposition avec les autres.

C'est surtout sur le côté cosmétique, tout le monde le sait que c'est hypocrite. Mais je n'ai pas l'impression que mes pairs ressentent aussi fortement que moi que notre boulot n'a pas toujours du sens. Par contre, ils ressentent comme moi le manque de contact, la hiérarchie trop forte... Mais ils ne s'interrogent pas sur la XXX ultra libérale. Ils ne s'interrogent pas sur ce qu'elle fait, et puis elle est tellement compliquée. Si tu t'informes par les canaux internes, tu n'apprends rien.²⁹ Ça fait six ans que je gère le site de communication interne, et dès qu'il y a quelque chose d'intérêt général par rapport à la commission, je le communiquais. Bah maintenant, je ne peux plus depuis 2 ans. Maintenant quand je lis le Métro dans le train et regarde l'eurobaromètre qui parle de la XXX et de l'avis de la population sur les décisions... Bah je ne peux pas le publier, le communiquer. Tu te dis que tu vas devenir fou quoi ! Je ne peux pas le publier en interne, or que c'est dans tous les journaux. Ils sont cinglés.

Pourquoi ne pouvez-vous pas ?

Ils disent que c'est sensible. C'est encore le côté cosmétique. Pour le Brexit, c'est devenu désormais interdit d'utiliser le mot. On peut encore en parler, mais il est interdit d'utiliser ce mot dorénavant. A la réunion de presse, XXX a menti aux journalistes qui demandaient si, effectivement, le mot Brexit était interdit au sein de notre communication.

Vous avez dit être schizophrène. Mais pour moi, vous n'avez qu'une personnalité. C'est simplement qu'elle est mise à mal au quotidien car vous travaillez dans un milieu opposé au vôtre...

Oui, mais pendant mon congé, je ne me reconnaissais plus parfois. Je passais mon temps à me promener, cuisiner... Je n'avais plus d'énergie.

²⁹ Elle précisera ensuite, en dehors de l'interview, que XXX est une organisation opaque.

Cependant, vous ne semblez pas être déstabilisé au niveau de votre identité. Vous avez du sang X sur une terre Y.

Oui, c'est exactement ça. Je cache mes opinions.

Est-ce que tout cela vous a appris des choses sur vous-même, ou pas ?

Ce que j'ai appris sur moi-même, c'est que je ne m'attendais pas à vouloir retourner au travail. Le besoin de ce carcan, ça a été la mauvaise surprise. Le besoin de cette vie...

La vie professionnelle, ou cette vie à XXX précisément ?

Peut-être, je ne sais pas. C'est ça, ou la pression familiale... J'en parle souvent avec ma psy. J'ai rêvé d'une liberté, j'en rêvais depuis des années... J'aurais dû faire ma demande d'invalidité, mais finalement je suis retourné au travail. Je n'en reviens pas.

Je pense que les gens n'aiment pas toujours être libres, contrairement à ce que l'on croit. Ils aiment bien être chapeautés, la liberté peut être angoissante.

Voilà, c'est ça. Je commençais à m'angoisser à la fin. J'avais pourtant des activités privées assez riches, et pourtant... Je n'étais peut-être pas assez m'occuper. J'avais envie du confort apporté par XXX: un bureau aseptisé, des beaux ordis... Quand je suis revenu au boulot, je me suis retrouvé à dire aux gens que j'allais super bien, de façon spontanée quoi !

Aimeriez-vous rajouter quelque chose ?

Oui, quelques détails sur les réunions à la XXX. Ces réunions sont obligatoires et organisées par le chef d'unité. Et ces réunions... Les gens sont des zombies. Ils n'ont même plus la force de faire semblant. Ça je l'ai observé pas 10 fois, pas 100 fois, mais dans 90% des cas. Normalement, c'est seulement les administrateurs qui parlent. Mais un jour, un nouveau chef d'unité est arrivé. On a pu alors tous parler et j'ai souhaité faire bonne impression. Je prends la parole, je commence à parler... Et puis mon chef de secteur m'interrompt et me reprend. J'ai donné l'image d'une pauvre conne à qui on a laissé 3 phrases puis à qui on a repris la parole. Je suis alors prête à péter un câble, je vais chez une collègue et je m'effondre en larme. Je n'en pouvais plus. C'est là que j'ai craqué vraiment.

Comment avez-vous ressenti cette interview ? Qu'en avez-vous pensé ?

Moi, ça m'aide d'en parler car je peux observer la réaction de mon interlocuteur et savoir si je suis parano. Donc oui, ça m'aide. J'ai l'impression par contre de m'être perdue dans des détails...

D'accord, merci beaucoup.

Sophie

Racontez-moi votre histoire

Je vais démarrer. J'ai passé 26 ans dans la même entreprise, qui est une entreprise scientifique. Dans cette entreprise, j'ai passé vraiment je dirais une quinzaine d'années de rêve, c'était un plaisir. Je partais vraiment travailler avec l'envie d'y aller. Puis, petit à petit, j'en ai eu moins envie. Faut savoir qu'il y a eu un changement de direction, et donc quelque part derrière ce changement de direction, un changement dans la manière de gérer l'entreprise. L'entreprise était avant gérée par quelqu'un qui avait gravi les échelons, savait ce qu'était le métier et qui, je dirais, reconnaissait toute personne : employé, ouvrier ou cadre en temps qu'humain et s'intéressait à toute personne, ce qui n'a plus été le cas au fur et à mesure. Ce sont des commerciaux qui ont commencé à prendre la direction de l'entreprise, qui a commencé à grandir très très fort et le côté humain a vraiment disparu pour moi. Quand on n'était pas directeur, on ne recevait pas un bonjour dans les couloirs ce qui moi, me dérange fortement. Je trouve que c'est la moindre des choses de saluer les gens que l'on croise. Il y avait très peu de reconnaissance de l'être humain, beaucoup de pression mise sur les gens et très peu de retour. Beaucoup de choses, de « valeurs » qui étaient prônées par le management et les ressources mais qui n'étaient pas mises en application. Là c'est difficile à vivre. Respect, éthique, respect des gens, des choses... Là j'ai vraiment eu beaucoup de mal. Le respect des décisions, par exemple. Dans mon cas en particulier, on m'avait demandé de développer toute la gouvernance au niveau de l'entreprise pour tout ce qui est vaccins parce que soi-disant j'étais la seule qui pouvait le faire de par mon expérience, de 15 ans. Mais au bout du compte, je développais quelque chose que la personne même qui m'a demandé de le développer ne mettait pas en application. Parce que oui, c'est compliqué... Si on veut vraiment s'en tenir aux règles, on prend des décisions collégiales qui ensuite peuvent être influencées par les bruits de couloirs, ou par un tel... En fait, je me suis vraiment retrouvé dans ce genre de situations : j'y croyais très fort, j'avais vraiment envie de développer ça, parce que je pensais qu'il y avait moyen de faire quelque chose de chouette dans les décisions mais je me trompais. Il m'a fallu une réunion où je me suis rendu compte que mon propre boss qui m'avait demandé d'établir des règles, des critères de priorités de projets est allé dire lui-même « mais toute façon, les priorités on s'en fout ». Et alors là, je suis resté là... Je me suis dit « Mais non... Non ». Je l'ai vraiment pris pour moi et pour tous les gens qui suivaient cette gouvernance et qui attendaient que ça soit suivi. Il n'y avait vraiment aucun respect. On a décrédibilisé mon travail mais aussi quelque part perturbé le travail de tous les gens qui travaillent en fonction de cette gouvernance, qui mettaient une énergie énorme, qui faisaient des

Project teams ensemble et finalement ces gens-là, peu importe ce qu'ils faisaient, les décisions se basaient sur d'autres critères que généralement on ne connaissait pas. Et ça, vraiment, ça a été un des éléments qui m'a horriblement dérangé. C'était par rapport au boulot que je faisais... Cette non-reconnaissance du travail. Mais j'avais aussi reçu le message que je pouvais le faire car j'avais de l'expérience, puis en même temps, on ne mettait pas en application ce que je développais. Pour moi c'était un double message qui n'était pas cohérent. Et ce genre de choses était très courant. Des messages non cohérents venant soit de la même personne, soit d'une personne différente. Il y a une incohérence au niveau des informations que l'on reçoit, qui est une source de stress et qui nous fait lâcher les choses.

