

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

**Bell & Howell Information and Learning
300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA
800-521-0600**

UMI[®]



Université d'Ottawa • University of Ottawa

**LA CRISE DU BURNOUT CHEZ LES EMPLOYÉES
D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE: ÉLABORATION D'UN MODÈLE**

LUCIE CÔTÉ

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)**

**ÉCOLE DE PSYCHOLOGIE
DE L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA**

SEPTEMBRE 2001



**National Library
of Canada**

**Acquisitions and
Bibliographic Services**

**395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

**Bibliothèque nationale
du Canada**

**Acquisitions et
services bibliographiques**

**395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

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

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-67949-7

Canada

Résumé

Les connaissances scientifiques actuelles sur le burnout portent presque exclusivement sur les employés qui n'ont pas atteint un niveau critique ou qui travaillent dans les professions où la relation d'aide occupe une place importante, comme les infirmières, les psychologues, les travailleurs sociaux et les enseignants. L'objectif de l'étude est de décrire et de proposer un modèle théorique concernant la situation vécue par des femmes travaillant au sein d'une institution financière et ayant fait l'expérience de la crise du burnout.

La théorie ancrée, une méthodologie qualitative élaborée en 1967 par Glaser et Strauss a été utilisée pour l'étude. Cette méthodologie de recherche permet d'explorer un phénomène complexe de façon rigoureuse et structurée selon les principes d'une épistémologie post moderne fondée sur l'interactionnisme symbolique. Des entrevues en profondeur ont été effectuées auprès de 26 employées d'une institution financière ayant ressenti beaucoup de stress face à leur travail avec des répercussions importantes sur les plans personnel et professionnel, ainsi que 8 de leurs collègues de travail, 11 membres de leur famille et 2 représentants de l'employeur. L'analyse des transcriptions d'entrevues a permis de dégager une perspective différente pour l'employeur et d'identifier deux trajectoires pour les employées; celle des cadres et professionnelles ainsi que celle des commis et préposées aux services de convenance.

Les résultats ont permis de développer un modèle théorique incorporant les facteurs personnels, organisationnels, familiaux et sociaux du burnout; les symptômes psychologiques, physiques et de fonctionnement professionnel, social et personnel; ainsi que les stratégies de guérison. L'étude a également jeté une lumière nouvelle sur un élément clé de la crise soit celui d'un déséquilibre chronique entre la satisfaction des besoins de l'organisation et ceux de la personne relativement à cinq dimensions particulières: travail versus famille; valeurs

économiques versus valeurs humaines; quantité versus qualité; changement versus stabilité; et contribution versus rétribution. Elle a également souligné le rôle des caractéristiques de la personnalité et des valeurs pour expliquer l'infructueuse rigidité des stratégies utilisées par les employées et qui mènent éventuellement à l'épuisement.

Les implications de la recherche touchent au développement théorique ainsi qu'au développement de diverses applications: la définition opérationnelle du burnout et le diagnostic, les interventions organisationnelles et cliniques du burnout. Des pistes de recherche futures sont également présentées.

*À mon père
qui m'a donné le goût
de la science*

*À la mémoire de ma mère
qui m'a donné le goût
de découvrir l'âme humaine*

Remerciements

Toute ma gratitude va à Dr Henry P. Edwards, mon directeur de thèse, qui a su me guider avec ouverture d'esprit, respect et sagesse tout au long du programme de doctorat. Il fut toujours pour moi un modèle et une source d'inspiration.

Toute ma reconnaissance va également à Dr Monique Lortie-Lussier pour la profondeur de sa pensée et son indéfectible soutien depuis les tous débuts de mes études en psychologie. Elle fut pour moi une mère spirituelle dans l'apprentissage de la recherche.

Je remercie également Dr Pierre Trudel qui m'a fait découvrir la méthodologie qualitative pour sa générosité, sa disponibilité et sa compréhension.

Un gros merci à Ginette Paquin qui a effectué avec diligence et professionnalisme les transcriptions des entrevues.

Toute ma reconnaissance va également aux participants de ma recherche qui ont témoigné avec beaucoup de sincérité et d'ouverture. Sans elles et sans eux, cette thèse n'aurait pas vu le jour.

Table des matières

Résumé	iii
Remerciements	vi
Liste des tableaux	x
Liste des figures	xi
Liste des appendices	xii
 CHAPITRE I - INTRODUCTION ET CADRE CONCEPTUEL	 1
Introduction	
But de l'étude	2
Pertinence de l'étude	3
Paradigme de la recherche	4
Cadre conceptuel	5
Définitions du burnout	5
Diagnostic	8
Les facteurs de burnout	11
Les modèles développementaux	12
Les stratégies de guérison	15
Questions de recherche	15
 CHAPITRE II - MÉTHODOLOGIE	 20
L'approche générale	21
Site	22
Participants	23
Les entrevues	27
L'analyse des entrevues	31

CHAPITRE III - LES RÉSULTATS	36
Les diverses perspectives des participants	37
La perspective des représentants de l'organisation	40
Le contexte social	40
Les facteurs organisationnels	44
Les conséquences organisationnelles	48
Résumé de la perspective des représentants de l'organisation	49
La trajectoire des cadres et professionnelles	49
Historique des participantes	50
Les facteurs organisationnels	57
Les facteurs de vulnérabilité personnelle	65
Les conséquences personnelles	73
Les stratégies de guérison	78
Résumé de la trajectoire des cadres et professionnelles	89
La trajectoire des commis et préposées	90
Historique des participantes	90
Les facteurs organisationnels	97
Les facteurs de vulnérabilité personnelle	105
Les conséquences personnelles	112
Les stratégies de guérison	116
Résumé de la trajectoire des commis et préposées	122
CHAPITRE IV - DISCUSSION ET CONCLUSION	124
Le modèle général du burnout	125
La catégorie centrale	126
Les composantes spécifiques	129
Les lignes narratives	133

Convergences et divergences avec les recherches antérieures	136
La définition du burnout et le diagnostic	136
Le développement du burnout	139
Les facteurs sociaux, organisationnels et de vulnérabilité personnelle ..	140
Les conséquences et les stratégies de guérison	142
Les implications pour l'intervention organisationnelle et clinique	144
Les implications pour l'intervention organisationnelle	144
Les implications pour l'intervention clinique	147
Conclusion	147
 RÉFÉRENCES	 154
TABLEAUX	160
FIGURES	163
APPENDICES	170

Liste des tableaux

1	Caractéristiques sociodémographiques des cadres et professionnelles au moment du burnout	161
2	Caractéristiques sociodémographiques des commis et préposées au moment du burnout	162

Liste des figures

1	Syndrome du burnout d'après Maslach, Jackson et Leiter, 1996	164
2	Modèle des phases progressives de burnout d'après Golembiewski, Boudreau, Munzenrider & Huaping, 1996	165
3	Exemple illustrant le processus d'analyse	166
4	Perspective des représentants de l'organisation	167
5	Perspective des employées et des personnes référées	168
6	Modèle général du burnout	169

Liste des appendices

A	Certificat d'approbation du Comité de déontologie	171
B	Formulaire-réponse de participation	173
C	Formulaire de consentement (entrevue en personne)	175
D	Formulaire de consentement (entrevue téléphonique)	177
E	Questionnaire d'informations générales et professionnelles	179
F	Guide d'entrevue pour les employées du groupe burnout	181
G	Guide d'entrevue pour les participants référés par les employées	184
H	Guide d'entrevue pour les informateurs clés	187
I	Grille d'évaluation du burnout	189
J	Formulaire de références	191
K	Liste des catégories utilisées pour le codage avec le logiciel NUDIST NVivo ..	193
L	Guide pour les entrevues de rétroaction	195

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET CADRE CONCEPTUEL

INTRODUCTION

But de l'étude

L'objectif de l'étude est de développer une meilleure compréhension du processus du burnout pour les employées d'une institution financière qui ont atteint la phase critique du burnout, soit celle de la crise. La connaissance scientifique actuelle sur le burnout porte presque exclusivement sur les employés qui n'ont pas atteint le niveau critique (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). En effet, la plupart des études mesurent certaines caractéristiques organisationnelles et personnelles auprès d'employés fonctionnels au travail. De plus, les recherches ont été effectuées auprès de populations travaillant dans les professions où la relation d'aide occupe une place importante, comme les infirmières, les psychologues, les travailleurs sociaux et les enseignants (Maslach & Schaufeli, 1993). Bien qu'élaborées pour le milieu organisationnel en général, les théories existantes à ce jour découlent principalement d'études réalisées auprès des populations de relation d'aide qui n'ont pas atteint la phase critique. Dans quelle mesure ces théories s'appliquent-elles aux personnes oeuvrant dans d'autres métiers et professions et qui deviennent incapables de travailler en raison d'un burnout est inconnue. La généralisation de ces théories pour le secteur financier s'avère donc scientifiquement douteuse. Cette étude permettra donc de décrire et de proposer un modèle général de la crise du burnout à partir de situations vécues par des employées ayant fait l'expérience du burnout en raison de leur travail dans une institution financière. Ce modèle permettra de jeter un éclairage nouveau sur la crise du burnout et de générer des pistes de recherche futures pour les chercheurs qualitatifs ou quantitatifs. Le modèle pourra conduire à la vérification d'hypothèses précises dans un cadre méthodologique quantitatif.

Pertinence de l'étude

Le burnout atteint des proportions épidémiques au Canada, aux États-Unis et dans le monde occidental (Golembiewski, Boudreau, Munzenrider & Huaping, 1996). L'incidence de "cas cliniques" pour l'ensemble de la population n'est pas connue. Cependant, elle est estimée autour de 10% à 15 % pour les enseignants et les professionnels oeuvrant dans les secteurs des services auprès des personnes et autour de 5% pour les policiers du Québec (Vézina, Cousineau, Mergler & Vinet, 1992). L'incidence des employés vivant un niveau élevé de symptômes sans nécessairement atteindre la phase aiguë du burnout est estimée de façon conservatrice à 30% de la population active au travail (Golembiewski et al., 1996). Au Québec, le taux de stress élevé est estimé à 50% des travailleurs (Pépin, 1999). Les conséquences négatives pour les travailleurs, les organisations et la société sont lourdes sur les plans financier, de la santé, de la productivité et du moral (Pépin, 1999). Il est très important de mieux comprendre le phénomène du burnout qui prend une ampleur considérable et qui s'accroît depuis les dernières années (Pépin, 1999).

Les bénéfices escomptés de la recherche touchent non seulement au développement théorique mais également à l'enrichissement des applications possibles sur le plan des interventions personnelles, organisationnelles et sociales. En particulier, l'étude contribuera au développement d'une définition opérationnelle du burnout ainsi qu'au diagnostic des personnes qui atteignent un niveau problématique. Les résultats permettront d'établir certaines balises pour la mise en place d'interventions de prévention et de traitement. Les résultats s'avéreront particulièrement pertinents pour les chercheurs, les cliniciens et les gestionnaires qui s'intéressent ou qui oeuvrent dans le secteur des institutions financières.

Paradigme de la recherche

Le paradigme de recherche utilisé pour la présente étude a été choisi afin de répondre à l'objectif de départ soit de permettre une meilleure compréhension ainsi qu'une conceptualisation théorique du processus de burnout pour une population peu étudiée. La théorie ancrée, une méthodologie élaborée par Glaser et Strauss en 1967 a été retenue pour l'étude. Celle-ci se situe dans le paradigme général de la recherche qualitative. Elle permet d'explorer des domaines nouveaux de façon rigoureuse et systématique afin de générer des théories dites substantives en s'appuyant sur des données qualitatives empiriques. La théorie ancrée ne vise pas la vérification d'hypothèses prédéterminées par le chercheur mais plutôt la création d'un savoir qui servira de base au développement d'hypothèses nouvelles (Creswell, 1998; Deslauriers, 1991; Poupert, Deslauriers, Groulx, Lapierre, Mayer & Pires, 1997).

Des entrevues en profondeur avec des employées d'une institution financière qui ont indiqué ressentir beaucoup de stress face à leur travail avec des répercussions importantes sur les plans personnel et professionnel permettront de mieux comprendre le développement de leur burnout et le cas échéant de leur guérison. L'analyse des entrevues permettra de développer un modèle théorique incorporant les éléments suivants: les facteurs personnels, organisationnels, familiaux et sociaux du burnout; les symptômes psychologiques, physiques et de fonctionnement professionnel, social et personnel; et les stratégies de guérison. Afin d'obtenir une vue d'ensemble du phénomène, des entrevues seront également effectuées auprès de collègues, de membres de la famille et de représentants de l'organisation. Les implications des résultats pour la définition, le diagnostic, les interventions de prévention et de traitement seront également suggérées.

CADRE CONCEPTUEL

Cette section présente le cadre conceptuel de la recherche. Il décrit les modèles conceptuels et les définitions pertinentes relatives au burnout, au diagnostic, aux facteurs de burnout ainsi qu'aux modèles développementaux et aux stratégies de guérison. Comme la présente étude est exploratoire et non confirmatoire, l'objectif visé est de circonscrire les limites du savoir actuel relativement au burnout et de décrire les zones encore inexplorées dans lesquelles l'étude s'inscrira. La section est suivie de la présentation des questions de recherche.

Définitions du burnout

Malgré toutes les recherches effectuées sur le burnout, il n'existe pas de consensus sur la définition conceptuelle ou opérationnelle du burnout (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993b) et encore moins sur une définition de la crise du burnout. La diversité des points de vue sème la confusion (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). La population générale, les chercheurs et les cliniciens ne définissent pas le burnout de la même façon et leurs perspectives ne convergent pas toujours. En effet, les cliniciens, conseillers et psychologues (par exemple Lafleur, 1999), travaillent principalement auprès de personnes éprouvant des difficultés sur le plan fonctionnel ou exprimant une détresse psychologique tandis que les chercheurs ont presque exclusivement accès à une main d'oeuvre active fonctionnelle. Les premiers voient donc davantage des individus qui ont atteint un niveau critique et leurs écrits sont principalement basés sur leur expérience professionnelle auprès de leurs clients; ils mettent davantage l'accent sur les facteurs personnels et n'ont généralement pas une connaissance directe du milieu organisationnel. Les seconds rejoignent l'ensemble des employés présents dans leur milieu de travail; typiquement ils distribuent des questionnaires visant à mesurer le niveau de burnout en relation avec des variables organisationnelles; ils ne connaissent généralement pas l'historique personnelle des participants (par exemple, Golembiewski et al.,

1996; Lee & Ashforth, 1993, 1996; Leiter, 1990, 1993; Maslach, 1982a, 1982b, 1993; Maslach & Jackson, 1981, 1985, 1986). La population générale pour sa part utilise le mot burnout pour désigner une variété de conditions. Le burnout est socialement mieux accepté que les diagnostics officiels tels que celui de la dépression auquel se rattache souvent un stigma personnel. Les gens attribuent globalement la cause du burnout à l'organisation tandis que la dépression est perçue comme un problème relevant d'une faiblesse personnelle (Barbeau, 2001). En conséquence, les différents points de vue sur le burnout sont parcellaires et il n'y a pas de continuité et d'unité entre eux. La présente étude vise donc à faire le pont entre les diverses perspectives et comble un espace largement inexploré.

D'un point de vue historique, Freudenberger (1974) a inventé le terme *burnout* dans le milieu des années 1970 pour décrire un processus graduel d'épuisement émotionnel, de baisse de motivation et d'engagement survenant chez les bénévoles oeuvrant dans le secteur de la santé. À la même époque, Maslach (1982a, 1982b), Cherniss (1980a, 1980b) et Pines (Pines & Maslach, 1978), pour n'en citer que quelques uns, ont observé un phénomène similaire dans une variété de milieux reliés au service d'aide auprès des personnes. Jusqu'au milieu des années 1990, le burnout était considéré par plusieurs chercheurs comme une condition s'appliquant spécifiquement aux professionnels de la santé et des services sociaux tels que les infirmières, les enseignants, les travailleurs sociaux. Pour ces professionnels, la relation avec le bénéficiaire était présumée être la source même du burnout (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993b). Pendant cette période, la définition du burnout et les concepts sous-jacents ont graduellement été transférés, le plus souvent sans discernement, à d'autres groupes de travailleurs (Maslach & Schaufeli, 1993).

En 1982, Maslach (1982a) a développé un modèle tridimensionnel du burnout qui s'est largement imposé dans la communauté scientifique et constitue aujourd'hui le plus connu et le plus utilisé des modèles. Le modèle, illustré à la figure 1, comporte trois dimensions spécifiques au burnout: 1) l'épuisement émotionnel qui est la composante la plus validée; 2) la

dépersonnalisation soit une attitude cynique et détachée par rapport aux clients et 3) une diminution du sentiment d'accomplissement. Selon Maslach, les trois dimensions constituent des continuum indépendants et forment ensemble le *syndrome du burnout* ou *d'épuisement professionnel*. Pour mesurer ces dimensions, elle a construit un instrument de mesure du burnout appelé le *Maslach Burnout Inventory (MBI)* (Maslach & Jackson, 1981, 1986) qui est largement utilisé dans la communauté scientifique. En 1996, Maslach et Leiter (Maslach, Jackson & Leiter, 1996) ont proposé une nouvelle version du *MBI*, appelé le *MBI-General Survey*, qui peut être employé pour tous types de profession ou de métier. Il contient trois dimensions qui découlent du modèle original soit l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'efficacité professionnelle (cette dernière est une échelle inversée). Les deux instruments portent sur les symptômes du burnout. Dans leur récent livre, Maslach et Leiter (1997) admettent que le burnout touche toutes les professions. Ils suggèrent que le syndrome est lié à un accroissement d'emplois "high-touch" nécessitant de plus en plus de contacts face-à-face avec des clients internes ou externes, des collègues ou des subordonnés. Cette notion remplacerait celle de relation d'aide applicable dans les professions originalement associées au burnout. Cependant, cette hypothèse n'a pas fait l'objet d'une recherche formelle. Pour réduire le burnout, ils suggèrent fortement une intervention organisationnelle dans les six domaines suivants: le volume de travail, le contrôle, la reconnaissance, la communauté, l'équité et les valeurs.

Pour Pines et Aronson (1988), le burnout est une réaction au stress caractérisé par les symptômes suivants: une fatigue émotionnelle, physique et mentale; un sentiment de désespoir, d'impuissance et d'être coincé; un manque d'enthousiasme face au travail et à la vie en général; et une faible estime de soi et une vision négative de la vie. Dans son *modèle existentiel* du burnout, Pines (1993) propose que le burnout est l'aboutissement d'un processus par lequel les objectifs et motivations de la personne face à son travail ne peuvent se réaliser en raison de la présence de caractéristiques stressantes et de l'absence de caractéristiques positives dans l'environnement de travail.

Dans son analyse synthèse portant sur le burnout, Shirom (1989) tire la conclusion suivante à partir des diverses études effectuées dans le domaine: le burnout est un épuisement émotionnel, une fatigue physique et une usure cognitive chroniques conduisant à un épuisement des ressources énergétiques de la personne en réponse au stress relié au travail.

Diagnostic

Le burnout ne fait pas partie des diagnostics officiels du *DSM-IV* publié par l' *American Psychiatric Association* (1994). Plusieurs experts associent le burnout à un *trouble de l'adaptation avec humeur dépressive* (Bibeau et al., 1989; Kahn, 1993) tandis que d'autres considèrent que le burnout est une *dépression* (Meier, 1984). D'autres encore, résistent à affubler le burnout d'un diagnostic (Maslach & Leiter, 1997) en raison du stigma qui lui serait associé et du fait que la responsabilité serait davantage attribuée à la personne qu'à l'organisation. Hallsten (1993), pour sa part, défend le principe que la définition basée sur les symptômes est moins utile qu'une définition basée sur l'étiologie, non seulement pour la clarté conceptuelle mais aussi pour la prévention et le traitement. Il suggère un cadre conceptuel permettant de distinguer le burnout de la dépression et de l'aliénation. Selon Hallsten, le burnout comprendrait impérativement un processus d'épuisement découlant d'un engagement total suivi par une frustration des efforts fournis.

Par ailleurs, le burnout *clinique* demeure un concept vague qui ne peut être évalué par aucun instrument, par aucune procédure officielle. Le *MBI* (Maslach & Jackson, 1986) permet de mesurer un niveau de burnout dans les organisations mais aucun point de coupure n'a été établi pour évaluer le burnout clinique (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Schaufeli, Maslach & Marek, 1993b). Maslach et Schaufeli (1993) ont effectué une synthèse des définitions pour établir cinq éléments diagnostiques applicables à la phase terminale du burnout (p.15, traduction de l'auteur):

1. **Prédominance de symptômes dysphoriques** tels que l'épuisement émotionnel, la fatigue et la dépression;
2. **L'accent est mis sur les symptômes mentaux et comportementaux** plutôt que sur les symptômes physiques;
3. **Les symptômes sont reliés au travail;**
4. **Les symptômes se manifestent chez une personne "normale"** ne souffrant pas à l'origine de psychopathologie; et
5. **Une baisse d'efficacité et de productivité en raison de l'attitude négative et des comportements contre-productifs.**

Dans son étude sur les aspects culturels, diagnostiques et juridiques du burnout, un comité médical dirigé par Bibeau et al. (1989) a établi un diagnostic différentiel se basant sur les indicateurs suivants (p.24):

Indicateurs subjectifs - Présence d'un état de fatigue générale sévère avec:

1. **perte massive de confiance en soi, résultant en un sentiment d'incompétence et une aversion profonde envers son travail;**
2. **somatisations multiples sous forme de malaise corporel, lassitude, insomnie, troubles digestifs ou autres (mais sans maladie organique identifiée);**
3. **difficultés de concentration, troubles de jugement et de vigilance, irritabilité et négativisme.**

Indicateurs objectifs - Diminution significative du rendement au travail sur une période de plusieurs mois; cette baisse de performance est observable:

1. **auprès des clients qui doivent subir des services de qualité moindre;**
2. **auprès des superviseurs et employeurs qui observent la baisse du rendement, les retards, les absences, etc;**

3. auprès des collègues qui constatent la perte d'intérêt chez la personne atteinte.

Parmi les facteurs d'exclusion qui permettent d'établir un diagnostic différentiel, le comité retient les quatre suivants (p.26):

1. il ne s'agit pas d'une incompétence puisque l'individu a déjà bien fonctionné dans son emploi, et ce, durant une période significative;
2. il ne s'agit pas d'une psychopathologie majeure, puisque l'individu n'a pas dans le passé présenté les signes d'une psychopathologie classique (névrose, psychose sévère, trouble de personnalité) et qu'il ne les manifeste pas actuellement; de plus le fait que la symptomatologie est grandement améliorée par un retrait du milieu de travail indique qu'il ne s'agit pas d'une psychopathologie classique;
3. il ne s'agit pas, au point de départ, de troubles conjugaux ou familiaux avec répercussions sur le travail;
4. il ne s'agit pas d'une fatigue ou d'un épuisement émotionnel lié à un travail monotone ou à un surcroît de travail, car ces situations ne s'accompagnent pas nécessairement d'un sentiment d'incompétence ni d'une baisse de productivité.

Le comité conclut à la fin du rapport qu'il n'est pas nécessaire de créer une nouvelle catégorie nosographique qui porterait le nom de *burnout* ou de *syndrome d'épuisement professionnel* et suggère de l'insérer dans la catégorie *trouble de l'adaptation avec inhibition au travail*. Il faut cependant mentionner que leur analyse n'a pas été validée par une étude spécifique et demeure exploratoire.

En conclusion, il n'y a pas de position unifiée concernant la définition ou le diagnostic du burnout aussi appelé épuisement professionnel. En conséquence, le terme *crise de burnout* sera ici utilisé dans le texte pour décrire l'état clinique ou critique du burnout pour le

distinguer de l'acceptation plus générale dans la communauté scientifique du terme burnout tel que représenté par le modèle de Maslach.

Les facteurs de burnout

Carroll et White (1982) proposent un modèle systémique, holistique et écologique pour l'analyse, l'évaluation et le traitement du burnout. Ce modèle complexe intègre les composantes micro, méso, exo et macro systémique et leur interrelation pour expliquer l'émergence du burnout. Bien que le caractère exhaustif du modèle ait empêché son utilisation pratique dans les études empiriques (Shirom, 1989), il a par ailleurs suscité une analyse des facteurs à plusieurs niveaux. La congruence entre la personne et l'environnement constitue un thème récurrent dans les écrits scientifiques (par exemple, Hallsten, 1993; Hobfoll & Freedy, 1993). L'absence de soutien social et familial est également considéré comme un contributeur significatif (Leiter, 1990; Leiter & Durup, 1996). Cordes et Dougherty (1993) ainsi que Dolan (1995) ont développé des modèles intégrant des variables reliées à la personne ainsi que des variables liées aux niveaux micro, méso et exo du système. Le modèle proposé par Cordes et Dougherty comprend les éléments suivants:

1. sur le plan individuel: des attentes élevées de réalisation, des attentes envers l'organisation élevées, un engagement au travail, la centralité du travail dans la vie et l'âge;
2. sur le plan organisationnel: une surcharge de travail, un conflit de rôles et les interactions interpersonnelles;
3. le réseau personnel et organisationnel de soutien social;
4. des facteurs indiquant un système impersonnel, contrôlant et déshumanisant ou suggérant que l'employé n'est pas valorisé, qu'il est inadéquat et inefficace; et
5. des conséquences comportementales, physiques, émotionnelles, attitudinales et interpersonnelles pour les individus et l'organisation.

Pour sa part, le niveau macro du système a été passablement négligé dans les recherches. Cherniss (1995) et dans une moindre mesure Maslach et Leiter (1997) ont effleuré la contribution des valeurs sociales dans l'émergence du burnout. Ils suggèrent que les valeurs individualistes et matérialistes des sociétés modernes sont largement responsables de l'apparition épidémique du burnout. Le discours économique fortement axé sur la technologie et la productivité entraînerait la disparition des valeurs humaines et communautaires. À partir de son expérience clinique, Farber (2000) axe son analyse sur l'impact du changement culturel sur la nature du burnout. Selon lui, le burnout des années 60 et 70 aux États-Unis, principalement basé sur la désillusion face à des idéaux élevés, fait maintenant place à un deuxième type de burnout basé sur la frustration des objectifs personnels sur les plans financier et du statut social.

Les modèles développementaux

Edelwich et Brodsky (1980) ont élaboré un modèle développemental du burnout à partir d'entrevues réalisées auprès d'employés désillusionnés mais fonctionnels dans des professions de relation d'aide. Leur modèle comporte quatre phases. La phase initiale, celle de *l'enthousiasme*, est liée aux grands espoirs, à un niveau d'énergie élevé et aux attentes élevées. Durant la deuxième phase, la *stagnation* s'installe et le travail n'est plus suffisamment stimulant pour constituer le centre de la vie. L'employé tente alors de satisfaire ses besoins personnels; l'argent, la gestion du temps et le développement de carrière deviennent importants. Vient ensuite la *frustration*; non seulement les contraintes du travail nuisent à la satisfaction des besoins personnels mais menacent même la signification de ce que la personne accomplit. Des problèmes comportementaux, émotionnels et physiques peuvent alors survenir. La quatrième phase est caractérisée par un retrait dans *l'apathie*, un mécanisme typique et normal de défense face à la frustration. La personne investit le minimum de temps et d'effort pour conserver son emploi qui lui apporte la sécurité mais plus aucune satisfaction.

Veninga et Spradley (1981) suggèrent un processus similaire comprenant cinq phases ou étapes. La première étape, celle de la *lune de miel*, correspond à celle de *l'enthousiasme* face au travail. L'étape deux commence lorsqu'il y a *baisse d'énergie, insatisfaction et baisse de productivité au travail*. Des stratégies d'évitement se manifestent graduellement. La troisième étape voit *l'accentuation des symptômes* d'épuisement chronique, de la maladie physique, de la colère et de la dépression. L'étape quatre, celle de la *crise*, survient lorsque les symptômes deviennent critiques; l'employé est pessimiste et obsédé par ses frustrations, il développe une mentalité de fuite. Éventuellement, dans l'étape finale, la personne frappe le *mur*, le burnout devient indissociable de divers autres problèmes tels que l'alcoolisme, la consommation de drogues, la maladie mentale ou cardiaque. La personne est complètement vidée de toutes énergies et perd le contrôle de sa vie.

Golembiewski et ses collègues (Golembiewski & Munzenrider, 1988; Golembiewski, Boudreau, Munzenrider & Huaping, 1996) proposent un modèle de burnout constitué de huit phases (voir figure2). Chaque phase est une combinaison de score faible ou élevé (sous ou au-dessus de la norme) pour chacune des dimensions de *l'Inventaire de burnout de Maslach (MBI)*: épuisement émotionnel, dépersonnalisation et diminution du sentiment d'accomplissement personnel. Comme la progression des phases implique un accroissement de la virulence des symptômes, les conséquences sont de plus en plus sérieuses. Tout comme les deux modèles précédents, le développement théorique a été effectué à partir d'échantillon d'employés fonctionnels oeuvrant dans le secteur des services auprès des personnes. Les cas *cliniques* n'ont pas fait l'objet de recherches formelles et explicites.

Dans une étude longitudinale unique, Cherniss (1995) a réalisé une série d'entrevues avec un groupe de professionnels de la relation d'aide au cours de leur première année de travail puis après un intervalle de dix ans. Dans ce laps de temps, certains professionnels ont ressenti un niveau de stress élevé, ce qui lui a permis d'établir cinq principales sources de stress et des moyens de prévention. Les sources de stress comprennent: 1) un sentiment

d'incompétence et d'insécurité face à la performance au travail; 2) une désillusion engendrée par les attitudes non valorisantes des clients; 3) une diminution de l'autonomie et du don de soi en raison de la bureaucratie; 4) un ennui pour les personnes axées sur la performance qui manquent de stimulation; et 5) une diminution du soutien social. Pour son étude, Cherniss a utilisé une méthodologie qualitative, la théorie ancrée, ainsi qu'une perspective socio-écologique afin de définir les interrelations entre l'individu, l'organisation et le contexte culturel. Il insiste sur l'importance de la perte du sentiment moral communautaire et l'absurdité de la vie moderne. La recherche de Cherniss apporte une contribution inestimable à la compréhension du burnout. Cependant, elle porte encore une fois sur une population de professionnels de la relation d'aide et très peu de personnes ont atteint le niveau critique de la crise du burnout.

Lee et Ashforth (1993, 1996) ont effectué des études quantitatives auprès de gestionnaires et de professionnels fonctionnels dans les secteurs d'aide aux personnes ainsi qu'une méta-analyse dans le but de valider un modèle intégratif fondé sur la théorie tridimensionnelle de Maslach (1982a). Les résultats de leurs études suggèrent que l'épuisement émotionnel occupe une place centrale dans le processus du burnout. La satisfaction au travail et face à la vie, le temps consacré aux clients et aux subordonnés, le soutien social et le contrôle direct étaient fortement liés à cet épuisement. La méta-analyse (Lee & Ashforth, 1996) se penchait sur l'analyse des corrélats liés aux demandes, aux ressources ainsi qu'aux attitudes et comportements en regard des trois dimensions du burnout. Leurs résultats suggèrent que les attentes non satisfaites sont fortement corrélées avec l'épuisement émotionnel et que les demandes organisationnelles tels que les conflits de rôle, la pression au travail, les événements stressants ont davantage d'impact que le manque de ressources.

Les stratégies de guérison

Bernier (1993) a effectué des entrevues auprès d'intervenants et de professionnels provenant de divers milieux pour établir un processus de résolution de la crise du burnout, un processus de guérison. Les étapes identifiées dans cette recherche qualitative comprennent la *reconnaissance du problème*, la *distanciation des sources de stress*, la *restauration des capacités*, le *questionnement des valeurs*, l'*exploration des possibles*, la *rupture en tant qu'occasion de transformation* et des *stratégies d'ajustement*. Son étude qualitative est l'une des seules à explorer le processus de guérison. Les cliniciens (par exemple Lafleur, 1999) suggèrent également des stratégies en se basant sur l'expérience clinique auprès de leurs clients et non à partir de résultats de recherche. Il est difficile de savoir à quel point les constatations et les réflexions seront confirmées par des études empiriques systématiques. Enfin, plusieurs chercheurs cliniciens (par exemple Farber, 2000) ont récemment publié des articles sous forme d'études de cas sur la prévention et le traitement du burnout avec diverses approches psychothérapeutiques. En général, ces articles s'adressent explicitement à des professions spécifiques, notamment les thérapeutes, les infirmières et les enseignants, donc encore une fois pour les spécialistes de la relation d'aide.

QUESTIONS DE RECHERCHE

Bien que la recherche réalisée au cours des 25, mais surtout des dix dernières années (Maslach & Schaufeli, 1993), ait permis de constituer un important corpus de connaissances sur le burnout, les zones à explorer sont encore nombreuses. L'état actuel des connaissances comporte plusieurs limites dont trois sont particulièrement pertinentes dans le contexte de la présente étude. En premier lieu, le burnout est depuis le début des recherches associé à des secteurs spécifiques reliés à la relation d'aide et au service humain auprès des personnes (Maslach & Schaufeli, 1993). Les professions généralement incluses comprennent les

infirmières, les enseignants, les travailleurs sociaux, les psychologues et les professionnels de la santé. Pour ces professions, la relation entre celui qui donne et qui reçoit le service est considérée comme le moteur principal de changement et d'efficacité. Comme les bénéficiaires des services sont généralement vulnérables ou en détresse, la relation constante avec ces personnes devient exigeante pour les professionnels qui en ont soin et mène à l'épuisement, au burnout (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993a). Cette vision du burnout basée sur la relation d'aide a longtemps persisté et a eu des répercussions importantes sur le développement théorique ultérieur. Les chercheurs ont utilisé des indicateurs, des causes et des modèles s'appliquant de façon prédominante au contexte de la relation d'aide. Le burnout a graduellement été accepté dans d'autres domaines mais les concepts ont été transposés sans discrimination ou avec une adaptation pratique plutôt que théorique.

Deuxièmement, la très grande majorité des chercheurs ont effectué leurs recherches auprès d'employés présents au travail et regroupant tous les niveaux de burnout. En effet, selon ces chercheurs (Maslach & Schaufeli, 1993), le burnout est conceptualisé comme un processus pouvant se situer sur un continuum allant de faible à élevé et n'implique pas la nécessité d'un fonctionnement problématique ou d'une incapacité à travailler. Autrement dit, le burnout touche chaque employé à un degré différent. Les personnes qui atteignent la phase aiguë ou critique du burnout ne constituent pas un groupe distinct. Les résultats des études scientifiques réalisées à ce jour ne permettent donc pas d'identifier les caractéristiques particulières de ceux et celles qui atteignent la phase critique de l'épuisement professionnel. S'agit-il d'une simple intensification des stressors organisationnels et des facteurs personnels ou existe-il des éléments propres à la crise du burnout?

De plus, le processus naturel de guérison à partir d'un état critique a été profondément négligé par les chercheurs, principalement en ce qui concerne la population visée ici soit les employés des institutions financières. Par surcroît, les études ne touchent généralement que le point de vue des employés; celui des membres de la famille et des représentants de

l'organisation ne sont pas couverts et encore moins de façon simultanée à l'intérieur d'une recherche portant sur une population donnée.

La troisième limite est d'ordre méthodologique. Les recherches longitudinales sont extrêmement rares (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993b) et portent sur un très court laps de temps, quelques mois ou un an tout au plus. L'évolution des différents facteurs et leur interrelation avec le temps jusqu'à la phase critique n'ont pas été formellement étudiés. Le burnout se développe-t-il selon un continuum d'intensification des facteurs ou selon un processus avec des stades différents, lesquels réfèrent à des constellations de symptômes et de facteurs particuliers? De plus, la majorité des études ont été réalisées avec des méthodologies quantitatives qui, bien que comportant des avantages considérables sur le plan de la fidélité, de la validité et de la généralisation de résultats, n'englobent pas toute la complexité du phénomène du burnout. Ils mesurent nécessairement un nombre réduit et prédéterminé de variables et ne peuvent les situer dans leur contexte. Récemment, Ashforth et Lee (1997) ont lancé un appel pour des recherches qualitatives afin de raviver et d'enrichir nos connaissances sur les aspects développementaux et dynamiques du burnout. Les études actuelles, disent-ils, recyclent les mêmes concepts et les mêmes mesures sans apporter d'éléments théoriques réellement nouveaux:

A return to the qualitative methods that gave birth to scholarly notions of burnout may help jump-start our theorizing about burnout dynamics. A great deal of current survey research on burnout appears rather sterile, endlessly recycling the same concepts and measures. In contrast, interviews, diaries, observations and so forth can help capture the strivings, ambivalence, hopes and fears, and contradictions that typically permeate the experience of burning out but are so difficult to capture with standardized survey methods. (p.705)

En somme, l'état actuel des connaissances ne permet pas de comprendre et d'expliquer la nature et le développement de la crise du burnout chez les employés. La dynamique centrale du processus du burnout pour les professions non reliées au domaine des services sociaux ou de la santé reste encore à préciser. Enfin, les recherches antérieures se situent largement dans le paradigme quantitatif et n'ont pas donné lieu à une perspective globale et intégrée du burnout. La présente étude tente donc d'enrichir les connaissances scientifiques sur le processus du burnout et de répondre à plusieurs questions en rapport avec une population peu étudiée et ce, à partir de perspectives multiples. Tout d'abord, la population visée par l'étude est celle des institutions financières. Ce secteur d'activités possède très peu d'éléments en commun avec les professions de relation d'aide. Les valeurs, les objectifs et les caractéristiques du milieu aussi bien que des employés offrent un portrait bien différent de celui du secteur de la santé et des services sociaux; il peut donc ouvrir la voie à de nouvelles conceptualisations du burnout. D'autre part, l'étude vise à comprendre le vécu de personnes ayant atteint un niveau critique de burnout. Là encore, il peut émerger des dimensions nouvelles par rapport aux recherches portant sur des ressources humaines fonctionnelles au travail. Enfin, la méthodologie qualitative permet de saisir la complexité de l'expérience de la crise du burnout telle que perçue par les personnes qui l'ont vécue. Elle permet de fournir des sources fertiles de compréhension et d'interprétation du contexte ainsi que des perceptions et significations individuelles des participantes.

Dans cette perspective, et considérant l'objectif visé, soit celui de développer un modèle de la crise du burnout dans le secteur des institutions financières, la recherche tente de répondre à des questions de nature descriptive et interprétative, regroupées en trois thématiques, et des questions regroupées sous une thématique à visée théorique:

1. Facteurs: Quelle interprétation et quelle signification les participants donnent-ils aux événements et aux circonstances entourant le développement du burnout? Perçoivent-

ils des facteurs organisationnels, sociaux, personnels ou familiaux particuliers?
Comment décrivent-ils l'interaction des divers éléments menant au burnout?

2. **Symptômes et conséquences:** Quelles répercussions le burnout a-t-il eu dans la vie des personnes qui l'ont vécu? Quels sont les conséquences de la crise du burnout rapportées par les participants? Quelle signification donnent-ils à cette expérience?
3. **Stratégies d'adaptation:** Quelles stratégies les participants utilisent-ils pour composer avec les situations rapportées? Comment décrivent-ils le cheminement qui les a conduits au mieux-être ou à la guérison? Quels sont les changements spécifiques qui ont favorisé leur mieux-être par rapport à l'expérience du burnout?
4. **Processus:** Quel modèle l'analyse des discours permet-elle d'élaborer pour représenter l'expérience du burnout rapportée par les participants? L'analyse des discours fait-elle émerger des étapes, des trajectoires ou des processus particuliers? L'interprétation des expériences rapportées permet-elle de dégager un concept central et unificateur, une ligne narrative qui va au coeur du phénomène du burnout?

Le chapitre suivant présente et décrit la démarche méthodologique retenue pour répondre aux questions de recherche exposées.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre porte sur la méthodologie utilisée pour la présente recherche. Il décrit d'abord l'approche générale puis détaille le site, les participants et les entrevues. Il présente enfin, le processus rigoureux et structuré que la chercheuse a suivi pour l'analyse des entrevues de même que les techniques utilisées pour assurer le caractère scientifique de l'étude.

L'APPROCHE GÉNÉRALE

La démarche méthodologique a été conçue de façon à incorporer les principes élaborés par Glaser et Strauss (1967) dans le cadre de la théorie ancrée, et dans le cadre plus général du paradigme de la recherche qualitative. La démarche méthodologique de l'étude a également été conçue, élaborée et réalisée, de façon à respecter les principes normalement prescrits par les comités de déontologie. Le projet de recherche a été approuvé avant sa réalisation par le comité de déontologie de l'École de psychologie de l'Université d'Ottawa (Certificat en appendice A). Deux projets pilotes ont été mis sur pied avant la réalisation de l'étude principale. Les projets pilotes ont servi à mettre au point les divers formulaires, le déroulement des entrevues ainsi que la méthode d'analyse des données. Le premier projet pilote consiste en une entrevue avec une personne qui ne fait pas partie de l'échantillon principal, mais qui a vécu un burnout, et qui a bénévolement accepté de témoigner de son expérience vécue. Ce projet a permis de vérifier la procédure pour la transcription de l'entrevue, de tester l'équipement et de procéder à une première analyse d'entrevue. Le deuxième projet pilote a été réalisé auprès d'une participante qui a vécu aussi un burnout, mais qui fait partie de l'échantillon de l'étude principale. Ce projet pilote a permis de mettre au point et de vérifier les derniers détails pour la procédure concernant les rencontres ainsi que pour l'analyse des données. Des changements mineurs ont été apportés à certains formulaires et questionnaires qui s'avéraient trop longs. La méthode d'analyse a été mise au point.

SITE

L'organisation choisie pour la réalisation de l'étude est un réseau de caisses populaires. L'organisation se définit comme une coopérative de services financiers à caractère économique, social et culturel. Ses valeurs fondamentales comprennent l'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative et la solidarité avec le milieu. Le réseau regroupe un organisme central ainsi qu'environ 45 caisses populaires réparties sur un grand territoire canadien. Il comprend environ 700 employés. Il est géré pour et par des francophones.

Cette organisation a été choisie parce que la chercheuse y a eu, environ huit ans avant le début de cette étude, une expérience de trois ans à titre de directrice des ressources humaines. Dans le cadre de ses fonctions, la chercheuse a pu connaître le contexte de l'organisation, les principaux projets, la mission, les fonctions des diverses ressources humaines ainsi que la structure générale de l'entreprise. De plus, des contacts ont facilement été établis avec l'entreprise, de façon à avoir l'approbation de l'organisation. Cette connaissance préalable de l'entreprise est souhaitable dans le cadre de la théorie ancrée. En effet, le chercheur y constitue l'instrument principal d'analyse et doit développer sa *sensibilité théorique* avant d'entreprendre son étude (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978). En contrepartie, le chercheur doit maintenir une attitude critique, doit découvrir et expliciter tout biais personnel qui pourrait affecter la validité des résultats. De plus, afin de sauvegarder le respect des principes déontologiques tels que la confidentialité et l'anonymat de tous les participants, des modalités ont été mises en place. En particulier, l'organisation s'est engagée à ne demander aucun renseignement sur les participants. La chercheuse, de son côté, a consenti à fournir à la fin de la recherche, les résultats globaux, de façon à ce que personne ne puisse être identifié.

PARTICIPANTS

Les critères d'inclusion des participants ont été élaborés selon le principe de *l'échantillonnage théorique* (Strauss & Corbin, 1998) de façon à pouvoir incorporer les personnes les plus susceptibles d'apporter des informations pertinentes relativement aux questions de recherche. Comme il n'existe pas de diagnostic officiel ni de consensus sur une définition opérationnelle du burnout professionnel, il était utile, voire nécessaire, d'analyser le maximum de variations possibles, y compris les cas limites et marginaux car ceux-ci permettent justement d'acquérir la connaissance la plus large possible du phénomène de la crise du burnout, d'explorer ses frontières et d'ainsi mieux le situer par rapport à d'autres phénomènes et diagnostics. Par ailleurs, compte tenu de la présence d'éléments subjectifs dans toutes les définitions disponibles du burnout, il était inévitable de faire appel à une auto-évaluation des personnes. Les critères d'inclusion utilisés pour le noyau central des participants soit les employés du réseau qui ont vécu la crise du burnout comprennent les éléments suivants:

5. accepter de participer à une entrevue selon les conditions décrites dans le formulaire de consentement, y compris celle d'être enregistré sur bande audio;
6. avoir déjà ressenti beaucoup de stress face à son travail avec des conséquences importantes sur les plans personnel et professionnel; et
7. avoir travaillé au sein du réseau pendant au moins un an avant l'apparition des symptômes de stress et de leurs conséquences.

Le recrutement des participants a été réalisé en collaboration avec la l'organisme central du réseau qui a rédigé une lettre de présentation générale pour accompagner le formulaire-réponse de participation élaboré par la chercheure (appendice B). Ces deux documents, avec une enveloppe pré-adressée, ont été envoyés dans l'ensemble du réseau par l'entremise des directeurs généraux de chacune des caisses. Dans une lettre accompagnant le

tout, l'organisme central invitait le directeur général de chacune des caisses à distribuer les documents à chacun des employés. Le formulaire-réponse comprend plusieurs sections. L'une d'elle invite les employés à identifier l'énoncé qui reflète le mieux l'ensemble de leur expérience de travail dans le réseau des caisses populaires, en considérant tous les postes qu'ils ont occupés. Les options possibles étant: *je n'ai jamais vraiment ressenti de stress face à mon travail; j'ai déjà ressenti du stress face à mon travail mais cela n'a pas eu de répercussion sur les plans professionnel ou personnel; j'ai déjà ressenti du stress face à mon travail et cela a eu quelques répercussions sur les plans professionnel et personnel; et enfin, j'ai déjà ressenti beaucoup de stress face à mon travail et cela a eu des répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel*. De plus, les employés étaient invités à répondre à la question suivante : *Accepteriez-vous de participer à une entrevue sur le stress et l'épuisement professionnel?* Les employés étaient ensuite invités à envoyer ce formulaire-réponse par courrier interne dans une enveloppe cachetée, avant le 13 juin 2000, au bureau central du réseau.

De plus, l'organisme central a distribué la documentation aux employés travaillant à l'interne et a demandé à son assureur d'envoyer aux personnes qui bénéficient de l'assurance-invalidité, la lettre et le formulaire-réponse qui ont été envoyés aux employés. Cette procédure a été établie de façon à rejoindre les employés qui pourraient être absents du travail au moment de l'étude. Après la date limite pour le retour des formulaires-réponses, la chercheuse a effectué un rappel auprès des directeurs généraux des caisses. Certains d'entre eux ont indiqué qu'ils demanderaient l'approbation du conseil d'administration de leur caisse avant de distribuer la documentation à leurs employés. La majorité des directeurs généraux ont, de fait, distribué les lettres et les formulaires-réponses à leurs employés.

En tout, 231 formulaires-réponses ont été complétés et retournés à la chercheuse, ce qui représente environ 38% de l'ensemble du personnel du réseau. De ce nombre, environ 20% ont indiqué avoir un niveau de stress très élevé face à leur travail avec des répercussions

importantes sur les plans professionnel et personnel. Ce groupe comprend environ 80% de femmes et 20% d'hommes; ce qui est représentatif de l'ensemble de la population visée. Il est à noter également que 91% des personnes du groupe de stress le plus élevé a indiqué accepter de participer à une entrevue.

La chercheuse a par la suite contacté personnellement, par téléphone, chacune des personnes ayant coché les deux conditions requises pour participer aux entrevues, soit le niveau de stress le plus élevé et l'acceptation de l'entrevue. La chercheuse a fourni des explications détaillées sur la nature de l'étude. En tout, 32 personnes ont accepté de participer au projet et d'être enregistrées, 26 femmes et 6 hommes. Compte tenu de la grande disproportion entre le nombre d'hommes et de femmes, il a été décidé de former un groupe plus homogène et de ne conserver que les témoignages des 26 employées de sexe féminin. Les hommes pourront faire l'objet d'une étude ultérieure. Pour faciliter la lecture du rapport, le groupe des participantes ayant ressenti beaucoup de stress face à leur travail avec des répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel sera appelé le *groupe burnout*.

Au moment de la crise du burnout, laquelle est survenue à des moments différents entre 1991 et 2000 selon les employées, l'âge des participantes du groupe burnout variait entre 20 à 53 ans ($M = 37,2$; $\acute{E}t = 8,9$). Vingt-quatre d'entre elles étaient mariées ou vivaient avec un conjoint de fait, une était célibataire et l'autre était séparée. Sept d'entre elles n'avaient aucun enfant, les autres avaient de 1 à 5 enfants ($M = 1,4$; $\acute{E}t = 1,2$). On comptait 3 cadres, 9 professionnelles et 14 commis ou préposées (caissières). Leur ancienneté dans l'organisation variait de 2 à 24 ans ($M = 10,7$; $\acute{E}t = 6,4$). Sept participantes avaient complété un diplôme universitaire, 4 un diplôme collégial et 15 avaient entamé ou terminé leurs études secondaires. Au moment de l'entrevue, peu de changements avaient eu lieu depuis la crise du burnout. Vingt-quatre des participantes étaient encore à l'emploi du réseau et étaient activement au travail, bien que deux d'entre elles étaient en période de retour progressif suite à un congé

d'invalidité prolongé. Deux participantes travaillaient dans des secteurs non liés aux services financiers. Les deux employées non mariées vivaient maintenant avec un partenaire intime et l'une des femmes mariées avait changé de conjoint. Le niveau d'emploi et de scolarité demeuraient similaires bien que plusieurs prenaient activement des cours pour compléter un nouveau diplôme, le plus souvent un certificat de niveau collégial.

Les 26 employées constituant le noyau principal de l'étude ont été invitées lors de l'entrevue à identifier des personnes dignes de confiance dans leur entourage, provenant soit de leur milieu de travail, soit de leur famille ou soit de leur réseau social. Ces personnes, les connaissant bien, pourraient témoigner de leur perspective sur le burnout vécu par l'employée. L'objectif de cette procédure est d'avoir une vision établie par plusieurs perspectives. Cette technique de triangulation est fortement recommandée pour assurer la validité de l'étude (Corbin & Strauss, 1990) d'autant plus que les participantes font ici une narration en rétrospection de leur expérience. Pour ce groupe de participants (ci-après appelé le *groupe des personnes référées*), les critères d'inclusion établis comprennent:

1. accepter de participer à une entrevue selon les conditions décrites dans le formulaire de consentement, y compris celle d'être enregistré sur bande audio; et
2. indiquer avoir bien connu l'employée au moment du burnout.

En tout, 19 personnes ont satisfait aux critères établis pour participer à l'étude: 7 conjoints, 1 mère, 3 soeurs et 8 collègues de travail. Il est à noter que 2 des employées ayant fait un burnout ont donné la même référence dans le milieu du travail. Donc, une des personnes référées a expliqué son point de vue relativement à deux employées. On retrouve une représentation égale entre les hommes (9) et les femmes (10) pour les personnes référées.

Un troisième groupe de personnes a été interviewé; les *informateurs clés* ou *représentants de l'organisation*. Ces personnes ont été choisies et directement contactées par

la chercheure afin d'apporter une vision organisationnelle du burnout. Il s'agit de deux personnes occupant des postes leur permettant d'avoir une connaissance particulière du phénomène. Le premier informateur clé est une professionnelle travaillant à l'organisme central du réseau; elle s'occupe des assurances collectives pour l'ensemble du réseau. Elle a été rencontrée en personne dans les bureaux de l'organisation. L'autre informateur clé est directeur général d'une caisse populaire. Il a également une vaste expérience dans le réseau des caisses populaires. Il a participé à l'étude par téléphone. Ces personnes ont été contactées et ont participé à l'entrevue aux mêmes conditions que les deux autres groupes de participants.

Au total, l'échantillon est donc constitué de 26 employées, 19 personnes référées et 2 informateurs clés. La chercheure connaissait déjà, à titre de collègue, les deux informateurs clés, une employée du groupe burnout ainsi que les deux personnes qu'elle a référées. Cependant, l'employée en question a fait un burnout bien après le départ de la chercheure de son poste de directrice des ressources humaines dans l'organisation. Pour chacune de ces personnes déjà connues, la chercheure a spécifiquement vérifié que la participation était strictement volontaire et a réitéré le fait qu'ils pourraient se retirer à tout moment s'ils se sentaient inconfortables. Tous ces participants ont rapporté se sentir tout à fait à l'aise avec la situation.

LES ENTREVUES

Plusieurs possibilités de rencontre ont été offertes aux employées du groupe burnout. Les rencontres pouvaient être faites le jour ou le soir, n'importe quel jour de la semaine. Pour les régions rapprochées, trois lieux de rencontre pour des entrevues en personne ont été offerts soit: le milieu de travail de l'employée, les bureaux l'organisme central ou leur domicile, à condition de pouvoir offrir des conditions de tranquillité appropriées pour l'entrevue. En ce qui concerne les employés résidant dans les régions éloignées, une procédure différente a été

établie. La chercheuse a organisé des entrevues téléphoniques en offrant aux employées de fixer selon leur convenance une date, un temps particulier ainsi qu'un numéro de téléphone où la chercheuse pourrait communiquer avec elles. Des 26 participantes interviewées, 18 l'ont été en personne et 8 par l'intermédiaire du téléphone. Les entrevues ont été enregistrées sur cassette audio avec un magnétophone portatif de façon à permettre la transcription. Un appareil téléphonique avec option mains libres et haut-parleurs a été utilisé pour enregistrer les conversations téléphoniques.

Le consentement à la recherche a été obtenu sur place pour les entrevues en personne (formulaire de consentement en appendice C) et par téléphoné pour les participants de l'entrevue téléphonique. Le formulaire de consentement lu et enregistré lors des entrevues téléphoniques (appendice D) est un résumé du formulaire précédent. La chercheuse a invité les participants à clarifier tout aspect de leur consentement et a fourni les explications pertinentes au besoin. Les participantes du groupe burnout ont ensuite été invitées à répondre à quelques questions afin que la chercheuse puisse compléter le formulaire d'informations générales et professionnelles (appendice E).

Les entrevues ont été réalisées par la chercheuse, en français, entre juin et novembre 2000. Les entrevues sont divisées en trois parties: introduction et accueil; questions; et conclusion de l'entrevue. Des guides d'entrevue ont été réalisés pour chacun des groupes suivants: l'appendice F pour les employées du groupe burnout, l'appendice G pour les personnes référées et l'appendice H pour les informateurs clés. Pour les entrevues avec les employées du groupe burnout, il y avait d'abord prise de contact et présentation personnelle, suivi d'explications sur les buts de la recherche, le déroulement de la rencontre et les considérations déontologiques. La deuxième partie de l'entrevue contenait les questions portant sur le burnout. Typiquement, l'entretien débutait par une question générale comme la suivante : *vous avez indiqué dans le formulaire-réponse que vous m'avez fait parvenir que vous aviez déjà ressenti beaucoup de stress face à votre travail, et que cela avait eu des*

répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel. Pouvez-vous vous rappeler d'une période particulièrement stressante pour vous, et pouvez-vous m'en parler? Il s'agit donc de narrations en rétrospective de leur expérience, celle-ci pouvant remonter à plusieurs années en arrière. Par la suite, des questions plus pointues ont permis d'obtenir de l'information quant aux causes, aux conséquences du stress subi, pour eux-mêmes, pour leur famille, ainsi que les principaux symptômes qu'ils ont encourus. De plus, les personnes étaient invitées à décrire les stratégies utilisées pour faire face au stress ou pour guérir du burnout. Cette partie a été intégralement enregistrée pour toutes les participantes. Les conversations ont duré de 60 à 135 minutes lorsque l'entrevue était en face à face et de 45 à 90 minutes lorsque l'entrevue était effectuée par téléphone.

Le format des entrevues était semi-structuré. Il comprenait des caractéristiques propres à la recherche scientifique et des caractéristiques propres à l'intervention clinique. En effet, la chercheuse s'assurait d'obtenir de l'information sur toutes les questions concernant le but de l'étude; étapes, causes, symptômes, stratégies... Les entrevues comportaient des aspects cliniques, en ce sens que la chercheuse suivait les propos de la participante, en incorporant parfois des reflets, des résumés, des silences, de façon à inviter la personne à témoigner librement de son expérience vécue. Les questions n'étaient pas déterminées à l'avance. Le guide d'entrevue servait seulement de point de départ et de point de repère pour s'assurer d'avoir les éléments nécessaires pour répondre aux questions de recherche. À la fin de l'entrevue, la chercheuse complétait, en collaboration avec l'employée, la grille d'évaluation du burnout (appendice I). Par la suite, elle invitait l'employée à lui fournir des noms de personnes pouvant apporter un autre point de vue sur leur burnout. Le formulaire de références (appendice J) était alors complété. Pour la conclusion de la rencontre, la chercheuse fournissait des explications sur la suite des événements et remerciait la participante pour sa généreuse collaboration à l'étude. Elle répondait aussi aux questions des participantes. La plupart du temps, celles-ci voulaient savoir s'il y aurait une suite, si elles pouvaient avoir les résultats. Enfin, la chercheuse évaluait le niveau de détresse de l'employée et fournissait de

l'information sur le *Programme d'aide psychologique (PAP)* aux employées en expliquant la procédure à suivre pour avoir accès à des services au besoin. Pour les employés n'ayant pas accès au Programme d'aide psychologique, des références sur les services disponibles dans leur communauté ont été fournies.

Le déroulement des entrevues avec les 19 participants référés par les employées est très similaire à celui qui vient d'être exposé mais les questions diffèrent légèrement. La question générale d'introduction pourrait se lire ainsi : *J'ai contacté votre épouse (ou collègue de travail, ou soeur, fille, selon le cas) qui m'a dit qu'elle avait ressenti beaucoup de stress face à son travail et que cela avait eu des répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel. Vous souvenez-vous d'une période particulièrement stressante pour cette personne? Pouvez-vous m'en parler?* À noter que les personnes référées n'avaient pas à compléter de formulaire d'informations générales et professionnelles, ni la grille d'évaluation d'évaluation du burnout. Par contre, la chercheuse a demandé à ces personnes le lien qu'elles avaient avec l'employée en question, ainsi que son niveau de connaissance de cette personne. Dans tous les cas, les participants référés ont indiqué connaître très bien l'employée en question. Dans la majorité des cas, les personnes ayant participé à l'entrevue avaient elles-même contacté les personnes qu'elles avaient référées pour les avertir que la chercheuse communiquerait avec eux. La durée de l'entrevue variait de 30 à 60 minutes.

En ce qui concerne les deux informateurs clés, le déroulement de l'entrevue était similaire. Toutefois, les questions portaient principalement sur l'organisation, sur la connaissance générale du burnout au sein du réseau des caisses populaires. Aucune information personnelle n'était prise concernant les informateurs clés. Ces entrevues ont duré environ 90 minutes. En tout, les entrevues pour l'ensemble des trois groupes de participants représentent plus de 75 heures d'enregistrement.

L'ANALYSE DES ENTREVUES

Dans la recherche qualitative, l'analyse des données constitue le coeur de la recherche et doit être effectuée de façon à comprendre et à expliquer l'expérience vécue par les participants. La théorie ancrée vise à développer un modèle théorique (Strauss & Glaser, 1967; Strauss & Corbin, 1998); elle repose sur l'analyse structurée des données, en plusieurs étapes de codage, à partir des éléments émergeant du narratif des participants. À chacune des étapes, le niveau d'abstraction est plus élevé. Un exemple illustrant le processus d'analyse se trouve à la figure 3.

La première étape, le *codage ouvert*, consiste en premier lieu à examiner les transcriptions et à découper le texte en unités de signification en assignant à chacune un concept puis, en deuxième lieu, le regroupement de concepts identifiés autour de catégories conceptuelles. Les concepts et les catégories ne sont pas prédéterminés. Il s'agit d'un processus de création de catégories qui émergent du narratif, c'est la découverte inductive de concepts et de catégories pour décrire et expliquer ce qui est rapporté. Le chercheur se demande *Qu'est-ce qui se passe ici?* et analyse l'information en visant le développement d'un modèle théorique. Les catégories créées doivent refléter de façon exhaustive le matériel utilisé, jusqu'à *saturation*, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune donnée ne vienne contredire ou altérer les catégories existantes. Toutefois, le nombre d'incidences soutenant une catégorie importe peu. La théorie ancrée vise à cerner toutes les variations possibles d'un phénomène. Selon ce principe, les cas marginaux et limites sont aussi importants que les cas largement présents. La deuxième étape, le *codage axial*, vise la création de liens entre les catégories, le regroupement de catégories en représentations plus abstraites et englobantes telles que les causes, les conséquences, les conditions particulières et les stratégies pertinentes au phénomène à l'étude. Enfin, la dernière étape, le *codage sélectif*, est le processus de sélection de catégories centrales qui permettent de comprendre le phénomène à l'étude dans ses diverses variations contextuelles et temporelles. Elle implique l'identification d'une *catégorie centrale* autour de

laquelle toutes les autres catégories s'organisent. Les causes, les conditions, les stratégies, les conséquences doivent suivre une ligne directrice principale, former une gestalt regroupant les niveaux micro, méso, et macro d'un phénomène. Toutefois, les étapes ne sont pas étanches, elle se développent selon un processus itératif d'analyse par lequel le chercheur établit un mouvement se déplaçant d'un niveau de codage à un autre, validant au fur et à mesure les hypothèses préliminaires qu'il formule et ce, jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau d'abstraction permettant de développer une théorie *substantive*, c'est-à-dire une théorie capable de décrire et d'expliquer un phénomène se manifestant dans un contexte particulier et non une théorie *formelle* qui elle, a un grand pouvoir de généralisation.

Un autre élément essentiel de cette méthode d'analyse est la rédaction de *mémos* tout au long du processus. Ces mémos décrivent les intuitions et les réflexions du chercheur à chacune des étapes de l'étude, principalement suite aux entrevues et lors du processus d'analyse. Ils guident l'analyse du chercheur dans sa détermination des catégories, lesquelles peuvent d'ailleurs être modifiées ou éliminées lorsqu'elles sont invalidées par l'arrivée de nouvelles données. Les mémos permettent également au chercheur de noter ses impressions et ses observations, de décrire des situations non explicitement rapportées par les participants. Ils servent aussi à examiner et à mettre en perspective les biais qui émergent au cours de la recherche.

Concrètement, la mise en application des principes de la théorie ancrée s'est déroulée de façon systématique et structurée. Après chacune des entrevues, la chercheuse a immédiatement procédé à une analyse préliminaire de l'entretien. À l'aide des notes prises lors de l'entrevue et de l'écoute de l'enregistrement sur cassette, des concepts et des catégories initiales provisoires ont été notées dans les mémos. Les concepts et les catégories ont commencé à se préciser après environ cinq entrevues. Le codage axial a pu être entamé et une ébauche de thèmes centraux a progressivement émergé. La transcription des 75 heures d'entrevues s'est faite en parallèle par une adjointe administrative entraînée et familière avec

les règles déontologiques à respecter. Chaque entrevue a alors été revue par la chercheuse afin d'en assurer la fidélité avec les cassettes et d'éliminer l'information permettant d'identifier les participantes. Après transcription, chaque entrevue a fait l'objet d'une seconde analyse plus poussée et des catégories ont été créées jusqu'à saturation. Le codage axial a permis de regrouper et de lier les catégories.

Lorsque la transcription et l'analyse de toutes les entrevues avec les 26 employés du groupe burnout, les 19 personnes référées et les 2 informateurs clés a été complétée, ce qui représente environ 1500 pages de texte, des catégories ont été établies. L'assignation d'extraits d'entrevues aux diverses catégories identifiées a été effectuée à l'aide du logiciel de recherche qualitative NUD*IST Vivo (q.r.p. NUD*IST N*Vivo, version 1.1). Ce logiciel a permis d'organiser l'information et de produire divers rapports d'analyse; il n'effectue aucun codage par lui-même. Le chercheur effectue des jugements et demeure toujours en maîtrise des opérations d'analyse; il peut à tout moment apporter des modifications. Certains extraits peuvent, en tout ou en partie, être assignés à plusieurs catégories s'ils illustrent plus d'un concept. Au cours de ce processus, une seule catégorie a été ajoutée, celle de *Santé personnelle* dans les facteurs personnels. La liste des catégories utilisées pour le codage avec le logiciel informatique (voir appendice K) contient 31 catégories dont 29 pour l'élaboration du modèle théorique de la thèse et deux pour la préparation d'un rapport global pour l'organisation. Grâce au logiciel, trois types de rapports, pour un total d'environ 3000 pages, ont été générés et utilisés pour la suite du processus d'analyse:

1. une illustration schématique de tous les codes assignés pour une entrevue (47 rapports);
2. un regroupement des passages reliés à toutes les catégories pour une entrevue (47 rapports); et
3. un regroupement de tous les passages provenant de toutes les personnes pour une catégorie (31 rapports).

Les nombreux rapports ont été utilisés pour approfondir l'analyse et élaborer le modèle du burnout. Ils ont facilité le repérage des extraits d'entrevues illustrant le mieux les éléments décrits dans la section des résultats.

Afin d'assurer le caractère scientifique de l'étude et le respect des critères méthodologiques proposés par Lincoln et Guba (Guba & Lincoln, 1982; Lincoln et Guba, 1985), plusieurs techniques ont été utilisées: la triangulation, la vérification externe, le retour aux participants et les mémos. La triangulation de diverses perspectives, celle des représentants de l'employeur, celle des employées et celles des personnes référées, collègues et membres de la famille, a permis d'établir une vision globale, crédible et cohérente du burnout.

De plus, deux chercheurs ont périodiquement suivi l'application de la méthodologie selon les principes élaborés par Glaser et Strauss (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978, 1992; Strauss & Corbin, 1998) dans le cadre de la théorie ancrée, et dans le cadre plus général du paradigme de la recherche qualitative. Ils ont vérifié l'analyse de certains échantillons d'entrevues et ont évalué la pertinence des citations présentées par la chercheure pour illustrer ses propos.

Deux employées ayant vécu un burnout et ayant bien réussi à guérir selon les critères énoncés dans le chapitre des résultats ont également commenté le rapport préliminaire de l'étude. Les entrevues de ces employées, dont l'une est cadre et l'autre préposée, ont été effectuées en suivant le guide d'entrevue de rétroaction en appendice L et enregistrées sur cassette audio. De façon générale, des commentaires très favorables ont été transmis concernant la trajectoire décrite pour leur groupe d'appartenance; soit celui des cadres et professionnelles ou celui des commis et préposées. Ni l'une ni l'autre ne se sont senties à l'aise pour commenter la crédibilité du modèle pour la perspective de l'autre groupe. Elles ont

confirmé qu'elles pouvaient se retrouver dans la description du modèle théorique et que l'ensemble correspondait à leur perception de la réalité. Des changements mineurs ont été apportés pour nuancer certains aspects qui leur paraissaient importants.

Enfin, tous les rapports générés ainsi que l'ensemble des mémos rédigés tout au long du processus d'analyse pour l'élaboration du modèle théorique ont à nouveau été vérifiées empiriquement par un retour aux transcriptions d'entrevues pour s'assurer qu'il s'agit de concepts ancrés et non pas uniquement d'impressions. De nombreuses citations ont été présentées dans la section des résultats. La chercheuse a constamment vérifié que les concepts et catégories répondaient aux critères identifiés par Glaser et Strauss (1967) et plus spécialement à ceux explicités par Glaser (1978, 1992) soit: *la correspondance avec la situation observée* (fit), la *cohérence interne* (work), la *pertinence* (relevance), la *modifiabilité* (modifiability) en plus des critères généraux pour le développement de théories soit la *parcimonie* et la *profondeur du pouvoir explicatif*.

Le prochain chapitre présente les résultats de l'analyse des entrevues réalisées auprès des trois groupes de participants.

CHAPITRE III

LES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses d'entrevues réalisées auprès des 47 participants. Les résultats sont regroupés en trois sections, la perspective des représentants de l'organisation, la trajectoires des cadres et professionnelles et la trajectoires des commis et préposées. Comme ces résultats proviennent de l'interprétation ancrée du discours, des extraits de transcriptions d'entrevues illustreront les divers concepts décrits. Dans chacune des catégories, chaque concept est accompagné de une ou deux citations. Celles-ci sont présentées en retrait à simple interligne. Les questions de la chercheure apparaissent en italique. Dans toute la mesure du possible, les citations apparaissent sans coupure (indiquée par [...] dans le texte) et verbatim. Seules les modifications nécessaires (indiquées par (...) dans le texte) pour assurer l'anonymat des participants ou pour fournir une explication au lecteur ont été apportées. Pour alléger la présentation, chaque catégorie est présentée en bloc puis suivie des citations pertinentes.

LES DIVERSES PERSPECTIVES DES PARTICIPANTS

Les participantes qui estiment avoir ressenti beaucoup de stress face à leur travail avec des répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel, forment le noyau principal de l'échantillon. Celles qui ont accepté de collaborer à la réalisation de l'étude ont partagé leur expérience avec ouverture. Elles ont répondu à toutes les questions de la chercheure sans manifester de réticence. Leur expérience parfois très pénible a été rapportée sans retenue, plusieurs ont abondamment pleuré durant l'entrevue. Après analyse des entrevues, il est cependant apparu que deux trajectoires différentes se dessinaient. Les cadres et professionnelles présentent une vision de la réalité qui diffère sensiblement de celle des commis et des caissières. Les causes, les symptômes et les stratégies utilisées pour guérir du burnout forment des constellations distinctes selon l'appartenance à l'une ou l'autre des catégories d'employées.

Les personnes référées ont également bien collaboré à la recherche bien que les entrevues aient été réalisées par téléphone. Leurs témoignages, qui ont tous été analysés, correspondent étroitement à ceux des personnes qui ont fait l'expérience de la crise du burnout, mais sont moins élaborés puisque la durée moyenne des entrevues est la moitié de celles des personnes du groupe burnout. En fait, leurs témoignages peuvent être considérés comme un sous-ensemble de premier groupe. Il faut se rappeler cependant que l'objectif de la recherche porte principalement sur le burnout des employées et non sur l'expérience personnelle de leur entourage. Il est intéressant, par ailleurs, de noter que les participants référés n'ont aucunement mis en doute la validité du burnout, des congés de maladie, des problèmes physiques ou psychologiques des employées qui les ont référés. Il est à noter que l'une des personnes référées est le supérieur d'une employée cadre, sa vision représente souvent le point de vue de l'organisation.

Les deux informateurs clés ont été délibérément choisis par la chercheure pour représenter le point de vue de l'organisation sur le stress et le burnout prévalant dans le réseau. L'objectif poursuivi est encore une fois de développer une vision globale du burnout. La première informatrice clé a été rencontrée au tout début du processus de façon à obtenir de l'information sur les projets, les enjeux, les grands changements qui s'opèrent au sein du réseau. Comme cette informatrice clé s'occupe du programme d'assurances collectives, elle est souvent le point de contact pour les employées qui demandent ou reçoivent des prestations d'invalidité. Elle est au courant des statistiques concernant l'expérience avec les assurances groupes pour le réseau. Le deuxième informateur clé a travaillé pendant de nombreuses années dans le réseau; il est actuellement directeur général d'une caisse. Il apporte une vision de gestionnaire devant prendre des décisions. Il est davantage orienté dans son témoignage vers l'analyse de la situation socio-économique qui prévaut actuellement et celle qui se pointe à l'horizon. Son témoignage a été recueilli après ceux du groupe burnout.

Les témoignages des informateurs clés sont ceux qui se distinguent le plus par rapport aux autres. Il sont complémentaires mais non contradictoires en comparaison des autres groupes. En effet, les informations objectivement vérifiables, qu'elles proviennent des employées, des conjoints, des collègues de travail, des informateurs clés et même des expériences de la chercheuse à titre d'ancienne directrice des ressources humaines, convergent toutes entre elles. Les changements de système informatique, les restructurations, les cours de formation requis pour les différents postes n'en sont que quelques exemples. Ceci apporte une grande crédibilité à l'ensemble des témoignages.

Les témoignages des employées ayant vécu un stress élevé par rapport à leur travail représentent la source principale des informations recueillies puisqu'elles sont les seules à avoir une vue globale de leur expérience. En effet, les personnes référées ont toutes un point aveugle; les membres de la famille n'ont généralement pas une connaissance approfondie de l'organisation tandis que les collègues n'ont pas accès à la vie personnelle. Malgré cela, leurs points de vue convergent grandement, à un point tel qu'il n'apparaît pas opportun de procéder à la présentation séparée de leur perspective. Toutefois, dans les rares cas où les témoignages des personnes référées seront différents de ceux des employées, il en sera spécifiquement fait mention.

Compte tenu des différences et des similarités observées dans les témoignages, il a été jugé opportun de présenter les résultats par perspective plutôt que par groupe de participants. En conséquence, la perspective des représentants de l'organisation (figure 4), c'est-à-dire celle des deux informateurs clés et du supérieur de l'une des employées, sera décrite en premier car elle décrit la toile de fond sociale et organisationnelle de l'émergence du burnout. Viendra en deuxième lieu la perspective des employées et des personnes référées telle qu'illustrée à la figure 5. Les deux trajectoires seront décrites séparément en commençant par celle des cadres et professionnels et en terminant par celle des commis, préposées et autres employées non

professionnelles. Les citations des témoignages illustreront les concepts et les catégories décrites.

LA PERSPECTIVE DES REPRÉSENTANTS DE L'ORGANISATION

La perspective des représentants de l'employeur comprend le contexte social, les facteurs organisationnels et les conséquences organisationnelles. La figure 4 illustre les catégories utilisées pour cette perspective.

Le contexte social

Le contexte social réfère à toutes les influences de la société. Il regroupe les conditions socio-économiques qui forment la toile de fond, la couche la plus large du système. Le contexte social a un impact sur les grandes orientations et les grandes stratégies adoptés par le réseau autant que sur les comportements et les perceptions des individus. Il comprend cinq catégories: 1) la compétition; 2) l'informatisation; 3) le consommateur; 4) les valeurs sociales et 5) le marché de l'emploi.

1. La compétition

La compétition qui sévit dans le secteur des institutions financières est très féroce. Les caisses populaires doivent continuellement suivre l'évolution des services offerts ailleurs et s'y adapter. Les décideurs sont donc à l'affût de tout ce qui se fait dans le secteur des institutions financières et surveillent jalousement leur part du marché. Les informateurs clés ont insisté sur cette dimension. Pour eux, c'est une question de survie, si les caisses n'agissent pas, elles risquent de disparaître. Il leur faut être davantage à la fine pointe des nouveautés

dans le secteur financier et adopter une attitude pro-active pour la vente des produits et services.

L'objectif entre les banques et la caisse, c'est la même chose! C'est d'avoir des gens très professionnels et connaissants, pour pouvoir répondre aux besoins de la société d'aujourd'hui, qui demande de plus en plus!

Ça, ça été un reproche qu'on a eu de notre clientèle qui disait que les banques étaient beaucoup plus... Nous autres, on était beaux, puis on était fins, puis on était gentils, puis on était polis! Tandis que quand il y avait 10 000 \$ à gagner, ils prenaient leur 10 000 \$, ils l'amenaient à la banque! Pourquoi ils l'amenaient à la banque? Parce que la banque était plus professionnelle que nous- autres, était plus connaissante que nous- autres! Pas connaissante des produits et services, connaissante de ce qui se passe dans le monde des affaires!... Et puis nous qu'est-ce que c'est qu'on fait actuellement, c'est qu'on se bat pour assurer notre pérennité. [...] Il faut comprendre que moi, je me bats pour assurer ma survie à long terme.

Et on est en train de prendre aussi le virage ventes. Avant tu avais un conseiller. Puis, là on est plus pro-actif. On va être un petit peu plus, je pourrais dire « des vendeurs ». Donc, faut vraiment être pro-actif.... Toutes, toutes les tâches sont changées... puis les fonctions... Avant tu avais l'équipe, tu avais les caissiers. Ce sera plus des caissiers, ce sera des conseillers à la convenance. Alors aussitôt que le membre va arriver à la caisse, ça va être justement d'essayer d'aller au devant, pas juste dire « je veux un retrait... un dépôt ». Si tu vois qu'il y a de l'argent dans le compte, là, on pourrait peut-être lui suggérer une épargne à terme, ou... C'est d'être plus pro-actif. Le virage ventes, ça, ça fait peur aussi aux employés. Parce qu'ils se disent « on n'est pas des vendeurs », et ils ont comme peur 'd'achaller' le monde! Mais si on veut survivre, on n'a pas le choix aussi, de faire ce que les autres institutions financières font.

2. L'informatisation

Un des changements sociaux qui affecte le plus le fonctionnement des caisses est celui de l'informatisation. Les façons de faire les opérations ont considérablement changé au cours

des années. Antérieurement, les transactions se faisaient à la main, aujourd'hui tout est fait à l'aide des ordinateurs. Il y a de plus en plus d'information qui circule, de plus en plus vite. Les employés doivent s'adapter à cette réalité, modifier constamment leur façon d'organiser leur travail et d'accomplir leurs tâches. Les employés vivent une forte instabilité face à cette vague de changements.

On vit dans une société en changement continu. Et puis où est-ce que c'est que les gens étaient confortables, avant que le changement informatique arrive, et puis avec tout ce qui s'est produit dans... tu sais, dans le changement dans nos vies, avec sites Internet, les ordinateurs, je veux dire... C'est qu'on avait un genre de stabilité... une stabilité. Là, on se retrouve en crise! Je dirais pas une crise industrielle, mais c'est semblable à la crise industrielle qu'il y a eu... On se retrouve avec une crise d'ordinateurs! Où est-ce que c'est que ça va beaucoup plus vite! On nous donne beaucoup plus d'information! Et puis alors, c'est en changement! Et puis, là on se retrouve avec... nous, faut s'adapter à ces nouveaux changements-là.

Oui, c'est que dans nos caisses, on est en train de revoir tous les processus... d'affaires, toute la réorganisation du travail, les façons de faire, tout ça, c'est tout en train de changer! On est plus informatisé, alors, à ce moment-là, veut, veut pas, il y a des ressources qui partent...

3. Le consommateur

Les consommateurs ont eux-aussi changé. Ils sont beaucoup plus éduqués, mieux informés et beaucoup plus exigeants qu'avant. Ils connaissent les produits financiers, veulent faire des placements et des investissements de toutes sortes. La pression exercée par la clientèle est lourde à porter pour les employés qui doivent pouvoir répondre à leurs questions sans délai et de façon compétente. Les clients insatisfaits n'hésitent pas à manifester leur impatience et à s'adresser ailleurs pour obtenir les services désirés.

Alors c'est le consommateur qui m'oblige, à moi, d'avoir les connaissances des marchés! De plus en plus, les gens parlent des marchés monétaires! Ils savent c'est quoi, les marchés monétaires! Les gens connaissent c'est quoi un cambiste! Va dans... dans cinq ans... va cinq ans passés, promène-toi sur la rue, cinq ans passés, demander, « c'est quoi un cambiste, madame? Monsieur? » Ils savaient pas c'était quoi! Puis aujourd'hui, un cambiste, ils savent c'est quoi un cambiste! Alors, tu sais, veut dire, cette évolution-là, la population devient de plus en plus éduquée! Alors, moi je suis obligé de répondre, intelligemment, à ces gens-là, pour m'assurer que je les garde!

4. Les valeurs sociales

Les valeurs actuelles de la société sont très axées sur la productivité, la rentabilité, le profit. Même si le réseau tente de faire valoir les valeurs de la coopération, il est souvent difficile de vivre en accord avec cette philosophie dans la société d'aujourd'hui. En réalité, les représentants de l'organisation admettent que le critère dominant est l'argent. La valeur économique des activités prédomine, il y a très peu de place pour les valeurs humaines. Les gestionnaires sont imputables, envers le conseil d'administration et envers leur communauté, de la situation financière de la caisse; ils estiment ne pas avoir beaucoup de latitude pour faire valoir les valeurs humaines, à moins de mettre leur caisse en péril.