On reviendra plus tard là-dessus, car cela est très intéressant. Mais cette situation, combien de temps a-t-elle duré ?

Il m'a fallu longtemps. J'ai chaque fois pris tout sur mon dos me disant que j'allais y arriver. Puis physiquement, un matin, je me suis senti incapable de me lever, ce n'était pas possible. C'était une réunion très importante par rapport aux choses à mettre en place, et ça me concernait directement. C'était trop, j'avais beaucoup donné et j'allais me retrouver dans une réunion où l'on me raconte des histoires qui ne sont pas la vérité. Et bah là... J'ai lâché, vraiment. J'ai tenu des années car je suis d'un naturel optimiste, qui ne sait pas dire non, qui a envie de tout mettre sur son dos... Pour te dire, je suis en partie responsable car il y a la pression de l'entreprise et tout ce qu'on veut, mais... M'enfin bon. J'ai appris depuis lors et j'ai travaillé beaucoup sur moi car en effet, il faut apprendre à lâcher, mettre de la distance et à ne pas vouloir en prendre trop. Mon boss savait où appuyer pour me mettre la pression, sans le vouloir intentionnellement. Ça n'était pas absolument intentionnel de sa part, il était convaincu que j'étais la seule à pouvoir le faire... Mais en me disant ça, il « appuyait sur le bouton ».

Vous m'avez dit avoir quitté l'entreprise au téléphone... Cela s'est passé tout de suite après avoir craqué ?

Non non. J'ai été en congé pendant 6 mois. Le médecin m'a mis au repos, je ne pensais pas que ça prendrait autant de temps. J'ai repris le travail, mais en ayant déjà pris de la distance. Mais aussi, outre ces choses, il y avait la charge de travail, qui était trop. J'ai dit à mon chef de département que c'était trop et que je voulais moins. J'ai recommencé en ayant moins, ce qui était plus raisonnable. J'ai appris aussi à repérer les signaux précurseurs où je devais mettre de la distance avant de lâcher. J'ai quand même quitté l'entreprise car en terme de valeurs, je n'étais vraiment plus aligné. Je ne retrouvais plus les valeurs importantes. On était là pour faire du business et remplir les poches des actionnaires. Plus rien ne me semblait logique en terme de décisions. Et donc, il y avait ce côté et là. Puis, juste avant, au moment de me décider, j'avais des soucis de santé.* Ils ont proposé des départs volontaires à des conditions avantageuses, et j'ai pris mon départ.

Quand cela s'est-il passé ?

En février 2016, soit une grosse année. Je suis en préavis jusque mi-2019. Je fais plusieurs formations pour trouver un rythme de travail qui est gérable.

Vous travaillez dans une équipe... Est-ce que vous y sentiez encore à l'aise ? Ce côté déshumanisant, cela venait des cadres, des supérieurs ? Ou le sentiez-vous dans toute l'entreprise ?

Je suis cadre, mais ça me choquait de voir mes collègues, les autres cadres, ne pas dire bonjour. Ça me choquait. Je n'étais pas directement impliqué mais de voir comment ça se passait, cela me touchait. Ce n'était pas directement au sein de mon équipe. Chez moi il y avait une bonne ambiance, de la confiance... On pouvait dire les choses difficiles. On était dans un cadre où l'on pouvait discuter les problèmes. On les mettait à plat et on résolvait les choses. C'est au niveau de la gestion managériale qu'il y avait des problèmes. Je devais venir avec des projets qui soutenaient la gestion globale du projet de l'entreprise, je rentrais en relation avec eux. Je faisais valider mon travail par un comité de direction qui validait le travail de mon équipe. Je sortais avec tout le monde me disait que c'était ok, puis une demi-heure après, je recevais déjà des échos différents de gens qui disaient ne pas être d'accord en réalité... C'était tout le temps, c'est infernal à gérer. Si on n'a même pas le support de top management or que le but de ces réunions, c'est d'améliorer les communications du management... Et bien ces réunions particulières, étaient hyper difficiles. Ou on ne prenait pas de décisions, ou bien c'était chamboulé, critiqué... Ce principe de soutenir une décision avec laquelle on n'est pas d'accord et de la communiquer en s'y tenant, ça ne marchait pas. Et ça, ça me dérangerait énormément.

Pourquoi est-ce que ces réunions échouaient ?

Dans le management, chacun avait ses agendas privés. Ils agissaient dans le but d'arriver à ce que eux, ils voulaient, et ça arrive souvent. Ça me dérangeait très fort. C'était une mauvaise gestion : ça n'est pas bon pour l'entreprise de fonctionner comme ça. Puis pour le respect des gens qui avaient passé leur temps à tout préparer durant les réunions, et qui voient ensuite qu'à la sortie, c'est le chambard dans toute l'entreprise... En bas finalement, les gens se bouffaient le nez car ils avaient reçu des messages différents de leur hiérarchie. C'était le chaos total.

Et cela, c'est né d'un changement dans la gestion dans l'entreprise ?

En partie. L'entreprise a énormément grandi par la force des choses, puis le CEO a pris sa retraite et a été remplacé par quelqu'un qui n'avait pas le même état d'esprit, la même philosophie... La maison mère voulait d'un CEO différent pour faire du chiffre d'affaires. Puis il y a la société en soi dans laquelle on vit, avec pas mal de jeunes qui sont rentrés et furent bombardés très vite directeurs ou autre.

L'entreprise est devenue plus axée sur le profit ?

Oui... Puis les gens pensent maintenant à eux, à leur carrière. Ils pensent à court ou moyen terme car ils savent qu'ils ne seront de toute façon plus là après. Or le développement de vaccin ça prend 15 ans, et la stratégie ça peut en prendre 30. Alors les gens qui étaient là pour peu de temps et seulement pour garnir leur CV... Ils en avaient rien à faire. Ils ne pensaient pas à l'entreprise. C'était le court-terme, le profit court-terme et tant pis pour l'impact ensuite car « je ne serais plus là ».

Ce qui a joué sur votre burn-out, c'est ce décalage croissant entre vos et les valeurs de votre entreprise ?

C'est la perte des valeurs. Par exemple, il y avait régulièrement des sondages qui étaient faits par rapport à la satisfaction des employés, ouvriers et autres... Et malgré des messages qui ont continué pendant au moins 5 ans d'affilée... Il y avait une question, qui était très représentative : recommanderiez-vous XXX à vos partenaires, collègues, amis ? Il y avait 70-80% de non. Pendant 5 ans, ils ont connu une chute majeure. Moi je faisais partie de ces gens qui ne voulaient plus y travailler. Mais oui, il y a encore quelques poches où il y avait de la chaleur mais dès qu'on se retrouvait au niveau management, c'était vraiment plus ça. Le côté humain a vraiment disparu et c'est totalement contraire à mes valeurs : le respect des gens, la reconnaissance...

C'est très intéressant ! J'aimerais revenir sur quelque chose que vous avez dit au tout début. J'aimerais parler de votre relation avec vos supérieurs hiérarchiques... Ils avaient tendance à émettre des « ordres contradictoires » ?

A moi, personnellement ? Pas nécessairement. C'est-à-dire que moi je venais avec des recommandations, ensuite des décisions étaient prises. Mon supérieur hiérarchique direct, je n'avais pas de souci avec. C'est beaucoup plus au niveau des directeurs de département, le directeur de la recherche, de la manufacture, de l'IT... C'était là que ça clashait. Mes supérieurs directs, j'ai toujours eu leur support. Il fallait parfois leur expliquer les choses, certains tentaient de les convaincre de faire autre chose, mais ils étaient à mon écoute. Ce n'est vraiment pas avec eux que j'ai eu des soucis. Là j'avais la chance d'avoir des personnes humaines, on fonctionnait de la même façon. Mais eux-mêmes étaient dans une situation difficile. Ils me reconfortaient, me disaient que ça allait et que j'avais déjà fait beaucoup de choses. Mais je n'étais pas satisfaite, je suis assez perfectionniste. Il fallait une énergie de fou pour faire un pas. Parfois j'étais frustré

par mes supérieurs car ils ne se rendaient pas compte de mes efforts, mais je recevais de leur part du support et de l'écoute. Le problème était vraiment lié au management de l'entreprise avec qui j'étais en contact direct.