Mais encore là, au bout de ligne, c'est le signe de piastre qui est là en quelque part! En bout de ligne, c'est tout le temps le signe de piastre! C'est lui qui dirige, c'est un faux-dieu!

5. Le marché de l'emploi

Selon les représentants de l'organisation, lorsque les employés sont insatisfaits de leur travail, lorsqu'ils doivent supporter des conditions difficiles, lorsqu'ils occupent des postes qui ne correspondent pas à leurs intérêts, à leur personnalité ou à leurs valeurs, ils peuvent

opter pour un changement d'emploi, un changement d'entreprise. Cependant un marché de l'emploi restreint inhibe le changement qui pourrait satisfaire davantage l'employé. En conséquence, la frustration et l'insatisfaction perdurent.

Le contexte économique était pas très très favorable. Il y avait des coupures partout! Je veux dire.... quand on a parlé de réingénierie dans le réseau en particulier, on entendait parler de coupures au gouvernement! Partout ailleurs, je veux dire... Donc, les gens qui étaient peut-être pas heureux dans leurs emplois actuels, avaient énormément de difficulté à se relocaliser ailleurs, parce qu'il n'y avait pas d'opportunité. Alors ça, je pense que ça contribuait davantage au stress.

Les facteurs organisationnels

Les représentants de l'organisation admettent que certaines des stratégies adoptées par le réseau créent énormément de pression sur les employés du réseau. Trois facteurs sont selon eux particulièrement importants: 1) la surcharge de travail; 2) les exigences de formation; et 3) les changements organisationnels.

1. La surcharge de travail

Les représentants de l'organisation admettent que les employés ont beaucoup de difficulté à gérer le volume de travail qui leur est demandé. Les objectifs de vente augmentent continuellement, l'administration s'alourdit de plus en plus et le personnel pour accomplir les tâches diminue. Il y a des coupures de postes mais les opérations demeurent inchangées. Les survivants aux diverses restructurations ou aux fusions de caisses doivent faire plus avec moins. Par surcroît, les employés qui s'absentent pour maladie ne sont pas remplacés. Tout cela a un effet d'entraînement sur les autres employés qui doivent subitement et de façon non organisée absorber un surplus de responsabilités alors qu'ils fonctionnent déjà aux limites de leurs capacités pour maintenir la productivité exigée. Cela crée une pression énorme sur les ressources humaines.

On leur en demande plus avec moins d'effectifs dans la caisse. Donc, c'est surtout ça. Je pense que c'est au niveau de l'organisation du travail, aussi, que je m'en aperçois. C'est qu'on en demande plus, mais peut-être, si on était mieux organisé, peut-être que ça paraîtrait moins, l'ampleur de la tâche. Il y a des coupures... on ramasse les dossiers qui sont tombés entre deux chaises.... Donc les gens sont plus stressés.

C'est certain, en tout cas, moi, je pense, personnellement, que sur la productivité, ça paraît parce que aussitôt qu'il y a un employé qui part, il te donne 2 semaines et il quitte, et on n'a pas le temps de trouver son remplaçant, alors veut, veut pas, la personne qui arrive a pas vraiment de ... tu arrives dans le poste et c'est quasiment « débrouille-toi! » C'est un stress de plus. On n'a pas de programme de formation quand un nouvel employé qui arrive, en tout cas... c'est rare... Souvent on va le placer peut-être une semaine ou deux avec quelqu'un qui connaissait les tâches. Mais on a des postes où il y a une personne qui fait ça, et il n'y a pas de support. Alors si la personne arrive, comme quasiment lancée dans le feu de l'action en partant.... Productivité, parce que c'est ça...

2. Les exigences de formation

L'organisation a développé un projet pour augmenter le niveau de scolarité et de compétence des employés du réseau pour faire face à la concurrence, celle des banques en particulier. Selon les études réalisées par le réseau, les ressources humaines n'étaient pas assez qualifiées. Le réseau a donc organisé, en partenariat avec les diverses ressources communautaires du secteur de l'éducation, l'implantation d'une série de certificats requis par niveau d'emploi. Ces cours sont indispensables pour progresser au sein du réseau et obtenir de l'avancement. La majorité d'entre eux doivent être suivis en dehors des heures normales de travail. Ils exigent non seulement la disponibilité pour assister aux cours mais aussi beaucoup de temps de préparation et d'études pour faire les travaux et passer les examens. Cela crée une pression énorme pour les personnes qui doivent retourner aux études après plusieurs années d'absence. De plus, cela crée un déséquilibre important entre la vie

professionnelle et la vie personnelle et familiale. Plusieurs employés se sentent incapables de suivre et décident d'abandonner les cours et de quitter leur emploi.

Les banques, eux-autres... eux-autres ont décidé de prendre une avenue! Et puis moi je regarde, peut-être l'avenue, c'est peut-être eux-autres. Ils ont pas créé de stress à personne! Ben, ils ont pas créé de stress... ils en ont du stress, ceux qui travaillent dans les banques! Mais à ben des places, ils ont dit « o.k. on ferme tant de succursales! On a besoin de tant de monde! Puis demain matin, t'es parti! T'es parti! T'es parti! Puis that's it! That's all! Voici ton chèque! Bye! » Alors, toi, là... tu viens d'avoir... la personne là, vient d'avoir un gros stress elle-même, là! Mais là, je connais pas les résultats de ces gens-là! Tandis que nous-autres, (dans le réseau), qu'est-ce qu'on a fait dans les caisses, c'est que ils ont tenté d'être beaucoup plus humanitaires! Puis quand je dis ça, humanitaires, on congédiera pas personne! On va travailler avec le monde! On va demander qu'ils se forment! On va les garder! Puis on va y aller par attrition! Au fur et à mesure que le monde s'en vont, ben on remplace pas! Et puis ainsi de suite. Alors, il y a deux choses qui sont arrivées. On a voulu faire ça, et puis ça... moi, j'ai l'impression que ça l'a fait un... ça nous coûte cher! Puis là, je dis ça très sobrement! Ça coûte cher, parce qu'il y a beaucoup de gens qui s'en vont en burnout! Et puis tu te ramasses avec un paquet de burnout! Ça coûte cher dans l'assurance!

Et là, surtout au niveau des caisses, on demande plus d'exigences académiques. Alors les gens retournent aux études. C'est un stress de plus pour eux autres, de combler leur vie de famille, études et travail. Je pense que

Est-ce que c'est une condition pour garder leur emploi?

Oui. Oui. En tout cas... pour garder leur emploi, c'est certain, ceux qui font déjà la tâche, on va demander peut-être moins d'exigences académiques que si on afficherait peut-être à l'externe, où on demanderait un bac, par exemple. Mais les gens qui font la tâche, il y a certaines... les nouvelles tâches qu'il y a dans les caisses, on leur demande telle scolarité, mais on leur laisse quand même un laps de temps pour le faire. Ça veut pas dire qu'ils vont perdre leur emploi s'ils ne l'ont pas, c'est juste que si jamais il y a des ouvertures, et ils n'ont pas les exigences qu'il nous faut maintenant, de base, c'est peut-être pas eux-autres qui vont avoir le poste. C'est comme ça qu'ils vont s'éliminer, quasiment par eux-autres mêmes.

Oui, il y en a qui commencent et qui lâchent. Eux-autres, quand ils voient qu'ils ne sont pas capables de le faire, pour eux-autres, c'est comme une rupture. Veut, veut pas, ton orgueil en prend un coup, quand tu réalises que tu veux aller aux études et que

tu veux là! Tu veux tout faire ce que la caisse te demande et tu t'aperçois que tu n'es plus capable de suivre. Je pense que ça doit être quand même un stress, de pas réussir. Moi, j'en suis une, qui suis des cours, et quand j'ai un cours où j'ai de la difficulté, et que je me dis, « crime... ça va descendre ma moyenne! » ou « j'ai peur de finir et de pas avoir mon diplôme! », c'est un stress de plus, moi, je trouve. Parce que veut, veut pas, t'as pas le choix de passer tes cours! Moi, en tout cas, je trouve que c'est un stress de plus, sur les épaules. D'être capable de continuer, puis ceux qui sont pas capables de continuer, ou qui n'ont pas réussi leur cours, bien c'est un échec, hein! Alors c'est un échec qui est quand même personnel, puis, tu dis « Mon employeur va peut-être finir par me laisser aller ». Mais il y en a qui ne sont pas capables! Un retour aux études, c'est pas évident! Quand ça fait des 15, 20 ans... je sais pas... 10, 15 ans que tu n'as pas été aux études et que tu recommences, c'est des gros examens, des grosses études. C'est pas évident à passer. Mais je suis pas au courant des taux d'échec par exemple. Je sais qu'ils ont laissé. Il y en a qui ont laissé leurs cours, puis ils ont fini par quitter l'emploi, par eux-mêmes. Ce qui arrive... ils lâchent prise et ils quittent d'eux-mêmes.

3. Les changements organisationnels

Les diverses restructurations et fusions de caisses ont amené un nombre important de coupures de postes et occupent une place importante parmi les stressés organisationnels. Les employés qui perdaient leur emploi étaient fortement ébranlés mais les survivants demeuraient très inquiets par rapport à leur propre sort. Seraient-ils les prochains à perdre leur emploi? Devraient-ils songer à chercher un emploi plus stable ailleurs? En ce qui concerne l'organisme central du réseau, il y a eu un projet de transférer certaines opérations et donc une partie du personnel dans une région éloignée. Bien que ce projet ne se soit pas concrétisé, les tergiversations ont duré tellement longtemps qu'un grand nombre d'employés ont cherché et trouvé un emploi ailleurs. Ils avaient en effet décidé de ne pas accepter ce transfert qui aurait eu des répercussions importantes sur les plans familial et personnel: changement d'emploi pour le conjoint, changement d'école pour les enfants, déménagement de résidence, éloignement des amis et de la famille, abandon de certaines activités.

Il y en a beaucoup qui se disent « là, je suis ici mais je peux aussi bien être dehors demain matin! » Tu te dis « je me donne à mon employeur, à 100, 200%, mais je peux être coupé demain matin! » Les coupures ont fait mal, parce qu'on n'a pas été avisé... on savait qu'il y en aurait mais... ça été assez drastique. Donc les gens sont encore insécures... Il y a de l'insécurité. Le climat de travail... tout le monde fait leur petite affaire... mais on vient de vivre cette vague-là... donc j'ai l'impression que ça va s'améliorer, mais il y en a qui quittent... il y a un roulement de personnel, dernièrement.

Les conséquences organisationnelles

Les caisses populaires connaissent présentement une augmentation importante du nombre d'employés en invalidité due au stress. La situation est telle que des projets de gestion de l'assiduité et de promotion de la santé ont été mis sur pied pour tenter de freiner cette tendance. Les statistiques pour le réseau dénotent une augmentation importante des réclamations d'invalidité pour des problèmes reliés au stress. Les répercussions pour l'employé autant que pour l'employeur sont énormes: absence des employés en congé pour invalidité, augmentation des primes d'assurances collectives, roulement du personnel dû aux employés qui décident de quitter l'organisation, prise de retraite prématurée, réintégration difficile des employés.

Oui, il y a beaucoup de cas... J'ai pas le nombre d'invalidités, mais je sais qu'il y a des gens en arrêt de travail, depuis 1 an ou 2 ans, de longue durée. Puis, il y en a beaucoup qui ne reviennent pas chez l'employeur. Il n'y en a pas beaucoup qui ont réintégré leurs fonctions par la suite. Soit qu'ils étaient proches de la retraite et qu'ils sont partis. Ou ils ont décidé carrément de ne pas retourner à la caisse. Il n'y a pas eu, en tout cas, ceux que je me souviens... les appels que j'ai eus... qui disaient « elle, ça fait un an ». Là, elle s'en vient à la caisse, et là, elle connaît plus les affaires qui sont nouvelles. Où est-ce que je vais la placer? Il y a des gens qui ont été, je pourrais dire, rétrogradés. Ça, ça fait mal... il y a eu des cas... Quand ça fait un an que tu n'es plus à la caisse, il y a tellement eu de changements depuis 1 an, que quand tu arrives, c'est... excuse l'expression, mais « passe le batte ». C'est qu'ils reviennent, et souvent, ils n'ont pas le même poste. Malgré qu'il y a des employés qui sont revenus et il y en a qui ont demandé d'être rétrogradés, parce qu'ils pouvaient plus, peut-être,

occuper la fonction justement. Ils étaient trop stressés depuis qu'ils avaient une nouvelle fonction, par exemple... conseillère. Où ils ont vu que conseillère... et c'est l'approche vente. Il y a même des employés qui ont demandé « peux-tu me remettre caissière? » Il y en a qui l'ont demandé d'eux-mêmes. Mais il y en a qui sont arrivés à la caisse, et toutes les fonctions avaient changé. Veut, veut pas, ils ont changé de tâches. Et même de niveau de poste. Et il y en a qui ont réintégré, aux dernières nouvelles, qui disaient qu'ils étaient moins stressés parce qu'ils avaient un poste qui en demandait moins.

Résumé de la perspective des représentants de l'organisation

Les représentants de l'organisation ont fortement tourné leur regard sur l'impact du contexte social sur le fonctionnement des caisses populaires. Pour eux, c'est une question de survie. Ils perçoivent la compétition, l'informatisation et les exigences des consommateurs comme des réalités auxquelles les caisses doivent s'adapter. Ils constatent qu'il est difficile dans la société moderne d'adhérer à des valeurs humaines sans mettre en péril la santé financière des caisses. Ils reconnaissent que les décisions prises par l'organisation pour s'ajuster à la situation socio-économique telles que les changements organisationnels et les exigences de formation, ont un impact significatif sur les ressources humaines du réseau. Surchargés, épuisés et incapables d'équilibrer les demandes provenant de toutes parts, les employés s'absentent, prennent des congés d'invalidité ou quittent leur emploi. Les conséquences pour l'organisation sont préoccupantes.

LA TRAJECTOIRE DES CADRES ET PROFESSIONNELLES

L'analyse des témoignages des employées et des personnes qu'elles ont référées suggèrent deux trajectoires distinctes selon la catégorie d'emploi. La trajectoire des cadres et professionnelles est présentée en premier. La majorité des citations proviennent des entrevues avec les employées. Lorsque les citations sont tirées des entrevues avec les personnes référées,

une mention explicite est indiquée à la fin de la citation. Afin de mieux comprendre les résultats de l'analyse qui vont suivre, il est opportun de résumer très brièvement l'histoire rapportée par chacune des cadres et professionnelles qui font partie du groupe Burnout. Les caractéristiques sociodémographiques de ces employées sont présentées au tableau 1.

Historique des participantes

BO-01 travaille depuis sept ans comme cadre. Elle investit beaucoup d'énergie dans son travail et en parallèle étudie pendant de longs mois, le soir et les fins de semaine, pour réussir un cours particulièrement exigeant. Elle veut prouver qu'elle peut réussir, qu'elle peut être aussi bonne que les hommes. Elle a décidé de ne pas avoir d'enfant pour se consacrer à sa carrière. Elle est la seule femme cadre et se sent harcelée sexuellement successivement par deux supérieurs de la direction. Pour elle, c'est une grande désillusion de tant se dévouer à une organisation si indigne. Par ailleurs, elle apprend une nouvelle concernant son enfance et cela la bouleverse profondément; elle a une crise d'identité, elle se rend compte qu'elle n'est qu'une espèce de général d'armée et que, comme personne humaine, elle n'est rien d'autre qu'une professionnelle. Elle prend un congé de maladie de sept mois pour refaire ses forces et se trouver une nouvelle identité. Elle vend sa maison et quitte son conjoint. Elle tente un retour progressif mais sans succès. Elle change d'entreprise mais cela ne fonctionne pas non plus. Au moment de l'entrevue, elle travaille comme commis dans un commerce et habite avec un nouveau conjoint. Elle rapporte avoir un style de vie correspondant à ses nouvelles valeurs et ne plus vouloir aucune responsabilité sur le plan professionnel.

BO-02 détient un diplôme universitaire et occupe un poste de secrétaire de direction. Elle veut progresser et accepte un poste de professionnelle mais ne reçoit aucune formation, aucun soutien technique. Elle se sent incompetente et insatisfaite. Son estime d'elle-même descend rapidement; elle engraisse de 50 livres en l'espace de quelques mois, développe

plusieurs symptômes psychosomatiques, commence à consommer des médicaments et consulte un psychologue. Elle fait même son testament. Elle quitte son emploi et accepte un poste en administration ailleurs dans le réseau. Cependant, elle ne reçoit encore aucun appui et perd bientôt son emploi en raison d'une restructuration. Elle se sent trahie par la caisse mais accepte un poste temporaire de niveau inférieur. Elle vit avec un conjoint et son fils dans une maison qu'ils viennent d'acquérir. Elle se sent très appuyée par son conjoint mais s'ennuie de sa famille qui vit dans une région éloignée, en particulier de sa mère qui est très malade. Un jour, son fils subit un accident grave et cela a pour effet de l'aider à relativiser les choses, à remettre ses valeurs en ordre. Elle se prend en main. Au moment de l'entrevue, elle occupe le même poste temporaire mais entreprend, en parallèle, une recherche d'emploi en dehors du réseau. Elle surveille son alimentation et réalise des activités qui augmentent son bien-être et son estime personnelle.

BO-04 occupe un poste temporaire de professionnelle, c'est son premier emploi depuis l'obtention de son diplôme universitaire et elle veut prouver qu'elle peut performer. Elle accepte tous les défis, tous les projets que son employeur lui offre. Elle donne toutes ses énergies pour offrir un service compétent et de qualité. Elle n'obtient cependant pas la reconnaissance et l'appui qu'elle espère, surtout de la part de son patron qu'elle trouve très contrôlant. Elle survit à deux restructurations mais l'organisation ne lui offre toujours pas de poste permanent, malgré tous ses efforts et bien qu'elle estime accomplir des tâches d'un niveau supérieur à son poste. Elle commence à se questionner sur sa compétence, sur sa valeur professionnelle. Sa vie de couple en souffre beaucoup. Des problèmes psychosomatiques apparaissent et elle doit prendre quatre mois de congé de maladie. Elle a énormément de difficulté à accepter ce qu'elle considère comme un échec honteux. Elle consulte une psychologue pour l'aider. Au moment de l'entrevue, elle est de retour au travail mais se sent très fragile. Elle tente de modifier sa façon de penser et d'agir.

BO-07 occupe un poste cadre dans une caisse populaire, elle s'implique beaucoup dans son travail et oeuvre dans le réseau depuis de nombreuses années. Elle est également très active dans le communauté. Il y a un projet de fusion de plusieurs caisses dans sa région, incluant sa caisse. Elle est d'accord avec le projet et y apporte son soutien. Cependant, le processus de fusion n'est pas transparent, elle a l'impression de n'avoir aucun pouvoir, aucune influence sur le déroulement des opérations. La nouvelle structure ne tient pas compte des valeurs humaines et ne prévoit aucun poste pour elle. Elle ressent de plus en plus un conflit de valeurs avec les décideurs; elle porte le boulet des employés. Elle se sent impuissante devant la situation, son moral et sa santé commencent à s'en ressentir. Elle a une première mini crise cardiaque, puis une deuxième, puis une troisième qui la décide à se désengager totalement et radicalement du projet de fusion et à rechercher un emploi ailleurs. Lors de l'entrevue, elle occupe un poste de direction dans une autre caisse populaire. Elle ne sait pas si elle s'engagera comme auparavant dans ses responsabilités.

BO-09 occupe un poste de catégorie cadre et professionnel dans une caisse populaire. Elle est impliquée dans la communauté depuis longtemps et endosse totalement les valeurs du réseau coopératif. D'après elle, le Conseil d'administration de la caisse est très contrôlant et s'immisce depuis plusieurs années dans les opérations de la caisse. Un jour, le Conseil congédie un cadre supérieur, à la grande surprise des employés et des sociétaires qui ne semblent y voir aucun fondement. Une remplaçante impopulaire est temporairement nommée. Plusieurs employés démissionnent, c'est la pagaille dans la caisse et la communauté commence à réagir. Un noyau de sociétaires tentent de se faire élire aux élections du Conseil d'administration. BO-09 doit composer avec un Conseil d'administration qui agit en désaccord avec ses principes. Elle éprouve alors des symptômes psychosomatiques et a de la difficulté à fournir le niveau de rendement qu'elle fournit habituellement. Son médecin lui prescrit un médicament. Finalement, des changements importants surviennent au Conseil d'administration et les conditions s'améliorent rapidement pour les employés et pour BO-09. Au moment de

l'entrevue, elle se porte très bien, elle estime avoir vécu une période de stress aigu mais pas un burnout.

Bien qu'elle soit encore très jeune, BO-11 travaille depuis de nombreuses années à la caisse populaire. Pour elle, la caisse, c'est toute sa vie; elle s'y identifie totalement, s'y dévoue corps et âme. Elle occupe un poste de conseillère et doit, pour pouvoir conserver son poste et progresser, suivre des cours en planification financière. Elle fait également beaucoup d'heures supplémentaires. Par ailleurs, elle doit s'occuper d'un enfant d'âge préscolaire et entretenir sa maison. Son mari est peu impliqué dans les activités ménagères. Elle a de la difficulté à équilibrer ses exigences professionnelles et familiales, d'autant qu'il y a plusieurs maladies et décès dans sa famille. À la caisse, on lui refuse un poste pour lequel elle a posé sa candidature et cela la blesse beaucoup. De plus, celui qui obtient le poste ne cesse de lui tenir des propos à caractère sexuel qu'elle tolère parce qu'elle craint d'être accusée de jalousie si elle se plaint. Elle s'écroule alors totalement; elle éprouve de nombreux symptômes psychosomatiques et montre des signes importants de dépression sévère, incluant des idées suicidaires. Elle doit prendre un congé d'un an et demi. Durant cette période, elle prend des médicaments et suit des traitements psychologiques. Elle perd 85 livres en l'espace de deux mois. Au moment de l'entrevue, elle tente un retour progressif à la caisse. Elle se sent cependant extrêmement fragile.

BO-13 se décrit comme une *wonder woman*, elle est ambitieuse et se dévoue totalement pour la caisse à laquelle elle travaille depuis la fin de ses études. Elle doit fournir beaucoup d'énergies et de temps pour assurer le bon fonctionnement des opérations au cours d'un changement de système informatique dans la caisse. Elle investit 16 à 20 heures par jour, sept jours par semaine pendant plusieurs semaines. Par la suite, elle obtient un poste de conseillère qui lui demande également beaucoup d'énergie. Un directeur nouvellement arrivé à la caisse indique qu'il ne voudrait que des hommes comme conseillers. Il la met à l'épreuve pendant un an et demi, la traite injustement par rapport aux conseillers et la dénigre

verbalement. Elle ne peut plus fonctionner et cesse de travailler pendant un mois. Elle en a tellement honte qu'elle prétend avoir une maladie physique. Sa vie de couple sur les plans affectif et sexuel est grandement affectée. Le directeur est alors remplacé par une autre personne qui est équitable mais qui ne respecte pas la vie familiale. Comme elle a maintenant de jeunes enfants, elle a de la difficulté à équilibrer vie familiale et vie professionnelle. Elle refuse de prendre les cours que la caisse lui demande de suivre et cela lui coûte une promotion. Au moment de l'entrevue, elle exprime beaucoup de frustration et de détresse face à la situation.

BO-15 occupe un nouveau poste comme conseillère dans une caisse. Sa caisse passe complètement au feu et les employés sont relocalisés temporairement dans les locaux mal aménagés d'une autre caisse. Elle est laissée à elle-même pour apprendre ses nouvelles fonctions, pour prendre des décisions. Elle ne reçoit aucun appui, aucun encadrement de la part de la nouvelle directrice intérimaire. Elle se sent incompetente et anxieuse. Elle développe des symptômes psychosomatiques et gagne 40 livres en quelques semaines. Elle s'isole socialement. Elle suit les cours suggérés par la caisse mais cela monopolise beaucoup de ses énergies. Elle ne prend pas de congé de maladie par conscience professionnelle car il n'y a, dit-elle, personne à la caisse pour la remplacer et servir les sociétaires. Au moment de l'entrevue, elle revient de vacances et a un peu plus d'énergie. Elle possède davantage d'expérience et commence tranquillement à s'adapter à ses fonctions. Elle estime avoir fait un burnout.

BO-18 occupe un poste cadre dans une caisse. Elle travaille dans le réseau depuis de nombreuses années. Son supérieur fait, à son avis, preuve de plusieurs pratiques douteuses, immorales ou illégales. Elle sent un conflit entre ses valeurs et sa loyauté. Elle tente de prévenir le Conseil d'administration mais celui-ci ne l'écoute pas du tout et appuie plutôt son supérieur. Elle combat un certain temps mais développe rapidement des symptômes psychosomatiques. Elle se sent impuissante à influencer le Conseil, commence à douter de tout

et à perdre confiance en elle-même et face aux autres. Elle prend un congé de maladie de six mois. Au moment de l'entrevue, son supérieur a été remplacé et elle est retournée au travail. Elle conserve cependant beaucoup d'amertume face à cette expérience et a décidé d'anticiper sa retraite.

BO-24 est conseillère dans une caisse. Elle aime son travail et valorise énormément le service personnalisé aux sociétaires. Elle est perfectionniste et a beaucoup de difficulté à faire face à la pression faite par la caisse pour produire toujours un plus grand volume de transactions, lesquelles demandent d'ailleurs de plus en plus de préparation. Elle se sent incompétente à rencontrer les objectifs fixés tout en maintenant la qualité. Elle doit faire du temps supplémentaire et produire toujours davantage, ce qui ne correspond pas à ses valeurs. Elle développe alors des symptômes psychosomatiques et est incapable de travailler pendant cinq semaines. Elle ressent un immense besoin de se ressourcer. Au moment de l'entrevue, elle est toujours conseillère mais a refusé de suivre les cours de formation requis par son poste. Elle songe à réorienter totalement sa carrière afin d'accomplir un travail compatible avec ses valeurs qui sont davantage liées au développement de la personne.

BO-29 occupe un poste de professionnelle dans une caisse. Lorsque la caisse se fusionne avec une autre, sa charge de travail augmente considérablement et elle ne parvient pas à accomplir toutes les tâches selon les échéances sans effectuer une grande quantité de temps supplémentaire non payé. Elle informe son patron de la situation qui lui suggère de mieux s'organiser. Elle poursuit ses efforts en vain. Elle est épuisée, développe des symptômes psychosomatiques et devient incapable de travailler pendant des mois. Elle tente un retour au travail mais devient enceinte quelques mois plus tard. Elle fait une dépression post-partum après l'accouchement. À son retour au travail, les choses fonctionnent bien car elle reçoit de l'aide. Quelques mois plus tard, un changement de système informatique vient à nouveau augmenter sa charge de travail, d'autant plus qu'elle ne reçoit pas de formation pour accomplir ses nouvelles tâches. Elle s'adresse à son directeur qui lui indique qu'il s'agit d'une période

de transition. Elle devient enceinte et à son retour de congé de maternité, la situation à la caisse est toujours aussi difficile et exigeante. Quelques mois plus tard, elle devient incapable de travailler et de s'occuper de ses enfants qu'elle doit faire garder; elle s'en sent profondément coupable. La vie de couple est également très affectée. Elle demande un poste à temps partiel à son directeur qui le lui refuse. Elle consulte un psychiatre et suit plusieurs traitements pharmacologiques mais leur effet est mitigé. Finalement, un médiateur de la compagnie d'assurance intervient et elle obtient un poste à temps partiel. Au moment de l'entrevue, elle travaille mais se sent fragile, elle consulte un psychologue qui l'aide énormément. Elle refuse de suivre les cours de formation demandés par la caisse et épargne de l'argent pour avoir l'option de quitter son emploi d'ici quelques années si les conditions y demeurent trop difficiles. Elle se sent triste et coupable.

BO-32 détient un poste de professionnelle. Elle accorde énormément d'importance à sa carrière et veut relever des défis. Elle est perfectionniste et idéaliste. Elle perçoit de l'iniquité dans la gestion des ressources humaines et des luttes de pouvoir à l'interne. Elle a l'impression que le réseau n'agit pas en conformité avec les valeurs coopératives et humaines qu'il prône. Son fardeau de travail déjà très chargé s'alourdit lorsqu'une de ses collègues quitte son emploi. Non seulement elle ne reçoit pas de valorisation pour son travail mais en plus, est blâmée pour des choses qui ne relèvent pas de son contrôle. Elle développe plusieurs symptômes psychosomatiques qui l'obligent fréquemment à prendre de courts congés de maladie. Elle devient enceinte et doit s'efforcer de maintenir un fonctionnement et une productivité élevés au travail. Après l'accouchement, elle fait une dépression post-partum. Elle retourne au travail avec l'espoir que les changements organisationnels auront amélioré la situation. Elle est complètement désillusionnée. Finalement, lors d'une restructuration, elle perd son poste. Au moment de l'entrevue, elle a trouvé un emploi dans sa spécialité en dehors du réseau, elle est très cynique par rapport au marché du travail et sa santé demeure fragile.

Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels constituent largement les facteurs les plus souvent invoqués par les participantes et par les personnes référées pour expliquer l'émergence du stress et éventuellement du burnout. Cinq catégories ont été identifiées pour englober l'ensemble des propos des participants, ce sont: 1) la surcharge de travail; 2) le style de gestion; 3) les changements organisationnels; 4) les changements technologiques et opérationnels; et 5) les exigences de formation.

1. La surcharge de travail

Les cadres et professionnelles ont des fonctions à assumer mais ne reçoivent pas toutes les ressources nécessaires pour pouvoir y parvenir durant les heures normales. Pour satisfaire les exigences de la direction et répondre aux exigences de plus en plus élevées des sociétaires, elles doivent maintenir un rythme de production élevé, travailler continuellement sous la pression du temps. Plusieurs travaillent un nombre impressionnant d'heures supplémentaires généralement non rémunérées. Lorsque la surcharge de travail et le temps supplémentaire qui en découle perdure et devient chronique, les employés s'épuisent mentalement et physiquement. La surcharge devient la norme et la gestion du quotidien devient en soi un défi à relever. La personne n'est plus en mesure de relever de nouveaux défis.

Là, je suis fatiguée! Je suis toujours la dernière à partir à la caisse! Je travaille... je commence plus de bonne heure que les autres, parce que dans l'administration, apparemment qu'il faut! Puis... apparemment, je suis supposée de finir en même temps que les autres, puis d'avoir fini mon travail! Mais je suis toujours rendue la dernière à fermer les portes! Puis à barrer! Puis... même je suis pas censée de travailler les soirs, comme au service à la clientèle, là, les comptoirs! Mais j'étais rendue que je partais après eux-autres! Après 8 h! Puis après 9 h!

J'ai fait un burnout! J'ai fait un burnout, parce que... on brûle la chandelle par les deux bouts, quand on a des objectifs à rencontrer! Puis on avait pas plus d'aide, non plus, dans le département, là! Mais, fallait rencontrer l'objectif! Ça fait qu'on s'est démenés! À force de se démener, ça fait un burnout!

Je travaille dans un milieu stressant, aussi, avec l'argent! C'est... on dirait que plus ça va, plus c'est difficile. Les gens sont demandant, sont exigeants! Sont plus comme ils étaient! Moi j'ai jamais trouvé ça aussi difficile, travailler dans les institutions bancaires! Puis pourtant, ça fait vingt ans que je suis là-dedans, là!

Ça va juste devenir pire parce que les gens sont pressés, les gens sont tendus. Puis, on travaille dans une société qui est à cent milles à l'heure! Puis c'est vite! Ça fait que les gens sont pressés, puis impatients!

2. Le style de gestion

Le style de gestion réfère à la façon d'établir et d'appliquer les politiques internes ainsi qu'à l'attitude des membres de la direction ou du conseil d'administration. L'ingérence des conseils d'administration dans la gestion de la caisse ou un contrôle excessif de la part des membres de la direction entraînent des répercussions vivement ressenties. La passivité et l'apathie de la direction pour la résolution de problèmes, le manque de communication, le manque de confiance et les luttes de pouvoir créent énormément de frustrations. Certaines employées ont également insisté sur la discrimination et le traitement inéquitable des femmes dans le réseau: application arbitraire des règlements, favoritisme envers les hommes. Le harcèlement sexuel affecte le bien-être et la sécurité des employées. Bien qu'aucune participante n'ait subi de harcèlement impliquant une contrainte physique, certaines se sont plaintes des propos ambigus ou dégradants d'un supérieur masculin ou ont perçu leur comportement comme une forme d'oppression contre les femmes et brimant leur identité de "professionnelle". Ces employées ont gardé le secret de crainte de ne pas être entendues ou prises au sérieux. La situation leur apparaissait sans issue. Par ailleurs, les employées cadres

et professionnelles doivent souvent assumer des responsabilités importantes pour lesquelles elles ne reçoivent pas suffisamment de soutien et d'encadrement. La formation académique ne prépare pas entièrement les diplômées à la prise de décision et au fonctionnement concret des opérations dans l'organisation. Lorsqu'elles obtiennent un poste comportant de nouvelles fonctions, surtout s'il s'agit de leur premier emploi depuis la fin de leurs études universitaires ou si elles se situent en début de carrière, elles n'ont pas l'expérience suffisante pour se sentir confortables; elles ressentent beaucoup d'anxiété face à cette situation.

Le gestionnaire qu'on avait avant, c'était une personne avec qui on avait pleine autonomie! Il avait confiance! Il nous donnait presque carte blanche! Il avait confiance! C'était rare qu'il venait vérifier notre travail, ou qu'il faisait des suivis! Juste... s'il faisait des suivis, c'était pour s'assurer que les dossiers, bon... que on avançait! Mais c'était pas une personne qui était continuellement en arrière de nous, qui avait besoin de contrôle! Mais lui, c'était un gestionnaire qui était ben ... qui aime beaucoup le pouvoir, puis le contrôle! Comme ça, c'est... du jour au lendemain, c'était ben stressant pour les employés, parce qu'on savait qu'on s'en allait vers un gestionnaire qui était comme ça! Qui voudrait toujours être aux faits de ce qu'on faisait!

Mais les tensions, avant, entre les directions, c'était comme épouvantable! C'était difficile de se parler! C'était difficile de se donner de l'information! Tout était une chasse gardée! Tout était... Ah! Ça, c'était épouvantable! Épouvantable! T'avais quelqu'un qui venait te demander de quoi, puis... tu pouvais pas y donner, parce que ça la regardait pas! Puis c'était une autre direction! Puis ah! Ça, c'était pénible!

Mais avant ça, ce qui s'est produit, c'est que... je dirais qu'on avait un conseil d'administration qui était très... qui désirait beaucoup de pouvoir! Et ça, ça crée de l'insatisfaction aussi, au niveau des employés, des attentes, parce que... et de la direction. Et ce qu'ils ont fait... ils ont mis à la porte un employé, c'est-à-dire la directrice, en dedans de 10 minutes! La directrice avait été engagée, ça ne faisait pas un an, dans le contrat. Selon tous les employés qui travaillaient là, c'était une excellente personne! Et c'était la première fois qu'on avait une directrice qui était... près des employés, très près au niveau des ressources humaines! Elle était très forte! Ce qu'on n'avait pas auparavant! Alors, et le fait que... j'ai l'impression que ça s'est

passé au niveau de... de la mettre à la porte, ça n'a jamais été accepté, par les employés! La façon que ça été fait!

J'avais, à ce moment-là, le directeur que j'avais, il a été congédié aujourd'hui, le directeur, là. Mais c'est un directeur qui ne voulait pas une conseillère dans un poste de conseiller! C'était des hommes qu'il fallait comme conseillers! Alors, fallait que je me débatta pour garder mon poste! Et puis, j'y avais dit qu'il m'enlèverait pas mon poste! Que moi, je tenais à l'avoir! Puis je savais que je faisais... que je remplissais les fonctions! Et puis j'ai comme... combattu comme ça, là, avec mon directeur pendant un an et demi! J'ai jamais été plus haut, parce que dans..., pour moi, c'était moi qui était mal! Je voulais pas comme..., sauter par dessus la tête de mon directeur, comme on dit, pour aller voir le directeur général! Mais quand j'ai craqué, là, que j'ai été en burnout pour un mois, j'ai rencontré le directeur général!

Puis il m'harcélait sexuellement, puis tout ça. Puis quand ça, c'est arrivé, c'est comme... j'ai comme bloqué! Puis j'ai eu peur d'aller parler à mon patron! Je me suis dit « ben, c'est un homme! Puis ils vont dire, « ben, elle est pas capable de parler de cul! Puis elle est pas capable de rire! Puis elle est pas capable de prendre ça! » Fait que j'ai dit « j'en parlerai pas! Je vais attendre! Je vais attendre! » Puis ce qui arrive, moi, mon bureau, c'était le dernier bureau, là. Fait quand il rentrait dans mon bureau, puis qu'il fermait la porte, personne dans la succursale nous voyait! Puis c'était toujours des cochonneries, puis des niaiseries, qu'il m'envoyait! C'était rendu, là, que je venais travailler, puis j'étais, là... sur un stress! Puis là, je me disais, «qu'est-ce que je fais? Si je vais en parler, là, ils vont penser que c'est parce que j'ai pas eu la job! Puis que je veux y remettre...! »

Et il y a eu un autre facteur que, je pense, très important, celui du harcèlement sexuel. C'est sûr que ça, ça été très démotivant. Surtout que ça s'est fait à différentes périodes, mais ça s'est fait aussi dans cette phase-là, où je commençais mon burnout. Alors, là, ça, ça m'a enlevé encore bien plus.... Ça m'a enlevé de la motivation dans mon travail. Et je me disais, « non, qu'est-ce que ça donne? » C'est clair, que, peu importe quand bien même j'aurais des maîtrises, quand même j'aurais.... C'est irrespectueux! Pour moi, c'était important, ça faisait partie de mon identité, ça, d'une professionnelle, d'être une personne intègre, à tous les niveaux! Alors, ça là, ça m'enlevait toute confiance dans l'entreprise. Je me disais « je me donne corps et âme à une entreprise qui est pas plus sérieuse que ça! Ben voyons donc! » C'est sûr que ça aussi, ça été un élément que j'ai regardé, et je me suis dit « Ben non, on s'en va pas nulle part, ici. » On n'avance pas dans la vie, et on n'améliore pas notre sort! Au contraire, on est avec

des gens qui n'ont même pas de scrupules. Alors ça m'a enlevé foi dans ce que je... dans qui j'étais et dans ce que je faisais aussi.

Comme je comprends qu'il faut que tu comptes sur toi! Mais ça te prend une petite base, là, pour commencer quelque part! Comme moi, quand j'ai commencé à la (nom de l'employeur), il y avait le système (informatique), là, au (département). Je connais même pas le système, là! Je connais même pas les pitons ... quoi faire! « Arrange-toi! » Il y a personne qui te forme! Mais c'est pas normal, ça! Surtout qu'on joue avec les chiffres! Puis on était plusieurs! Puis c'est pas juste moi qui s'en plains, là! Comme, il y en a eu plusieurs commis! Puis je pense que celle qui est restée le plus, c'est quatre mois, cinq mois! Fait que il y a un problème, là! C'est pas moi, le problème! Il y a quelque chose! Il y a pas de formation! À la caisse non plus, il y a pas de formation! Pantoute! Puis quand j'ai fait l'entrevue, j'ai expliqué à la madame. J'ai dit « je viens de (nom de l'employeur). Je n'ai jamais travaillé dans une caisse! Je ne sais pas comment ça fonctionne dans une caisse! J'ai besoin d'encadrement au moins les deux premières semaines! « Oui, oui, pas de problèmes! Tu vas l'avoir! » J'ai jamais, jamais, jamais eu de formation! Donc ça, c'est comme... je me suis fait avoir! « T'aurais pu me le dire, « Non, t'auras pas de formation! » J'aurais... j'aurais cherché ailleurs! J'aurais trouvé d'autre chose! » C'est ça qui me frustre, puis que j'ai de l'amertume!