Et ce sont eux qui pouvaient exiger des choses contradictoires ?

Oui, tout a fait. Ils faisaient passer des messages contradictoires parfois par mauvaise compréhension, et parfois sciemment parce que bon ils ne voulaient pas faire certaines choses...

Sciemment ?

Oui, parfois il n'y a rien à faire. Quelqu'un qui veut soutenir au niveau de l'IT un certain système, alors qu'on lui dit que pour la recherche, il nous faut autre chose. Alors pour les discussions, on fait face à un mur. Parfois ils disaient « oui », pour revenir sur leurs décisions ensuite et dire « non ». On n'avancait pas quoi, c'était un dialogue de sourds. Chacun avait ses contraintes, je suis d'accord, mais en même temps, il faut avancer. Ça on l'a vécu assez souvent. Après une réunion, on était en mode « ok il faut pouvoir développer un système » et puis hop', ça revenait par autre part et on nous disait qu'on ne pouvait pas développer ce système là, qu'on avait mal compris, qu'il fallait développer autre chose... On ne répondait pas à nos besoins.

Vous avez l'impression qu'on vous demandait des choses impossibles par essence ?

Avec la structurelle telle qu'elle était ? Oui. Il aurait vraiment fallu un changement majeur et je me rendais bien compte que ce avec quoi on venait comme demande pour gérer la R&D ou les portfolios, il fallait quelque chose de flexible, pas comme le manufacturing. C'était un boulot de fou s'il fallait changer les choses et il y avait un gros braquage. Il y avait une non-compréhension, des choses qui ne pouvaient pas avancer. La communication ne passait pas. Il y avait donc une partie management et une partie « mauvaise interprétation, blocage » au niveau des équipes.

Vous faisiez donc face à des ordres contradictoires. Comment y faisiez-vous face ?

Ça, c'est exactement l'exemple que je donnais. Mon boss qui me demandait de développer une gouvernance de priorité de projet en disant que j'étais la seule à pouvoir le faire, et qui durant les réunions où il fallait s'occuper de ça, me disait à moi que les priorités, on s'en foutait. C'est vraiment ça...

Et ça, cela vous a vraiment impacté ?

Ah oui, tout a fait. C'était... Le genre de choses qui m'a poussé au burn-out et qui est revenu au moment de ma décision de quitter l'entreprise. Une fois, ça allait... Mais on

m'a demandé de développer des choses rationnelles pour ensuite ne jamais les appliquer. Je ne pouvais plus rester...

Et comment avez-vous tenté d'affronter ce genre de situations ?

J'ai essayé. J'ai confronté, j'ai beaucoup discuté... J'ai dit à mon boss que la priorité des projets, c'était important... Il me disait que oui, j'avais raison. Puis ça revenait juste après et là je me suis dit « je ne vais pas y arriver ». Je me suis rendu compte que malgré ma bonne volonté, il y avait d'autres facteurs derrière qui n'étaient plus rationnels. Il y avait d'autres facteurs ou contraintes... On me demandait des choses mais en fait, ils n'étaient pas prêts à les suivre quand ça sortait. Alors voilà... Je l'ai pris pour moi. On me demandait de travailler là-dessus, mais ça ne servait à rien. Moi j'ne veux pas travailler pour rien.

Avez-vous l'impression que votre travail avait du sens ?

S'il avait été appliqué, oui. Si on était arrivé à quelque chose et que c'était mis en application, ça aurait eu du sens. Mais ça l'a perdu.

Pour vous, votre travail avait du sens mais ce que l'on en faisait...?

Oui, c'est ça, exactement. C'était le manque d'attention qui me donnait l'impression que je faisais ça pour rien, c'était très frustrant.

Savez-vous si d'autres cadres ont, comme vous, subi des ordres contradictoires ou paradoxaux ?

Oui. J'ai plusieurs collègues qui ont connu la même chose. Ils ont partagé mon vécu et mes difficultés. On était dans la même problématique.

Pour vous, c'est lié. ce manque d'humanité, ce côté commercial et court-terme ainsi que ces ordres contradictoires ?

Pour moi, tout ça rentrait dans le même état d'esprit, en conflit avec mes valeurs et ce qui était important pour moi.

Vos collègues ont-ils rencontré des problèmes similaires aux vôtres ?

J'ai pas mal de collègues qui ont un peu le même profil que moi. Souvent perfectionnistes, motivés, engagés, voulant travailler en équipe et souhaitant construire sur les forces et différences de chacun. Mais plusieurs ont fait des burn-out ou ont levé la main comme moi pour quitter l'entreprise.

Je pense que le burn-out est assez généralisé dans l'entreprise XXXX.

Ah oui, il y a un nombre de burn-out impressionnant.

On a l'impression que cela prend de plus en plus d'espace.

Ça ne m'étonne pas, je crois que c'est un phénomène de société.

Quelle serait la racine de cela pour vous, le côté individualiste ?

Oui... Les gens pensent maintenant avant tout à leur propre carrière, leur propre intérêt ou évolution. J'ai vraiment vu une énorme différence chez XXX.

Cette différence, elle vient à la fois du bas et du haut, le top management ?

Oui... Clairement. Il y a des gens qui arrivent. On le sent, on le sait, ils sont là seulement pour quelques années. La personne qui a remplacé notre CEO, j'ai vu qu'elle ne resterait pas. Les décisions sont prises en dépit du bon sens par rapport au moyen ou long terme. Pour moi c'était évident qu'il allait bientôt partir. 1 an et demi après, il s'en était allé. C'était vraiment rapide ! Ça se sentait. Et des gens comme ça, il y en a aussi maintenant dans les équipes. Et bon... Ce qui est terriblement frustrant pour les gens qui restent, c'est que ces personnes qui viennent rapidement et veulent laisser leur marque, leur signature dans la manière de fonctionner ou autre, ils partent 3 ans après et puis quelqu'un d'autre arrive et il faut tout rechanger. Pour les gens qui ont travaillé, ont mis des efforts, et restent puis recommencent tout... On recommence 1 fois, 2 fois, 3 fois... Puis à un moment, bah on craque. Pourquoi tout ça ? Pourquoi devoir tout rechanger ? Les gens arrivent et veulent faire des choses différentes par principe, sans rationnel.

Vous disiez travailler avec une petite équipe à vous, avec qui cela se passait bien, c'est ça ?

Oui, tout a fait. C'est des connaissances de longues années... Je les ai engagés aussi. En étant sensibilisé tout autant par le CV que par l'aspect humain. C'est important. Mais j'avais des difficultés quand même quand je revenais avec des décisions qui tombaient des nues et remettaient en question tout le travail fait sans une explication rationnelle. C'était compliqué à gérer avec mon équipe. J'étais le messenger, mais je n'avais pas les arguments. C'était une situation à porte à faux. J'étais très transparente. Ils comprenaient ma situation, mais il fallait gérer des frustrations.

C'était dur d'assumer cette position ?

Ce n'était pas difficile d'assumer, mais c'était fatiguant. C'est plus une fatigue car ça demande beaucoup d'énergie pour expliquer, remotiver et insuffler à nouveau l'envie de quand même redévelopper. C'était une fatigue, ça demandait énormément d'énergie et à la fin, la fatigue ça se cumule.

Vous êtes restés combien de temps à votre retour ?

Je suis revenu en 2013... Je suis resté 2 ans et demi avant de partir définitivement.

Comment s'est passée la reprise ?

J'avais pris du recul et j'avais moins de travail. Je le gérais plus facilement mais je n'étais pas la plus heureuse... Au niveau fatigue, je gérais mieux. Je ne travaillais plus tous les soirs et les week-ends. Mais l'aspect valeur et autres, je ne m'y retrouvais plus. J'étais déjà en réflexion pour partir... Quand j'ai vu l'opportunité de départ volontaire arriver, je me suis dit qu'il fallait saisir l'opportunité. Tout s'est accéléré très vite. Mais je pense que je n'aurais pas pu faire toute ma carrière chez XXX de toute façon. Je pouvais mettre la distance, mais je n'aurais pas pu tenir tout le temps comme ça.

Pour résumer, le déclencheur est le décalage entre vous et le « nouveau » XXX ?

Tout a fait. La base, c'est vraiment que je ne m'y retrouvais plus, je ne suis pas d'accord et je n'étais plus aligné avec ce qui se passait. Avant, pour l'ancien CEO, s'il y avait un risque de pertes d'emplois en Wallonie, il préférerait couper un projet et sauver notre emploi. Pour le développement des vaccins contre la Malaria ou autres, c'était qu'il fallait vendre le vaccin à prix coûtant car il voulait qu'il soit accessible. Il y avait une philosophie humaine que l'on ressent beaucoup moins maintenant depuis le changement dans la direction du management... Les actionnaires sont derrière tout ça.

Est-ce que cet épisode vous a appris des choses sur vous-mêmes, ou pas ?

J'ai appris énormément, j'ai beaucoup travaillé sur moi-même. Au début, j'avais un gros sentiment de culpabilité, lié à mon perfectionnisme. Je voulais toujours faire plus pour bien faire. Le fait d'avoir travaillé là-dessus, et de ne pas me sentir coupable quand je disais que je ne pouvais pas le faire... Bah j'ai beaucoup travaillé ça. Ça m'a aidé par la suite.

Au début, vous pensiez que vous si n'y arriviez pas, vous pensiez que c'était votre faute ou vous soupçonniez que c'était XXX qui était en tort ?

Au début, je le remettais chez moi. Clairement, me disant que je devais travailler plus. Puis en discutant avec mon management, qui me réconfortait en disant que je faisais

tout ce qu'il faut et même bien, et me conseillait d'être moins perfectionniste... « 80% des choses faites, c'est déjà bien ». Mais j'ai beaucoup travaillé sur moi-même.

Cette charge de travail, elle provenait du management ou c'était vous qui vous imposait cette charge ?

Il y avait les deux. Il y avait trop. Mais je voulais tout faire, et tout bien faire. Alors forcément... Par la force des choses... Voilà. Mais à ce niveau-là, j'ai vraiment appris qu'il ne fallait pas faire les choses parfaitement et ne pas démarrer au quart de tour quand on « appuie sur le bouton » : « il n'y a que toi qui peut le faire ». Bah ça suffit ! Je décrochais directement si je ne le sentais pas et je disais pourquoi. C'était le côté humain qui me motivait à travailler et je ne le retrouvais plus. Au final, je me dis que ce burn-out a été quelque chose de positif. C'est difficile de se le dire sur le moment, mais maintenant... Mais je remercie XXX de m'avoir offert l'opportunité de partir. Il y a eu une grosse réorganisation pour éviter un plan Renault. Ils voulaient éviter le licenciement et ont proposé un départ volontaire à des conditions avantageuses. Ils ont été très surpris de l'ampleur. On était presque 200 à vouloir partir, chez les cadres uniquement. C'était 2 à 3 fois plus que ce qu'ils avaient prévu. Ils sont tombés des nues. Mais comment pouvez-vous tomber des nues ?! Vous avez des messages qui vous reviennent depuis des années...

D'accord... Merci ! Voulez-vous rajouter quelque chose ?

Je pense que j'ai déjà dit pas mal !

Comment avez-vous ressenti cet entretien ?

Pour moi c'était très gai de partager !

Alexia

Racontez-moi votre histoire, votre travail, ce qu'il s'est passé.

Heu... Bah d'abord, je dirais qu'il y a eu plusieurs événements. J'ai changé de boulot, je suis arrivé dans une nouvelle équipe d'information, en 2011. J'étais enceinte de ma deuxième fille. La personne m'a engagé, j'étais déjà enceinte puis ensuite je suis parti en congé maternité en mi-février pendant 3 mois, jusque mi-mai. Je suis rentré au travail et puis 1 an plus tard, je lui ai annoncé que j'étais de nouveau enceinte, et de jumeaux. Et là, sa tête a changé. Comme j'avais déjà eu 2 enfants, elle s'attendait à ce que je n'en ai plus et que mes congés de maternité avaient changé. Elle a très mal pris le truc. En plus de ça, comme j'avais eu au total 4 enfants en 2 ans et demi, mon corps était assez fatigué et j'ai eu des soucis de santé lors de la troisième grossesse. J'ai été très vite arrêté, après 3

mois de grossesse, où j'ai été alité à la maison. Et là, j'ai commencé à avoir des reproches. Elle m'a fait des reproches par rapport à ça. Au travail, j'ai essayé de rester le plus longtemps possible pour que ça n'empiète pas sur le boulot. Il y avait une salle de réunion juste à côté de mon bureau et pour ne pas marcher trop et me fatiguer, je prenais toujours la salle de réunion qui était à côté. Et ça, elle a commencé à me le reprocher. Je pouvais me bouger, elle aurait aussi voulu cette salle... Moi je faisais ça dans un but positif quoi. Bref, après ça... J'ai été arrêté. Et quand je suis revenu, car j'ai été arrêté 15 jours puis je suis revenu, puis je suis à nouveau parti. J'ai été hospitalisé, puis les enfants sont quand même arrivés à 32 semaines au lieu de 40. Prématurés, mais pas grand prématuré heureusement. Et à ce moment-là, je lui ai téléphoné pour prendre des nouvelles car j'ai bien senti que lorsque je suis parti, il y avait un grand froid. Et quand je lui ai téléphoné, je m'en rappellerais toute ma vie. J'étais sur mon lit d'hôpital, je lui disais au téléphone que j'étais contente car les enfants avaient chacun passé le kilo et puis alors elle m'a complètement cassé le moral : « Ecoute XXX, tu sais il y a des enfants qui naissent avec 1 kilo 2, 1 kilo 3, et qui restent handicapés toute leur vie alors t'inquiète pas, t'es pas encore sorti d'affaire ». J'avoue que j'ai eu un gros froid, j'ai raccroché et j'ai fondu en larmes. Parce que je me suis dit « Pourquoi elle me dit ça ? Quel intérêt ? ». Faut savoir que c'est une femme célibataire, qui vit avec sa maman et qui a son chat comme centre d'intérêt. Une fois son chat était blessé, c'était tout un drame car son chat était blessé. Avec tout le respect que j'ai pour les animaux, mais... On n'avait pas la même vie, la même conception. Puis alors un jour, je lui ai téléphoné pour prendre un 4/5^{ème}, donc ne plus travailler les mercredi car j'allais avoir 4 enfants. Et là je me suis fait engueuler comme du pus. Elle comptait sur moi, ça n'allait plus être pareil...

Vous aviez déjà repris le travail ?

Non, mais je devais l'organiser pour que quand je rentre, j'avais les mercredi pour les enfants car la nounou ne pouvait pas venir les mercredi. C'était des prématurés, en plus, c'était assez sportif. Et puis quand je suis rentré, ça n'a pas été. Elle était sur mon dos tout le temps. Elle ne m'a pas dit bonjour, heu...

Quel âge a-t-elle ?

J'ai envie de dire 50-55. Et là, j'ai plein de détails qui ne me reviennent plus comme ça...

Où elle était dégradante avec vous ?

Oui, complètement. Tout le temps, tout le temps. Ça j'ai pris des notes, je ne sais pas si ça vous intéresse.

Heu... Ça, les exemples précis ne sont pas très intéressants je pense, je crois pouvoir m'en rendre compte simplement. C'était des actes subtils ?