La directrice est partie tôt en congé de maternité! Une conseillère est partie... Un mois, un mois et demi, j'ai été toute seule conseillère! Ils n'ont pas engagé personne! La personne qui a remplacé la directrice adjointe me supportait pas beaucoup! Elle ne rencontrait pas les sociétaires! J'étais... je me sentais vraiment toute seule! J'étais pas appuyée! Et j'étais comme un peu fâchée contre mon patron, parce que, la conseillère est partie... pas deux semaines de notice, une semaine de notice! Ils ont attendu quasiment un mois, un mois et demi avant d'engager quelqu'un! Tout le temps, il y avait quelqu'un dans la caisse! Ils ont engagé quelqu'un dans la caisse finalement qui n'avait pas d'expérience, elle non plus! Juste... ... finalement, qu'elle avait pas d'expérience! Donc, moi, je lui montre à elle aussi! Moi aussi, j'étais... j'étais... « ben, moi c'est de même que je l'ai appris, mais va voir quelqu'un d'autre voir si c'est bien! » Je me sentais pas confortable de.... « moi je le fais comme ça, mais je sais pas si c'est de la bonne façon... » Moi j'allais chercher mes notes à travers des cartables, ou des cours que j'ai pris.

3. Les changements organisationnels

Au cours des dernières années, beaucoup de restructurations ont été effectuées dans le réseau. Plusieurs caisses se sont fusionnées ou ont imparti certains secteurs d'activités afin d'augmenter leur productivité et d'abaisser leurs coûts, ce qui a évidemment entraîné un nombre important de coupures de postes. Le manque d'information, de transparence et de diligence tout au long du processus de restructuration a incité plusieurs cadres et professionnelles à aller travailler ailleurs. Un climat d'insatisfaction s'est établi dans le réseau non pas par insécurité personnelle face à leur emploi mais plutôt parce que les employés ont l'impression que les ressources humaines ne sont pas sérieusement prises en considération lors des changements organisationnels. Ils perçoivent que leur contribution à l'organisation n'est pas équitablement et concrètement reconnue. Les témoignages de certaines employées sont particulièrement cinglants face à leur situation car non seulement la direction avait annoncé une restructuration importante impliquant un grand nombre de coupures de postes mais aussi parce qu'il a été longtemps question de transférer une partie des effectifs dans une région éloignée.

Complètement dans le vide! Il y avait des réunions! Des réunions! Des réunions! Puis comme... comme quoi on allait transférer le crédit! On allait transférer ci! On allait transférer ça! Mais il y avait pas de noms! Puis il y avait pas... puis on savait pas si c'était sûr! Pas sûr! On démissionne! On attend! Qu'est-ce qu'on fait? Puis là, je pense que la moitié des employés de (l'organisation), dans ce temps-là, ont tous démissionné! Ils ont tous perdu leurs meilleurs employés dans ce temps-là! À cause que ça été toute l'indécision...! Puis, finalement, ça tombé à l'eau, mais le mal a été fait!

La décision de la direction générale n'a pas été prise avant le mois d'avril, mais tout le monde savait c'était pour être qui! C'était comme on disait... le processus c'est pas comme.... c'est pas transparent! Pas de problème, si quelqu'un m'avait dit au tout départ « écoute, la décision est prise. C'est de même que ça va aller. Tu sais à quoi t'attendre! » Mais dites pas qu'il y a un processus de mis en place! Que la décision

va être objective, si les décisions sont déjà prises! Pour moi, il y avait deux messages, toujours!

4. Les changements technologiques et opérationnels

Les changements technologiques ont beaucoup d'impact sur les employées qui doivent comprendre et s'adapter à de nouveaux systèmes. Les périodes d'implantation et de rodage de nouveaux systèmes informatiques sont particulièrement éprouvantes parce qu'il y a toujours plus de problèmes que prévus, avec des répercussions importantes sur les opérations régulières. La réalité ne correspond pas aux prédictions et l'estimation des ressources humaines et du temps requis pour que les nouveaux systèmes puissent fonctionner de façon fiable est toujours bien en-deçà de ce qui est réellement nécessaire. Les employées qui occupent des fonctions de responsabilité doivent mettre les bouchées doubles et quadruples pour arriver à faire fonctionner adéquatement les opérations qui leur sont imputables. Certaines employées ont lourdement payé pour ces changements implantés de façon chaotique.

En plus de mon travail administratif, à ce moment-là, on me dit, « on a besoin d'un agent (pour le système d'informatique)! Cette personne-là va superviser le bon fonctionnement du réseau! » Ah! Ça l'air ben le fun! Moi, je suis toujours ouverte à tous ces challenges-là! Je suis pas formée du tout en informatique. On me dit « c'est pas grave! (L'organisme central) donne des cours, trois, quatre jours, cinq jours. Ça va... puis c'est juste.... Apparemment que ça va prendre 10% de ton temps, fait que le réseau va être ben installé! Tout va aller bien! » Ben, moi, je vais vous dire, jusqu'à..., j'ai eu un deuxième congé de maladie..., ben, jusqu'à mon... jusqu'à temps que je parte en deuxième congé de maladie, je passais au moins 50% de mon temps sur le réseau, qui était toujours, toujours, toujours en défaut! Il y avait ... ben écoute... on a quarante employés sur le réseau! Ben, il y en a toujours au moins un qui a des problèmes! Sinon, c'est le serveur! Sinon, c'est quelque choses à (l'organisme central)! J'étais tout le temps, tout le temps, là-dedans! Mais parce que (l'organisme central) disait que ça n'occuperait pas plus que 10% de mon temps, mon patron avait ce chiffre magique-là dans la tête! Puis si j'arrivais pas avec mon travail, par rapport au réseau, c'était encore mon problème!

On travaillait... quand on a changé de système informatique, on a... on travaillait, quand on a tombé sur notre nouveau système, là, on... moi, comme première caissière, on balançait premièrement jamais! Fait que fallait ... On partait de la caisse, il était comme minuit, une heure, deux heures! Je me relevais à 5 h30, le lendemain matin, pour m'en revenir travailler! On rentrait sept jours par semaine! Parce que moi, je me sentais responsable, parce que j'étais première caissière! Fait que fallait que l'ouvrage se fasse! Sauf que... rien qui balançait! Rien qui marchait! Fait que... on était rendu au mois de janvier, puis les états de compte de novembre étaient même pas faits encore! Pour les sociétaires...! Fait que... moi, je rentrais! Puis j'ai fait un mois comme ça à rentrer sept jours par semaine! Puis des...à peu près 16 à 20 heures par jour!

5. Les exigences de formation

Les cadres et professionnelles subissent beaucoup de pression pour se perfectionner, se spécialiser ou augmenter leur scolarité. Cette formation est acquise en supplément de leurs responsabilités au travail. Il leur faut y consacrer beaucoup d'énergie mentale et de temps; tout leur temps de loisirs ou pour la famille y est sacrifié. Elles ne peuvent absolument pas récupérer, refaire leurs énergies. Certaines employées ont lourdement outrepassé leurs limites.

De août à ... tout le mois d'août en entier et tout le mois de septembre en entier, ces 2 mois-là, je les ai pris pour travailler et pour étudier. C'était 7 jours sur 7. Ensuite, après ces 2 mois, quand je suis retournée au travail, uniquement, quand j'ai su que j'avais réussi mon examen, et là je suis retournée au travail... Mais au travail, les journées où je m'étais absente, pour étudier, pendant ce temps-là, personne avait touché à mes choses. Donc, là, il fallait en plus, que je mette les bouchées doubles ou triples, et déjà que je fonctionnais à un maximum... je me voyais.... On ne voit pas la lumière au bout du tunnel... Du mois d'août jusqu'à ce que je fasse mon épuisement en (date), c'était... les bouchées étaient quadruples. C'était.... Tu pouvais pas travailler plus que ça... C'est impossible...

Les facteurs de vulnérabilité personnelle

Les facteurs de vulnérabilité personnelle réfèrent aux facteurs personnels et au contexte familial. Ceux-ci interagissent avec les facteurs organisationnels pour créer un état de déséquilibre entre les besoins de la personne et ceux de l'organisation. Les facteurs de vulnérabilité personnelle ont été regroupés comme suit: 1) la personnalité; 2) les valeurs; 3) les responsabilités familiales; 4) les épreuves familiales ou personnelles.

1. La personnalité

Les participantes se décrivent elles-même comme des personnes disciplinées, très exigeantes envers elles-mêmes et les autres. Elles sont très perfectionnistes dans leurs activités professionnelles et la plupart du temps dans toutes les sphères d'activités de leur vie. La qualité du travail accompli est pour ces personnes primordiale. Si elles n'ont pas la possibilité d'assumer leurs fonctions selon leurs propres normes, elles ont l'impression d'échouer dans leur objectif et se sentent très insatisfaites par rapport à elles-mêmes. Il leur est intolérable d'abaisser leurs exigences même lorsque celles-ci se situent bien au-delà des normes raisonnables. Elles se dévouent souvent corps et âme pour prouver ce qu'elles peuvent accomplir, prouver qu'elles sont des professionnelles compétentes, ou du moins si elles n'ont pas encore l'expérience, prouver qu'elles ont le potentiel de le devenir. Certaines veulent prouver qu'elles sont égales aux hommes sur le plan professionnel, soit pour suivre les traces de leur mère, également professionnelle, ou au contraire, pour s'émanciper de leur condition de femme au foyer. Elles acceptent donc d'assumer de plus en plus de responsabilités et de continuellement relever de nouveaux défis. Comme l'employeur les encourage dans ce sens, rien n'arrête ces employées qui continuent à prendre en charge de plus en plus de projets. Elles ne mettent aucune limite et ne refusent aucune responsabilité. Par ailleurs, la plupart des employées qui font l'expérience du burnout, s'identifient totalement à leur profession et parfois aussi au réseau. Elles se perçoivent comme des professionnelles en premier lieu.

Parfois, elles ne savent pas ce qu'elles sont en dehors du travail dans lequel elles cherchent toute leur valorisation personnelle. Elles s'investissent complètement dans leur travail et s'attendent à recevoir la reconnaissance de la part de leur supérieur hiérarchique et de leur employeur. Malheureusement, cette reconnaissance ne vient pas et elles se mettent à douter de leur valeur et de leur compétence ou deviennent cyniques face au milieu de travail. Dans certains cas, la caisse est le seul milieu de travail que l'employée connaisse car elle y a toujours travaillé depuis la fin de ses études. Les limites entre la caisse et la vie personnelle deviennent floues et les deux sphères d'activités se fusionnent. Cette identification professionnelle se manifeste parfois par une grande ambition et par une tendance à l'ergomanie. L'employée s'implique alors dans une série d'activités sans relâche et sans limite. Elle veut performer et être parfaite en tout.

C'est une période, là, que j'ai passée, parce que fallait que je prouve que j'étais capable de faire le poste! Fallait toujours, toujours que je me prouve! Fait que en faisant ça, c'est qu'il me donnait, puis qu'il me donnait toujours..., n'importe quoi qui arrivait, c'est moi qui fallait qu'il le fasse, là! Je vous dis, les responsabilités de la caisse, sans me vanter, là, je les ai ... je les avais à peu près toutes, là, comme! Puis qu'est-ce qui m'a fait craquer à la fin, c'est qu'il m'a dit, « tu veux être égale aux deux autres garçons.... », qui étaient conseillers avec moi, dans ce temps-là.

Je suis très perfectionniste! Très minutieuse! Très, très, très perfectionniste! Mon dossier, quand j'ai terminé un dossier, là... En tout cas, s'il y a quelque chose qui est pas fini, là, c'est parce que je l'ai vraiment pas vu! J'ai fait un dossier pour le directeur général! J'ai fait un dossier pour la directrice ici! Je le passe au peigne fin! Je ne veux pas que ça me revienne par après, comme quoi que j'ai fait quelque chose!

Avec du recul, c'est ça, au fur et à mesure, là, avec les années, j'ai pu faire le point. Et je sais maintenant que j'étais une personne qui était très exigeante envers moi-même. Le mot discipline faisait partie de mon quotidien. J'étais une personne... je me compare... j'appelle ça... j'étais comme un général d'armée, envers moi.

Ce que j'ai constaté, quand j'ai commencé à faire de la thérapie, ce que j'ai constaté, c'est que (son nom), le nom (son nom), quand je disais mon nom, il n'y avait aucune vibration. Il n'y avait rien. (Son nom), ça n'était qu'une professionnelle. Je n'avais pas d'identité, d'une personne autre qu'une professionnelle. J'étais, c'était toujours la professionnelle, il n'y avait pas de (son nom). Je n'avais pas de personnalité propre à moi en dehors de mon travail. C'est énorme, hein?

Puis ils m'ont dit, à un moment donné, quand j'ai commencé à être plus forte, que j'étais obsédée par mon travail! Puis c'était grave! Comme il y a pas une semaine que j'allais pas voir mon médecin, puis que je parlais pas de la caisse! Puis c'était toujours la caisse! La caisse! Je m'avais tellement identifiée avec la caisse! J'avais commencé tellement jeune! Puis pour moi, c'était tellement... c'était ma vie! Puis je m'avais enrobée avec ça! Puis partout où est-ce que j'étais, « c'est (son prénom) de la caisse »! J'étais rendue, même, j'appelais pour de la pizza, puis je disais « C'est (son prénom), de la caisse »! Là, j'étais là...! Puis je m'en rendais pas compte! Puis c'est eux-autres qui m'ont fait voir! Puis j'ai dit « c'est ben trop vrai! » Comme c'est pas (son prénom) de la caisse, c'est (son nom au complet)! Puis c'était trop, là comme... Mais j'ai commencé jeune! Comme j'ai dit à mon psychologue, à 13 ans, j'avais pas de chum, rien! Fait que j'ai dit, c'est vrai que, t'es passionnée par ce que tu fais! Puis tu sens un certain prestige! Puis j'ai dit j'ai travaillé fort! Puis j'ai rencontré mon mari, j'avais 21 ans! Fait que de 13 ans à 21 ans, là, j'étais toute seule! Puis je vivais à la maison! C'était tout pour moi, la caisse! Puis j'y donnais tout! Et encore trop! Puis c'est ça qui est arrivé, là! Comme, c'était vraiment, il y avait pas de limites! J'avais peur de dire non! Parce que je voulais tellement être aimée puis respectée! Puis je me disais « ben, faut que je fasse tout! »

Mais... c'est sûr que pour moi, c'était très... c'est sûr que moi, j'ai vu ma mère à la maison, qui était ben, ben dépendante de mon père! Puis pour moi, mon indépendance financière, puis ma ... une reconnaissance autre que d'avoir à élever des enfants, c'était comme ben important pour moi! Puis c'est sûr que de cette façon-là, j'ai toujours cherché une valorisation! Ça toujours été important pour moi aussi, de prouver qu'une femme était autant capable qu'un homme! Puis c'est... c'était comme ben important pour moi!

C'est toutes des tâches qui ne devaient pas se faire par un poste comme le mien, mais que j'acceptais de faire, étant donné que c'était mon premier... Je sortais de l'université, et je voulais faire mes preuves! Alors, une partie de la responsabilité se retrouve sur mes épaules, parce que pour vouloir leur montrer que j'étais capable de

le faire, que j'avais le potentiel, j'acceptais d'entreprendre toutes ces tâches-là! Même que j'en demandais plus!

Ah non, mais, tu sais, elle a un poste de gestion. En plus de ça, je sais qu'elle siège sur au moins quatre conseils d'administration dans la communauté! Elle a... une famille assez étendue, là, avec des petits-enfants, quatre enfants! Puis là, les époux, les épouses de ces enfants-là, et les petits-enfants! Elle a aussi, là, tout nous-autres, là! On est sept frères et soeurs! Tu sais, son père... mon père..., qui est pas nécessairement dans la meilleure santé! Puis c'est aussi (ma soeur) qui a assumé, ou accepté la responsabilité financière pour les affaires de mon père! Euh... je peux en ajouter, là! O.k., alors, faut aussi qu'elle soit... la meilleure cook! La meilleure hôtesse! Elle a accepté un jeune dans son foyer pendant un an! Tu sais, ça continue, là...! (Soeur d'une employée)

2. Les valeurs

Les participantes rapportent accorder beaucoup d'importance à certaines valeurs. Elles sont passionnées et idéalistes. Pour certaines, ce sont les valeurs coopératives qui priment, pour d'autres ce sont les valeurs humaines, pour d'autres enfin, ce sont les valeurs de justice, d'équité, de transparence et d'intégrité. Leurs valeurs vont à l'encontre des valeurs matérialistes et strictement économiques qui prévalent dans les institutions financières. Les témoignages indiquent que ces employées considèrent que l'organisation traite ses ressources humaines comme des machines. Bien qu'elles travaillent dans un milieu financier, elles sont davantage intéressées à contribuer à la réalisation des rêves des sociétaires qu'à produire toujours plus. Ces employées vivent souvent un conflit de valeurs et cela les trouble beaucoup. Elles luttent et se battent pour donner vie à des valeurs que l'organisation n'est pas nécessairement prête à concrétiser dans la réalité. Elles préfèrent la qualité à la quantité, les valeurs humaines aux valeurs économiques. Leurs efforts sont souvent vains et les mènent à l'épuisement.

Il y en a peut-être que, pour eux-autres, c'est ben correct, puis qui peuvent naviguer là-dedans, moi j'ai de la difficulté! Moi, je suis plus straight, plus transparente! Je suis très ouverte.

Les valeurs fondamentales à lesquelles je tenais, tombaient en ruine!

J'ai étudié en communication! Ben, pour moi, les communications, c'est important! Les ressources humaines, communications... Je trouve que des fois, ça manque! Puis quand ça manque, disons que... ça me touche plus personnellement que, peut-être, quelqu'un d'autre qui a pas travaillé là-dedans! J'imagine que oui, parce que je sais que c'est important!

Les entreprises aujourd'hui traitent les ressources humaines comme si c'était des machines! Et c'est de produire, produire, produire! Puis, c'est tout ce qui est important!

Elle tient beaucoup à cœur la caisse populaire! Elle pense que ça fait partie de la communauté francophone de (nom de la communauté)! Et elle connaît ses sociétaires de nom! Elle connaît les anciens! [...] Puis disons que là, c'est une vision pour l'épanouissement de la caisse populaire dans l'avenir aussi! Dans le nouveau millénaire, là! Elle souhaiterait que ça fasse un tissu social francophone plus fort! Parce qu'il faut l'admettre, c'est surtout des francophones qui sont sociétaires! (Conjoint d'une employée)

Ben, c'est parce que j'aime ce que je fais! C'est ça la différence! J'adore ça, faire des hypothèques! J'adore ça, faire... comme... accompagner quelqu'un, là, pour réaliser son rêve! C'est valorisant! Il y a quelque chose dans tout ça, à en retenir, là! Mais avec le volume qu'on a, c'est que ... j'ai l'impression de... de pas être capable de servir mon monde comme je devrais les servir! Parce qu'on est tout le temps poussé par le temps!

Puis ils (membres du Conseil d'administration) prenaient pas... ils prenaient la part du directeur, puis pas la sienne! Pas sa part à elle, du tout, du tout! « J'imaginais des affaires...! » C'était pas... comme c'était pas vrai, qu'est-ce que je disais, là! Et puis... ben, comme je vous dis, j'ai connu (nom de l'employée) assez bien que je sais

que... (elle) est une des plus honnêtes personnes que tu peux avoir! Et puis juste, égale, tu sais... pas de passe-droit! Et puis... elle connaissait le réseau très bien! Il y a des choses que... même moi-même, que je pourrais pas t'expliquer qu'est-ce qui s'est passé, là, des... des choses internes, là! Mais que elle, elle le savait que c'était pas bien! (Collègue d'une employée)

3. Les responsabilités familiales

Les cadres et professionnelles éprouvent énormément de difficultés à concilier la carrière et la famille. Elles se donnent à leur travail et sont incapables de récupérer à la maison, surtout lorsqu'elles ont de jeunes enfants. Elles ne voient pas comment elles pourraient concilier les deux domaines et satisfaire leurs exigences élevées sans que le développement de l'un ne se fasse au détriment de l'autre. Comme elles sont perfectionnistes, elles ne lâchent pas prise, ne laissent rien de côté. À la longue, leurs luttes pour maintenir des standards élevés finissent par épuiser totalement leurs ressources énergétiques.

Moi, j'arrivais à la maison, là, puis il y avait plus moyen, là, de m'asseoir, puis de me reposer! Puis de prendre une heure pour déstresser, décompresser de mon travail! Là, j'avais deux très jeunes enfants! Puis selon moi, c'était une priorité, autant que mon travail, là! J'étais pas obligée d'attendre un autre dix ans à avoir ma famille, là, juste parce que mon travail était trop chargé, ou trop stressant, là! C'était le temps pour moi, c'est tout! Mais c'est ça..., je réussissais pas à me reposer à la maison! Mais par contre, j'avais non plus, pas d'aide, puis pas de compréhension au travail! J'avais... Ah! Ça allait mal! Fait qu'encore en (date), congé de maladie!

Ben, j'étais épuisée! J'étais déjà à terre! Fait que le sport m'aidait pas du tout! C'est sûr et certain, aussi, qu'avec un petit bébé..., lui avait besoin de moi, fait que c'était important que je réussisse à un moment donné, d'essayer de garder mes énergies pour lui, puis finir par avoir la tête au-dessus de l'eau!

Puis là, elle disait qu'elle était pas une bonne mère, parce qu'elle était pas capable de s'occuper de son petit, puis travailler en même temps! Parce que (ma femme), à un

moment donné, où est-ce qu'elle est retournée travailler, elle s'est plus occupée du bébé... du bambin, là! Ça pris ben du temps avant qu'elle puisse concilier la maison et le travail!

O.k. Elle voyait pas comment elle pouvait être capable de concilier les deux?

Non, pantoute! Puis elle... elle arrivait à la maison, là, puis elle était brûlée! Vidée de ses énergies, là! La seule chose qu'elle faisait, c'est dormir, là! Elle mangeait même pas, puis elle allait se coucher directement! (Conjoint d'une employée)

4. Les épreuves familiales ou personnelles

Les participantes relatent souvent des événements de perte comme facteurs ayant contribué au burnout. Dans certains cas, les employées racontent comment les décès et les maladies des êtres chers se sont accumulés dans leur vie et ont généré un niveau de stress très élevé. Pour d'autres, la perte a été symbolique mais son impact s'est cruellement fait sentir dans la réalité. L'une a appris une nouvelle au sujet de son enfance et cela a déclenché une réflexion sur son identité et une remise en question complète de qui elle était. Pour une autre, la perte est survenue lorsque la caisse dans laquelle elle travaillait est passée au feu. Elle y avait vécu une période heureuse sur le plan professionnel et l'incendie a marqué la fin de cette période.

J'ai un beau-frère qui est décédé, 42 ans, qu'on s'attendait pas du tout! Un monsieur en bonne santé! Attaque de coeur! Mort! On a pris ça très difficile! Une compagne de travail qui travaillait avec moi, ça faisait 25 ans qu'elle était ici à la caisse, puis c'est des amis de la famille, puis son mari est décédé deux semaines après! Fait que j'ai pris ça très difficile! Puis après ça, au mois de septembre, ils ont annoncé à ma mère, que je suis très, très proche, que je dis des fois, là, qu'on n'a jamais coupé le cordon ombilical, là! Ils ont annoncé à ma mère qu'elle avait le cancer! Puis qu'elle avait pas gros de temps à vivre! Dans cette année-là, je vais retourner, parce que j'ai oublié.... Au mois de février, la même année, 98, mon père a fait une attaque de coeur! Six semaines après, il a fait un anévrisme! Puis on pensait qu'il y passait! Il en est revenu! Au mois de septembre, ils ont annoncé à ma mère qu'elle avait le cancer! Au mois d'octobre, mon grand-père est décédé! Juste la semaine qu'il est décédé, ma soeur était enceinte, puis on est juste deux soeurs, puis mon frère! Elle a

commencé à saigner, puis elle a failli perdre son bébé! Finalement, elle est venue à bout de le rattrapper! Là, mon père, on allait chez eux, mon père était.... Mes parents sont très malades! Sont un jeune couple, mais ils sont ben malades! Mon père pleurait! Il était pas capable de l'accepter, que ma mère avait le cancer! Fait qu'on était là, en support moral, constamment! Deux mois après tout ça, mon père a fait une autre attaque de coeur! Sa deuxième! Parce que là, le stress était trop...! Suite à son attaque de coeur, ils ont annoncé à ma mère, deux médecins de l'Hôpital (...), ils nous ont annoncé que..., ils s'avaient trompé! Que c'était pas le cancer qu'elle avait! [...] Parce que, je veux dire, mon père a fait une attaque de coeur comme ça! Ma soeur a failli perdre son bébé! Moi, j'allais travailler, je pleurais! J'étais comme stressée au bout!

Je pense que, j'ai mentionné tantôt que en (date), j'ai appris que (nouvelle de son enfance). Puis ça eu un très très gros effet sur moi, ça. En ce sens que, quand on... je sais pas si tu as déjà entendu cette expression-là : la terre s'enlève sous tes pieds. Tu ne touches plus à la terre. Tu te sens comme un grain de sable dans l'univers. C'était énorme, à (son âge), apprendre ça, parce que j'avais pas de doute du tout. C'était énorme.... Ça m'a fait très mal. Puis j'avais l'intention d'en savoir plus. Mais je ne savais pas quand je pourrais m'accorder le temps et je ne voyais pas quand je pourrais m'accorder le temps pour mettre de l'ordre là-dedans. Sachant ça, mon identité n'était plus... là, ça m'a beaucoup déstabilisée, personnellement, et je pense que, à quelque part, ça commencé à mettre un certain doute, ou à me faire, tout au moins à me questionner davantage sur mon identité, sur qui j'étais.

Mais lorsque le feu est arrivé, ça tout... c'est une expérience, là... que je voudrais pas repasser à travers! Il n'y a pas eu d'aide vraiment, qui nous a été... donnée... Bon, c'est un peu... « on va recommencer! » Mais je pense qu'on a vécu un gros drame, là...

Pour moi, là, qui n'ai pas vécu ça, peux-tu me faire vivre un peu, le stress que ça peut causer à quelqu'un?

Comment qu'on pourrait dire ça? Ben, le fait que tu passes plusieurs années dans une caisse, tu vois que ça passe au feu! C'est touchant pour nous autres parce qu'on a perdu beaucoup de choses! Des choses personnelles, notre travail! Tous les gros efforts qu'on a mis dans la caisse! Ça tout passé au feu, là! C'était le (date)! Quinze minutes avant qu'on ferme la caisse! On est sorti, puis on s'est dit... « on va laisser nos bottes d'hiver... » J'avais reçu un cadeau, je l'avais laissé là... On s'est dit « on va revenir! » On croyait pas que c'était comme.... la caisse peut pas brûler finalement, là! Ça se peut pas! Puis on n'est jamais rentrés dans la caisse. C'était vraiment un château de glace!

Les conséquences personnelles

Les symptômes et les conséquences de la crise du burnout sont regroupés comme suit:

1) les symptômes physiques; 2) les symptômes psychologiques; et 3) les conséquences sur le fonctionnement professionnel, social et personnel des employées.

1. Les symptômes physiques

Les employées décrivent une variété de troubles physiques. Celui qui revient le plus fréquemment est un état de très grande fatigue. Les employées sont très préoccupées par leurs difficultés et font généralement de l'insomnie. Graduellement, la fatigue s'installe et la personne n'est plus capable de récupérer physiquement. Elle peut parfois éprouver plusieurs symptômes dont elle ne décode pas toujours l'origine; elle attribue ces troubles à des causes strictement physiologiques mais l'examen médical ne permet pas d'identifier de telles causes. Dans d'autres cas, les malaises s'accroissent car la personne néglige de les écouter et d'en prendre soin; elle n'écoute pas les signaux que lui envoie son corps. Cela peut même aller jusqu'à la crise cardiaque. Même après la guérison, les employées indiquent demeurer très fragiles et n'avoir jamais récupéré toutes leurs capacités physiques.

J'étais plus capable de dormir! J'ai... je pense que ça faisait au moins trois mois que je dormais plus! Alors, il y avait une source de fatigue, en plus!

Mais physiquement, il y avait juste des palpitations! Puis là, je pensais que mon cœur avait quelque chose! Puis là, j'étais rendue agressive un peu! Puis tu me demandais comment ça va, je partais à pleurer! Je disais que j'étais fatiguée peut-être un peu! Puis j'avais pas le temps de récupérer! Puis après ça, la nuit je me réveillais, puis là, j'allais « boum boum boum boum! » Là, ça pompait! Puis j'ai été faire des tests pour mon cœur! Des ventouses! Tout, tout, tout! Puis mon cœur est correct! Après ça, je me sentais étouffée ici, là! Je sentais vraiment un étouffement! J'ai fait un test pour ma thyroïde! J'ai tout fait des tests, il y a rien! Des maux de dos! C'est comme tout... un après l'autre, là! J'ai dit « bon, je vais-tu me rendre à Noël?! » Comme, je

voyais vraiment pas le bout du tunnel, là! « C'est un cancer, puis il me mange partout, là! »

Mais là, à ce moment-là, est-ce que tu pensais que c'était un trouble physique?

Ah oui, oui! J'étais convaincue que c'était physique, là! Oui, oui.

Que, je sais pas... c'était un problème cardiaque?

C'était la mort prochaine, oui! Oui! C'est ça! Je me rendais pas à Noël, là! Puis je pleurais vraiment, là! Puis comme, j'ai même fait mon testament! Puis j'ai tout préparé mes affaires mentalement! En tout cas, j'étais vraiment down!

2. Les symptômes psychologiques

Les participantes décrivent un état de détresse et d'épuisement émotionnel constant. La plupart pleurent fréquemment, parfois pour un rien. Elles se sentent vulnérables et impuissantes à changer la situation. Elles ne perçoivent pas d'issue à leurs difficultés. Elles se questionnent et doutent de leur compétence et de leur valeur personnelle ou deviennent cyniques par rapport à l'employeur et au marché du travail en général. C'est le désenchantement, la désillusion face à l'incapacité de vivre selon leurs valeurs et leurs attentes. C'est l'amertume face à la réalité. Les employées, jadis passionnées par leur travail, perdent tout intérêt, toute motivation. Dans certains cas, les employées rapportent des idéations de mort et de suicide ou des incidents psychotiques. Les caractéristiques générales correspondent assez étroitement à celles de la dépression. Le plus souvent, le diagnostic médical établi par le médecin est effectivement celui de dépression. Il est d'ailleurs intéressant de noter que certaines participantes ont fait des dépressions post-partum suite à leur accouchement, ce qui a évidemment accru leurs symptômes déjà présents.

Puis à un autre moment, pour moi, ça me faisait... je me questionnais sur mes compétences! C'était genre comme... « a mixed signal », dans le sens que on me dit « oui, t'es compétente! T'es capable de le faire! C'est pour ça qu'on t'en donne plus! Mais regarde, t'as pas assez d'expérience! Puis on te rémunère pas! T'as... » Pour moi, c'était un message... c'était deux messages... puis ça me donnait quasiment l'impression, je me doutais de mes compétences! Je me disais « ben finalement, si on

me propose pas le poste, c'est vraiment parce que j'ai pas les compétences pour le faire! » Alors, ça aussi, ça jouait dans le négativisme! Je me disais « bon ben, finalement, peut-être que je suis pas capable! J'ai peut-être pas les connaissances, les compétences. L'expérience pour pouvoir... avoir un titre ou un poste comme celui-là! » Alors rendue à un certain moment, j'arrêtais pas de requestionner mon travail! Me requestionner sur mes compétences! Parce que justement, j'avais pas de reconnaissance!

Je doutais vraiment de mes jugements! Je doutais de mes décisions! Je... j'essayais de repasser au peigne fin... « qu'est-ce que j'ai fait? Qu'est-ce que j'aurai dû ...? »

J'ai un espèce de cynisme, face au marché du travail! C'est pas... comment je dirais ça, donc...? Malgré que les gens autour, doivent sûrement avoir... des bons sentiments, ou des... des bons réseaux, je calcule que le marché du travail est pas..., est pas axé pour que l'employé..., pour rendre l'employé heureux, je dirais! Ça veut pas dire qu'il peut pas être heureux dans son travail! Mais il est pas fait pour rendre l'employé heureux! Il est fait pour rendre les entreprises heureuses!

Et là, je me vois, là, je suis assise dans le salon et il y a la fenêtre en baie, qui est devant moi, et je me voyais... je vois cette image-là, je me voyais passer... me jeter au-travers de la fenêtre... je me sentais tellement prise... puis tout à coup, je trouvais que ça... il me semblait que tout ce que... tout cet effort que j'avais fait, il me semblait que ça valait pas la peine.... Il me semblait que ça ne m'avait menée nulle part. Je me sentais que j'arrivais face à rien. Et j'avais juste envie d'en finir. Je me sentais tellement prise. Puis c'est resté comme ça. Puis cela a passé. Et le lendemain, je suis allée travailler.

Qu'est-ce que tu veux dire par « en finir »?

Oh, j'avais envie de mettre fin à mes jours. Pas que je pensais en terme de suicide, c'est pas que je pensais en terme de suicide, mais c'était juste comme « Ah, je suis tannée! Je suis plus capable! Je suis plus capable! » Mais c'était pas, pas parce que je pensais de me suicider, c'est plus parce que je ne me sentais plus capable!

Ben j'ai perdu 86 livres en deux mois! Je dormais plus, du tout! Très confuse! À un moment donné, j'étais suicidaire. Suicidaire... oui, je suis devenue suicidaire! Je voulais plus vivre! Je pensais à toutes sortes d'affaires! Puis mon mari, c'est un gros chasseur. Puis il avait des fusils dans la cave. Puis j'y ai dit... puis, là, il a tout barré

ses fusils! Comme je voulais plus vivre, pantoute! Pantoute! La vie était trop rendue difficile, là! Puis c'était pas rien en particulier! C'était tout, là! C'était trop, là!

Trois mois après que j'ai donné naissance à ma première fille, j'ai eu une autre grosse dépression! Ben là, c'était possiblement dû au post-partum!

Ben, je dirais que c'est sûr que la dépression du post-partum... il y a eu beaucoup de choses dans ma vie personnelle! Il s'était passé beaucoup de choses! Il y a le dérèglement hormonal qui a pas fait! Mais ça, il a pas fait du tout! Du tout! Du tout! C'était comme... Pour moi, mon travail a toujours été d'une importance capitale! Puis la valorisation que j'en tire de ça, a toujours été très importante! Alors, ça, c'est comme... ça m'a scié les deux jambes! Je dirais... ça été un élément important, je pense, de tout ce qui s'est passé après! Puis le fait qu'en revenant, je trouve pas, non plus, plus de... de valorisation! De motivation! Ben ça, ça m'a pas aidée à remonter, ça! Puis je dirais qu'à un moment donné, quand je suis revenue, ben j'étais très malade! J'ai fait une chute de... une chute de fer, pendant mon congé de maternité! En tout cas, j'ai tout cumulé, en plus de la dépression!

3. Le fonctionnement professionnel, social et personnel

Les employées ont souvent l'impression de fournir une performance de travail moindre, cependant ce n'est pas nécessairement le cas. Parfois la qualité et la quantité de travail demeurent acceptables selon l'évaluation des supérieurs qui ne s'aperçoivent de rien, ne voient pas venir le burnout. Dans d'autres cas, le rendement des employées est affecté en raison des troubles physiques ou psychologiques ressentis. Éventuellement, l'employée devient totalement incapable de travailler. La durée du congé de maladie pour invalidité varie entre quelques jours et plus de 18 mois. Sur le plan familial, certaines employées deviennent incapables de s'occuper de leurs enfants adéquatement et doivent les faire garder. Elles doivent demander de l'aide pour assumer leurs responsabilités qui sont devenues beaucoup trop lourdes à porter considérant leur niveau d'énergie. Les difficultés se répercutent également au niveau du couple. Les femmes n'ont plus la disponibilité émotionnelle et mentale pour être

présentes envers leur partenaire et l'intérêt pour les relations intimes diminue de façon significative. Pour plusieurs d'entre elles, des pertes financières s'en sont encourues. Les participantes racontent aussi comment elles s'isolent socialement ou deviennent irritables en compagnie des autres. Sur le plan personnel, elles peuvent perdre leur habileté à contrôler ou à gérer certaines pulsions, certaines habitudes. Par exemple, elles peuvent prendre beaucoup de poids dans une très courte période de temps ou adopter des comportements à risque tels qu'une conduite automobile dangereuse.

Parce que là, à un moment donné, je prenais souvent, souvent, souvent des congés! Je prenais des journées... toutes mes journées de maladie étaient écoulées! J'étais rendue que je prenais des journées sans solde! J'étais... j'avais des rendez-vous chez le médecin au moins une fois par semaine, si pas deux fois! C'est sûr que ça affecte le rendement, ça!

J'arrivais le matin. Je regardais mon travail, puis je savais plus par où commencer! J'étais plus capable! Je pouvais pas me concentrer! J'avais un manque de concentration! J'oubliais des choses! Même si j'écrivais, j'oubliais des informations! Ça l'a eu un impact sur ma mémoire. J'étais complètement découragée! Je regardais mon travail, puis je savais vraiment pas par où commencer! J'étais plus capable de définir mes priorités pour la journée! On dirait que... je commençais quelque chose, mais j'aboutissais jamais à rien! Puis ça, ça me décourageait! Puis j'étais rendue à ce point-là, à ce moment-là, j'avais comme l'impression que j'aboutissais à rien! Que ma performance, ou mon rendement était plus bon! Puis pourtant, mon gestionnaire m'a dit plus tard que mon rendement était encore bon! Mais que, pour moi, mon rendement était plus bon! Que je ne performais plus!

Est-ce que tu l'as vu venir, toi, son burnout?

Non, pas vraiment! Ça été... ça été une surprise! Peut-être que vers le... tu sais, juste avant vraiment que ça se produise, ou c'est-à-dire qu'elle ne soit plus en mesure, là, de vaquer à ses opérations ou à ses fonctions... professionnelles, peut-être qu'il y a eu certains signes, là, mais ça, c'est assez vague dans ma mémoire.

Alors, t'avais pas constaté de changements au niveau de son rendement? De sa performance? De son attitude, avant le burnout?

Pas que je me souviene, non. J'ai pas... j'ai pas perçu quoi que ce soit, vraiment! (Supérieur d'une employée)

Parce que, je veux dire, ça dérangeait ma vie familiale, aussi! À ce moment-là, ça faisait un an que j'étais mariée. Pour peut-être aller un petit peu en dehors, là, ça l'affectait jusqu'au point que je faisais même plus l'amour avec mon mari! Je le repoussais, parce que je pensais à mes dossiers, qu'il fallait que je fasse! Puis quand mon mari se collait, ben, je le repoussais! Parce que dans ma tête, je sommeillais, puis je me disais « faut que j'aie travailler tel dossier! » Fait que la nuit, je travaillais dans mes dossiers, comme, dans ma tête, là! Puis là, j'étais tellement pognée dedans, que je travaillais! Puis là, c'était comme « non! Pousse-toi! J'ai pas le temps! Faut que je travaille mon dossier! » Fait que ça me dérangeait jusqu'à ce point-là, là!

J'avais... deux enfants à la maison! Très jeunes enfants! Ils avaient besoin de moi, là! Je pouvais pas me ramasser sur le dos, là, à dormir 24 heures par jour! Puis pendant tout mon congé, là, même quand j'avais mes enfants, je les ai fait garder! Je les ai pas gardées à la maison!

Je me défoulais à manger. Je mangeais beaucoup de desserts! Je vais te dire, j'ai pris 40 livres depuis le mois de... avril, mai.

Dans ma conduite en auto, aussi, c'est vrai qu'on est plusieurs! Comme moi, j'ai roulé sur l'accotement de la 50! Je pense que j'ai autant roulé sur l'accotement de la 50 que j'ai roulé sur la 50. Ça allait pas assez vite à mon goût! Parce que moi, il fallait que je sois au bureau pour 8 h! Donc, (son nom) ne voulait pas être en retard! (Son nom) ne doit pas être en retard! Donc, on roule sur l'accotement! On va arriver à 8 h! C'est pas grave s'il y a un accident!