Oui, toujours des paroles et des actes, mais cachés. Par exemple, on était à la machine à café dans l'open space, elle y allait, moi je m'y rendais parfois. Je lui demandais comment ça allait, je tentais de papoter : elle ne me répondait même pas. Elle prenait son café et elle repartait. Je la suivais car je finissais en même temps, et elle avançait exprès 2 mètres devant moi pour m'éviter. Des détails comme ça... En réunion, elle me diminuait tout le temps. Les collègues se demandaient pourquoi elle m'avait prise en grippe. Elle me reprochait d'être trop centrée sur moi-même, car je ne comprenais pas ce qu'elle me reprochait au boulot. Moi je faisais le maximum, ça n'était jamais assez bien fait. Elle me demandait de faire noir, je faisais noir. Puis elle me demandait pourquoi je n'avais pas fait gris. Un autre exemple : je lui disais que pour faire telles études de marché, j'ai été chercher chez un tel, un tel, un tel... Voir s'ils avaient des choses à me dire, des conseils, des outils à me passer. Elle me répond qu'elle aurait préféré que je fasse ça tout seul dans mon coin. Je suis certaine, car parfois je fais des trucs en étant toute seule, qu'elle aurait dit sinon « pourquoi tu n'as pas demandé aux autres ? Il y a des choses qui existent ». C'était tout le temps comme ça, je n'arrivais plus à me situer et un jour, elle m'a totalement ridiculisé. Je devais faire une analyse de prix pour les fournisseurs. J'avais fait toute l'analyse, elle n'a rien critiqué. Elle a demandé alors à ma collègue, pas ma supérieure hein, de tout re-vérifier. Celle-ci a juste changé les colonnes, et après ma boss a dit que les colonnes n'étaient pas dingues, et ma collègue a dit que c'était moi, et qu'elle avait tout fait toute seule et ma chef a tout accepté. Elle a répondu que c'était ma collègue, Tiffany, qui avait tout fait or que purée, c'était moi quoi ! C'était tout le temps comme ça. Ce que je faisais était correct, mais on trouvait toujours quelque chose à redire. C'était comme ça tout le temps. Par exemple, le midi je mettais des pauses et dans mon agenda, je les mettais en « privé », car elle y avait accès à mon agenda public. Et moi j'en avais le ras-le-bol avec qui je mangeais, et où. C'était pas ses oignons. Elle me disait alors qu'elle voyait plein de trous dans mon agenda, qu'il y avait des graaaaaaandes plages de vide. Elle regardait tout mon agenda, quand j'arrivais, etc... Pourtant je suis cadre donc tant que le boulot est fait, normalement... Si le boulot est fait, le boulot est fait. Je n'ai pas vraiment des heures à prester. On s'organisait comme on voulait tant qu'on y arrivait. Je venais quand je veux grosso modo. Et puis par exemple, je lui ai dit que j'allais m'enlever un grain de beauté et que j'avais mis ça en privé, car ça ne la concerne pas quoi, on doit avoir un minimum de vie privée. Elle m'épiait. Puis quand elle recevait mon courrier, elle me lançait les feuilles comme ça, sur mon bureau. Je devais deviner ce que je devais faire avec, car évidemment il n'y avait pas d'explication. C'était comme ça tout le temps, tout le temps ! C'était comme ça tous les jours, tous les jours... Plein de petits détails insignifiants mais c'est l'accumulation. Puis des petites piques tout le temps, des petites piques... Et prends ça dans ta gueule, et prends ça dans ta gueule... Tout le temps pour moi. Avant moi, faut savoir que c'était quelqu'un d'autre, puis encore quelqu'un d'autre. C'est dans son caractère d'être comme ça. Moi je sais que j'ai un caractère trop gentil et je suis propice à tomber sur ce genre de personnages. Je n'ai pas envie de me révolter. L'autorité, c'est l'autorité. Un jour, elle me reprochait des trucs et elle me disait que je m'affaissais dans mon siège. Puis je m'en suis rendu compte

effectivement. Elle était tellement au-dessus de moi et imposante que, moi, je baissais les épaules. Puis elle m'a dit un autre jour « Anne, il faut que tu arrêtes de tourner autour de toi et uniquement de toi. Est-ce que tu t'es déjà mis un peu dans ce que moi je pensais ? Bah oui, j'essayais de le faire mais ça ne marchait pas... Un jour, j'ai tenté de discuter. « Ecoute Anna, j'ai l'impression que t'as quelque chose contre moi. Il faut qu'on perce l'abcès. » Mais je suis sûr que c'est ma situation familiale qui fait que voilà...

Je suppose qu'elle a dit que de son côté, il n'y avait aucun souci ?

C'est ça, que le problème ne venait que de moi. C'était moi le problème. Elle disait que je devais travailler plus mais quand je faisais quelque chose, elle me le reprochait. Alors un moment donné, j'avais perdu complètement confiance en moi, je ne savais plus ce que je devais faire.

Cela a duré combien de temps cette situation, cette situation après votre retour de maternité ?

1 an et demi ? 1 an, 1 an et demi plus ou moins. Et là un jour, j'en ai parlé à des collègues qui disaient que je devais être un plus forte et rentrer dedans, qu'elle attendait ça, mais cela n'était pas dans ma nature. En réunion, j'ai essayé de parler... Mais elle me ridiculisait, devant tout le monde. Et donc quelques fois, les gens se demandaient pourquoi elle était agressive, et centrée sur moi. J'en ai parlé à d'autres collègues et j'ai fondu en larmes, je n'en pouvais plus. Ils m'ont dit de contacter un organisme, un truc externe avec un numéro gratuit. J'ai parlé à quelqu'un, j'ai fondu en larmes, je ne sais pas qui vous êtes, je ne sais même plus ce qui ne va pas... J'étais complètement à l'ouest, je ne me retrouvais plus, je ne me reconnaissais plus. Je ne regardais plus la route, j'étais devenue dangereuse... Je ne me reconnaissais plus. Ils m'ont dit d'aller voir un psychologue. J'ai contacté le service social de l'entreprise, je leur ai raconté ce qu'il se passait. Ils m'ont dit de prendre mes affaires et rentrer chez moi, d'aller voir mon médecin et de me reposer, que je ne pouvais plus rien faire. Je me rendais bien compte que je ne faisais plus que de la merde, à cause de cette pression, tout le temps. Avant je n'en faisais pas, maintenant j'en fais. Ils ont dit que j'en avais pour 6 mois, voire plus. J'ai fini ma journée, et le jeudi matin juste après, j'ai envoyé mon certificat d'un 1 mois. Elle a tenté de m'appeler, mais je n'ai pas décroché. Elle voulait qu'on discute, qu'elle ne voyait pas le souci. La matière dont elle était au téléphone... Son message, je l'ai gardé tellement il était froid. Je n'ai jamais rappelé, et j'ai continué à remettre des certificats. J'étais complètement coincée, je n'étais plus moi-même, je ne me reconnaissais pas. Je ne me rendais pas compte qu'une seule personne pouvait vous détruire seulement avec des mots.

Vous avez donc pris un congé de 6 mois...

9 mois en fait !

Ah d'accord ! Comment s'est déroulée la reprise ?

Bah j'ai été suivi, j'ai fait de l'ostéopathie à qui je parlais beaucoup, j'ai eu recours à un coach, des psychologues, et j'ai pris des médicaments. Ce que je n'ai pas fait, c'est que je n'ai pas vu un psychiatre ce que je regrette. Car j'avais des problèmes de sommeil. Le truc, c'est que la mutuelle voulait que je retourne travailler, elle m'a mis la pression mais je n'étais pas encore en forme, même après les 9 mois. Je m'étais dit que j'allais y retourner 15 jours puis me remettre sur la mutuelle, parce que j'étais désemparée. Même 15 jours, je ne l'aurais pas supporté. Puis finalement, de fil en aiguille, car la RH ne vous aide absolument pas, un copain m'a dit qu'on avait besoin de quelqu'un dans un autre département de l'entreprise. J'ai postulé pour le travail, et j'ai reçu le post. On était 4 à postuler pour ce job', 1 de l'extérieur, et 3 autres dont moi. On revenait tous d'un post avec Anna. On est 7000 employés, hein. La RH a dû se douter qu'il y avait un souci mais elle ne faisait rien.

Cela signifie que vous n'avez plus jamais confronté Anna ?

J'ai toujours évité. J'aurais dû car je devais chercher des affaires dans mon bureau, mais j'avais une frousse bleue de retourner dans le bâtiment.

Elle a tout pollué ?

Oui, tout. J'en avais des maux de ventre, rien qu'à y aller. Je suis une fille assez dynamique qui aime bien faire avancer les choses, mais j'étais devenue une vraie lavette.

Cela fait combien de temps que vous êtes à la nouvelle division ?

Juillet 2015.

Mais maintenant, vous êtes indépendante ?

C'est ça... Je suis restée là-bas jusque juillet 2017. Voilà.

A l'époque du travail chez Anna, vous supervisiez un groupe ?

Pas vraiment en fait. On était un groupe de 3. Avant d'aller chez Anna, j'étais chef d'équipe pour 30 personnes. Mais chez elle, je n'ai plus eu d'équipe. Je n'ai pas vraiment été soutenue par mes collègues durant cette période... D'ailleurs, je n'ai plus reçu aucune nouvelle depuis.

Vous sentiez-vous à l'aise dans ce petit groupe de 3 ?

Au départ oui. Puis Anna a décidé qu'une des 3 allait être notre coach. Celle notamment qui a volé mon travail. Mais bon, ça sert à rien 1 chef pour 3 ! Surtout qu'elle n'avait pas plus de compétences que moi. Je voyais bien qu'elle était là pour me contrôler, et elle a commencé à se comporter avec moi comme Anna. Elle me donnait aussi des ordres, mais elle se prenait pour qui ? Ça n'était même pas mon supérieur quoi.

Est-ce que Anna vous donnait beaucoup d'ordres ?

Non, pas vraiment quand j'y repense. Elle me laissait plus dans ma merde en fait quand j'y repense. J'étais tellement paumée parfois que je ne savais plus quoi faire de mes journées. Un jour, je lui ai demandé ce que je devais faire, et elle m'a répondu « *c'est à toi de définir ta fonction Alexia, sinon ta place, elle va sauter* ». Textuellement. Je l'ai noté dans mes fichiers. C'est à moi de définir ma fonction ? J'étais toujours le problème. Je ne faisais rien de constructif de mes journées parfois, car je ne voyais plus ce que je devais faire.

Vous ne ressentiez donc pas une surcharge de travail ?

Absolument pas. Ce n'était pas une question de travail chez moi, c'était que de l'harcèlement.

Vous n'avez pas pu contacter un manager de confiance ou un autre pour vous aider ?

J'ai simplement contacté le service une fois... J'avais l'impression que ces personnes n'étaient pas prêtes à m'aider de toute façon. Ils auraient dit que j'exagerais. Si on se concentre sur un détail, c'est rien quoi. Mais c'est l'accumulation qui était dure. Les gens disent « roh t'exagères, c'est pas grave, c'est qu'un pti truc » mais ils ne comprennent pas que c'est tout le temps comme ça.

Avez-vous une bonne opinion de l'entreprise ?

Au début oui... Je la trouvais belle, j'avais envie d'y faire carrière. Mais ça a changé. Avant même de travailler pour Anna, je travaillais au magasin de l'entreprise. On réceptionnait les matières primaires. Il y a eu une énorme crise par rapport à la chaîne de froid, et il a fallu un bouc émissaire : c'est mon chef qui a sauté. Je ne l'ai pas bien pris. Les autorités belges voulaient un coupable, et ils ont fait sauter lui. Il n'était pas totalement innocent, mais il n'était clairement pas coupable. Il y avait un manque de moyens, on ne lui donnait pas les outils pour détecter le problème et il demandait de l'aide mais on ne lui en offrait pas. Puis il y a eu un autre accident. Un de mes collègues que j'aimais bien, mais il se plaignait de la surcharge de travail. Moi j'avais genre 1000 ou 2000 mails de retard. Lui il n'en pouvait plus... Il déclinait, il déclinait. Je lui disais de partir, de stopper. Il disait que non, sinon les autres allaient être surchargés. Pour aller au travail, il s'arrêtait parfois sur la N25 pour craquer. Il avait 40 ans, ça n'était pas un gamin. 15

jours après lui avoir dit d'arrêter de travailler, on a reçu encore un mail pour nous dire qu'on avait beaucoup de retard... Puis 1 heure après, il s'est suicidé. Il s'est jeté du parking. Je l'avais eu au téléphone juste avant... J'étais la dernière à lui parler. Je lui avais dit que ça allait aller, qu'il pouvait tout arrêter... Puis une demi-heure après, il s'était suicidé. Je vous avoue que ça fait « ouch ». Ça fait... J'ai eu très très dur. On est resté jusque 22h00 au boulot, on ne travaillait plus. Je n'ai jamais compris, je ne comprendrais jamais. J'ai culpabilisé à fond, mais jamais je n'aurais cru qu'il allait se suicider... C'était impossible à imaginer. Il avait 2 p'tis loulous, c'était ses petits chouchous, il en parlait tout le temps... On était tous hyper choqués.

Avez-vous ressenti un allègement du travail ?

On a reçu un mail de la direction, et on a reçu 3 jours de repos. Donc ça a été mieux pendant ce temps, puis les choses ont repris le cours. Sa mort n'a servi à rien. Puis là... Bah je ne pouvais plus... Je ne souhaitais plus être superviseur là. Moi je sentais bien que ma surcharge commençait aussi à peser sur moi aussi. J'ai donc cherché un autre poste. Avec ce genre d'expérience, en terme de vision de l'entreprise, au début c'était bien... Mais après...

Est-ce que des fois vos supérieurs exigeaient des choses contradictoires ou impossibles ?

Oui oui, complètement. Elle me disait de faire noir, je faisais noir, puis elle me disait que j'aurais du faire gris. Puis je refaisais gris, et me dit qu'il fallait faire noir. C'était tout le temps comme ça en réunion one one, mais à la fin je les évitais le plus possible donc ça allait mieux.

Est-ce que des collègues ont rencontré des problèmes similaires au vôtre ?

Je sais qu'il y en a d'autres qui ont souffert, mais c'est plutôt par rapport à la charge de travail justement, et que leurs boss en exigent beaucoup. Ce que je n'admets pas, c'est que XXX ne fait rien contre eux. On ne devrait pas donner une équipe à des gens comme ça.

Quand vous avez repris votre travail dans l'autre division, vous êtes-vous sentis à l'aise ?

Bah si je suis restée chez XXX, c'était purement alimentaire. Je ne pouvais pas faire autrement. J'ai demandé pour faire une mi-temps après quelques mois puis j'ai quitté définitivement. Mais je ne me suis jamais donné. Je n'ai pas fait des heures de malade, j'étais détachée... Mes chefs étaient sympas, alors j'ai essayé mais je n'y étais plus. Honnêtement je n'y étais plus.

Est-ce qu'il y a quelque chose que vous aimeriez rajouter ?

Je réfléchis mais grosso modo, j'ai fait tout le tour du problème.

Comment avez-vous ressenti cet entretien, cela n'a pas été difficile ?

Non non ! Mais je n'aurais pas pu le faire il y a 1 an et demi, je sais que c'est fini. C'est pour ça. Je suis content d'avoir quitté l'entreprise, ça m'a ôté un poids.

Pauline

Racontez-moi votre histoire, votre travail.