Les stratégies de guérison

Les stratégies de guérison réfèrent à toutes les tentatives prises par les participantes pour gérer leur stress ou pour revenir à leur état habituel, à un état de bien-être ou de mieux-être. Les stratégies ont été regroupées en cinq catégories: 1) demander de l'aide; 2) refaire ses énergies; 3) changer sa façon de penser et ses valeurs; 4) passer à l'action; et 5) se désengager.

1. Demander de l'aide

La majorité des témoignages font référence au fait de demander de l'aide, soit auprès des professionnels de la santé, soit auprès de personnes qui leur sont chères telles que le conjoint ou une bonne amie. Généralement, les employées consultent leur médecin. Celui-ci évalue la situation, prescrit des médicaments pour soulager les symptômes rapportés, le plus souvent des somnifères et des antidépresseurs, et prescrit un congé de maladie. Dans la plupart des cas, le médecin établit un diagnostic de dépression et dans certains cas réfère l'employée en psychiatrie. La médication n'est pas toujours suivie par les employées qui craignent de devenir dépendantes, ne supportent pas bien les effets secondaires ou tout simplement parce qu'elles décident de s'en sortir autrement. Plusieurs consultent également un psychologue qui les aident à franchir les étapes suivantes de guérison, soit à changer leur façon de penser et à apporter des changements concrets dans leur vie. Au contraire des représentants de l'employeur, les membres de la famille, en particulier les conjoints, apportent un appui considérable. Ils sont compréhensifs et acceptent de bonne grâce certaines répercussions négatives sur leur vie de couple et familiale comme la diminution de l'intérêt pour les relations intimes ou la prise en charge de certaines tâches domestiques. Souvent, ils encouragent leur conjointe à réagir, à ne pas rester impuissante devant la situation. Les collègues de travail ou les amies apportent un soutien émotionnel. Malheureusement, les représentants de l'employeur et les supérieurs hiérarchiques réagissent rarement lorsque l'employée exprime ses difficultés. Ils sont eux-mêmes désarmés devant la situation; d'une part, ils souhaitent le rétablissement de leur employée, d'autre part, ils sont préoccupés par le maintien des opérations du service. Concrètement, la réintégration des employées après une période d'invalidité est problématique. Dans certains cas, un représentant de la compagnie d'assurances doit intervenir pour permettre une réintégration réussie.

Fait que je peux te dire qu'une chance que je l'ai eu (son conjoint)! Parce que je sais pas comment j'aurais sorti de tout ça!

Alors, ça été ton soutien émotionnel, là?

Ah oui! J'ai toujours dit que ça été mon phare à travers la tempête! Parce que... ça prenait quelqu'un qui m'a raccrochée!

Je sais que pour un bout de temps, certain, notre vie sexuelle, c'était pas la meilleure! Puis c'est toujours up and down, là! Je veux dire, on a des bons moments, puis on en a des moins bons! Mais c'est... c'est difficile, lorsque les deux, on travaille... des fois des longues heures, là! Donc... quand t'arrives à la maison, c'est pas toujours la première chose que t'as dans la tête! Mais c'est certain que ce côté-là, ça pourrait encore... il y a peut-être un peu de chemin à faire là-dessus, pour... pour améliorer ça... mais c'est pas quelque chose, je pense, moi, qui m'inquiète beaucoup, là! J'aime autant voir... j'aime autant la voir être en santé, puis de bonne humeur, puis travailler sur ça, après, là! (Conjoint d'une employée)

Donc là, ça été... ça aussi..., essayer de trouver un antidépresseur qui nous convient, c'est tout un travail! Ça été très long! Je réagis... je suis très, très sensible aux effets secondaires de tous ces genres de médicaments-là! Donc j'ai été encore plus malade à essayer... je sais pas combien de médicaments! Là, je mangeais encore moins! Ou je mangeais deux fois plus! Ou bien je dormais tout le temps! Ou bien je dormais pas du tout! Ou... je tremblais! J'étais étourdie! En tout cas... Tous, tous, tous les effets secondaires possibles! On en a trouvé, finalement, qui ... qui allaient assez bien. J'en ai essayé plusieurs sortes, là. Puis j'en ai pris plusieurs sortes, pendant différentes durées. Parce que ça aussi, j'ai pris ça, pendant presque cinq ans, on and off...

Je pensais d'aller voir le médecin et une de mes soeurs a dit « tu sais (nom de l'employée), il y a des gens qui peuvent t'aider à vivre ça! Soit ton médecin ou des psychologues, ou whatever! » Puis j'ai juste.... O.k., o.k., o.k., et je voulais vraiment pas discuter... mais un soir j'ai eu une peur, parce que j'avais comme des points à l'estomac. Je pensais que j'étais après prendre une crise cardiaque. Vers 2, 3 heures le matin, pendant trois fois, je me suis réveillée puis j'avais peur, parce que je pensais que je faisais une crise cardiaque! Puis la troisième fois, je l'ai dit à mon conjoint. Les deux premières fois, je lui avais pas dit! Puis c'était comme... à 5 heures et demie le matin, parce qu'on est matinal et ... j'ai dit « hier soir ça n'a pas été bien. J'ai vraiment peur parce que ça fait trois fois. Et lui, plutôt que d'être sympathique, il a dit « écoute, à quoi tu t'attends? Ça fait un an que tu te mènes comme une débauchée! Tu fais tout pour tout le monde à part que toi-même, et tu veux même pas en entendre parler! Soit que tu arrêtes, ou que tu fasses quelque chose! Mais moi, il n'y a rien que je peux faire si tu veux pas arrêter! » Je pense que c'était le message que je devais

entendre parce que cette journée-là, et c'était vraiment la réunion où les membres décidaient du projet de fusion...

Malgré toutes mes années de thérapie avec un psychiatre, avant, là, j'avais jamais appris à parler de ça, avec eux-autres! Eux-autres, sont là pour évaluer ton... ta médication, puis tes réactions aux médicaments! Puis... « ça va bien, cette semaine? Ça va moins bien? Bon, on se revoit dans une semaine! » C'était à peu près toujours ça! Mais avec (le psychologue), il m'a vraiment donné des conseils sur les façons de faire! « Quand tu te sens d'une certaine façon, essaie ça! Fais ça! Puis tu sais, même si ça te tente pas, je t'oblige à l'essayer cette semaine! Puis tu m'en rends compte la semaine prochaine! » Puis... c'est lui qui a fait plein de changements en moi! Vraiment!

As-tu trouvé ça difficile, personnellement, cette période-là?

Oui! Oui! Très difficile! Parce que c'est quand même une forme de drame, là, humain, jusqu'à un certain point, là, tu sais! Parce que je veux dire, voir une personne... on a été collaborateurs, là, pendant plusieurs années! C'est moi qui l'avais embauchée, d'ailleurs, (nom de l'employée), dans d'autres fonctions, à l'origine! Et puis on a travaillé ensemble à... à développer, puis à bâtir la direction! Puis surtout aussi, à... à assurer, je pense, une qualité de service aux caisses, là, qui... qui était très appréciée par les caisses! Tu sais, ça fonctionnait bien! Je pense qu'on avait une bonne cote, là, auprès des caisses! Puis... tout d'un coup, on voit ça un peu... s'effriter, là! Ça été difficile!

Avec le recul, est-ce que tu vois des choses qui auraient pu être faites... différemment? Ou enfin, des mesures de prévention, qui pourraient être mises en place? Ou pour ... prévenir, ou bien pour aider les gens au retour au travail? Ou bien...

J'ai senti, quand (nom de l'employée) est revenue au travail, je veux dire... j'avais pas... je pouvais pas avoir beaucoup d'influence sur son comportement, là, comme tel! Je veux dire, elle-même avait déterminé quel genre... je veux dire... quelle attitude elle prenait, ainsi de suite, là! Puis ça, je veux dire, même si je lui disais, « écoute, il faudrait peut-être mettre un peu plus de cœur... » Ou... « se préoccuper davantage des responsabilités, puis tout ça... », je sentais que ça allait nulle part! En termes de prévention, ça, je dirais que c'est un des aspects les plus difficiles, en tant que gestionnaire, là! (Supérieur d'une employée)

Ils m'ont même permis, le gars de (assureur), là, le représentant, lui fait beaucoup de compagnies, puis tout ça. Puis il représente les caisses populaires, là. Il en a fait 48! Puis il m'a dit, il dit « (Nom de l'employée), t'es une de mes seuls clients que

ton patron parle si bien de toi! » Il dit « les autres places, ah, ils n'aiment pas l'employé! Ou l'employé... ci! Mais ton patron parle rien qu'en bien de toi! » Il dit « (la compagnie d'assurances), ils t'ont permis, au lieu de deux mois, ils t'ont permis cinq mois! J'ai jamais vu ça! » Puis dans mon cinq mois de retour, ils m'ont permis cet été, si je voulais prendre une semaine de vacance, sans interrompre mon salaire. Parce qu'ils ont dit, « elle a un enfant, puis elle a un mari! Puis on veut lui permettre... »

2. Refaire ses énergies

Les employées qui vivent un stress chronique se vident littéralement de leurs énergies et ressentent un immense besoin de récupérer, de refaire le plein. Lorsqu'elles arrêtent de travailler, souvent à contrecœur et parce que le médecin les y oblige, elles passent des jours, voire des semaines à dormir, à ne pas pouvoir faire aucune activité requérant une once d'énergie. Elles ont de la difficulté à accepter cette situation. Habitues à performer, elles perçoivent l'incapacité de travailler comme une honte, un échec épouvantable et ne bénéficient pas pleinement de leur arrêt de travail. Elles se sentent coupables et décident la plupart du temps de retourner prématurément au travail, malgré les conseils de leur médecin et de leur entourage qui les incitent à récupérer davantage. Avec le recul, elle admettent qu'elles auraient eu besoin de plus de temps.

Je suis allée chez moi, je me suis couchée. J'ai dormi, cette semaine-là, c'est certain que j'ai dormi au moins 20 heures par jour. Chacune de ces journées-là. À peu près 20 heures par jour. Et quand je me suis levée au bout d'une semaine, j'ai demandé à mon conjoint : « Est-ce que j'ai eu un accident? Est-ce que j'étais dans le coma? Est-ce que je me suis fait frapper? »

Je pense que si ça avait été leur choix, j'aurais peut-être dû rester en congé de maladie, pour un autre... pour six mois. On avait parlé de huit mois, peut-être même un an... au départ, quand je... quand j'ai été la consulter. (La psychologue), je pense, a trouvé que mon retour a été trop rapide! Mais j'étais plus capable! J'avais... j'étais plus capable de rester à la maison, finalement! Parce que j'ai trouvé... la période que j'ai resté à la maison, très difficile! J'étais pas capable de

sortir! Je me sentais très coupable! Je me suis sentie comme si c'était une défaite! Surtout que c'était mon premier emploi! Puis je me... je me retrouve en burnout! Pour moi, c'était une grosse défaite! Un échec total! Me requestionner... « je serai jamais capable de travailler! Je serai jamais capable de travailler! Prendre un poste... qui est quand même exigeant! Où est-ce qu'il y a quand même un certain stress! » J'ai été obligée de tout me requestionner! Puis j'étais pas capable de sortir durant la journée! Je me sentais coupable! Je me disais... Parce que dans ma tête, j'étais en congé de maladie! Mais pour moi, un congé de maladie, c'est physique! Alors, je me sentais coupable de sortir entre les heures du bureau, de 8 h à 4 h, ou 8 h 30 à 4 h 30. Je m'enfermais dans la maison! Puis si je sortais pour faire des... des... des commissions, où c'était après 5 h, ou la fin de semaine, je me sentais moins coupable, parce que... ça, c'était correct! Ça, c'était les heures personnelles! Mais durant les heures de travail, je me sentais quasiment comme si j'étais en train de tricher mon employeur!

3. Changer sa façon de penser et ses valeurs

La modification des pensées et des valeurs constitue une étape extrêmement importante du processus de guérison. Celles qui ne changent pas leur attitude face au travail en ayant la conviction que seul l'employeur peut et doit changer, continuent souvent d'avoir des symptômes de stress et de ressentir des émotions négatives, même après leur retour au travail. Elles font souvent des rechutes parce que la situation qui les a conduite au burnout continue de persister dans le milieu de travail. La nouvelle façon de penser comprend un requestionnement sur le sens de la vie et sur les valeurs qui leur sont les plus importantes. Pour certaines employées, ce processus constitue un changement identitaire complet. Avant le burnout, les employées cadres et professionnelles investissent toutes leurs énergies et s'engagent totalement dans leur carrière. Par la suite, elles équilibrent davantage leur vie en modifiant les priorités, la plupart du temps, la vie de couple et familiale prend beaucoup plus de place. Une épreuve sur le plan personnel peut même parfois susciter une prise de conscience et favoriser le processus de guérison plutôt que d'empirer la situation. De même, elles apprennent que la source de valorisation doit venir

de l'intérieur d'elles-mêmes et non de l'organisation. Elles changent leurs attentes envers elles-mêmes et envers les autres. Elles cessent de rechercher une perfection illusoire. Elles deviennent plus réalistes face à ce qu'elles peuvent concrètement offrir et recevoir de leur milieu de travail autrement dit, à ce qu'elles sont prêtes à investir pour l'organisation en échange de leur rétribution. Avec le recul, les personnes qui guérissent du burnout considèrent que l'expérience, bien que pénible sur le coup, leur a servi de tremplin pour découvrir de nouvelles possibilités, évoluer et grandir en tant que personnes.

J'étais en crise d'identité, tellement forte, à certaines périodes, que je me suis fait raser la tête, complètement rasée. Je voulais plus avoir de cheveux. J'étais plus capable d'avoir de cheveux.

Qu'est-ce que ça voulait dire pour toi, ça?

C'était de rebâtir mon identité.

Ça, ça fait du bien, par exemple! Quand mon fils s'est fait frapper, là...

Ça fait du bien?!

Ça fait du bien par rapport au travail! Comme j'ai dit... comme, le travail, c'est pas grave! Si j'avais perdu mon fils, là, ça, ça aurait été un problème! Comprends-tu? Ça m'a fait réaliser que le travail, c'est pas important! Comme, même si ça va pas, ou je suis pas heureuse, c'est pas grave! Mais au moins, mon fils est encore vivant! Parce qu'il a failli y passer, lui, comme! Oui. Il a été opéré pendant trois heures, puis en tout cas... c'était...

Donc, au lieu d'empirer les choses, ça t'a aidée?

Oui, ça m'a aidée! Ça m'a fait réfléchir qu'il y a des choses ben plus importantes dans la vie que le travail!

O.k. Ça changé tes valeurs?

C'est ça!

J'ai appris que finalement, c'était quoi mes priorités. Ma petite pensée que je me répète tout le temps, c'est que... « je travaille pour vivre, et non, je ne vis pas pour travailler! » C'est une expression qui est commune! Des fois, je me la répète! (rire) Comme ça, c'est ça. « Je travaille pour vivre! Et non, je ne vis pas pour travailler! » Ou c'est-tu ça? Je pense que c'est ça. En d'autres mots, que je travaille parce que c'est nécessaire pour moi, pour vivre! Mais mon travail n'est plus ma vie! Ça l'était auparavant! Mais ça n'est plus ma vie! Ma famille, c'est

ma vie! Mon mari, c'est ma vie! Il y a des choses qui sont beaucoup plus importantes pour moi! Puis je peux pas... je ne veux pas perdre ces choses-là! Tu sais, un travail, si ça marche pas, je peux toujours me trouver un autre travail!

Faut que je vienne chercher mon approbation de par moi-même! Parce que peu importe, si je sais que j'ai fait un bon travail, puis que je suis satisfaite, c'est ça qui est important! Puis c'est ça qui va me donner ma satisfaction, qui va me donner ce que je recherche, finalement! Parce que c'est satisfaction au travail... mon rendement, c'est moi qui le... je pense que c'est pas d'aller le chercher des autres! Mais d'aller le chercher de... de soi-même! Alors, j'ai appris ça, de ce côté-là, aussi! Puis aujourd'hui, ça va beaucoup mieux au travail! Parce que justement, j'ai fait cette réflexion-là!

Je remercie mon burnout! Je remercie mon burnout. Ça été une vraie bénédiction! Grâce à ça, je suis morte et je... je renaiss à la vie... Je suis née à nouveau...

4. Passer à l'action

La modification des valeurs et des pensées ne suffit pas pour récupérer totalement et revenir à un état de bien-être. Les employées qui recouvrent leur santé agissent et mettent en pratique leur nouvelle façon de percevoir la vie, la carrière, la famille, le développement personnel. Au lieu de s'engager et se perdre dans un investissement sans borne envers leur travail, elles décident de s'écouter et de revenir à un rythme raisonnable. Elles continuent de fournir une bonne, même une très bonne qualité de travail, mais refusent de dépasser certaines limites. Elles cessent de prendre en charge toutes les responsabilités de tout un chacun. Elles ne se lancent plus à corps perdu dans toutes sortes de projets pour se prouver à elles-mêmes et aux autres qu'elles sont capables, qu'elles ont de la valeur.

Je leur ai donné du 300% de rendement pendant 9 ans. Je vais juste me contenter d'être une bonne employée, puis mon 8 à 4 maintenant, il va être excellent pendant que je suis ici, mais c'est tout! Ils n'auront plus mon sang!

Parce que j'ai appris que moi, j'ai ma job à faire...! Non, je le supporte, là, comme je lui ai dit, je lui donne mon 100%! Je vais lui donner mon 100%, mais au lieu de donner 150%, puis 175% comme je faisais avant, là je me limite à mon 100%!

Je pense qu'elle a réalisé ben des choses, de la façon qu'elle vivait sa vie! Avec l'aide thérapeutique qu'elle est allée chercher aussi! « Si ça se fait pas aujourd'hui, c'est correct! Faut l'accepter! On le fera demain! » Faut pas avoir une obsession sur certaines choses! Entre autres, les responsabilités d'une maison! Le ménage! Le lavage! Comme je dis, elle avait toutes ces obligations-là! Donc, puis... de demander aussi de l'aide! De pas avoir de la gêne à demander de l'aide, puis aller chercher de l'aide! Puis de pas toujours... même si c'est pas fait maintenant, avant, si c'était pas fait maintenant, elle le faisait! Là, maintenant, elle va attendre! Puis au travail, mais... je pense qu'elle a appris ses limites! Elle a appris à dire non, aussi! (Collègue d'une employée)

5. Se désengager

Le désengagement, qu'il soit de corps ou d'esprit, contribue assez souvent à la guérison. Lorsque l'employée lâche prise par rapport à son travail ou à certaines de ses responsabilités, elle se sent libérée, soulagée. Elle ne se sent plus prise dans une situation, elle ne sent plus impuissante face à son destin. Le désengagement peut être psychologique dans le sens où la personne cesse de lutter et de combattre. Les employées réalisent qu'elles ne sont pas attachées à leur emploi et qu'elles peuvent trouver un autre emploi qui les satisfasse davantage. Le fait de ne plus se sentir impuissante face à la situation apporte une grande libération. Cependant, elles hésitent parfois longtemps avant de se décider. Elles ont parfois l'idée que quitter serait un signe de défaite ou qu'elles ne trouveraient pas mieux ailleurs. Les employées qui possèdent un diplôme universitaire et qui sont bilingues

sont, à cet égard, grandement avantagées car généralement leur employabilité est supérieure. Elles peuvent plus facilement obtenir un autre emploi chez un employeur hors du réseau des institutions financières, surtout si elles habitent dans un grand centre urbain. Celles qui ont graduellement évolué au sein du réseau en obtenant des promotions grâce à leur potentiel et à leurs efforts ont moins de possibilités de trouver un emploi de même niveau ailleurs. Dans d'autres cas, les employées résistent à envisager un départ parce qu'elles ont l'impression que financièrement elles ne peuvent pas se le permettre. Il faut mentionner ici une différence entre les témoignages des employées et ceux de leurs conjoints. Les conjoints semblent en général envisager plus facilement la possibilité que leur femme quitte leur emploi. En effet, ils rapportent souvent avoir indiqué à leur épouse qu'ils pourraient se serrer la ceinture financièrement si elle voulait démissionner. Ce sont elles qui résistaient en faisant valoir leurs obligations financières ou le fait qu'elles ne sont pas prêtes à accepter une baisse de revenu. Symboliquement, le revenu exprime la réussite professionnelle et sociale. Une baisse de revenu implique non seulement un changement de style de vie sur le plan matériel mais signifie aussi l'échec. C'est la prise de conscience qu'elle peut choisir sans se culpabiliser de quitter son emploi ou de devancer la date de retraite qui apporte les bénéfices plus que le fait de partir ou de se réorienter comme tel. Dans tous les cas, que ce soit chez le même employeur ou ailleurs, elles ne s'engagent plus éperdument dans leur travail comme elles le faisaient antérieurement. Selon la perspective des employeurs, la perte d'une personne compétente et performante est perçue comme une perte mais du point de vue de l'employée, il s'agit d'une façon de se protéger, de se libérer.

Et justement, je pensais à ça juste ce matin. J'ai accepté un poste à une autre caisse, comme direction générale. Et je me disais, « j'espère que j'amène pas avec moi les choses négatives que je ressens! Je veux pas! » Je pense que je suis marquée! J'ai dit « je suis désengagée, c'est fini! », mais... ça va beaucoup mieux mais je sais pas si je suis vraiment guérie!

Puis il faut dire, que, après que j'ai commencé à goûter au ici-maintenant, présente ici, et m'attarder à un chant d'oiseau ou m'attarder à un beau ciel bleu, à regarder des arbres, et tout ça... Au début, je le faisais parce que ma psychologue m'avait dit de le faire, mais à la longue, je me suis dit « mais je me suis privée de toutes ces beautés-là, toute ma vie! » Et là, je me suis dit, c'est ça que je veux! Et le travail maintenant, me connaissant, et sachant maintenant ce que je sais... le travail, c'est secondaire! Maintenant, ce que je veux, c'est un travail avec zéro responsabilité! Aucune responsabilité! Et le moins d'heures possible!

J'y pense de changer de travail! Mais c'est que ça se fait pas du jour au lendemain, là! C'est des signes! Tant qu'à moi, moi, ça m'a ouvert les yeux! Comme j'ai pas de chagrin que j'ai fait une dépression, là! Parce que ça m'a ouvert les yeux, puis je me suis dit « peut-être qu'il serait temps que tu passes à autre chose! »

Je te dirais que j'ai fait beaucoup, beaucoup de tentatives! Puis ça fonctionnait pas nécessairement! Parce que ça reste que pour l'âge que j'avais, j'avais quand même un très bon salaire! J'avais de la misère! Mon anglais est pas nécessairement excellent! Fait que tout ça m'aidait pas! Je te dirais qu'à un moment donné, il aurait carrément fallu que je prenne la décision de changer d'emploi, pour un revenu moindre! Puis ça, j'avais de la misère à l'accepter! C'est un des ... une des choses que j'avais subies, justement en (nom d'une région), mon traitement salarial, où j'avais eu de l'iniquité! C'est... ça, c'est ce qui s'était passé en (nom d'une région)! Puis ça, c'était quelque chose avec laquelle j'avais ben de la misère! D'un autre côté, financièrement, je suis pas sûre que je pouvais me le permettre!

Mais écoute, moi je lui ai même dit à un moment donné, « laisse ta job complètement! Puis change de travail! Va-t-en sur l'assurance-chômage! Même tombe pas de job! C'est pas grave! On fera autre chose après, s'il le faut, là! On s'arrangera! On coupera notre rythme de vie, puis on fera autre chose! » Mais ça, elle voulait pas faire ça! (Conjoint d'une employée)

Ben, j'ai pensé avoir un papier du médecin! Puis j'ai pensé m'en aller chez nous pendant deux mois. Mais j'ai fait mes calculs, puis financièrement, je ne pouvais pas! Alors je me suis fermée! J'ai dit « ferme-la! C'est pas le temps de tomber malade! » Mais si j'étais un petit peu plus solide financièrement, j'aurais eu un papier du médecin! Puis là, ils auraient vu que je suis vraiment malade! « Je suis

chez nous, là! » Donc, peut-être si je suis plus... plus à l'aise financièrement, peut-être que je referai pas la même gaffe!

Mais si financièrement, on avait été un peu plus à l'aise, j'ai l'impression qu'en prenant une solution, soit de... de quitter l'emploi pour se réorienter, soit en allant se reformer, ou aller sur le chômage X temps, pour se trouver autre chose, ça aurait peut-être été une solution qui aurait fait en sorte de... de raccourcir la période de temps où elle a vécu... le stress et tout ça! Mais comme financièrement, on pouvait pas vraiment se le permettre, je dirais qu'elle a peut-être enduré davantage la situation! Je regarde ça en bout de ligne... ça peut-être pas été la meilleure décision qu'on a pris à ce niveau-là! On aurait peut-être dû se serrer la ceinture un peu plus, puis d'une façon drastique, dire « ben, tu sors de là! Puis tu recherches intensément ailleurs! » Puis on fait une brisure au niveau de... de...de ce qu'elle vivait, là! Mais des fois, les finances, ça... ça fait prendre des décisions qui sont peut-être pas toujours les meilleures, de ce côté-là! (Conjoint d'une employée)

Résumé de la trajectoire des cadres et professionnelles

Les cadres et professionnelles sont exigeantes envers elles-mêmes, elles nourrissent de grands idéaux face à ce qu'elles désirent accomplir et face à la reconnaissance qu'elles recherchent. Elles possèdent une identité professionnelle très forte. Elles s'épuisent dans la poursuite de défis et d'objectifs professionnels dans des conditions de plus en plus difficiles: manque de ressources techniques ou humaines, obligation de se perfectionner sur le plan professionnel, changements organisationnels et technologiques. Parfois, elles doivent en plus surmonter la discrimination et le harcèlement sexuel de leur supérieur ou se sentent en conflit de valeurs vis à vis des décisions adoptées par les membres de la direction ou les conseils d'administration. Elles se désillusionnent souvent devant la réalité du travail. Elles développent alors des symptômes physiques ou psychologiques généralement liés à la dépression. Leur rendement sur le plan professionnel peut être altéré subitement sans aucun signe objectif précurseur. La guérison efficace implique le requestionnement des valeurs et de la place du travail dans la vie. Elle repose également

sur la redécouverte de soi, de ses désirs et de ses attentes. Enfin, la guérison se concrétise dans un nouvel équilibre de vie qui, le plus souvent, comprend une diminution de l'engagement professionnel.

LA TRAJECTOIRE DES COMMIS ET PRÉPOSÉES

La trajectoire des commis, préposées aux services de convenance communément appelées caissières et autres employées non professionnelles, diffère sensiblement de la trajectoire décrite plus haut pour les cadres et professionnelles. Encore une fois, il apparaît opportun, pour mieux comprendre les descriptions spécifiques, de décrire succinctement l'histoire de chacune des participantes de l'étude qui ont rapporté avoir ressenti beaucoup de stress face à leur travail avec des répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel. Les caractéristiques sociodémographiques de ces employées sont présentées au tableau 2. Il est à noter également que la majorité des citations sont tirées des témoignages des employées. Lorsque les citations proviennent des personnes référées, il en est spécifiquement fait mention.

Historique des participantes

BO-03 occupe un poste de caissière depuis l'obtention de son baccalauréat en administration des affaires. Elle n'aime pas les changements et s'inquiète facilement. Elle veut accomplir ses tâches à la perfection et sans aucune erreur. Elle suit les cours de formation demandés par la caisse. Elle se sent compétente dans ses fonctions actuelles mais craint de ne pouvoir fonctionner adéquatement dans la nouvelle approche des opérations. Elle se sent insécure par rapport à son emploi et lorsque son mari perd le sien, elle vit une période de stress intense qui se manifeste par une multitude de symptômes psychosomatiques et un retrait social. Elle cesse de travailler pendant près de quatre mois

pendant lesquels elle suit des traitements de psychothérapie, ce qui l'aide à changer sa façon de penser et d'agir. Au moment de l'entrevue, elle est en fonction à la caisse et est sur le point de terminer le certificat requis pour son poste. Elle se sent mieux mais ressent encore de l'inquiétude car il est question que sa caisse fusionne avec une ou plusieurs autres caisses de la région. Dans l'inévitable restructuration, elle craint de perdre son emploi.

BO-05 travaille comme commis dans une caisse. Ses relations avec sa supérieure sont tendues. Elle se sent constamment surveillée et il ya de plus en plus de pression. À la maison, elle rapporte s'occuper depuis longtemps de son mari malade et dépressif. Elle débute un cours de formation mais abandonne rapidement. Elle subit une intervention chirurgicale dont elle a de la difficulté à se rétablir. Elle développe plusieurs symptômes psychosomatiques, a des attaques de panique et cesse de travailler pendant deux semaines. Elle estime subir davantage de stress à la maison qu'au travail. Au moment de l'entrevue, elle travaille à la caisse mais se sent frustrée du traitement infligé aux employés.

BO-10 travaille comme caissière depuis de nombreuses années. Elle a de la difficulté à s'adapter au style de gestion du nouveau directeur de la caisse et aux nombreux changements dans les opérations. Pour pouvoir conserver son emploi, elle suit des cours de formation qui lui sont imposés. Elle se sent très insécure et anxieuse par rapport à son emploi. Elle fait plusieurs crises de panique. Par surcroît, son père tombe malade et il y a un décès dans sa famille. Elle prend alors un congé d'invalidité de onze mois pendant lequel elle a constamment besoin d'aide et de soutien. Lors de l'entretien, elle est de retour au travail, elle a obtenu un poste à temps partiel et un changement de secteur pour avoir moins de stress.

BO-14 travaille comme préposée dans une caisse qui n'a pas de système de sécurité efficace pour protéger les employés contre les voleurs. Comme sa caisse est la première

près de l'entrée, elle subit huit vols à main armée en deux ans dont trois qui la marquent profondément. Elle développe plusieurs symptômes de stress post-traumatique. De plus, elle est, contre toute attente et après de très nombreuses années de service, avisée que son poste est aboli et qu'elle perd son emploi en raison de la restructuration et ce, malgré les promesses faites à l'effet contraire par le directeur général. Elle ressent alors beaucoup d'anxiété et de frustration; elle est incapable de travailler pendant près de quatre mois. Au moment de l'entrevue, elle s'est trouvée un poste de secrétariat dans une caisse qui a un bon système de sécurité. Elle ne travaille plus au comptoir mais éprouve encore des symptômes de stress post-traumatique. Elle achève avec fierté le certificat de formation requis pour son emploi.

BO-17 travaille comme commis dans une caisse. Elle se dit exigeante envers elle-même et n'aime pas les changements car ils la rendent anxieuse. Elle a par ailleurs quelques conflits interpersonnels avec ses collègues. Elle doit prendre des cours en dehors des heures régulières de travail pour pouvoir conserver son emploi. Cela l'insécurise car elle n'a pas étudié depuis 20 ans. De plus, cela occasionne des disputes avec son mari et ses enfants. Elle commence alors à éprouver des symptômes psychosomatiques; elle ne peut même plus conduire sa voiture pendant quelque temps. Elle cesse de travailler pendant une période de trois mois durant laquelle elle prend des médicaments et reçoit des services de psychothérapie. Au moment de l'entrevue, elle travaille mais se sent encore très fragile et anxieuse.

BO-19 travaille depuis l'âge de 16 ans comme préposée dans une caisse. Son mari s'absente toute la semaine pour aller travailler en dehors de la ville. Elle s'occupe seule de ses enfants et de la maison. Elle a beaucoup de difficultés à combiner ses occupations familiales et professionnelles. Elle se sent financièrement prisonnière. Un membre de sa famille décède du cancer. La caisse accorde un poste pour lequel elle a posé sa candidature à une autre personne. Elle trouve la situation injuste et en est très blessée. C'en est trop,

elle développe une série de symptômes psychosomatiques et cesse de travailler pendant neuf mois. Elle estime que les causes personnelles sont davantage liées à sa maladie qu'à son travail. Plus tard, elle se sépare de son mari et suit des traitements pour le cancer. Avec l'aide d'une conseillère, elle apprend à mieux équilibrer sa vie et à mieux faire face aux situations de stress. Au moment de l'entrevue, elle travaille encore à la caisse et refuse de suivre les cours de formation, même si cela doit lui coûter son poste. Elle prend la vie au jour, le jour.

BO-22 travaille comme caissière depuis de très nombreuses années. Elle a de la difficulté à s'adapter aux changements. Elle aime son ouvrage et veut donner un bon service aux sociétaires mais se sent incapable de fonctionner efficacement. Elle a des relations difficiles avec ses jeunes collègues et la directrice est peu disponible pour l'appuyer. Elle a l'impression que les conditions ne sont pas équitables pour tous les employés. Sur le plan personnel, elle est en période de séparation d'avec son mari. Elle développe plusieurs symptômes psychosomatiques et cesse de travailler pendant deux mois. Elle estime que les facteurs personnels et organisationnels ont influencé à parts égales sa maladie. Au moment de l'entrevue, elle travaille mais a reçu un avis de mise à pied. Elle se sent frustrée et peinée de perdre son emploi.

BO-23 travaille comme caissière. Elle ne se sent plus très jeune et dit avoir de la difficulté à s'adapter aux changements dans les opérations de la caisse, notamment dans l'utilisation de l'informatique. Elle craint constamment de faire des erreurs. De plus, elle a vécu plusieurs vols à main armée et cela l'a beaucoup marquée. Elle est constamment aux aguets, fait des cauchemars et éprouve plusieurs autres symptômes psychosomatiques. Le dernier vol a, selon elle, déclenché sa maladie qui l'a menée à prendre un congé d'un an. Toutefois, elle estime que ses difficultés personnelles contribuent dans un pourcentage d'environ 50% à ses problèmes de santé. En effet, elle subit successivement cinq opérations chirurgicales. De plus, elle a des relations difficiles avec sa famille d'origine

depuis son enfance et cela se répercute dans sa vie adulte. Elle tente d'aider sa propre fille à surmonter une situation de violence conjugale. Elle ne se sent pas adéquate dans sa vie professionnelle autant que personnelle et se donne constamment aux autres sans jamais penser à elle-même. Elle suit alors un programme intensif de psychothérapie de groupe. Au moment de l'entrevue, elle travaille mais demeure fragile et envisage la retraite prochaine avec inquiétude.

BO-25 travaille comme caissière. Elle a des conflits avec sa superviseuse qui, selon elle, a une attitude contrôlante et traite les employés comme des enfants. Elle se frustre de plus en plus, endure la situation sans pouvoir s'exprimer. Elle développe des symptômes psychosomatiques puis cesse de travailler pendant environ trois ou quatre semaines. Elle revient reposée et peut tolérer tant bien que mal sa superviseuse. Quand deux autres membres de sa famille décèdent, elle tombe à nouveau et prend trois semaines de maladie. Elle décide alors de se prendre en main; elle change sa façon de penser et d'agir, modifie ses valeurs et en particulier devient moins perfectionniste. Elle équilibre sa vie familiale avec son mari et ses enfants et refuse de prendre des cours en dehors des heures de travail. Au moment de l'entrevue, elle travaille à la caisse mais se prépare tranquillement, mais avec enthousiasme, à une deuxième carrière lorsqu'elle perdra son poste à la caisse.

BO-26 occupe un poste de préposée dans une caisse. Elle a un bagage familial très chargé: père et mari violents, physiquement ou psychologiquement. Elle fait deux dépressions en relation avec sa vie personnelle. Elle est d'un naturel très nerveux et les dix vols à main armée qu'elle subit ont beaucoup d'impact sur elle. Sa santé est fragile mais elle s'accroche au travail. Elle obtient une promotion mais manque d'encadrement et ne réussit pas à garder son poste. Elle tente d'organiser sa vie et se sépare de son mari. Au moment de l'entrevue, elle travaille à contrat dans une caisse. Elle poursuit son objectif de croissance personnelle et consacre beaucoup d'énergie pour assurer un avenir meilleur à sa fille.

BO-27 occupe un emploi de commis dans une caisse. Elle tente de bien effectuer son ouvrage et de bien servir les sociétaires mais la direction ne reconnaît pas son travail. Les frustrations de la gestion s'accumulent: iniquité, temps supplémentaire obligatoire non payé, quantité de travail toujours grandissante. Depuis la naissance de ses enfants, elle est constamment fatiguée, extrêmement fatiguée. Elle ne parvient pas à récupérer ses énergies, à équilibrer sa vie familiale et sa vie professionnelle. Par surcroît, elle occupe pendant quelques années un deuxième emploi afin de pouvoir rencontrer ses obligations financières. Elle vit des relations très difficiles avec sa famille d'origine et sa belle-famille qui ne lui apportent pas ou très peu de soutien. Comme la caisse n'accorde aucun congé pour toute cause reliée au stress, elle se traîne au travail jour après jour. Elle devient tellement fatiguée que le médecin lui retire son permis de conduire pendant trois mois, un autre l'hospitalise d'urgence pendant une semaine. Elle refuse ensuite de suivre les cours suggérés par la caisse en dehors des heures régulières de travail. Au moment de l'entrevue, elle souffre de problèmes psychosomatiques et ne sait pas comment recouvrer sa santé. Elle travaille toujours comme commis mais dans un autre secteur. Elle a fait une nouvelle demande pour travailler à temps partiel pour récupérer un peu d'énergie et attend une réponse. Par le passé, cette demande lui a été refusée.

BO-28 travaille comme commis dans une caisse. Elle s'occupe de ses enfants et suit des cours de formation en dehors des heures de travail. Elle aime beaucoup son emploi et ne veut pas le perdre. Elle ne comprend cependant pas le bien-fondé de la formation exigée. Elle a de la difficulté à gérer sa vie personnelle et sa carrière. La caisse ne lui accorde pas de reconnaissance pour son dévouement, il y a beaucoup d'injustices envers les divers employés, de plus en plus de pression pour travailler toujours davantage, toujours plus vite. Elle a de la difficulté à absorber les changements qui se succèdent sans cesse. Elle devient épuisée et sa santé s'en ressent, elle perd plus de 60% de ses cheveux. Son médecin veut l'arrêter de travailler mais comme la caisse ne paie pas les congés de maladie pour raison de stress, elle refuse de suivre son conseil. Pendant trois mois, elle dirigera

toutes, vraiment toutes ses énergies sur ses activités professionnelles, son mari s'occupe des enfants pendant ce temps. Elle prend une semaine de vacances annuelles qu'elle passe à dormir et de retour au travail, elle se couche dès qu'elle arrive à la maison. Elle décide de se prendre en main, de trouver des solutions à la situation. Au moment de l'entrevue, elle suit encore les cours en parallèle avec son travail mais à un rythme plus lent et de façon mieux organisée. Elle se sent très frustrée par rapport aux agissements de la caisse et très insécure par rapport à son emploi.

BO-30 travaille comme préposée dans une caisse. Elle est mariée et a un enfant qui lui cause beaucoup de soucis. Elle se sent dépressive pendant un an mais ne s'absente pas du travail. Elle est perfectionniste et éprouve de la difficulté à s'ajuster à tous les changements, les changements informatiques en particulier. Elle suit les cours de formation demandés par la caisse, en plus de son horaire régulier de travail. Elle éprouve de la difficulté à équilibrer sa vie personnelle et professionnelle. Son mari accepte mal la situation et la vie de couple en souffre beaucoup. Elle devient très fatiguée, manque de concentration et commence à faire des erreurs à la caisse. Elle a constamment besoin de dormir, s'évanouit à plusieurs reprises au travail. Le médecin l'oblige à prendre un congé de maladie de trois mois. Plus tard, elle apprend qu'elle a un problème de santé dont elle doit s'occuper en toute priorité. Elle modifie considérablement son alimentation, change sa façon de penser, ses valeurs et affirme graduellement ses besoins. Au moment de l'entrevue, elle fonctionne bien dans son travail, elle suit encore des cours mais de façon moins intensive. Elle se sent bien, physiquement et psychologiquement.