Je crois que c'est une histoire que beaucoup de femmes de mon âge vivent. On approche de 60, 62 et donc les collègues commencent à s'impatienter : « Quand est-ce que cette vieille peau va disparaître de l'univers, de notre horizon ? Nous on a envie de sa place, on a envie de changer. Elle est un peu trop statique, elle n'a pas le sens du nouveau, elle est peut-être un peu arriérée au niveau informatique » ou je ne sais quoi. Je pense qu'il y a pas mal de gens qui vivent ça de la même façon que moi, de se sentir à un moment donné un peu poussé dans le dos par les jeunes collègues qui veulent votre place car ils apprécient votre place. Ils se disent que ça, c'est leur job qu'ils aimeraient bien faire. D'autant plus quand c'est un job que vous aimez beaucoup, et donc l'image du côté intéressant de ce job ressort car vous êtes passionnés, vous l'aimez. Vous vous investissez beaucoup dedans... Mais les générations tournent, c'est normal. J'ai travaillé longtemps avec des gens de mon âge dans un milieu relativement féminin ou on comprenait la valeur des femmes, il y avait autant de postes de pouvoir pour hommes que femmes, c'était interracial. Au niveau de la coexistence, cela représentait parfaitement la région bruxelloise : des immigrés, des Turcs, des Marocains, des francophones, flamands... Un peu de toute sorte. C'était à l'image de la société : autant de femmes que d'hommes, autant au niveau des partages de responsabilités. Globalement tout était équilibré. Mais ma patronne a pris sa retraite, et un jeune patron est arrivé. Vraiment très intelligent, tellement intelligent qu'il pensait qu'il savait tout or qu'il avait 38 ans. Puis est arrivé en même temps l'arrivée des jeunes loups qu'il connaissait à l'université et tout ça, et qui dansaient dans son sillage pour essayer de bien se positionner pour leurs avenir. Et donc, moi je me suis senti extrêmement ignoré par le jeune patron et doublé par mes jeunes collègues qui tentaient de se faire bien voir par lui, et essayaient de faire mon boulot à ma place. C'était épuisant à vivre, j'avais encore 3-4 à tirer. Je suis peut-être vieille, mais je ne suis pas encore morte. Je veux bien les écouter, prendre compte de leurs idées car ils en sont remplis mais jusqu'à présent, je fonctionne comme je pense être la meilleure façon de fonctionner tout en glanant les idées de tout le monde en me reposant sur eux. Mais je ne veux pas qu'ils décident à ma place et m'évacuent tant que je ne suis pas partie. Donc voilà comment ça s'est passé. Ça s'est coagulé sur une partie de mon travail qui consistait à trouver des sites et à les acquérir. Et puis petit à petit, j'ai vu qu'une autre équipe avait été désignée pour faire ça, elle tentait de me dribbler et puis elle venait chercher les compétences dans mon équipe en me contournant et les piquant. Qu'est-ce que c'était que cette histoire ? J'étais encore

là quoi ! J'étais le chef de tout ce qui concerne les acquisitions et la réalisation pour les permis d'urbanismes pour les chantiers, etc... Donc voilà, vers 60-62 ans, j'ai commencé à connaître tous ces jeunes loups. J'avais une très grande estime pour mon travail, beaucoup d'éthique donc la façon ça devait être fait. Très attentive sur les aspects financiers car on manipule des sommes énormes et il faut le faire dans les intérêts des pouvoirs publics. Donc avec le maximum de précaution au niveau des expertises et nécessités préalables pour être sûr d'acheter des terrains à leurs justes prix, et les revendre à leurs justes prix. Etre irréprochable sur le plan éthique, ça pour moi, c'était vraiment très très important. Car quand vous faites ça sur un coup de tête, entre la poire et le fromage, c'est trop facile de dire « écoute, t'auras 500.000€ sur un compte en Suisse si tu acceptes qu'on achète ce terrain à autant plutôt que... ». C'était trop facile à faire, mais ça ne pouvait pas être fait. Il faut qu'on ait fait suffisamment d'expertises et qu'on ait assez d'éléments objectifs en main pour que ça soit impossible. Je trouve qu'il fallait vraiment mettre des choses en place pour éviter ça. On a mis en place beaucoup de procédures administratives et quand je disais qu'il pouvait y avoir un risque éthique à tel ou tel endroit, on me disait « Non non t'occupes pas de ça, c'est pas ton problème ». On me réduisait au silence. Je me demandais dans quoi j'étais tombé comme boîte, qu'est-ce que ça devient ? Il faut être vigilant, les juristes sont là pour éviter qu'on ne tombe dans les failles des marchés publics douteux. Il faut être d'une vigilance extrême pour ça. Travailler de concert avec les départements juridiques par exemple. Et les jeunes qui arrivaient ? « Ah bah non, aux départements juridiques, c'est des emmerdeurs, ils nous empêchent d'avancer, on avance beaucoup moins vite car on doit faire ça puis ça... ». Oui ok, mais si on ne le fait pas, on encoure des gros risques. Même si on est honnête, ça peut être dangereux. Il faut vraiment cadenasser tout, verrouiller tout. Je rentrais fréquemment en conflit de valeurs avec mes jeunes collègues et je ne... J'étais assez casse-pied avec mon autre boss qui était un ami. Je lui disais de se méfier de ceci ou de cela. Il devait me sentir comme une belle-mère chiante, ce que j'étais probablement devenue. Et puis je me sentais de plus en plus en cernée.

Avez-vous craqué à un moment ?

Bah... J'ai craqué sur un truc idiot. On était dans une réunion avec un jeune loup qui essayait de se faire bien voir de l'administrateur général parce qu'il voulait atteindre un niveau plus élevé dans la hiérarchie. C'était un type chouette lui justement, il a de l'éthique. Mais il voulait absolument acheter des sites à ma place et a été chargé de l'acquisition qu'il a fort bien menée mais du coup il n'acceptait plus... Il est venu piquer toute mon équipe pour faire la réalisation. Je suis architecte et urbaniste et dirige ce genre d'activités depuis 40 ans. Je ne peux pas accepter qu'un jeune n'ayant aucune expérience ni formation dans ce domaine, car c'était un commercial, commence à m'emmerder. Il n'avait pas la manière de discuter par rapport au bureau d'études... Le jeune gars en face de nous venait de perdre sa femme, elle avait eu un cancer. Moi j'étais très sensible à ça, je trouvais qu'il devait certes continuer à travailler, mais qu'il fallait du tact et négocier gentiment. Il était revenu au boulot 3 jours après le décès de sa femme.

Et l'autre, il discutait de façon terriblement agressive et inhumaine et moi j'trouvais que ça n'allait pas. C'était contre-productif et c'était mon job' de négocier. Il avait outrepassé ses droits puis j'me suis dit que c'était peut-être moi : j'étais beaucoup trop faible, j'étais fatigué... J'avais eu beaucoup de boulot. J'ai été obligé de prendre le large, je ne pouvais plus tenir. Un beau jour je suis arrivé au travail, à 10h00 du matin, je me suis dit « je ne peux plus être ici ». Je suis rentré chez moi, j'ai été voir mon médecin traitant qui disait que c'était un burn-out et d'aller voir un service psychiatrique d'un hôpital qui possède une antenne spécialisée là-dedans. J'ai consulté des psychiatres et ils m'ont dit de prendre du recul sur le boulot : 1 mois ou 2. Puis ils m'ont encore revu... Et finalement j'ai repris à mi-temps après 4 mois, ça a duré 2 mois puis j'ai repris tout à fait. J'ai repris en Septembre et j'ai arrêté en Juin. Je voulais une belle fin de carrière, je voulais partir la tête haute, c'est pour ça que j'ai continué.

Comment s'est déroulée la reprise ?

Ce fut progressif et assez chouette. Mon boss fut très chouette avec moi, il m'a invité à manger à midi au resto. Car après le burn-out, j'ai eu des gros soucis de santé. Le stress acidifie très fort certaines parties du corps, et j'ai souffert au niveau des pieds, je ne pouvais plus marcher. Ça a commencé quand je me suis à nouveau rendu au boulot... petit à petit, ça s'est évaporé mais il a fallu du temps, toute ma dernière année. Mais sur le plan du travail, j'avais regagné la confiance et l'affection de tous mes collègues. J'avais retrouvé un bon fonctionnement avec mon boss. J'intervenais beaucoup moins, et lui de même. On avait trouvé une bonne manière de fonctionner, je travaillais de façon plus cool et sereine. Je déléguais plus et m'inquiétais moins.

Le fait que cela se passe mieux au travail, est-ce grâce à vous surtout ou bien vos collègues ont fait des efforts aussi ?

Tout le monde a fait des efforts. Le jeune loup qui m'avait emmerdé, il était désolé. Il s'est rendu compte, il m'a écrit des lettres et des lettres pour s'excuser, il a même déposé des fleurs à ma raison. Il s'est rendu compte que la pression « T'es plus qu'une vieille peau, t'as qu'à t'en aller », ça devait se finir. Moi je voulais bien m'en aller, mais je voulais faire ma dernière année. Mon congé de 4 mois m'a permis de découvrir plein de trucs qui me passionnent et sont enrichissantes. J'aurais pu continuer à travailler encore 1 année ou 2 de plus, mais maintenant je voulais faire d'autres choses.

C'est rare d'entendre quelqu'un d'entre dire que la reprise s'est bien passée. Etait-ce car c'était la dernière année, et que tout le monde a fait des efforts en sachant cela ?