BO-31 travaille à contrat comme réceptionniste dans une caisse, c'est son premier emploi depuis ses études; elle se dévoue totalement à ses tâches et veut faire plaisir, plaire à tous. Sa superviseure est, dit-elle, extrêmement contrôlante et rend la vie impossible à tout le monde mais elle s'accroche parce qu'elle prévoit que sa superviseure prendra sa retraite prochainement. De plus, la direction de la caisse modifie sans préavis ses heures de

travail, passant de 37 à 15 heures de travail par semaine. Par ailleurs, elle pose, à plusieurs reprises, sa candidature pour obtenir un poste régulier mais ne l'obtient pas. Elle se questionne sur elle-même, se sent incompétente et ressent beaucoup d'insécurité face à son emploi. Sur le plan personnel, elle est célibataire et craint de ne pas se trouver de partenaire intime. Elle est épuisée, désespérée et nourrit des idées suicidaires. Elle est incapable de travailler pendant six mois. Finalement, elle obtient le poste qu'elle convoitait et rencontre son conjoint. Au cours des années qui suivent, elle est très éprouvée par la maladie ou le décès de plusieurs êtres chers dans sa vie. Au moment de l'entrevue, elle occupe le même poste à la caisse mais se sent émotionnellement hypersensible.

Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels sont ceux qui sont le plus souvent invoqués par les participantes pour expliquer l'émergence de leur stress ou de leur burnout. Les divers facteurs sont regroupés de la façon suivante: 1) les exigences de formation; 2) le style de gestion; 3) la surcharge de travail; 4) les changements technologiques et opérationnels; 5) les changements organisationnels; et 6) les vols à main armée.

1. Les exigences de formation

L'exigence de suivre des cours pour conserver son emploi et pouvoir évoluer au sein du réseau constitue le principal facteur de stress pour les employées. Elles ne savent pas si elles ont encore les capacités pour étudier, passer les examens. De plus, elles ne trouvent pas le temps pour faire les travaux et préparer leurs examens. Celles qui travaillent à temps plein et qui ont des enfants sont particulièrement touchées par cette nouvelle politique car les études s'effectuent en tout ou en partie en dehors des heures normales de travail. Ces employées sont incapables d'équilibrer leur vie familiale et professionnelle. Par surcroît, les employées ne comprennent pas le bien-fondé et la pertinence de cette exigence

de formation qu'elles considèrent hautement théorique et peu applicable à leur travail. Paradoxalement, les employées se plaignent souvent du manque de formation pratique pour l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, ce qui les rend très anxieuses. Elles considèrent que l'organisation met beaucoup trop l'accent sur la formation scolaire et pas assez sur l'expérience.

Je me dis « je suis dévouée! Je donne tout ce que je peux! Puis je peux pas voir, parce que j'ai un certificat sur la tête, ou que j'en aie pas, que mon ouvrage, elle sera pas meilleure! Que les années d'expérience, ça vaut quand même quelque chose, tu sais! Puis je me dis... « peut-être qu'ils devraient pas accentuer tellement sur tous ces cours-là, qui fait énormément de burnout! Par rapport aux cours que les gens, ils... Les gens, les mères de famille qui travaillent, puis qui prennent des cours, ils peuvent pas arriver à vivre! Ça... ceux qui ont une job à plein temps, t'arrives chez vous le soir, là, à 5 h, t'as la famille...! Peut-être ceux qui ont pas d'enfant, puis encore là, t'as quand même la responsabilité! T'as une vie avec ton mari, aussi! Où elle est, ta vie? Tu n'en as pas! Parce que le peu de temps que t'as, il est tout concentré dans les cours! Fait que t'as plus de vie! Tu n'en as plus de vie quand tu te lances dans les cours! C'est...! En tout cas, ça, c'est mon opinion à moi! Puis... puis je trouve que... puis je le vois à la caisse! On a beaucoup de... de personnel qui est dévoué à son travail! Puis c'est du travail qualifié qu'ils donnent! Puis parce qu'ils ont pas le petit certificat au-dessus de la tête quand l'an 2001 ou 2002 va arriver, ils vont risquer de perdre leur job juste à cause que ils sont pas... qualifiés dans l'université! Je trouve que c'est... ça devrait pas être, ça! La qualité de ton travail, ce que tu donnes comme travail, ce que t'es capable de donner...! Je suis d'accord comme des petits cours, comme... des petites... juste comme, tu sais, disons, ils vont avoir une fin de semaine, quelque chose, peut-être, puis, tu sais, c'est un petit renouveau! Où des gens vont discuter des situations... des choses comme ça! Mais pas des tests! Pas des... tu sais comme...! Comme aller à l'école, que tu fais quand t'es jeune! Ça, je trouve que c'est bon pour ceux qui... Même les jeunes, ils vont au collège, puis ils trouvent ça difficile! Puis ils ont pas les responsabilités financières, familiales, tout ce qu'on a! Je veux dire... c'est fait... c'est correct pour les jeunes qui ont eu le choix de faire ça! Mais après que t'es adulte, puis tout ça, je trouve que c'est... En tout cas, moi, je trouve que c'est pas juste de... de... mettre cette pesanteur-là sur des employés! Puis je sais, ils nous disent, ben, si on fait pas ça, la caisse existera plus dans tant d'années! C'est ce qu'ils nous disent! Ils nous disent constamment ça! Si on suit pas l'évolution, la caisse, elle existera plus dans tant d'années! Tu sais, faut faire ça pour évoluer! Mais faut évoluer...! Moi, je peux... Puis souvent,

les filles, je parle avec, parce que.. ceux qui sont sur le côté des prêts, eux-autres, ils ont encore plus de pression que nous, tu sais, comme! Ils nous le disent! Ils... je les vois, puis ils sont épuisés, puis ils sont tannés! Puis ils nous disent, le trois-quart, 75% de ce qu'on apprend dans les cours, on l'utilisera jamais! C'est juste pour avoir le titre!

Puis mes parents avaient pas les moyens pour qu'on aille... on a tous nos diplômes... là, de secondaire. Mais on avait pas les moyens pour aller au collège... ou... Fait que... mais je me dis quand même, tu sais, l'expérience est là! 20 ans, là, tu sais! Puis à c'te heure, c'est pas ben, ben considéré! Parce que t'as pas de certificat! T'as pas de diplôme!

2. Le style de gestion

Dans bien des cas, l'attitude de la direction a un impact important sur les employées. L'iniquité dans l'application des normes et règlements internes constitue une source considérable d'insatisfaction et de mécontentement. L'impact se fait d'autant plus sentir lorsque les conséquences sont financières ou liées aux heures de travail. Dans certaines caisses, l'attribution des postes, des horaires de travail et des salaires se fait en catimini. Le processus n'est pas transparent et la direction fait tout pour garder le secret sur les critères décisionnels. La direction adopte parfois des procédés douteux pour justifier leur conduite, comme par exemple pour exiger de leurs employées qu'elles fassent du temps supplémentaire non rémunéré. Les conflits interpersonnels avec un supérieur revêtent également une importance capitale dans le bien-être des employées qui désirent travailler en harmonie avec les autres et qui font généralement tout pour éviter les conflits. Le fait de ne pas s'entendre avec son supérieur peut vraiment empoisonner la vie d'une personne, surtout lorsque la situation perdure jour après jour. Le climat de travail s'en ressent grandement et le moral est souvent très bas. Plusieurs participantes ont invoqué les conflits comme cause principale de leur stress.

J'avais demandé pour un poste, puis je l'ai pas eu! Puis j'ai trouvé que j'avais été traitée... pas « fair », là, comme...! Ils m'ont même pas donné la chance de... de l'essayer! Ils ont été chercher quelqu'un en dehors!

Je l'avais demandé, ça fait plusieurs années, du temps partiel. Le temps que j'étais de l'autre côté. Je pouvais l'avoir l'été, parce qu'il y a des étudiants qui pouvaient nous remplacer, là! Mais c'était juste pendant les deux mois! L'été, seulement... J'ai demandé de continuer. Ils ont pas voulu! Il y en a rien qu'une maintenant, qui est à temps partiel ici. C'est eile qui fait ma job, l'autre bord. Pourquoi elle, elle a le droit d'avoir du temps partiel? Quand moi j'étais là, je pouvais pas l'avoir!

Comme un exemple, cet été, comme pour les vacances d'été, il y avait pas personne qui pouvait faire mon poste! Alors, ils m'ont dit « on va entraîner une des caissières à faire ton poste, pour que tu puisses prendre des vacances, pour l'été seulement! » J'ai dit o.k. Mais ils m'avaient pas spécifié que la caissière, elle, ses heures étaient coupées. Tu sais, c'est ça, comme, c'était coupé. Mais là, moi, en prenant sa place, mes heures ont été coupées! Fait que là, mon salaire a baissé de beaucoup, tout l'été! Parce que moi, j'étais préposée à la caisse, puis elle, elle a eu mon emploi en arrière! Fait qu'elle, elle avait mes heures, puis moi, j'avais les siennes! Mais ça m'a pas été dit, ça! Je l'ai figuré après la première semaine, de moi-même, que, tu sais, j'avais beaucoup moins d'heures! Que ma paye serait moins grosse! Toutes des petites choses comme ça, tu sais!

Puis, il y a un dimanche, pour se pratiquer, avant qu'on commence le lundi avec notre nouveau système, on a été obligé, encore une fois, de rentrer un dimanche tout l'avant-midi, aller jusqu'à midi, sans avoir une cenne pour! Puis être obligé de servir les administrateurs de la caisse pour se pratiquer! Ils venaient faire des transactions pour nous pratiquer! On a été obligé de rentrer! Puis on a pas eu une cenne pour! On a eu des beignes puis du café! Tout un avant-midi de temps!

Mais ils nous disent ça! Que si ils suivent pas la roue, puis si ils évoluent pas plus vite qu'il faut, qu'ils vont se faire enterrer par les banques! Puis que ça l'existera plus dans quatre, cinq ans d'ici! La caisse, elle existera plus!

Tu sais, elle pouvait jamais... jamais s'accorder! Elle pouvait jamais, jamais se mettre en accord avec toi! Ou... la façon que c'était dit! C'était dit, aussi... des

fois, elle donnait des commandements, comme... autrement dit, moi, j'appelle ça des commandements, des ordres! Mais tu sais, c'est la façon que c'était dit! C'était dit... «*roughement* », c'était pas... Il y a des façons de parler! Puis... des fois on se sentait comme ... des petits enfants... comme aller au primaire, là, tu sais! Toujours se faire surveiller, puis se faire dire quoi faire! Puis on est tous quand même des adultes! Puis on savait tous nos ouvrages!

3. La surcharge de travail

Les commis et préposées rapportent constamment la surcharge de travail comme source de frustration et de stress. Les personnes qui quittent, qui sont en congé ou en vacances ne sont pas remplacées et les employées doivent souvent accomplir le travail de plusieurs personnes à la fois. Il devient difficile dans ces conditions de pouvoir se concentrer, fournir une qualité de travail et ne pas faire d'erreur. Elles craignent de ne pas pouvoir compléter les tâches qui leur sont assignées.

C'est des tâches que je connaissais, mais seulement, ce qui arrive, c'est que toi... tu as du travail qui est assigné, et quand tu fais l'ouvrage des autres, t'as pas le temps de faire la tienne! Et là, quand la tienne n'est pas faite, tu te fais dire que ton ouvrage est pas fait! C'est toutes des petites choses comme ça qui, à un moment donné, ça accumule, ça accumule... et à un moment donné, là tu viens hors de toi-même!

Ben, c'est que ça a affaire avec l'ouvrage qu'on se fait donner! Puis... comme... il y a des personnes qui s'en vont en vacances, puis ils se font pas remplacer! Puis il y a des personnes qui lâchent, qui ont lâché puis ils se font pas remplacer! Fait que là, on a plus d'ouvrage puis ils demandent qu'on coopère! C'est dur faire ... je dirais... 3, 4 ouvrages ensemble! Et puis tu viens frustrée, parce que tu peux pas finir la première comme il faut, ou la deuxième, c'est tout mélangeant! Puis les papiers traînent! On peut pas les classer, comme avant!

4. Les changements technologiques et opérationnels

Les employées sont très inquiètes par rapport aux nombreux changements qui s'effectuent dans les caisses. Les opérations autrefois faites à la main sont maintenant toutes informatisées et sont continuellement en transformation. Les produits sont aussi en perpétuel changement. Les employées ne reçoivent pas assez de formation et de temps pour s'adapter et absorber les nouvelles façons d'effectuer leurs tâches qui se succèdent à un rythme trop rapide. Elles voudraient pouvoir respirer un peu entre les changements, pouvoir s'établir une sorte de routine avec laquelle elles sont à l'aise. Le manque de stabilité s'avère une source importante de stress surtout si elles ne sont pas certaines de pouvoir satisfaire les exigences qui seront requises d'elles dans le futur.

Ben, tu sais, les changements, là! Comme... on a changé beaucoup de choses. Quand j'ai commencé moi, on écrivait à la main, nos transactions! Puis là, faut que t'apprennes à tout... puis après ça, ben, dernièrement, ils ont coupé beaucoup de personnel! Faut que... faut que ... faut pas que t'aies les deux pieds dans la même bottine, disons! Puis, il y en a encore beaucoup de changements qui s'en viennent! Puis là, moi, je me demande... ça me fait peur!

C'était plutôt parce que je suis une personne conservatrice aussi. Du nouveau pour moi... j'étais plutôt une personne routinière, si tu veux! Et c'est ça, le nouveau m'inquiétait! Je m'étais dit quand j'ai commencé à la caisse « j'aime ce que je fais, je vais finir avec ça aussi! » Et là on me demandait « ça va être appelé à changer! » Alors là, c'est ça qui... un peu moi, comme tout le monde ici, d'ailleurs, on était appelé à avoir différents rôles!

C'était le fait que c'était pas clair, peut-être? Ou bien...?

Aussi! Parce que c'était des grandes grandes questions...! Pas tout à fait expliquées, non plus! On savait pas vraiment vers quoi on s'embarquait, là!

O.k. Mais pour toi, en particulier... tu aimes les choses bien faites, t'es confortable quand tu connais bien ton travail?

J'aime... oui, parce que l'inconnu me faisait peur, aussi! Puis je faisais bien dans ce... mes tâches, je les faisais bien! Puis je me disais « oh! Si on me demande de faire autre chose, peut-être que je pourrai pas... répondre aux exigences! », ces choses-là.

5. Les changements organisationnels

Les participantes craignent énormément de perdre leur emploi et cela leur cause énormément de stress. Les restructurations et les fusions de caisses amènent de nombreuses coupures de postes. De plus, les employées qui ne prennent pas les cours de formation requis pour leur poste ne conserveront aucune garantie quant à leur emploi. Celles qui travaillent à contrat ou à temps partiel sont doublement vulnérables et se sentent très insécures vis-à-vis leur situation future. Seront-elles encore là dans quelques semaines, quelques mois, l'année prochaine? Elles n'ont aucune sécurité d'emploi et leur nombre d'heures de travail peut être modifié sans préavis. Elles s'inquiètent donc pour leurs responsabilités financières: hypothèque, prêt automobile, éducation des enfants...

Ben, seigneur! Là, moi, là...! Ça pas de bon sens! C'était comme la fin du monde, là! Mais quand elle me l'a dit, là, j'ai pas pleuré! Mais j'étais assez en maudit, là! J'étais en maudit contre elle! C'est comme... je dis elle... la caisse! Parce que c'est elle qui était là devant moi, à ce moment-là! Mais je suis contre la caisse! C'est comme s'ils venaient me voler quelque chose! Comme « t'as pas le droit de faire ça! Ça fait 20 ans que je suis ici! T'as pas le droit de faire ça! Tu t'en viens me voler quelque chose de moi, là! » Pas d'avertissement! Rien, avant! Le pire, c'est que le directeur général, deux semaines avant... deux semaines ou un mois avant, je sais pas trop... il a fait le tour dans tous les centres de services. « Inquiétez-vous pas! Personne va perdre sa job! » Puis c'est ci! Puis c'est ça! « Il va avoir des changements de poste! Mais personne va perdre sa job! » Il prend le temps d'aller dans tous les centres de service! Il y en avait quatre à ce moment-là. Pour dire à tous les employés que personne perdait leur job! Ben, cette journée-là, le (date), il y a entre 10 et 15 personnes qui ont perdu leur job à (nom de la caisse)!

J'étais au comptoir, là, caissière. Puis c'est ça, justement, j'étais la dernière rentrée. Puis j'étais comme un yoyo, là, tu sais! Ils me promettaient plein d'affaires! Mais j'avais jamais... tu sais, j'avais jamais rien! Ils m'avaient dit « ben on va t'engager temporaire à temps plein ». Tu sais, je vais faire du temps plein 37 heures, mais je vais quand même être temps partiel. J'aurai pas le titre de temps plein, donc j'aurai pas de vacances, de journées de maladie! J'aurai pas de bénéfices! Puis, moi,

j'étais jeune, là! J'avais 17 ans, ou 18 ans! J'ai commencé à travailler à la caisse, j'avais 16 ans!

On avait des heures, puis là, tout d'un coup, ils décidaient, là, qu'il y avait des coupures à avoir, là! On faisait... tu sais, on faisait du 37 heures, là, pour peut-être 8 mois de temps, là! Puis là, tout d'un coup, ils décidaient qu'il y avait des coupures! Là, ils nous coupaient ça à 15 heures par semaine!

6. Les vols à main armée

Les employées qui travaillent comme caissière ou comme préposée au service à la clientèle sont souvent victimes de vols à main armée, parfois de façon très répétitive. Elles subissent un stress énorme et les conséquences, qui seront examinées de façon plus détaillée plus loin, se font fortement sentir pour de longues années. Les caisses n'offrent pas de protection suffisante et elles ne se sentent pas en sécurité.

Comme je disais tantôt, ça faisait un double d'énergie pour moi, à pouvoir... à pouvoir... avoir l'énergie pour faire mes journées! Surtout... surtout sur le coup! Après ça, c'était pas si pire! Mais là, quand on embarque dans le genre de roulette d'hamster, là, quand on a vécu plusieurs hold-up, ça fait ça, là! O.k. là, tu l'as... une telle réaction! Mais après ça, t'embarques dans... soit l'émotion, tu pleures pour rien! T'es frustrée! Tu sais pas ce que t'as! Tu... tu te reconnais plus! Si tu te laisses aller dans cette roulette-là, ou si tu manques de respect envers le temps que ça prend pour traverser ça, c'est des risques de burnout, ou de dépression! Moi, j'ai fait les deux! Burnout et dépression.

Il y en avait eu plusieurs! À un moment donné, il y avait trois mois de file... trois mois qui se suivaient, là, trois vols à main armée! C'est arrivé dans ... comme je disais... dans une période d'à peu près deux ans, les vols à main armée!

Les facteurs de vulnérabilité personnelle

Le contexte familial et les facteurs personnels jouent un grand rôle dans l'émergence du stress et du burnout. Ils interagissent avec les facteurs organisationnels pour former une accumulation chronique de sources d'épuisement. Les catégories qui suivent sont celles qui apparaissent les plus déterminantes dans les témoignages: 1) la personnalité; 2) les valeurs; 3) les responsabilités familiales; 4) les épreuves familiales et personnelles.

1. La personnalité

Les participantes rapportent très souvent être perfectionnistes et minutieuses, non seulement au travail mais aussi dans les autres sphères de leur vie. Il leur faut souvent avoir une maison parfaitement propre et mettent beaucoup d'énergie dans les activités domestiques. Au travail, les employées tentent d'accomplir un travail impeccable et se disent parfois obsédées par la possibilité de faire une erreur ou de ne pas achever complètement leurs tâches avant de quitter le soir. Elles veulent contrôler et maîtriser toutes les facettes des transactions à effectuer de façon à ne jamais être prises en défaut. De plus, les participantes se décrivent comme des personnes dévouées, généreuses qui s'oublient pour faire plaisir aux autres; elles disent parfois que les autres profitent de leur gentillesse. Elles n'affirment pas leurs besoins et tentent de satisfaire ceux des autres en priorité. Elles n'aiment pas la confrontation et évitent tout ce qui pourrait causer un conflit ou blesser l'autre.

**Moi, je suis très, très perfectionniste! Fait que faut que ça soit, là, tout parfait!
Mais je passais la balayeuse tous les jours, pour vous donner un exemple!**

Je veux tout fait tout de suite, pour une! Faut que ça soit en ordre! « Nothing's good enough! », l'expression comme ça, là! (rire)

On se dévoue corps et âme! On donne le meilleur de soi-même!

Bien c'était un petit peu de ça... et j'étais le style disons, de personne, à qui... comment je pourrais dire ça... Je m'oubliais moi, pour répondre aux besoins des autres. Ça fait que j'étais la petite personne ben bonnasse, et tout ça... je travaillais sur mes heures de dîner! Puis c'est ça... ça fait qu'à un moment donné, je crois que ça m'a rattrapé! Je pensais vraiment pas à moi! Je pensais plus à rendre service à tout le monde... fait que... j'étais beaucoup exigeante envers ça, comme faire mon travail à la perfection, un petit peu avec ça, là, je dirais.

Puis moi, je suis ben... je suis hypersensible! Toutes les petites affaires, ça me... ça me touche droit au coeur, là! Je prends ça ben à coeur, tout ce qui se passe! Toutes... Chaque fois que... moi, j'aime pas ça, me faire chicaner! J'aime pas la chicane!

2. Les valeurs

Les commis et préposées déclarent attacher énormément d'importance au service aux sociétaires. Elles aiment rendre service, s'assurer que les clients sont satisfaits et bien servis. Elles prennent très à coeur tout ce qui peut affecter la qualité d'un service personnalisé. Elles sont réticentes à appliquer des procédures qui vont à l'encontre de cette valeur, même lorsque cela leur est imposé par la direction. Plusieurs indiquent que le service à la clientèle représente l'élément le plus valorisant de leur travail et que si elles devaient travailler ailleurs, elles iraient dans un domaine qui leur permettrait de conserver ou de mettre en valeur cet aspect.

Mais pour moi, mon sociétaire a toujours été très important! Ça c'est primordial! Touche pas à ça! Et je ... je venais à bout... j'avais changé de façon... mais je

peux pas être bête avec le sociétaire! Parce que c'est lui, là, qui est mon gagne-pain!

C'est dur! On est tous comme ça, les filles icittes! On prend trop ça à coeur! Chaque compte de la personne est importante! On veut la satisfaire! On veut... pas décevoir! On va tout faire pour! Fait que même en dehors de l'ouvrage, tu vas continuer à y penser!

Mais, j'aime ça, donner un bon service! Je me suis toujours dit, « Si un jour, je lâche la caisse, je vais peut-être m'en aller dans une place, pour accueillir les gens! J'aime ça! » [...] Et puis elle (animatrice d'un cours de service à la clientèle), c'était tous des points positifs qu'elle donnait! Elle avait rien de négatif! Puis on a appris dans ce cours-là! Pas possible! Rien qu'en amenant les côtés positifs, de ce que tu fais! Et puis..., elle m'a dit, elle dit « (Nom de l'employée), toi, là, t'es très, très professionnelle! » Aie! Là, là! J'étais-tu fière! Mais depuis ce temps-là, je dis, « mais c'est ça que je veux devenir! Très professionnelle! » Elle m'avait mis... Puis là, je le dis à mon boss, « moi, je veux devenir professionnelle jusqu'au bout des doigts! Fait que je garocherai pas mon sociétaire n'importe où! » Fait que quand la madame m'a dit, là, mon service est très... personnalisé, pour moi, ça veut dire qu'il a été très professionnel, aussi!

3. Les responsabilités familiales

Les participantes indiquent avoir beaucoup de difficultés à équilibrer leur vie familiale et leur travail. Elles assument les responsabilités face aux enfants et à la tenue de la maison elles-mêmes et souvent leurs conjoints sont peu enclins à s'impliquer à part égale dans ce secteur, du moins avant que cela ne devienne vraiment nécessaire. Elles tentent de tout accomplir comme si elles ne travaillaient pas. Elles ne considèrent pas que s'occuper des enfants et de la maison est l'équivalent d'un travail et minimisent ce que cela peut exiger d'efforts. Elles manquent de temps et d'énergie pour remplir toutes les tâches et finissent par ressentir une grande fatigue et s'épuiser totalement. Le fait de devoir travailler parfois le soir et les fins de semaine augmente la difficulté de tout gérer. Si on

ajoute à cela l'obligation de suivre des cours, cela devient pratiquement mission impossible. L'accumulation de toutes les responsabilités et de tous les stress fait qu'à un certain point le vase déborde.

À un moment donné... on est tous des humains! Puis à un moment donné, moi, je m'étais... je m'étais un peu chicanée avec... le patron. J'y avais dit « écoute, là! Vous-autres, les hommes... » je veux pas dire que les hommes font rien, là! « Vous-autres, les hommes, c'est pas pareil! Le soir, vous vous en allez à la maison, vous arrivez à la maison, ben la femme, elle, faut qu'elle fasse le souper! Puis vous-autres, vous êtes assis à la table! Vous lisez votre journal! Nous-autres, on a notre journée dans le corps! Puis là, faut faire le souper! Puis là, oops, le petit braille! « Maman, j'ai faim! » Puis, tu sais... ça finit plus, cette affaire-là! Là, cours faire les lavages! Cours pour ci! » O.k., il y en a, des hommes, peut-être qu'ils participent plus que d'autres, là! Mais je sais que lui... là... il participe pas.

Après ça, ceux qui voulaient monter d'échelon, il fallait qu'ils suivent des cours, pour avoir un papier collégial. Que même si tu faisais déjà l'ouvrage, t'étais pas payée pour ça! Mais elle, elle suivait des cours collégial automatiquement! T'entretenais une maison! Travailler ta journée, de 8 heures le matin, à 5 h, puis aller suivre des cours au collège le soir! Puis étudier les veillées puis les fins de semaine! Ben, ça mène à un burnout, c'est à peu près automatique! Puis il y en a qui l'ont essayé avant elle, puis ils ont tous été sur un burnout! La moyenne, à l'exception, il y en avait une qui était fille... on parle de quoi...? À peine 20 ans! Mais elle, c'est sûr, quand elle arrivait à la maison, l'assiette était sur la table! Maman a tout préparé! Elle se lève le matin, elle tire le tiroir, le linge propre est déjà dans le tiroir! Fait que c'est sûr, là, c'est différent pour eux-autres, là! Mais pour quelqu'un qui est... une femme mariée, avec une maison, l'entretien, puis des... deux enfants à la maison, là, c'est... c'est pas mal de stock! Elle, c'était pas mal ça, pas mal, qui l'avait drainé son énergie! (Conjoint d'une employée)

Mais icitte, ils me le disent souvent, souvent! « Comment tu peux faire, pour faire à manger? Puis à travailler? Les enfants...? » Je sais pas! Je viens à bout! C'est peut-être pour ça que je suis toujours fatiguée, aussi! Ça fait des années que je fais ça, là! Ça fait dix ans que j'ai des... que j'ai un enfant! Fait que... ça fait dix ans que... que je travaille, j'ai des enfants, puis je continue à... à faire qu'est-ce que je fais!

Le linge était bien lavé! Le manger était fait, là! Je veux dire... c'était fait pareil! Mais... il restait plus de temps pour elle-même! Tu sais, pour pouvoir te reposer, là! Comme le dimanche, ben là, t'es pris à ... elle court à faire du ménage, faire du manger! Puis... ça recommence encore le lundi, tu sais! Personnellement, moi je trouve que c'est une stupidité, avoir ça ouvert le samedi avec! Il me semble qu'ils pourraient s'arranger, tu sais! Parce que quand tu pars, là, puis tu reviens, ça ferme à midi, ou à 1 heure, ben par le temps que t'es revenue, ben câline, il te reste plus ben, ben des heures dans l'après-midi non plus, là! (Conjoint d'une employée)

Oui! Ben, c'est parce que j'avais été... j'avais resté à la maison, quand même, un bon cinq ans, là, quand les enfants étaient jeunes, jeunes! Quand mon dernier a commencé à la maternelle, la pré-maternelle, là, c'est là que j'ai décidé de retourner sur le marché du travail! Fait que je me disais, au moins j'avais passé, là, les cinq années, là, avec mes jeunes enfants! Je les avais.... Je les avais élevés! Puis je les avais... je leur avais donné ce que j'avais à donner! J'ai trouvé ça dur! J'aurais aimé ça, des fois, être sur le marché du travail, parce que je trouvais ça dur à la maison! Puis... quand j'ai retourné sur le marché du travail, ben là, c'est ça... Je me donnais comme à fond, là! Je me disais, « j'ai été cinq ans comme à rien faire! » Pour moi, c'était à rien faire! C'était pas à rien faire, là! J'avais tout, tout, tout, la besogne de la maison! Puis j'avais les enfants...! Fait que là, je me disais « là, donne-toi à fond! » Puis c'est ça... peut-être que je me suis trop donnée! Trop donnée, parce que...

C'est comme si tu voulais compenser pour le cinq ans... ou t'avais pas contribué à la société...

Oui! Oui! Puis j'avais... j'avais à me prouver à moi aussi! J'avais, je pense, des choses à me prouver à moi!

4. Les épreuves familiales et personnelles

Plusieurs participantes décrivent des situations familiales particulièrement exigeantes et stressantes. Certaines d'entre elles décrivent avoir un passé très lourd qui leur pèse encore et dont elles ont de la difficulté à sortir. Il s'agit d'alcoolisme, de violence et d'abus physique, psychologique ou économique dans la famille d'origine, avec les parents. Les problèmes familiaux se répercutent dans la vie actuelle de ces personnes, dans leur vie de couple et avec leurs propres enfants. Il n'est pas facile de conjuguer les difficultés qui

proviennent de toutes parts surtout lorsque la famille n'est pas là pour apporter un soutien. La maladie ou le décès d'un membre de la famille a également un impact important sur les employées qui doivent gérer des difficultés dans plusieurs sphères de leur vie. S'occuper d'un être cher qui souffre d'une maladie chronique épuise les réserves morales et physiques de la personne qui doit en prendre soin. Les décès affectent particulièrement les participantes qui leur sont très attachées. Les problèmes de santé personnelle affaiblissent grandement les personnes qui en sont affectées. Les opérations médicales demandent une période de convalescence, une récupération physique que certaines participantes n'ont pas eu la possibilité d'obtenir. Elles sont retournées au travail avant même d'avoir repris assez de forces pour faire face à leurs responsabilités habituelles, au travail et à la maison. Parfois elles se sentaient prêtes à retourner au travail mais ne considéraient pas la situation de façon réaliste.

C'est que j'ai... ma famille, mon père était alcoolique. Ma mère faisait des dépressions nerveuses. C'est moi qui a élevé mon frère et ma soeur. Suite à ça, je suis partie de la maison à 19 ans et demi. Je suis partie aussi tard, parce que je voulais comme, amener les deux autres avec moi! Mais c'était irréaliste! Mais à ce moment-là, en tout cas, c'est ça que je vivais! Ça fait que je suis partie de la maison au mois d'août. J'ai monté à (nom d'une ville) après ça, avec mon conjoint. Parce que j'avais peur de pas m'en trouver un en bas, en Gaspésie! Fait que j'ai pas pris de chance, je l'ai monté avec moi! Fait que... lui, buvait aussi. Lui consommait aussi. Puis je lui avais toujours dit, « la journée où tu vas commencer à... à parler tout seul... ou à ... être violent..., ou quoi que ce soit, je partirai! Mais je suis pas partie! Puis j'étais super soumise! Puis, ayant aucune... aucune idée de mes limites et de ma valeur, ben je me... puis en cherchant toujours de satisfaire et de plaire à l'autre, je m'oubliais complètement! J'étais toujours en avant! Ça fait que quand ça allait mal, ou que c'était pas fait à son goût, ben c'est sûr que c'est à moi que ça revenait! Parce que c'est moi qui l'avais fait! C'est à moi qui... pour le faire! Fait que.... Ensuite de ça, on a eu (leur fille). Puis ça, je trouve ça difficile! Parce que moi, de la façon que j'ai été élevée, c'est ... au temps des dépressions nerveuses, mon père qui buvait..., il nous frappait! Je sais que c'est pas ça que je veux pour mon enfant! Mais pour rattraper l'équilibre, faut avoir été aux deux bouts! Fait que j'ai eu un bout de violence! Et de l'autre bout, moi, j'ai pas de colonne du tout!

J'ai des périodes où je suis stressée, plus que un peu plus, parce que moi, j'ai un mari premièrement, qui est malade, ça fait 20 ans! Donc c'est moi qui gère les finances à la maison! Qui fait tout parce que lui est infirme! Il ne peut plus rien faire! Donc j'ai beaucoup de stress chez moi aussi, là! Il faut pas oublier que des fois, sans que tu... t'amènes tes problèmes à l'ouvrage, ben, des fois, t'as comme pas le choix de les amener! Ils te suivent! Que tu veuilles, que tu veuilles pas, là! C'est pas tout le monde qui est dans la même situation que moi, là! Je veux dire... moi, je suis un cas un peu spécial, parce que ça fait 20 ans que je demeure... que je reste avec mon mari qui est malade! Donc j'en ai soin! Puis, lui a vécu beaucoup d'opérations, aussi! Il a eu 21 opérations, puis il est bien dépressif! Il fait beaucoup de centres pour les dépressions. Alors, je veux dire... j'ai ça aussi, qui est chez nous, qui m'aide pas, là! Donc si tu accumules les deux ensemble, des fois, ça peut...

Euh... ben, mon père a eu une crise... on savait pas de quoi. Euh... il a eu... on pensait que c'était un stroke. Mais ça l'était pas. C'est son foie. Et puis... durant ma... mon congé de maladie, mon mari et moi-même, on a été visiter mon beau-frère, puis on l'a trouvé mort! Il était mort. Alors, ça m'a retardée! Comme, je commençais à faire mieux! Mais ça m'a mis presque au commencement encore!
O.k. Ces deux événements-là se sont produits pendant que t'étais déjà arrêtée?
Le deuxième, pendant que j'étais déjà arrêtée. Le premier, c'était à peu près une semaine avant.

O.k. Alors, est-ce que tu... est-ce que tu dirais que c'est les deux choses mis ensemble... la crise que ton père a fait, en même temps que le stress au travail, qui a fait que t'as fait toi-même des crises?

Probablement, c'était tout le développement de tout... puis je le réalisais pas! Et puis... tout d'un coup, là, j'en pouvais pas! Puis c'est quand j'ai commencé mes crises.

Puis j'avais pas d'aide! Tu sais, j'avais un problème du côté personnel. J'avais pas... j'ai été quatorze ans sans ma famille! Je me suis mariée seule, pas mes frères et soeurs..., mes parents m'ont mis de côté! Ça, ça été... ça, c'est un autre... Ça fait rien que deux ans que je vois ma famille! J'ai été quatorze ans, pas de famille. [...] Je me suis mariée à la cachette! J'ai... j'ai eu mes enfants seule! Ma belle-mère était..., elle avait juste un garçon, une fille. Elle aidait sa fille, mais elle aidait pas son garçon! On restait à la même place, là! Moi, elle m'a jamais aidé avec mes enfants! Fait que quand j'ai fait mon burnout, mon petit, j'avais pas d'aide! C'est ma gardienne qui a gardé mes enfants, jour et nuit, le temps que j'étais à l'hôpital!

Ça pas dû être facile?

C'était pas... c'était très dur pour moi! Mon mari aussi, là! Tu sais, les histoires... famille, belle-mère..., enfant, moi, l'ouvrage... puis... Je voulais travailler, parce que ça me faisait de l'extra! On reste sur une ferme... lui a son bulldozer, il travaille en dehors! Puis dans ce temps-là, il travaillait pour les highways... Ça allait bien! Mais... c'est... quand t'es toute seule, à te débrouiller! À survivre! À passer à travers ce qu'on a passé! J'ai eu très... beaucoup de misère! Puis ça m'a toujours resté après mon burnout! J'ai toujours resté fatiguée! Fatiguée, tout le temps! Tout le temps!

Je pense qu'après ma grande opération, j'étais peut-être pas assez forte quand je suis revenue travailler, puis... c'est peut-être ça qui m'a affectée. Je pense que j'étais pas assez prête pour revenir travailler. Je me sentais prête, mais je l'étais pas! Des fois, tu te sens plus fort physiquement, mais tu l'es pas, en fin de compte!

Après, là, c'était l'hystérectomie! Puis... l'appendicite aiguë! Et puis j'ai eu... il m'ont opérée trois fois pour des hernies! Finalement, ils m'ont mis un ... (marlix?) parce que ça se déchirait continuellement! Cinq fois dans 18 mois!

Les conséquences personnelles

Les symptômes et les conséquences de la crise du burnout sont regroupés comme suit: 1) les symptômes physiques; 2) les symptômes psychologiques; et 3) les conséquences sur le fonctionnement professionnel, social et personnel des employées.

1. Les symptômes physiques

Les descriptions des participantes comprennent un grand nombre de symptômes physiques qui, pour la plupart, durent depuis longtemps, des mois, voire des années. Ils comprennent presque toujours un état d'épuisement physique constant et la présence de plusieurs troubles psychosomatiques tels que l'insomnie, des maux de tête, des problèmes digestifs, des maux de dos, des nausées, la perte de cheveux. Leur système immunitaire

fonctionne mal et les employées attrapent souvent des grippes et des maux divers. Plusieurs employées rapportent des douleurs à la poitrine, des engourdissements, le coeur qui débat, de la difficulté à respirer. Dans la majorité des cas, les médecins leur donnent un diagnostic d'anxiété avec crise de panique, sinon celui de dépression.

Mais deux ans passés, elle m'a appelée au téléphone, puis c'était 11 h du soir, puis elle dit, « il faut que tu viens! Je pense que j'ai une attaque de coeur! » Puis... je demeure très proche d'elle... seulement... la même rue, mais trois... un peu plus loin. Puis je suis une infirmière. Puis elle dit « peux-tu venir? » Puis j'ai été là, puis... elle... elle était très anxieuse! Puis elle dit « ça fait mal à mon coeur! » Puis elle était tremblante! Puis un peu... pas vraiment pleurer, mais... très proche, là! Elle avait mal à la poitrine, elle dit... J'ai pris son pouls, puis c'était élevé! Puis elle avait de l'engourdissement. Mais avant ça, il y avait rien. Alors, à ce temps-là, on... pensait que peut-être, il y avait quelque chose de... de physical qui arrivait! Parce que elle... elle n'a jamais dit que... « je me sens pas bien! Je peux pas coper! » Il y avait jamais rien avant ça! (Soeur d'une employée)

Oui, c'est parce que... moi, mon point faible, tu sais, il y en a, quand c'est le point faible, mal au dos, mal aux jambes. Moi, c'est mon cou! Puis mon cou se déplace. Puis, parce qu'il est faible, c'est que là, les vertèbres se déplacent. Puis ça me rend pire! Puis quand j'ai ça, j'ai envie de vomir! J'ai... je peux tomber sans connaissance! Ça vient plus grave.

Ça commencé avec... j'ai commencé à avoir des points dans l'estomac. Et puis, je pensais que c'était... juste comme une attaque de coeur! Mais c'était pas ça... il appelait ça une « anxiety attack »

2. Les symptômes psychologiques

Les employées décrivent d'abord une grande détresse émotionnelle. Elles pleurent très souvent et rapportent parfois se sentir incapables d'arrêter. Elles sont hypersensibles à tout ce qui peut survenir à la maison ou au travail. Leur niveau de frustration et d'anxiété

est très élevé et elles n'ont presque plus de tolérance. Elles ne se sentent plus capables d'affronter les difficultés de la vie et craignent de se présenter au travail. Celles qui ont des problèmes familiaux graves rapportent parfois avoir des idées de mort, des pensées suicidaires. Celles qui rapportent avoir subi des vols à main armée décrivent des symptômes associés au stress post-traumatique tels que cauchemars, état de vigilance constant, ré-expérience de l'événement.

J'étais rendue, je rentrais le matin, je pleurais tout le temps! Je repartais d'ici, je pleurais!

As-tu eu des pensées suicidaires à ce moment-là?

Oui. Oui... puis ça été... il y a un moment donné, là, je m'en venais, là, puis je voyais un gros poteau, là... puis je disais « si je rentrais dedans, là! C'est rien que moi que je tuerais! Je ferais pas de mal à personne d'autre! »

Pour revenir au stress que ça me faisait vivre, c'est que... tu vis des craintes, puis des angoisses, puis des peurs qui sont... suite à un hold-up, qui sont réelles! Parce que tu... c'est pas tout le monde dans notre société qui a eu à vivre avec quelqu'un qui te pointe un fusil devant toi, puis que tu te dis, « je vais-tu revoir soit mon conjoint, ou mes enfants, ce soir, là? » Ça t'amène au maximum, là, comme! Puis... ça... ça te fait vivre ce que je disais tantôt, là, l'espèce de roulette d'hamster! T'embarques dans tes émotions, puis faut... tu veux..., tu voudrais que ce soit un épisode qui soit pas passé! Mais c'est un épisode qui est passé, et que t'as à vivre! Faut que tu chemines là-dedans! Aujourd'hui, on sait que travailler dans les institutions financières, bon ben...! Ça va avec les voleurs!

3. Le fonctionnement professionnel, social et personnel

Les employées rapportent toutes avoir eu des problèmes de fonctionnement sur les plans professionnel, familial ou personnel. La majorité d'entre elles deviennent incapables de travailler et prennent un congé de maladie variant en général de un mois à onze mois.

Certaines d'entre elles ne prennent pas de congés parce que la caisse n'offre aucune indemnité pour invalidité en raison de stress mais sont incapables de fonctionner normalement dans leur vie familiale. Elles mettent absolument toutes leurs énergies pour travailler et assurer ainsi un certain revenu mais cela se fait vraiment au détriment des autres sphères de leur vie. Elles sont totalement incapables de s'occuper de la maison et des enfants. Leur état de fatigue est tel qu'elles doivent continuellement dormir lorsqu'elles ne travaillent pas, se couchant dès leur arrivée à la maison, toutes les fins de semaine et pendant tous leurs congés et leurs vacances. Certaines personnes se font retirer leur permis de conduire pendant plusieurs mois ou sont hospitalisées en raison de leur état de santé. Parfois, elle ne peuvent même plus s'occuper d'elles-mêmes et doivent être prises en charge par des membres de la famille. La vie sociale est aussi passablement perturbée; les employées refusent de voir des amis, refusent de sortir. La vie de couple devient difficile. En particulier, l'intérêt pour les relations intimes devient nul.

Du mois d'avril à aller au mois de juillet, là, j'ai... c'est ça, là... J'ai... Je me suis couchée! Toutes les fins de semaine, je les passais couchée! Je me couchais à 7 h 30 le soir! C'est pas des menteries! J'arrivais ici, puis à 7 h 30, j'étais couchée le soir! Je disais aux petits « je suis pas capable! Arrangez-vous! Faut que j'aille me coucher! »

Je pleurais tout le temps! Je pouvais pas faire rien! Comment je dirais ça...? Je pouvais pas même fonctionner mon auto! J'avais des petits « blackouts »... Moi, j'ai resté à peu près 20 minutes de la ville, alors il faut que j'use mon auto pour venir en ville. Puis... à cause qu'il a fallu que je vais au médecin chaque semaine, mes parents, il a fallu qu'ils viennent me chercher, m'amener au docteur! C'était vraiment dur! C'était pas juste ma famille, c'était toute ma famille! Comme mes parents, mes soeurs, il a fallu tous qu'ils aident!

Ben, moi, j'ai eu une très grande peur à cause des crises! D'être toute seule! Alors, j'ai... il a fallu que j'aie quelqu'un avec moi à tout le temps! Comme les enfants, là, le soir, ils pouvaient pas sortir! Il y en avait une qui, fallait rester à la maison

avec maman! Puis... quand mon... parce que mon mari travaille les shifts! Alors, leur vie sociale était changée!

J'étais rendue, là, avec les pilules, là... Je voulais plus voir les enfants! Je voulais plus que mon mari me touche! Je voulais être toute seule! Je voulais... je voulais même pas répondre au téléphone!

Les stratégies de guérison

Les stratégies de guérison réfèrent à toutes les tentatives prises par les participantes pour gérer leur stress ou pour revenir à leur état habituel, à un état de bien-être ou de mieux-être. Les stratégies ont été regroupées en cinq catégories: 1) demander de l'aide; 2) refaire ses énergies; 3) changer sa façon de penser et ses valeurs; 4) passer à l'action; et 5) se désengager.

1. Demander de l'aide

Les participantes consultent toujours leur médecin, la plupart du temps en raison des symptômes physiques qui les affligent tels qu'insomnie et maux de tête ou parce qu'elles ont l'impression de faire une attaque cardiaque ou parce qu'elles ressentent un état de fatigue extrême. Les médecins évaluent la situation et leur recommandent un arrêt de travail. Ils prescrivent également des médicaments, le plus souvent des somnifères et des anxiolytiques, parfois des antidépresseurs. Certaines sont également référées en psychiatrie. Un bon nombre d'entre elles, et particulièrement celles qui s'en sortent le mieux, préfèrent utiliser des produits naturels et des thérapies alternatives. Plusieurs décident de consulter un psychologue qui les aide généralement à relaxer, à mieux gérer leur stress, à modifier leur façon de penser et d'agir. D'autres hésitent car elles entretiennent des croyances inhibitrices face à la psychothérapie. Celles qui ont un lourd bagage familial suivent parfois

des thérapies intensives dans des centres spécialisés. Les conjoints, les amies et les collègues de travail apportent fréquemment un soutien important et fort apprécié.

Après, mon mari, il a jeté les pilules dans la toilette! Parce que... j'étais pire! J'étais rendue, là, avec les pilules, là... Je voulais plus voir les enfants! Je voulais plus que mon mari me touche! Je voulais être toute seule! Je voulais... je voulais même pas répondre au téléphone! J'étais pire que j'étais avant! Quand mon mari a vu ça, il les a jetées! « Les pilules dans la toilette! Puis toi, va falloir que tu reviennes sur tes pieds! Puis... »

J'ai essayé des produits... puis des produits naturels! Puis... graduellement, j'ai remonté la côte!

J'y ai pas été! Pourquoi? Parce que je me disais, « ben, voyons donc! J'ai pas besoin d'un psychologue! » Pour moi, là, déjà, je peux pas dire aujourd'hui! Mais déjà, quelqu'un qui allait voir un psychologue, c'était quelqu'un qui était fou! C'était niais de même! Il y en a encore beaucoup de monde qui pensent ça comme ça! Mais pour moi, c'était ça! Je me disais « je suis pas folle, là! Je suis juste fatiguée! Je suis juste... épuisée! Je suis pas pour aller voir un psychologue! »

Lui aussi m'a apporté beaucoup, beaucoup de support! Il était là la journée où je me suis pas sentie bien! Jusqu'à Toujours ... vraiment, je l'ai trouvé pas mal courageux! (rire). C'est pas facile, disons, pour le conjoint!

Là, on est une bonne équipe! Alors, quand on voyait qu'il y en avait une qui était vraiment, là, comme basse, toutes les autres la remontaient! Fait qu'il y en a une qui était basse, puis les autres, ben, s'acharnaient pas! Mais on y parlait! Et puis, c'est de même qu'on se tient! On se tient beaucoup comme ça, là! Une chance!

2. Refaire ses énergies

Les employées souffrent d'un grande fatigue et doivent refaire leurs énergies. Le repos constitue la première étape de la récupération sur le plan physique. Tranquillement, les employées, qui ont l'habitude de se dévouer pour les autres, écoutent leur corps et s'occupent d'elles-mêmes. Elles apprennent à relaxer, à mieux s'alimenter, à faire des activités physiques légères telle que la marche et des activités de loisirs. Le processus peut prendre plusieurs semaines, voire des mois.

À me parler beaucoup... je peux pas expliquer comment, là, mais... elle (la thérapeute) était là à me supporter... à me donner des programmes à suivre, des exercices à suivre... une diète à suivre, un petit programme pour des petits exercices, aller marcher beaucoup, elle m'a aussi donné... elle m'a dit qu'il fallait que je prenne à peu près une demi-heure chaque jour, juste pour moi-même, pas penser à personne d'autre! Ça, ça vraiment aidé!

3. Changer sa façon de penser et ses valeurs

Les employées qui réussissent à ne plus vivre d'émotions négatives et à ne plus souffrir de problèmes psychosomatiques rapportent avoir considérablement changé leur façon de penser et leurs valeurs. Elles réalisent que leur stress vient en partie de leur façon d'aborder la situation. Elles apprennent à lâcher prise par rapport à leur perfectionnisme, leur désir de plaire à tous et même à leur insécurité par rapport à la perte d'emploi. Elles acceptent de ne pas pouvoir tout faire en même temps, à la maison, au travail, dans la vie sociale et que cela est humain. Elles prennent les choses une à la fois plutôt que de tout accumuler. La santé devient souvent la priorité numéro un dans leur vie. Elles décident de s'occuper d'elles-mêmes en premier pour recouvrer et conserver leur santé. Elles écoutent les signaux que leur envoie leur corps. Le processus de guérison n'est pas nécessairement facile et le changement s'effectue lentement. Cependant, celles qui progressent le plus

insistent sur le travail sur soi comme condition nécessaire à la guérison. Certaines personnes ne réagissent dans ce sens qu'après un deuxième burnout.

Ben, le fait, je te dis que j'étais plutôt une personne qui... « qui me laissais manger la laine sur le dos », comme, on profitait beaucoup de mes bonnes actions, si on peut dire! Et maintenant, je vais penser plus vraiment à moi-même!

Puis, j'ai fait encore un autre burnout. C'est à ce moment-là, que j'ai dit « c'est assez! » À un moment donné, faut que... faut que t'apprennes à lâcher prise, comme, sur cette personne-là! Elle, elle voulait pas changer! Faut que c'est moi, j'ai tout pris la responsabilité de moi, essayer de changer! Ça pas été facile!

Puis là, je me suis dit « moi, comme je prends soin de moi! » Puis là, quand j'ai arrivé à la caisse, je me disais, quand je me faisais garocher sur un bord puis sur l'autre, je me disais « o.k. je lâche de m'énerver! C'est pas moi qui demande ça! Faut que s'il en vient des conséquences à ça, je ne prendrai pas la responsabilité! C'est moi-même, là! C'est à moi, à me... comment je dirais ça? C'est à moi à me soigner! Puis c'est à moi à changer ma façon de penser! Puis à changer ma façon de voir les choses! Puis à me regarder moi-même, puis à me dire « o.k. là, si tu continues de même, tu vas tomber! Faut que change de bord, tu sais, comme! » Je me suis pris en main! Puis je suis une personne qui m'inquiète à tout! Puis j'ai appris à changer ma façon de penser! Puis à me dire que je donne le meilleur de moi-même! Je peux pas donner plus! Puis s'il y a des conséquences, ben c'est pas de ma faute! Puis à me dire que c'est pas de ma faute! Puis c'est pas de ma faute! Puis comme... je prendrai pas les responsabilités pour leurs décisions!

J'ai appris à... à regarder la poussière! Parce qu'à un moment donné, j'ai appris qu'elle était pour rester là, puis m'attendre, là! C'est parce qu'à un moment donné, tu peux pas le faire! Tu peux pas te diviser en trois! Et t'es rendue épuisée! Et puis, à travers de tout ça, je me suis retrouvée hypoglycémique, alors il a fallu que je fasse une mise au point sur moi, là, tu sais! Sur ma santé! Sur le stress! Parce que... hypoglycémie, il faut que... tu gères beaucoup ton stress! Le stress joue beaucoup sur ta santé, à ce moment-là! Faut qu'il a fallu tout que j'apprenne ça en même temps! C'était pas évident! C'était pas évident.

Ton corps t'envoie des signes! Ben, écoute-les! Il y a quelque chose, là! Qui te dit, là... Parce que ton corps, c'est une grosse machine! Écoute-le, là! Si tu l'écoute pas, à un moment donné, la machine, elle va péter! Attends pas qu'elle pète!

4. Passer à l'action

Les participantes qui atteignent un état de bien-être après avoir vécu un burnout réalisent qu'il ne suffit de modifier leur façon de penser, il faut aussi passer à l'action. Elles s'affirment davantage et apprennent à dire non. Elles apprennent à se respecter et à se faire respecter des autres. Elles mettent des limites et demandent de l'aide lorsque nécessaire sans en ressentir de culpabilité. Elles refusent parfois de suivre les cours de formation de façon à mieux équilibrer leur vie professionnelle et familiale. Elles mettent en pratique leur nouvelles valeurs et façons de voir. Elles cessent de se sentir obligées de plaire à tout le monde et incitent les autres membres de la famille à assumer les responsabilités pour le soin des enfants et les tâches domestiques.

Puis en... en.. me prenant une journée à la fois! Ou une heure à la fois, des fois... Je voyais ça empiler! Puis je me disais, « o.k. Ça empile! Bon, ben au lieu d'essayer de tout le faire toute seule, je vais aller demander de l'aide! Puis ça, c'est une autre affaire que j'ai appris à faire! Quand je voyais que j'arrivais pas, puis que j'en avais trop, je sortais, puis j'allais voir mon superviseur. Puis je disais « écoute, j'arriverai pas! J'en ai trop! » Puis là, elle venait m'aider! C'est à moi à demander de l'aide quand j'en ai de besoin!

Je sais que c'est important, l'éducation! Mais là, c'est parti que tout le monde... faut que tout le monde ait des gros diplômes! C'est ça qu'ils veulent! Comme moi, là, faudrait que je retournerais à l'école, là, pendant quatre ans de temps! Pour aller

me chercher un diplôme au bout de la ligne, qui va peut-être me donner rien que 35 000 \$ par année! Pour quatre ans! Puis peut-être que je vais perdre ma santé dans ces quatre ans-là! Puis moi, je suis pas intéressée!

Toi, t'as refusé?

Moi, j'ai refusé! Totalement!

Puis c'est de mettre le pied à terre, puis de dire non! C'est... Je me respecte!

5. Se désengager

Les commis et préposées qui quittent leur emploi ou considèrent le faire volontairement sont rares. Ce sont elles, par contre qui se sentent le mieux, qui présentent les meilleurs indicateurs de guérison. Elles ne se sentent plus attachées, ne se sentent plus prises dès qu'elles se désengagent de l'employeur, ne serait-ce que psychologiquement. En réalité, la majorité des participantes ne peuvent même pas concevoir démissionner ou même chercher un emploi ailleurs en raison de leur faible employabilité ou du marché de l'emploi. En effet, si le contexte socio-économique est défavorable, elles sont convaincues qu'elles ne pourront pas trouver ailleurs, surtout si toute leur expérience de travail a été acquise dans le réseau des caisses populaires. Elles croient également qu'il leur faut coûte que coûte s'accrocher à leur emploi actuel pour subvenir à leurs obligations financières. Elles ne perçoivent pas les possibilités ailleurs, ce qui les amène souvent à tolérer des conditions organisationnelles des plus difficiles. Elles demeurent donc vulnérables même si elles ont commencé à changer leur façon de penser et d'agir.

Si je lâche les caisses, je lâcherai pas... je lâcherai pas... comme... je pourrais dire, en maudit, là! Non, si je lâche, je veux lâcher que... je suis contente d'avoir accompli... ce que j'ai accompli, je l'ai fait! Je suis contente! Je passe à autre chose! Ma vie est faite comme ça! Je suis rendue à une étape de ma vie, qu'il faut que je passe à autre chose! Puis... tant qu'à moi, c'est bien comme ça!

Ce qui a été l'élément déclencheur du départ... de la décision que j'ai prise pour partir de cette caisse-là, c'est que je me suis dit, « si je suis plus bonne ici, je dois être bonne ailleurs!

J'étais plus capable... je voulais plus faire rien! Je voulais plus voir personne! J'avais... plus le goût de...! Puis j'étais stressée à cause que je pouvais pas lâcher! Je voulais lâcher mais je pouvais pas! Parce que financièrement, on avait besoin que, on travaille à deux, là! Je me sentais comme j'étais prisonnière! Pris icitte, là, comme...! J'avais pas le courage d'aller voir pour de l'ouvrage ailleurs, à ce temps-là! Je... je me sentais pas capable d'aller voir ailleurs!

Je veux juste travailler à la caisse! Comme, ça fait depuis que j'ai l'âge de 16 ans que j'ai travaillé dans une caisse! Quand c'était pas ici à (nom d'une ville), ça été à (autre ville), parce que c'est là que je restais avant que je me marie! J'ai toujours travaillé dans les caisses! Puis je le sais pas...! J'avais pas... ça me disait rien d'aller voir ailleurs!

Surtout (nom d'un village), là... les commerçants, c'est pas comme à (nom d'une ville), là! Puis elle... elle veut pas voyager en ville non plus! Veut dire, c'est trois quarts d'heure le matin! Trois quarts d'heure le soir! Fait que c'est ça l'idée qu'on veut rester à la campagne! Fait que, tu sais, c'est ça, un peu le cercle vicieux, aussi! (Conjoint d'une employée)

Ben, puis, il y a l'autre côté, aussi, je sais pas... que... eux-autres le savent que j'ai pas le choix de travailler! À l'âge que j'ai là, je peux pas dire, « j'arrête demain! Ou je lâche! Puis si je me trouve une job dans six mois, ben, ça sera ça! » J'ai pas le choix! J'ai besoin de ma paye, là!

Résumé de la trajectoire des commis et préposées

Les commis et préposées rapportent être très perfectionnistes et accorder beaucoup d'importance à aider et à servir les personnes autour d'elles. Elles s'inquiètent de la qualité de leur travail et ressentent de l'insécurité lors des changements organisationnels,

technologiques ou opérationnels. Les stressors au travail et dans la famille s'accumulent et en viennent à affecter le fonctionnement de la personne entière. Les symptômes ressentis sont associés à l'anxiété ou à une combinaison d'anxiété et de dépression. Pour s'en remettre, les commis et préposées doivent modifier leur façon d'aborder le travail et apprendre à affirmer leurs besoins. Ces employées demeurent vulnérables si elles continuent de sentir insécures par rapport à leur emploi.

L'analyse des témoignages reçus des participants a fait émerger une diversité de points de vue pour décrire le développement du burnout, ses répercussions et les façons d'y faire face. Dans la présente section, chacune des perspectives a été présentée de façon détaillée. Le modèle général qui décrit et explique de façon conceptuelle la crise du burnout pour les femmes travaillant dans des institutions financières se trouve dans le chapitre IV.

CHAPITRE IV

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans le présent chapitre, un modèle général du burnout, enraciné dans l'analyse des témoignages des participants et applicable aux femmes travaillant dans une institution financière, est d'abord proposé. Le modèle décrit une catégorie centrale, des composantes spécifiques et des lignes narratives. Par la suite, les convergences et les divergences avec les recherches antérieures sont discutées en rapport avec les éléments suivants: la définition et le diagnostic; le développement; les facteurs sociaux, organisationnels et de vulnérabilité personnelle; les conséquences et les stratégies de guérison. De plus, les implications du modèle pour l'intervention organisationnelle ou clinique sont présentées. Enfin, le chapitre se termine sur des commentaires concernant la portée de l'étude, ses limites et des suggestions de recherches futures.

LE MODÈLE GÉNÉRAL DU BURNOUT

L'analyse des descriptions reçues des participants a permis de mieux comprendre le processus du burnout pour les femmes d'une institution financière et d'en proposer un modèle général. Ce modèle synthétise et dégage les éléments communs des diverses perspectives présentées soit celle des représentants de l'organisation, celle des cadres et professionnelles ainsi que celle des commis et préposées. Le modèle incorpore une catégorie additionnelle, la *catégorie centrale* de l'analyse du burnout soit un *déséquilibre chronique entre les besoins de l'organisation et ceux de la personne*. Cette catégorie centrale constitue un élément d'abstraction qui touche le cœur du phénomène, l'essence du burnout; elle rassemble et unifie toutes les autres composantes du modèle. Cette catégorie découle du processus d'analyse effectué par la chercheure et ne réfère pas directement aux témoignages; elle n'est donc pas accompagnée de citations des participants. Le modèle général inclut également des composantes spécifiques qui sont décrites séparément. La figure 6 illustre schématiquement

la catégorie centrale (case grisée) et les composantes spécifiques. Enfin, trois lignes narratives sont présentées pour illustrer les différentes perspectives observées.

La catégorie centrale

La catégorie centrale constitue le coeur du modèle général du burnout. Ici, le concept central du phénomène est le *déséquilibre entre les besoins de l'organisation et ceux de l'employé*. Il implique nécessairement une *interaction entre la personne et son environnement*. Les conditions de travail au sein de l'organisation n'expliquent pas en elles seules le développement du burnout. Logiquement, s'il en était ainsi, toutes les personnes soumises aux mêmes conditions vivraient toutes un burnout. Or, il n'en est pas ainsi. De même, les facteurs personnels ne suffisent pas non plus s'ils ne sont pas déclenchés ou mis en présence de stressors organisationnels lesquels sont fortement influencés par le contexte social. Par exemple, la compétition avec les banques incite l'organisation à effectuer des changements technologiques et opérationnels pour rivaliser efficacement avec leurs concurrents. Ces changements se répercutent sur les employés qui doivent s'y adapter.

La catégorie centrale comporte également la notion de *déséquilibre*. L'employée répond davantage aux besoins de l'entreprise qu'à ses propres besoins. Elle accepte par exemple de travailler en temps supplémentaire pour assurer le plus rapidement possible le fonctionnement fiable et efficace d'un nouveau système informatique. Puis, elle accepte de suivre des cours pour mieux satisfaire les exigences des sociétaires, puis elle accepte la surcharge de travail parce qu'une collègue est partie en congé, puis elle accepte encore et toujours, inlassablement. Il se crée un déséquilibre entre la satisfaction des besoins de l'organisation et ceux de la personne. L'employée n'a plus le temps de se ressourcer, de s'occuper de sa famille ou même de dormir.

Le déséquilibre entre l'organisation et la personne se manifeste dans plusieurs dimensions dont cinq se détachent de façon plus particulière: 1) travail versus famille; 2) valeurs économiques versus valeurs humaines; 3) quantité versus qualité; 4) changement versus stabilité; et 5) contribution versus rétribution.

1. Le déséquilibre entre le travail et la famille a été mentionné de très nombreuses fois dans les témoignages des participants. L'employée accorde davantage la priorité à la satisfaction des besoins de son employeur qu'à ceux de sa famille, surtout si son identité professionnelle est forte. Elle n'a éventuellement plus le temps ou l'énergie pour s'occuper de ses enfants ou pour entretenir une relation véritable avec son conjoint.
2. Les valeurs de l'organisation, orientées vers l'atteinte de résultats financiers toujours meilleurs, et celles de l'employée qui persiste à accomplir un travail signifiant et respectueux des besoins, rêves et aspirations des personnes sont difficiles à réconcilier. Cela constitue souvent un dilemme moral sérieux pour les personnes fortement idéalistes.
3. Les pressions de l'organisation pour abaisser ses coûts de fonctionnement tout en produisant toujours davantage affectent particulièrement les employées perfectionnistes qui tentent d'accomplir toutes leurs tâches à la perfection et sans erreur, en visant davantage la qualité que la quantité.
4. La difficulté d'adaptation est d'autant plus grande que les changements organisationnels, technologiques ou opérationnels se suivent à un rythme infernal pour arriver à satisfaire les consommateurs toujours plus pressés et exigeants face à une concurrence toujours plus féroce. Les employées ne peuvent implanter ou intégrer ces changements si rapidement. Elles ont besoin d'une certaine stabilité. À la longue, elles

atteignent un niveau de saturation par rapport aux nouvelles informations, aux nouveaux produits, aux nouvelles lois, aux nouvelles procédures, aux nouvelles technologies, etc...

5. Bien que les employées ne cessent de se dévouer, d'investir dans leur travail, de se donner corps et âme, elles ne reçoivent pas la reconnaissance à laquelle elles aspirent tant. La rétribution de l'employeur ne correspond pas à leur niveau de contribution, et ce, davantage sur le plan social et psychologique que sur le plan financier.

À la longue, l'insatisfaction chronique des besoins de la personne entraîne la manifestation d'indicateurs d'épuisement émotionnel, de symptômes psychosomatiques et d'une perturbation du fonctionnement professionnel, social ou personnel. Il s'agit donc d'un *processus d'accumulation chronique* de stressseurs et non d'un état relié à une situation ponctuelle de courte durée. L'employée qui a subi un stress aigu mais résultant d'une situation temporaire estime elle-même qu'elle n'a pas eu de burnout. Elle a donc pu revenir à son état habituel dès que la situation est revenue à la normale et ce, sans changer rien dans sa façon habituelle de penser et d'agir. Pour les autres, la dimension chronique est toujours présente; la durée de la situation décrite s'étend sur des mois, voire des années. Les participantes rapportent que c'est l'accumulation des facteurs qui cause le burnout. Quand la goutte fait déborder le vase, c'est que le vase, aussi grand soit-il, est déjà très plein. Le burnout ne résulte donc pas d'une faible capacité de résister au stress.

La question qui s'impose ici est de comprendre pourquoi les employées acceptent ce déséquilibre chronique, pourquoi travaillent-elles jusqu'à épuisement complet de leurs énergies, pourquoi acceptent-elles l'intolérable, pourquoi dépassent-elles leurs limites sans réagir? L'analyse approfondie des résultats suggère que la réponse réside dans les facteurs de vulnérabilité personnelle. En effet, bien que certains facteurs sont sources de stress, notamment les épreuves et les responsabilités personnelles ou familiales, d'autres facteurs, les

caractéristiques de la personnalité et les valeurs sont généralement sources de motivation à se donner pour l'organisation. La professionnelle qui recherche sa valorisation au travail, celle qui vise un idéal social ou humanitaire, celle qui vise l'excellence en tout; toutes ces personnes sont susceptibles d'outrepasser leurs limites, de ne pas les voir, de les nier même. Pour sa part, la caissière minutieuse qui veut plaire à tous, qui se dévoue corps et âme pour offrir le meilleur service, celle-là aussi se trouve en situation de vulnérabilité.

Les employées qui éventuellement atteignent le niveau critique de burnout ont toutes en commun une caractéristique des plus importantes pour expliquer la situation: *elles ne réagissent pas face au déséquilibre* en faveur de l'organisation. Elles ne changent pas leurs façons de faire, de penser et d'agir, elles n'utilisent pas de stratégies nouvelles pour s'ajuster à la situation et conservent avec rigidité les mêmes constellations de comportements. Le plus souvent, elles redoublent d'efforts et continuent de rouler à la vitesse maximale. Quelles que soient leurs capacités ou leur niveau de tolérance au stress, il arrive inévitablement un point où elles s'écroulent émotionnellement et physiquement. Parfois, les problèmes de santé physique ou mentale surgissent graduellement, parfois, la personne tombe d'un coup sans aucun signe précurseur. Plus le déséquilibre est grand et plus il se manifeste depuis longtemps, plus la crise sera forte.

Les composantes spécifiques

Les composantes spécifiques du modèle général regroupent les facteurs sociaux, organisationnels et personnels, les conséquences organisationnelles et personnelles ainsi que les stratégies de guérison directement applicables au contexte du réseau. Tel qu'illustré à la figure 6, le processus suit une séquence particulière. Les facteurs sociaux constituent la toile de fond de tout le processus; ils influencent autant les individus que les organisations. Les facteurs organisationnels et de vulnérabilité personnelle entraînent le déséquilibre chronique qui a son tour engendre des conséquences personnelles. La personne peut alors entreprendre

un processus de guérison. En l'absence de stratégies d'adaptation efficaces, les conséquences organisationnelles apparaissent.

1. Le contexte social

Le contexte social constitue la toile de fond de l'émergence du burnout. Il influence particulièrement l'organisation dans ses grandes orientations. La compétition des autres institutions financières, les nouvelles technologies disponibles sur le marché et les nouvelles exigences des consommateurs forcent les caisses populaires à s'adapter continuellement pour pouvoir survivre. De plus, les valeurs sociales, fortement axées sur le matérialisme et le discours économique, ont un impact important sur les valeurs de l'organisation et sur le style de gestion, rendant difficile la prise en considération des valeurs humaines. Pour sa part, un marché de l'emploi défavorable influence les employés en voie d'épuisement en réduisant leurs possibilités de changement de travail.

2. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels jouent également un rôle important dans le développement du burnout chez les employés. La surcharge de travail est devenue la norme et chacun doit souvent fonctionner au maximum de ses capacités physiques et mentales. Le style de gestion axé sur la productivité crée une tension qui est parfois accentuée par la présence d'attitudes contrôlantes, inéquitables ou discriminatoires de la part des membres de la direction ou du conseil d'administration. Les changements organisationnels, technologiques et opérationnels augmentent la pression exercée sur les employés. L'exigence de poursuivre des cours de formation s'avère extrêmement difficile à réaliser pour les personnes à la limite de leurs ressources énergétiques et qui ont déjà un horaire très chargé. Enfin, les vols à main armée représentent, pour les caissières seulement, une source de stress supplémentaire.

3. Les facteurs de vulnérabilité personnelle

Les facteurs de vulnérabilité au burnout comprennent des facteurs internes liés à la personnalité et aux valeurs personnelles ainsi que des facteurs externes liés aux conditions familiales et à diverses épreuves de la vie. Parmi les caractéristiques de la personnalité susceptibles d'engendrer le burnout, nous retrouvons les personnes fortement identifiées à leur travail qui relèvent sans cesse de nouveaux défis et se lancent à corps perdu dans l'atteinte d'objectifs de plus en plus exigeants pour obtenir une valorisation professionnelle. Nous trouvons également les personnes généreuses et dévouées qui se préoccupent des autres et négligent leurs propres besoins. Il y a aussi les perfectionnistes qui ont de la difficulté à s'adapter aux changements et aux exigences de productivité parce qu'elles deviennent incapables d'atteindre leurs propres normes de qualité. D'autres enfin, s'inquiètent facilement devant l'insécurité et l'incertitude associées au changement. Par ailleurs, les employées idéalistes, surtout celles qui valorisent les valeurs humaines, vivent souvent des situations d'incongruence avec leur environnement de travail. Parmi les facteurs externes, il faut mentionner la situation des employées qui assument des responsabilités familiales et qui doivent y consacrer beaucoup de temps et d'énergie. Si des deuils, des maladies ou des conflits interpersonnels s'ajoutent aux conditions déjà difficiles à surmonter en temps normal, la situation devient problématique.

4. Les conséquences personnelles

Lorsque la crise du burnout a lieu, les conséquences sur le plan personnel sont importantes. Les symptômes physiques rapportés comprennent d'abord et avant tout un état d'extrême fatigue mais aussi toute une variété de troubles psychosomatiques tels que maux de tête, maux d'estomac, nausée, insomnie et douleurs cardiaques. Sur le plan psychologique, les personnes sont épuisées sur le plan émotionnel, elles pleurent souvent, sont désillusionnées, démotivées, cyniques ou frustrées et anxieuses. Leur fonctionnement général

est affecté, au travail, dans la vie personnelle et familiale ou dans plusieurs domaines de vie à la fois. La durée et l'intensité des conséquences varient beaucoup. Celles qui ont rapporté une situation de déséquilibre chronique longue et prononcée ont vécu une longue période d'invalidité.

5. Les conséquences organisationnelles

Les conséquences organisationnelles rapportées par les représentants de l'employeur découlent des conséquences sur le plan personnel. Les absences, les départs, les congés d'invalidité, les retraites anticipées et la difficulté de réintégration des employées coûtent cher à l'entreprise. Les réclamations d'assurances pour invalidité ont considérablement augmenté au cours des dernières années. Les répercussions sur les opérations de l'organisation se font sentir de manière importante.

6. Les stratégies de guérison

Les stratégies utilisées par les participantes pour se défendre contre le stress ou pour guérir de la crise du burnout sont similaires pour les deux groupes d'employées, les cadres et professionnelles ainsi que les commis et préposées. L'efficacité des stratégies de guérison a été estimée en fonction de la disparation des symptômes décrits. Les participantes du groupe burnout qui, au moment de leur entrevue, ont d'une part, rapporté se sentir mieux et ne plus éprouver de symptômes psychosomatiques et d'autre part, ont raconté leur histoire sans manifester de détresse, ont indiqué avoir beaucoup travaillé sur elles-mêmes, s'être prises en main et remises en question. Les personnes qui, au contraire, ont pleuré durant l'entrevue, ont rapporté ressentir encore des émotions négatives ou souffrir de problèmes psychosomatiques ont dit souhaiter des changements organisationnels mais n'ont procédé à aucun changement important sur le plan personnel. Cette constatation suggère que l'une des clés de la guérison réside dans un changement sur le plan personnel et qu'elle en constitue même une condition

nécessaire. Les personnes qui atteignent un niveau critique de burnout doivent utiliser plusieurs stratégies. Elles doivent d'abord récupérer leurs énergies et demandent souvent de l'aide pour procéder au changement rendu nécessaire. Le changement se fait au lieu même de leur vulnérabilité: leur personnalité et leurs valeurs. Elles modifient leur façon d'aborder le travail puis apprennent à mettre en pratique ces changements; à titre d'exemples, les personnes généreuses commencent à s'affirmer, les perfectionnistes adoptent des normes personnelles plus raisonnables. Théoriquement, un changement radical de milieu de travail serait également envisageable mais comme les participantes du groupe burnout sont presque toutes retournées au travail dans l'organisation, il n'a pas été possible d'observer cette deuxième option.

Les lignes narratives

Les lignes narratives mettent en lumière les éléments communs de chacune des diverses perspectives observées parmi les participants. Chaque ligne narrative synthétise une perspective type mais ne correspond pas à une personne en particulier. La première ligne narrative illustre l'interprétation du burnout tel que vu par les représentants de l'organisation, la deuxième celle des cadres et professionnelles et la dernière, celle des commis et préposées. Les deux dernières lignes narratives sont dérivées des témoignages des employées ainsi que des personnes qu'elles ont référées, soit les collègues ou supérieur ainsi que les membres de la famille.

1. Ligne narrative des représentants de l'organisation

Les représentants de l'organisation constatent l'impact du stress et du burnout au sein du réseau principalement en termes de roulement de personnel, d'absentéisme et d'augmentation des primes d'assurances collectives en raison des invalidités liées au stress. Ils reconnaissent que certains facteurs mettent beaucoup de pression sur les employés du réseau. Ils mentionnent la surcharge de travail en raison des ressources très limitées pour

effectuer les tâches. Ils constatent également que les nouvelles exigences de formation créent un déséquilibre important entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale. Ils constatent aussi que les restructurations de caisses et les fusions causent énormément d'insécurité chez les employés. Toutefois, cette situation est à leurs yeux une conséquence inéluctable du contexte social actuel. Pour eux, la compétition des autres institutions financières les amène à lutter pour leur propre survie. Les caisses populaires doivent s'adapter aux tendances actuelles sur les plans technologique, économique et social. Elles doivent s'informatiser, répondre aux désirs d'une clientèle de plus en plus informée et exigeante et en même temps assurer leur propre santé financière. Elles ont de la difficulté à faire valoir les valeurs humaines et coopératives dans une société où l'argent constitue la valeur suprême. Enfin, les représentants de l'organisation considèrent qu'il est difficile pour les employées qui ressentent beaucoup de stress ou d'insatisfaction face à leur travail de se trouver un emploi ailleurs en raison d'un marché du travail défavorable.

2. Ligne narrative des cadres et professionnelles

Le travail occupe une place centrale dans la vie des cadres et professionnelles. Elles s'identifient largement à leur rôle professionnel et nourrissent beaucoup d'attentes face à leur réussite et face à la reconnaissance qu'elles souhaitent obtenir de la part de leur employeur. Elles sont exigeantes envers elles-mêmes et envers ce qu'elles désirent accomplir. Elles sont très idéalistes et accordent généralement beaucoup d'importance aux valeurs humaines. Elles ont souvent de la difficulté à réconcilier la vie familiale et professionnelle surtout quand elles s'engagent dans des programmes de formation en dehors des heures de travail ou lorsqu'elles doivent composer avec des épreuves personnelles ou familiales telles que les deuils. Par ailleurs, les conditions prévalant dans l'organisation les empêchent de s'épanouir sur le plan professionnel. Elles relèvent sans cesse de nouveaux défis, s'occupent de nouveaux projets avec des ressources techniques et humaines insuffisantes. Certaines font également face à de la discrimination sexiste et à du harcèlement sexuel. Leurs valeurs sont parfois en conflit avec

les valeurs strictement économiques et mercantiles qu'elles perçoivent dans le réseau. Elles finissent par tomber dans la désillusion face au système où en viennent à douter de leurs propres compétences. Elles éprouvent alors des symptômes physiques ou psychologiques liés à la de dépression et leur fonctionnement familial, social ou personnel est perturbé. Malgré cela, leur rendement professionnel demeure souvent très élevé jusqu'au moment où elles s'écroulent. Pour guérir, il leur faut d'abord refaire leurs énergies et requestionner leurs valeurs et leurs priorités. Le travail devient souvent moins important tandis que la vie de couple et de famille prend davantage de place dans leur vie. Elles décident de respecter leurs limites et de ne plus se lancer corps et âme dans l'atteinte d'objectifs professionnels ambitieux. Elles envisagent souvent un changement de carrière ou d'employeur.

3. Ligne narrative des commis et préposées

Les commis et préposées se décrivent comme des femmes perfectionnistes et dévouées, autant au travail que dans leur vie personnelle et familiale. Elles veulent faire plaisir, aider, donner un bon service. Leurs sources de stress sont diversifiées, elles assument des responsabilités familiales et vivent parfois des épreuves difficiles à surmonter telles que deuils et maladies. Au travail, elles sont préoccupées par la qualité de l'exécution de leurs tâches et craignent souvent de faire des erreurs en raison de la surcharge de travail et des nombreux changements technologiques ou opérationnels. Elles vivent parfois des relations interpersonnelles difficiles avec un supérieur ou des membres de leur famille. Elles perçoivent souvent de l'iniquité dans l'application des règlements et des conditions de travail. Elles ressentent de l'insécurité face à leur emploi en cette période de fusions de caisses et de restructurations, surtout si elles ne suivent pas les cours de formation exigés par l'organisation. Celles qui s'engagent dans un programme de formation, lequel requiert un investissement important en dehors des heures normales de travail, deviennent incapables d'équilibrer leur vie familiale et professionnelle. Éventuellement, elles ressentent une extrême fatigue ainsi qu'un grand nombre de symptômes physiques et psychologiques majoritairement reliés à

l'anxiété. Épuisées, elles deviennent incapables de fonctionner normalement à la maison ou au travail. Pour guérir, elles doivent se reposer, modifier leur façon de penser et d'agir. Elles apprennent à ne pas s'inquiéter autant et à s'affirmer devant les autres. Elles accordent davantage d'importance à leur santé et à leur bien-être personnel. Elles ont toutefois l'impression de devoir demeurer dans leur emploi actuel et cela les place en position de vulnérabilité par rapport à leur employeur.

CONVERGENCES ET DIVERGENCES AVEC LES RECHERCHES ANTÉRIEURES

La présente section expose les principaux éléments de convergence et de divergence avec les recherches antérieures. Les éléments présentés touchent la définition et le diagnostic du burnout, les facteurs sociaux, organisationnels et de vulnérabilité personnelle ainsi que les conséquences et les stratégies de guérison.

La définition du burnout et le diagnostic

Le modèle le plus utilisé dans la recherche portant sur le burnout est celui de Maslach (1982a, 1982b). Ce modèle comporte trois dimensions spécifiques: *l'épuisement émotionnel*, la *dépersonnalisation* ou dans une version plus récente s'appliquant à toutes les professions, le *cynisme* ainsi que le *sentiment d'inefficacité face au travail*. L'épuisement émotionnel a été observé dans la présente étude mais non les deux autres dimensions. Les personnes qui se sont désengagées ou qui ont fait preuve d'une distanciation par rapport aux clients, les sociétaires, ont vu leur état émotionnel s'améliorer. En effet, l'utilisation de cette stratégie d'adaptation, quoique qu'indésirable du point de vue de l'employeur, s'avère efficace pour diminuer le niveau de burnout des individus. La dépersonnalisation, qui s'apparente à la distanciation émotionnelle, ne serait donc pas un indicateur de burnout sur le plan personnel. Par contre, il

implique la présence de stressseurs dans l'organisation et pourrait, en ce sens, constituer un indicateur de burnout au niveau du groupe. Par ailleurs, le sentiment d'inefficacité personnelle ne se constate pas de façon systématique dans les témoignages auprès des participantes. Il est vrai que parfois, elles se questionnent sur leur compétence professionnelle mais dans bien des cas, elles attribuent leurs difficultés à l'organisation et deviennent cyniques envers elle et envers le marché du travail en général. Autrement dit, l'analyse des résultats de la présente étude suggère que la crise du burnout se manifeste par la présence d'un épuisement émotionnel élevé, par une absence de distanciation émotionnelle (dépersonnalisation) et d'un sentiment d'inefficacité personnelle OU de cynisme. Ces nuances par rapport au modèle de Maslach peuvent expliquer la validité plus faible observée pour ses deux dimensions (Schaufeli, Enzmann & Girault, 1993).