Oui, c'est vraiment ça. Je pense que si j'avais été plus jeune, j'aurais pu rester plus longtemps. Mais je ne supporte pas de finir sur un échec relationnel, alors j'y suis retourné. Puis l'autre boss, qui est très intelligent, on a discuté ensemble et il a très bien compris, et même évolué. Il est beaucoup plus à l'écoute des autres et de ses collègues. Chacun peut faire valoir son opinion maintenant. Il s'est rendu compte qu'il avait un rôle à jouer et perçoit beaucoup mieux maintenant les avis des autres, ainsi que son rôle. Il est fantastique maintenant, il a beaucoup mûri. Ce qui m'a paru bizarre aussi, c'est que lorsque je suis parti, les deux qui m'ont remplacé sont partis juste après. L'un d'eux a fait en burn-out, et le second a trouvé mieux ailleurs. Et ça, j'ai trouvé cela curieux. Soit j'avais mal préparé le terrain, soit je leur ai renvoyé une image idyllique d'un job' qui n'est pas aussi cool que ça une fois qu'on était dedans. Je me suis posé des questions sur ces jeunes...

Avez-vous l'impression qu'il y avait de la compétition entre les employés, comment était l'ambiance de groupe ?

Les luttes intestines pour se faire valoir et exister sont énormes. Si on ne gère pas bien le groupe en donnant une juste visibilité à chacun, ça devient vite très dur. J'étais plutôt considérée comme un révélateur de ce qui n'allait pas.

Et qu'est-ce qui n'allait pas, au final ?

Bah dans une boîte de 120 personnes, vous avez toujours les dépressifs, les paranos, les caractériels... Suffit d'un ou deux pour emmerder son monde. Et là, j'ai senti qu'il y avait un dysfonctionnement. Certains voulaient prendre un pouvoir énorme dans l'entreprise et j'ai signalé ça, que je ne supportais plus de travailler avec ces personnes. Il y avait deux personnes qui développaient vraiment une parano complètement dingue. J'ai pris distance par rapport à eux et j'ai averti mes supérieurs qui me disaient que ça allait mieux... Mais finalement, ils se sont fait virer. Ils devenaient fous et injurieux.

C'est le fait que les gens n'étaient pas sur la même longueur d'onde et ne partageaient pas les mêmes valeurs qui ont fait naître ce souci ?

Je pense que pour un grand groupe comme ça, vous n'aurez jamais une cohérence totale au niveau des valeurs. Il y a des gens progressistes, des conservateurs... C'est normal qu'il y ait des divergences de vue, mais c'est pour ça que le conseil d'administration et la direction impulsent les directions dans lesquelles ils veulent aller. XXX, c'est le développement économique de la région bruxelloise et rénovation de bâtiment moyen au niveau urbain. Nous avons des lames de fond auxquelles je souscrivais totalement comme la rénovation du cœur ancien et des immeubles des défavorisés au centre de Bruxelles. Moi je n'avais aucun souci par rapport à l'éthique. Mais il y avait aussi des gens de droite qui trouvaient qu'il fallait mettre les moyens plutôt dans les quartiers riches que pauvres, que l'économique, c'était à l'Américaine, etc... C'est évident que ces

gens-là, bah il y avait des divergences de vue mais ça n'était pas très grave car on obéissait à un ministère, à un ministre, conseil d'administration. Moi personnellement, je n'aurais jamais été travaillé dans une boîte qui est totalement en porte à faux par rapport à mes idées politiques et économiques bon ça c'est mon choix. Bon il y en, bah ils y vont.

Vous parliez aussi du manque du manque d'éthique et de sécurité... Là on aussi on remarque un décalage.

Bah oui, et j'avais pas tort quand on voit ce qu'il s'est passé. Certains privilégient la rapidité, le court-terme plutôt que la sécurité et donc l'éthique. Puis ils voulaient prendre mon travail et le faire à ma place, et me déclaraient incompetentes pour le réaliser.

Est-ce que vous aviez parfois l'impression que vos supérieurs hiérarchiques directs vous donnaient des ordres contradictoires, voire impossibles ?

Au début que j'étais là, j'en recevais énormément. Quand je suis arrivée, je n'étais pas cadre. J'avais des ordres contradictoires de tout le monde et je vous avoue que ça m'a très bien arrangé.

Ah ?

Bah oui, car je pouvais faire ce que je voulais. On me disait de faire du noir, du blanc, du bleu pâle... Bah je remettais du rose. Il n'y a personne qui était défavorisé ou favorisé. Je faisais ce que je pensais être juste et qui pouvait satisfaire un peu tout le monde. Je comprenais la logique de chacun et je remettais une synthèse qui vise à atteindre un objectif que j'ai perçu essentiel par la législation, le gouvernement et mon objectif à moi. J'ai tenté de satisfaire tout le monde. Ça ne m'a jamais dérangé car je n'étais dans une relation hiérarchique stricte du style « tu nettoies de 10h00 à 18h00 et même si c'est propre à 14h00, tu continues ». Je n'ai jamais eu ça avec personne, j'ai toujours eu un travail assez complexe et intellectuel et j'avais une certaine liberté. Donc au final, je n'ai jamais eu un problème. Je ne pouvais pas faire tout ce que je voulais, mais ce qui me semblait adéquat et en accord avec tout le monde, excepté les 2 paranos injurieux.

Vos collègues ont-ils rencontré des problèmes similaires aux vôtres ?

Il y a énormément de burn-out dans ma tranche hiérarchique. On est en contact direct avec les équipes de base et on reçoit les ordres directement d'en haut. On est des middle managers, et en enclume entre ce que veut la base et souhaite, qui peut nous rapporter les problèmes et puis il y a ce que veut la hiérarchie qui vient avec des idées du ciel et paf ! Vous êtes en tampon entre les deux et c'est terriblement difficile de faire remonter au sommet les souhaits de base et faire redescendre les directives générales du ministre

ou du cabinet. Il faut beaucoup jouer sur l'esprit d'équipe et la complémentarité entre les collègues et pour la hiérarchie, il faut lui faire comprendre qu'il y a des problèmes. Ce n'est jamais très rigolo d'être entre le marteau et l'enclume. Il faut se démerder pour que tout fonctionne et si jamais il y a un souci, vous soyez au four et au moulin. Si quelqu'un est malade, il faut agir comme bouche-trou. Vous avez beaucoup de boulot et si vous vous sentez lâchés par la hiérarchie, bah ça devient difficile.

Vous êtes-vous sentis lâchés ?

Bah au début oui. Il ne voyait pas l'intérêt d'écouter ce que je disais, le nouveau boss, même s'il s'est amélioré.

Cet épisode vous a-t-il appris des choses sur vous-mêmes ?

Bien sûr, beaucoup. Ça m'a permis de situer mon rôle dans un groupe. Qu'est-ce que je peux faire... Personne n'est pas parfait, personne n'est diabolique. Certains dérapent et peuvent être très agressifs, mais c'est rare. La plupart sont en recherche de reconnaissance et la cherchent chez les autres, mais chacun la veut en fait. Puis bon, il y a aussi trop de chaînons hiérarchiques. On voulait garder les personnes chez nous dans l'entreprise, et on leur a donné des promotions de directeur et octroyé de l'autorité afin de gagner leurs reconnaissances, pour qu'ils restent. Sinon, ils allaient chez la concurrence.

Merci... J'ai moi-même appris beaucoup de choses. Aimerez-vous rajouter quelque chose ?

J'ai dit à peu près tout. Je voudrais juste que mon nom et ma boîte soient anonymes.

Ne vous en faites pas, je le ferais. Il n'y a aucun souci, aucun risque.

Je vous fais confiance.

Comment avez-vous ressenti cet entretien ?

C'était facile, même si ce fut un peu plus dur à certains moments. Je sais que c'est fini et suis passé au-delà. Je suis même contente que ça soit arrivé, car maintenant je peux aider les gens qui en souffrent. Il faut surtout parler, se mettre autour d'une table. Souvent, les gens sont pleins de bonnes attentions. Il faut les écouter.

D'accord, merci !