Par contre, le *modèle existentiel* de Pines (1993) correspond étroitement à la description de la trajectoire des cadres et professionnelles. Les idéaux, les aspirations et les attentes non réalisées en raison des conditions néfastes de l'environnement organisationnel conduisent effectivement à un sentiment d'échec et de désillusion et éventuellement au burnout. En ce qui concerne les commis et préposées, la situation décrite n'est pas clairement observée. D'ailleurs, ce questionnaire nous amène à examiner un aspect crucial pour la poursuite de toute recherche sur le burnout clinique, soit celui de situer le burnout clinique parmi les différentes définitions et diagnostics du burnout.

Bibeau et al. (1988) sont parmi les seuls auteurs à avoir développé un diagnostic différentiel du burnout. Ce diagnostic repose sur la présence d'un état de fatigue générale sévère comme indicateur subjectif et la diminution significative du rendement au travail sur une période de plusieurs mois comme indicateur objectif. Il n'est pas précisé cependant si la diminution du rendement doit être observée au travail ou si elle est implicitement incluse dans toute période d'invalidité. Comme mentionné précédemment, certaines personnes continuent de fournir un rendement professionnel adéquat et s'écroulent subitement sans donner de signes

avant-coureurs. Et que dire des participantes dont le fonctionnement au travail est normal mais dont les difficultés rencontrées au travail se répercutent et perturbent le fonctionnement familial, social ou personnel? Est-ce à dire que ces personnes ne souffriraient pas du burnout? La même question se pose pour le critère d'exclusion concernant la présence au point de départ de troubles familiaux ou conjugaux avec répercussions sur le travail. Plusieurs participantes, particulièrement dans le groupe des commis et préposées, ont rapporté une variété de stressseurs concomitants et ont éprouvé de la difficulté à estimer l'importance relative des facteurs organisationnels et des facteurs familiaux dans l'émergence de leur burnout. Quelques rares participantes ont clairement indiqué que les facteurs personnels étaient prédominants. D'autres encore ne pouvaient pas vraiment dissocier les symptômes associés à l'état de *stress aigu* ou de *stress post-traumatique* suite à des vols à main armée des autres facteurs de burnout au travail. Finalement, il est possible de se demander si le burnout *professionnel* existe véritablement et si oui, serait-il presque exclusivement applicable à certains groupes de professionnels? Ne pourrait-on pas parler de burnout tout court? Le burnout pourrait être conceptualisé comme un phénomène pouvant toucher plusieurs domaines de vie de la personne. Le burnout serait alors spécifié selon la source problématique prédominante, selon le déséquilibre établi dans le contexte particulier par exemple, le burnout scolaire, le burnout familial ou le burnout professionnel. D'une certaine façon, c'est l'approche prise par Pines (1996) lorsqu'elle a développé le concept de *burnout de couple*.

La tendance actuelle consiste à utiliser le diagnostic de *trouble de l'adaptation* pour les cas cliniques de burnout (Barbeau, 2001; Bibeau et al., 1989; Kahn, 1993). Selon le *DSM-IV* (*American Psychiatric Association, 1994*), la caractéristique essentielle d'un *trouble de l'adaptation* est l'apparition de symptômes émotionnels et comportementaux, cliniquement significatifs, en réaction à un ou plusieurs facteurs de stress psychosociaux identifiables. Il comprend également la présence d'une souffrance marquée ou une altération significative du fonctionnement social ou professionnel. Il peut être posé avec une ou plusieurs des spécifications suivantes: *avec humeur dépressive, avec anxiété, avec à la fois anxiété et*

humeur dépressive; aigu ou chronique. Ce diagnostic peut donc être utilisé pour une variété de situations conjugales, familiales, professionnelles ou autres. En se servant de ces critères diagnostiques, il est probable que la majorité des participantes du groupe *burnout* auraient pu recevoir le diagnostic de *trouble de l'adaptation*; avec humeur dépressive pour la majorité des cadres et professionnelles, et avec anxiété ou les deux à la fois pour les commis et préposées. Cependant, en réalité, aucune d'entre elles n'a effectivement reçu un tel diagnostic. En effet, les diagnostics posés étaient dans la famille des troubles de l'humeur (dépression) ou des troubles anxieux. Ce diagnostic de *trouble de l'adaptation* possède donc l'avantage d'être moins stigmatisant car il implique autant la dimension contextuelle (société ou organisation) que le comportement inadapté de la personne. Par contre, ce diagnostic ne s'avérerait probablement pas très pertinent pour le dépistage, le traitement ou la recherche sur le burnout en raison de son caractère très inclusif et général.

La question complexe de la définition opérationnelle du burnout demeure donc problématique et dépasse le cadre d'analyse de la présente étude. Toutefois, il serait opportun de considérer la proposition de Hallsten (1993) à l'effet d'utiliser une définition basée sur l'étiologie et non seulement sur les symptômes. Dans cette perspective, le concept de *déséquilibre chronique entre les besoins de l'organisation et ceux de la personne* pourrait enrichir le cadre conceptuel actuel.

Le développement du burnout

Bien que sollicitées par les questions de l'interviewer, les participantes n'ont jamais mentionné d'étapes particulières. Le burnout, c'est comme s'écrouler sous le poids qui s'alourdit sur nos épaules, c'est être écrasé par l'accumulation chronique des stressors. Les participantes citent parfois un facteur déclencheur mais elles ont souvent de la difficulté à identifier une seule source. C'est un ensemble de facteurs combinés et enchevêtrés qui mène à l'effondrement parfois soudain de la personne. Ces résultats convergent peu avec les modèles

développementaux du burnout élaborés par Edelwich et Brodsky (1980) ou par Veninga et Spradley (1981), bien que le point de départ, la lune de miel ou l'enthousiasme, ait été observé ici. Ces deux modèles suggèrent une succession de phases spécifiques jusqu'à l'atteinte d'un état critique. Ces étapes comportent des stratégies d'adaptation face à la situation telles que des comportements de fuite, l'orientation des énergies vers la satisfaction des besoins personnels tels l'argent, l'investissement minimum d'énergie pour sauvegarder son emploi. Au contraire, les participantes de la présente étude ne modifient pas leurs comportements, leurs façons habituelles de fonctionner et c'est cela qui fait qu'elles atteignent un niveau critique, un état de crise. Elles continuent à lutter sans relâche pour le maintien de la productivité et de la qualité dans toutes leurs activités. Elles redoublent même d'efforts. Elles ne lâchent pas prise d'aucune manière.

Quant à l'ordre d'apparition des dimensions du burnout selon Maslach (1993), les résultats de la présente étude peuvent contribuer à éclaircir le débat entre Golembiewski (Golembiewski, Boudreau, Munzenrider & Huaping, 1996) qui suggère la séquence dépersonnalisation → faible accomplissement personnel → épuisement émotionnel et Leiter (1993) qui suggère la séquence épuisement émotionnel → dépersonnalisation → faible accomplissement personnel. Tel que décrit plus haut, le détachement émotionnel est une stratégie d'adaptation que la personne utilise pour lutter contre la détresse ressentie et qui entraîne une diminution de cette même détresse émotionnelle. Donc, la dépersonnalisation, laquelle peut être conceptualisée comme une forme de détachement émotionnel envers le client, interagirait avec l'épuisement émotionnel un peu à la manière de vases communicants; ils n'évolueraient pas en suivant une séquence particulière.

Les facteurs sociaux, organisationnels et de vulnérabilité personnelle

L'interrelation entre l'environnement et certaines caractéristiques de la personne s'avère une composante essentielle du modèle proposé. Cela correspond à la tendance

observée dans la recherche, en particulier par Carroll et White (1982) dans leur vision systémique ainsi que par Maslach et Leiter (1997) et Cherniss (1995). Dans le contexte social, les valeurs jouent un rôle de première importance car elles agissent puissamment sur le fonctionnement des organisations. La prédominance des considérations économiques, avec son accent sur la productivité et la technologie, crée des répercussions en bout de ligne sur la motivation et la satisfaction des employés qui désirent accomplir des activités significatives. L'analyse de Farber (2000) relativement à une transition depuis quelques années aux États-unis vers un nouveau type de burnout basé sur la frustration des objectifs personnels sur les plans financiers et de statut social a été peu observée dans le groupe de participantes interviewées, ce qui ne signifie pas que la tendance ne s'implantera pas au Canada d'ici quelques années.

Les facteurs organisationnels décrits par les participants correspondent étroitement à certains facteurs identifiés dans les recherches antérieures. La surcharge de travail et le style de gestion sont certainement des facteurs qui reviennent de façon constante, on les retrouve notamment dans les travaux de recherche de Cordes et Dougherty (1993), Dolan (1995) ainsi que Maslach et Leiter (1997). À l'inverse, ces mêmes auteurs suggèrent plusieurs éléments liés à la tâche comme facteur de burnout, ce qui n'est pas le cas ici. Les témoignages portent sur des facteurs globaux relevant davantage des conditions générales que sur les caractéristiques particulières de leur poste. L'un des grands facteurs organisationnels qui ressort des entrevues est celui des exigences de formation et le déséquilibre qu'il crée sur la vie personnelle et familiale. S'agit-il d'une situation ponctuelle temporaire et locale ou d'une tendance dans le secteur des institutions financières? La question demeure sans réponse pour l'instant car cette observation n'a pas été relevée dans la recension des écrits. Par contre, le déséquilibre général travail/famille a souvent été rapporté (Leiter & Durup, 1996; Ray & Miller, 1994).

Dans l'ensemble, les facteurs de vulnérabilité personnelle s'avèrent une composante plus importante ici que dans la majorité des études qui, on s'en souvient, concernent les

personnes qui n'atteignent pas un niveau critique de burnout. Les caractéristiques de personnalité décrites pour la trajectoire des cadres et professionnelles correspond à celles identifiées par Pines (1993) et en particulier par Cordes et Dougherty (1993) dans leur analyse synthèse. Ils relèvent notamment les exigences de réalisation personnelle élevées, des attentes envers l'organisation élevées, un engagement au travail et l'importance du travail dans la vie. Les valeurs et traits de personnalité des commis et préposées constituent une relative nouveauté par rapport aux écrits publiés. Le perfectionnisme, en particulier, est omniprésent chez les participantes. Pour plusieurs, il se manifeste tant au travail qu'à la maison. Ce perfectionnisme, on le retrouve également chez beaucoup de cadres et professionnelles. Il en est pourtant rarement fait mention dans les recherches scientifiques. Les cliniciens par contre y accordent beaucoup d'importance. Se basant sur son expérience de consultation avec ses clients, Lafleur (1999) le décrit d'ailleurs comme l'un des cinq types de candidats au burnout, c'est-à-dire, le *minutieux*. Les autres types identifiés sont: le *grand travailleur*, le *sauveur*, le *courageux* et l'*ambitieux*. Les femmes cadres et professionnelles de notre groupe ressemblent aux portraits psychologiques des *sauveurs* qui se comportent comme des *superwomen* qui ne cessent de relever des défis. Les commis et préposées correspondent aux *grandes travailleuses*, ces *bonnes filles* qui acceptent d'accomplir, dans des conditions de plus en plus difficiles, une quantité démesurée de tâches. Cette typologie constitue une voie intéressante pour la recherche future.

Les conséquences et les stratégies de guérison

Dans l'ensemble, les conséquences personnelles et organisationnelles correspondent étroitement aux indicateurs de burnout décrits dans les diverses études. En particulier, les symptômes physiques et psychologiques sont abondamment définis dans les travaux de Kahill (1988). Les répercussions sur le fonctionnement professionnel, social et personnel sont davantage observées dans la présente étude que dans les recherches antérieures. La vie de couple, les relations intimes changent en raison du peu de disponibilité physique, mentale ou

émotionnelle des personnes vivant la crise du burnout. Toute la vie de la personne et non pas seulement son travail s'en trouve affectée. Par contre, une des grandes divergences entre les résultats de la présente étude et la littérature scientifique est la présomption que le rendement au travail sera nécessairement affecté de façon observable (Bibeau et al. 1989; Maslach, 1982a, 1982b). Or, comme il a été mentionné précédemment, plusieurs personnes s'écroulent subitement sans aucun signe avant-coureur et sans que la personne ne ressente un sentiment d'inefficacité au travail. La personne qui atteint le niveau critique du burnout ne prête pas ou peu d'attention aux indicateurs internes physiques ou psychologiques de son malaise. Dans bien des cas, elle ne reconnaît pas ses limites. C'est peut-être pour cette raison aussi que contrairement à ce qui est souvent rapporté (Kahill, 1988; Veninga & Spradley, 1981), les femmes ne rapportent aucun abus de drogues ou d'alcool. Elles ne fuient pas parce qu'elles ne perçoivent pas leur problème.

Les stratégies de guérison convergent grandement avec les étapes découvertes par Bernier (1993) en utilisant une méthodologie de recherche qualitative et décrites dans son livre *La Crise du burnout: s'en remettre, c'est refaire sa vie*. Bien que le découpage et le nom des étapes soient présentés différemment, le message essentiel s'avère très similaire. La restauration des capacités, le questionnement des valeurs, la rupture comme occasion de transformation et les stratégies d'ajustement suivent en parallèle les quatre dernières stratégies de guérison du modèle élaboré dans la présente étude. Cette constatation suggère que le processus de guérison du burnout peut être généralisé, pour l'essentiel, à toutes les occupations professionnelles, peu importe les stressors sociaux, organisationnels ou personnels, peu importe le niveau d'emploi en cause. En somme, il importe à chacune des personnes vivant la crise du burnout de se redécouvrir et de rechercher un nouvel équilibre de vie.

LES IMPLICATIONS POUR L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE ET CLINIQUE

Bien que n'ayant pas fait l'objet d'une analyse spécifique, les résultats de la présente étude suggèrent que le burnout peut être prévenu et peut être traité. La présente section expose quelques unes des suggestions, recommandations et commentaires qui ont été exprimés par les participants ou qui résultent de la réflexion poursuivie par la chercheuse en ce qui a trait à l'intervention organisationnelle et à l'intervention clinique.

Les implications pour l'intervention organisationnelle

L'analyse des témoignages des femmes ayant fait un burnout suggère plusieurs facteurs organisationnels comme cause au moins partielle du burnout. Des interventions sont dans la plupart des cas possibles et relativement faciles à appliquer. Une brève description des principales interventions de prévention ou de réduction des conséquences du stress et du burnout est présentée.

1. les valeurs du réseau: plusieurs témoignages suggèrent que les valeurs prônées dans le réseau ne correspondent pas nécessairement, dans la réalité, aux décisions, aux politiques et aux agissements des administrateurs et gestionnaires. Le développement humain et l'intégrité, par exemple, portent-elles uniquement sur le service aux sociétaires ou devraient-elles englober l'ensemble des activités, y compris la gestion des ressources humaines? Une réflexion sur les valeurs que le réseau désire concrètement sauvegarder dans cet ère moderne où les conditions sont difficiles autant pour les personnes que pour les organisations s'avère souhaitable.
2. la formation scolaire requise: les exigences de formation ont fortement affecté le personnel des caisses. En raison du temps que les employés doivent consacrer aux

cours en dehors de leur horaire régulier de travail, l'équilibre délicat et précaire entre la vie professionnelle et familiale a été très ébranlé pour un très grand nombre d'employées. De plus, le bien-fondé des programmes et les conséquences pour ceux et celles qui ne pourraient pas compléter les exigences sont mal comprises et suscitent énormément d'anxiété. Il semble opportun que le réseau réexamine ce dossier de façon à minimiser les répercussions néfastes sur les ressources humaines du réseau. Une information précise et claire aux employés serait grandement appréciée.

3. le style de gestion: les dirigeants et les gestionnaires du réseau ne possèdent pas nécessairement de bonnes habiletés relativement à la gestion des ressources humaines. Des ateliers de formation sur les aspects humains de la gestion et sur les stratégies à utiliser dans la gestion du personnel pourraient être offerts à tous les membres du réseau qui assument un rôle de leadership dans leurs fonctions.
4. les fusions de caisses et les restructurations: l'anxiété générée par les changements organisationnels sur les ressources humaines est très importante. Il serait souhaitable de réduire au minimum ce stress par l'adoption de processus clairs, transparents, rapides et équitables envers le personnel en place. Un appui spécialisé pour le développement de carrière ou pour appuyer ceux et celles qui doivent se retrouver un autre emploi ailleurs constituent des moyens efficaces et appréciés pour réduire l'incertitude, l'insécurité ou la frustration de toutes les personnes impliquées.
5. le harcèlement sexuel et la discrimination face aux femmes: certaines employées rapportent l'existence de harcèlement et de discrimination envers les femmes dans le réseau. Elle rapportent n'avoir eu aucune ressource envers qui se tourner pour recevoir conseil et appui. Une politique officielle relativement à ce sujet donnerait un message clair à l'ensemble du personnel à l'effet que ces comportements ne sont pas

acceptables. De plus, une ressource pourrait être identifiée pour agir à titre d'ombudsman et intervenir dans les cas de harcèlement ou de discrimination.

6. des ateliers de gestion du stress et de prévention du burnout: les employées ont de plus en plus de difficultés à gérer les différentes sources de stress qui proviennent de toutes parts, du travail, de la famille et de la société. Les personnes peuvent apprendre à mieux se prémunir contre ces stressseurs et à conserver une meilleure santé mentale et physique. Des ateliers pourraient être développés et offerts à l'ensemble des employés ou à des groupes ciblés pour une plus grande efficacité.
7. le programme d'aide psychologique (PAP): la très grande majorité des participantes rapportent ne pas avoir bénéficié des services du PAP parce qu'elles ne connaissent pas les conditions d'utilisation de ce programme ou ignorent même son existence. Dans certaines caisses, le PAP n'est d'ailleurs pas offert aux employés. Or, l'utilisation de services d'aide psychologique peut non seulement réduire le niveau de stress ou de détresse des employés mais également avoir une incidence positive sur les retards, la fréquence et la durée des absences, la productivité et le roulement du personnel. Une meilleure accessibilité et une meilleure couverture des services pourraient être envisagées.
8. les vols à main armée: une amélioration des systèmes de sécurité dans les caisses offrirait une meilleure protection pour les employés qui travaillent directement auprès des sociétaires. De plus, bien qu'il y ait déjà des interventions d'aide psychologique suite aux vols, il appert que plusieurs préposées aux services de convenance sont marquées par les événements traumatisants et ne reçoivent pas de traitement adéquat. Elles aussi bénéficieraient des services du PAP.

Les implications pour l'intervention clinique

Bien que le traitement du burnout ne constitue pas un objectif de l'étude, la description d'un parcours naturel de guérison peut aider les cliniciens à développer des techniques d'intervention clinique efficaces et concrètes. Les étapes de guérison décrites ici, lesquelles s'apparentent à celles de Bernier (1993), insistent sur le changement profond qui doit s'opérer à l'intérieur de la personne et sur l'implication de ces modifications dans la vie concrète de la personne. Dans cette perspective de changements internes et de changements externes, les étapes du processus de guérison élaborées par Lafleur (1999) incorporent ces deux aspects et s'avèrent pertinentes. Il explicite les neuf étapes en deux parcours distincts, l'un pour les *invertis* (changement intérieur) et l'autre pour les *convertis* (changement extérieur). Ces deux parcours pourraient également avoir un lien avec les deux trajectoires observées dans la présente étude. En effet, les cadres et professionnelles rapportent davantage de caractéristiques de dépression suite à la frustration de leurs valeurs et de leurs idéaux alors que les commis et préposées décrivent souvent des problématiques d'anxiété liées à des stressors externes identifiables. Puisque les approches thérapeutiques pour traiter le burnout varient énormément (Farber, 2000), il pourrait être avantageux d'utiliser des modèles axés sur le changement intérieur, tels que les approches expérientielles et humanistes, pour les cadres et professionnelles, et des modèles orientés sur le changement extérieur, tels que les approches cognitives-behaviorales, pour les commis et préposées.

CONCLUSION

L'objectif de l'étude était de développer une meilleure compréhension du processus du burnout pour les employées d'une institution financière qui ont atteint la phase critique du burnout, soit celle de la crise. Elle se proposait en particulier de décrire la situation vécue par des employées ayant fait l'expérience de la crise du burnout et de proposer un modèle

théorique qui pourrait éventuellement être soumis à la vérification dans des études ultérieures. La théorie ancrée, une méthodologie qualitative développée par Glaser et Strauss en 1967 a été utilisée pour explorer le burnout dans une vision systémique, intégrant les facteurs liés à la personne et ceux liés au contexte.

L'analyse de témoignages recueillis auprès d'employées, de collègues, de membres de leur famille et de représentants de l'organisation a permis de faire émerger des facteurs spécifiques à plusieurs niveaux; le contexte social, les facteurs organisationnels et les facteurs de vulnérabilité personnelle. Elle a également spécifié les conséquences résultant d'un burnout autant pour l'organisation que pour la personne sur les plans physique, psychologique et du fonctionnement. La recherche a de plus exploré les stratégies de guérison utilisées par les employées pour composer avec leur situation.

Les résultats ont permis de dégager des perspectives différentes pour les représentants de l'organisation et pour les employées et les personnes qu'elles ont référées. L'employeur a largement fixé son regard sur le contexte social et les facteurs organisationnels. La recherche a également présenté des trajectoires différentes selon le niveau d'emploi; les cadres et professionnelles d'une part, les commis et préposées d'autre part. Bien que, à l'exception de vols à main armée qui ne s'appliquent qu'aux commis et préposées, les catégories dégagées soient communes aux deux groupes, des particularités ont été mises en évidence pour chacun d'entre eux.

L'analyse rigoureuse et structurée des transcriptions des entrevues a également permis d'identifier un élément central au burnout soit celui d'un déséquilibre chronique entre les besoins de l'organisation et ceux de la personne relativement à cinq dimensions particulières: travail versus famille; valeurs économiques versus valeurs humaines; quantité versus qualité; changement versus stabilité; et contribution versus rétribution. Ce déséquilibre découle d'une interaction entre les divers stressors de l'environnement et les caractéristiques de la personne

qui font en sorte que l'employée ne réagit pas face à ce déséquilibre chronique qui éventuellement finit par l'épuiser totalement.

Finalement, l'étude a permis d'élaborer un modèle général du burnout, de discuter des éléments de convergence et de divergence avec les recherches antérieures et de mettre en lumière les implications théoriques et appliquées, tant pour l'intervention organisationnelle que clinique.

La portée de la présente recherche relativement au phénomène de burnout tel que vécu par les femmes des institutions financières est donc importante. Cette étude constitue, selon la recension des écrits scientifiques effectuée, la première étude spécifique du burnout réalisée dans ce secteur. De plus, les témoignages exprimés proviennent de personnes ayant atteint un niveau critique de burnout, ce qui est rarement le cas dans les études portant sur l'épuisement professionnel. En troisième lieu, la présente étude possède l'avantage d'explorer le burnout dans tout son processus développemental, de sa source jusqu'à la fin de la guérison. Enfin, la recherche met en lumière, pour la première fois, diverses perspectives soit celle des représentants de l'employeur, celle des employées qui ont fait l'expérience du burnout ainsi que celle des collègues et membres de la famille. En somme, le projet comporte plusieurs avantages mais possède également certaines limites qu'il importe de mentionner.

Les limites de l'étude sont associées à trois grandes catégories, celles liées à la méthodologie utilisée, celles liées à la définition imprécise de la crise du burnout et celles liées au groupe ayant participé à la recherche. La théorie ancrée fait partie de la recherche qualitative et à ce titre comporte certaines forces et certaines faiblesses. La théorie ancrée permet de développer un modèle théorique par rapport à un phénomène complexe pour mieux en comprendre le processus (Rennie, 1988). La méthodologie ne vise pas à valider le modèle ainsi engendré ou à valider des hypothèses particulières. Les résultats ne sont habituellement pas généralisables à une population générale mais plutôt transférables à un contexte similaire

(Lincoln & Guba, 1985). Les conditions de *transférabilité* dans un autre contexte doivent être évaluées par chaque chercheur. Dans le cas présent, les résultats seront fort probablement transférables aux autres institutions et coopératives financières canadiennes, y compris bien sûr les banques. La catégorie centrale du modèle de burnout sera certainement applicable à divers contextes non liés à la relation d'aide notamment dans le secteur des affaires.

La subjectivité inhérente à toute recherche qualitative représente à la fois sa richesse et sa faiblesse. La théorie ancrée s'appuie sur l'interactionnisme symbolique (Corbin & Strauss, 1990); la réalité est construite par les participantes. La recherche d'une vérité objective, unique et universelle se situe dans le paradigme positiviste et ne constitue pas un objectif à atteindre dans une méthodologie qualitative. Par contre, dans la présente étude, la vision complexe de la réalité est exprimée dans sa globalité et dans son contexte par ceux qui ont vécu l'expérience du burnout ou qui en ont été témoins. Afin d'obtenir la plus large vision, la perspective des personnes ayant vécu un burnout est juxtaposée à celle des membres de la famille, celle des collègues et celle des représentants de l'organisation. La congruence des différentes perspectives apporte une crédibilité et une cohérence au modèle.

La narration en rétrospection du burnout constitue pour sa part, à la fois un élément négatif dans le sens où des oublis ou des reconstructions de la réalité peuvent survenir et en même temps, un élément positif dans le sens où la personne a un certain recul face aux événements. La majorité des participants ont eu le temps de décanter leur expérience, de s'en former une vision plus cohérente et de découvrir la signification de ce qu'ils ont vécu. Par contre, la crise du burnout remonte parfois à plusieurs années en arrière, neuf ans dans le cas le plus lointain, et il est possible que la sélection et la chronologie des événements présentés ne soient pas complètes ou qu'elles ne correspondent pas en tous points à la réalité. Cela peut également expliquer le fait que les participants n'ont pas constaté d'étapes particulières pour le développement du burnout. Une étude longitudinale prospective constituerait une solution idéale à ce problème.

Par ailleurs, comme la réalité est perçue à travers la lentille de la chercheuse, avec ses biais et ses attentes, deux autres mesures ont été adoptées pour maximiser le caractère scientifique de l'étude. D'une part, le suivi de la démarche rigoureuse et structurée de la théorie ancrée a été vérifié par deux chercheurs. D'autre part, deux participantes ayant vécu un burnout ont reçu les résultats de l'étude et ont eu l'occasion de transmettre à la chercheuse une rétroaction par rapport à l'interprétation du processus et à l'élaboration théorique qui s'en est suivie.

L'imprécision quant à la définition du burnout constitue une limite importante pour toute recherche mais encore davantage lorsque l'on étudie la crise du burnout. L'absence de consensus quant à une définition théorique et opérationnelle de la crise du burnout ne permet pas aux chercheurs d'utiliser des critères d'inclusion et d'exclusion clairs pour les participants, entrave la comparaison des résultats avec les autres recherches et en particulier rend la distinction entre la crise du burnout et les divers diagnostics de troubles mentaux peu fiable. Il est impératif pour les chercheurs de la communauté scientifique d'établir un consensus autour de la définition de la crise du burnout et de mieux la situer par rapport à la conception dominante du burnout, en l'occurrence celle qui se situe dans la lignée des Maslach, Leiter et Golembiewski.

Les autres limites de la recherche concernent la constitution même des groupes de participants. À l'exception d'une personne qui a quitté et d'une autre dont le poste a été coupé lors d'une restructuration, les employées qui ont, en toute liberté, accepté de témoigner de leur expérience sont toutes retournées au travail au sein du réseau après leur burnout. Les témoignages de ces employées seraient-ils différents de ceux de personnes réticentes à partager leur expérience? Ayant quitté l'organisation ou changé de carrière? Leurs caractéristiques de personnalité ou stratégies de guérison seraient-elles similaires à celles observées dans la présente étude? Parallèlement, les personnes référées par ces employées, collègues, amies ou membres de la famille, ont apporté des témoignages convergents plutôt que des témoignages

diversifiés. À quel point les résultats auraient-ils été semblables avec un échantillon constitué de façon différente, par exemple, en recueillant davantage de témoignages de supérieurs?

Malgré ses limites, cette étude jette un éclairage nouveau sur le burnout en général et sur celui des femmes travaillant dans une institution financière en particulier. Les zones obscures à explorer demeurent cependant nombreuses. Les résultats obtenus suscitent plusieurs pistes d'exploration et permettent d'élaborer un certain nombre de questions de recherche ou d'hypothèses nouvelles pour validation future. L'émergence de deux trajectoires, l'une pour les cadres et professionnelles, l'autre pour les commis et préposées mérite que l'on s'y attarde. Nulle part dans la recension des écrits ne fait-on allusion à une observation semblable. Elle est pourtant riche en répercussions tant sur le plan théorique qu'appliqué.

De plus, les résultats obtenus ici auprès d'un groupe de femmes gagneraient énormément à être comparés à ceux d'un groupe d'hommes. Les recherches portant spécifiquement sur le burnout indiquent un niveau similaire pour les hommes et les femmes (Maslach & Jackson, 1985; Pines & Kafry, 1981). Cependant, les connaissances dans le domaine de la santé mentale au travail indiquent que les événements qui engendrent la détresse psychologique seraient différents selon le sexe (Vézina, Cousineau, Mergler & Vinet, 1992). Ce sont principalement les femmes qui prennent charge des responsabilités familiales; elles sont davantage enclines à se préoccuper de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale. En revanche, les hommes s'identifient généralement davantage à leur travail. A priori, le raisonnement conduit à penser que le burnout des hommes ressemblerait à celui des femmes cadres et professionnelles qui ont une forte identification professionnelle. D'autre part, les hommes adoptent des valeurs personnelles peut-être moins contrastées avec celles de la société et du monde du travail. Ils accordent moins d'importance que les femmes aux émotions et aux relations humaines, ils préfèrent les stratégies basées sur l'action et sur les résultats. Les risques de conflits de valeurs sont probablement moins élevés que pour les femmes et les conduiraient moins au burnout.

Enfin, le principe de déséquilibre entre la satisfaction des besoins de l'organisation et ceux de la personne constitue une piste qui mérite d'être approfondie. Les cinq dimensions identifiées comme situations de déséquilibre représentent autant de questions de recherche pour les études qualitatives ou d'hypothèses vérifiables pour les études quantitatives. La notion de non réaction face au déséquilibre chronique, c'est-à-dire la poursuite rigide et inadaptée des mêmes façons de penser et d'agir, s'avère une avenue de recherche prometteuse.

En somme, bien que suscitant un certain nombre de questions comme pistes de recherches futures, la présente étude a contribué à une meilleure compréhension de la crise du burnout pour les femmes travaillant dans une institution financière.

RÉFÉRENCES

American Psychiatric Association. (1994). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4th ed.). Washington, DC: Author.

Ashforth, B.E., & Lee, R.T. (1997). Burnout as a process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum. Journal of Organizational Behavior, 18, 703-708.

Barbeau, I. (2001). L'épuisement professionnel: se brûle-t-on encore? Psychologie Québec, 18 (2), 21-25.

Bernier, D. (1993). La crise du burnout. Montréal, Canada: Stanké.

Bibeau, G., Dussault, G., Larouche, L.M., Lippel, K., Saucier, J.F., Vézina, M., & Vidal, J.M. (1989). Certains aspects culturels, diagnostiques et juridiques du burnout. Montréal: Confédération des Syndicats Nationaux.

Carroll, J.F.X., & White, W.L. (1982). Understanding burnout: Integrating individual and environmental factors within an ecological framework. In W.W. Paine (Ed.), Job stress and burnout (pp. 41-60). Beverly Hills, CA: Sage.

Cherniss, C. (1980a). Professional burnout in human service organizations. New York: Praeger.

Cherniss, C. (1980b). Staff burnout: Job stress in the human services. Beverly Hills, CA: Sage.

Cherniss, C. (1995). Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists & lawyers recover from stress and disillusionment. New York: Routledge.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. Qualitative Sociology, 13(1), 3-21.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. Academy of Management Review, 18(4), 621-656.

Creswell, J.W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage.

Deslauriers, J.P. (1991). La recherche qualitative: Guide pratique. Montréal: McGraw Hill.

Dolan, S. L. (1995). Individual, organizational and social determinants of managerial burnout: Theoretical and empirical update. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), Occupational stress: A handbook (pp. 223-238). Washington, DC: Taylor & Francis.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. New York: Human Sciences Press.

Farber, B.A. (2000). Introduction: Understanding and treating burnout in a changing culture. Journal of Clinical Psychology, 56(5), 589-594.

Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. Journal of Social Issues, 30, 159-165.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine Publishing Co.

Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. G. (1992). Basics of grounded theory analysis. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Munzenrider, R. F., & Huaping, L. (1996). Global burnout: A worldwide pandemic explored by the phase model. London: JAI Press.

Golembiewski, R. T., & Munzenrider, R. F. (1988). Phases of burnout. New York: Praeger.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1982). Effective evaluation. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hallsten, L. (1993). Burning out: A framework. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 95-114). Washington, DC: Taylor & Francis.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 115-133). Washington, DC: Taylor & Francis.

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. Canadian Psychology, 29(3), 284-297.

Kahn, J. (1993). Mental health in the workplace: A practical psychiatric guide. New York: Van Nostrand Reinhold.

Lafleur, J. (1999). Le burnout: Questions et réponses. Outremont, Québec: Les Éditions Logiques.

Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. Journal of Organizational Behavior, 14, 3-20.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. Journal of Applied Psychology, 81(2), 123-133.

Leiter, M. P. (1990). The impact of family resources, control coping, and skill utilization on the development of burnout: A longitudinal study. Human Relations, 43, 1067-1083.

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 237-251). Washington, DC: Taylor & Francis.

Leiter, M. P., & Durup, M. J. (1996). Work, home, and in-between: A longitudinal study of spillover. Journal of Applied Behavioral Science, 32(1), 29-47.

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage.

Maslach, C. (1982a). Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Maslach, C. (1982b). Understanding burnout: Definitional issues in analysing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), Job stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 19-33). Washington, DC: Taylor & Francis.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. Sex Roles, 12, 837-851.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). The Maslach Burnout Inventory manual (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter M.P. (1996). The Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 1-19). Washington, DC: Taylor & Francis.

Meier, S.T. (1984). The construct validity of burnout. Journal of Occupational Psychology, 57, 211-219.

Pépin, R. (1999). Stress, bien-être et productivité au travail. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.

Pines, A.M. (1993). Burnout: An existential perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 33-52). Washington, DC: Taylor & Francis.

Pines, A.M. (1996). Couple burnout: Causes and cures. New York: Routledge.

Pines, A.M., & Aronson, E. (1988). Career burnout. New York: Free Press.

Pines, A., & Kafry, D. (1981). Tedium in the life of professional women as compared with men. Sex Roles, 7, 963-977.

Pines, A. M., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. Hospital and Community Psychiatry, 29, 233-237.

Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, A.P. (1997). La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Montréal: Gaëtan Morin.

Ray, B. E., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? Journal of Applied Behavioral Science, 30(3), 357-373.

Rennie, D.L., Phillips, J.R., & Quartaro, G.K. (1988). Grounded theory: A promising approach to conceptualization in psychology? Canadian Psychology, 29, 139-150.

Schaufeli, W. B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). Measurement of burnout: A review. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 199-215). Washington, DC: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.) (1993a). Professional burnout: Recent developments in theory and research. Washington, DC: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993b). The future of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research (pp. 253-260). Washington, DC: Taylor & Francis.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (pp. 25-48). New York: Wiley.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Veninga, R.L., & Spradley, J.P. (1981). The work/stress connection: How to cope with job burnout. Boston: Little, Brown.

Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., & Vinet, A. (1992). Pour donner un sens au travail: Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail. Montréal: Gaëtan Morin.

Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: A disease of modern societies? Occupational Medicine, 50 (7), 512-517.

TABLEAUX

Tableau 1*Caractéristiques sociodémographiques des cadres et professionnelles au moment du burnout*

Employée	Âge ^a	Statut civil	Enfants ^b	Scolarité	Années ancienneté ^c	Date burnout	Référence
*	25	mariée	0	université	3	1999	conjoint et mère
*	53	mariée	2	secondaire	24	1998	collègue
*	50	mariée	4	université	8	1999	soeur
*	34	mariée	1	secondaire	20	1998	collègue
*	41	mariée	0	université	7	1994	supérieur et collègue
*	26	mariée	0	collège	5	1993	2 collègues
*	30	mariée	1	université	8	1999	conjoint
*	31	mariée	0	université	9	1994	-----
*	49	mariée	2	collège	16	2000	conjoint
*	26	mariée	1	université	5	1998	conjoint
*	28	mariée	0	collège	6	2000	-----
*	40	mariée	1	secondaire	6	1999	-----

^a $M = 35,9$; $\acute{E}t = 10,3$. ^b $M = 1,0$; $\acute{E}t = 1,2$. ^c $M = 9,8$; $\acute{E}t = 6,3$.

Tableau 2*Caractéristiques sociodémographiques des commis et préposées au moment du burnout*

Employée	Âge ^a	Statut civil	Enfants ^b	Scolarité	Années ancienneté ^c	Date burnout	Référence
*	38	mariée	2	secondaire	15	1998	-----
*	53	mariée	3	secondaire	14	1996	collègue
*	36	mariée	0	université	14	1997	-----
*	39	mariée	2	secondaire	15	1999	soeur
*	53	mariée	2	secondaire	20	1998	soeur
*	32	mariée	2	secondaire	2	1997	conjoint
*	34	mariée	2	secondaire	14	1991	-----
*	36	séparée	1	secondaire	17	1997	collègue
*	36	mariée	1	secondaire	20	1996	-----
*	20	célibat.	0	secondaire	3	1993	-----
*	43	mariée	5	secondaire	2	1999	conjoint
*	43	mariée	2	collège	17	1997	-----
*	35	mariée	2	secondaire	5	1992	conjoint
*	39	mariée	1	secondaire	5	1998	collègue

^a $M = 38,4$; $\acute{E}t = 8,0$. ^b $M = 1,8$; $\acute{E}t = 1,2$. ^c $M = 11,6$; $\acute{E}t = 6,5$.

FIGURES

Figure 1 *Syndrome du burnout d'après Maslach, Jackson et Leiter, 1996*

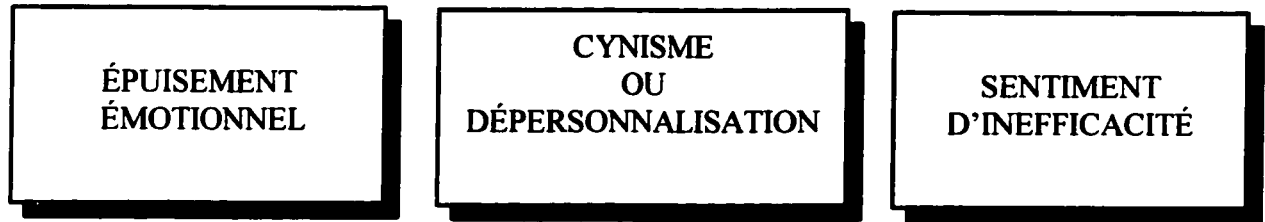


Figure 2 *Modèle des phases progressives de burnout d'après Golembiewski, Boudreau, Munzenrider & Huaping, 1996*

	Phases							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Dépersonnalisation	Bas	Haut	Bas	Haut	Bas	Haut	Bas	Haut
Accomplissement personnel (inversé)	Bas	Bas	Haut	Haut	Bas	Bas	Haut	Haut
Épuisement émotionnel	Bas	Bas	Bas	Bas	Haut	Haut	Haut	Haut

Figure 3 *Exemple illustrant le processus d'analyse*

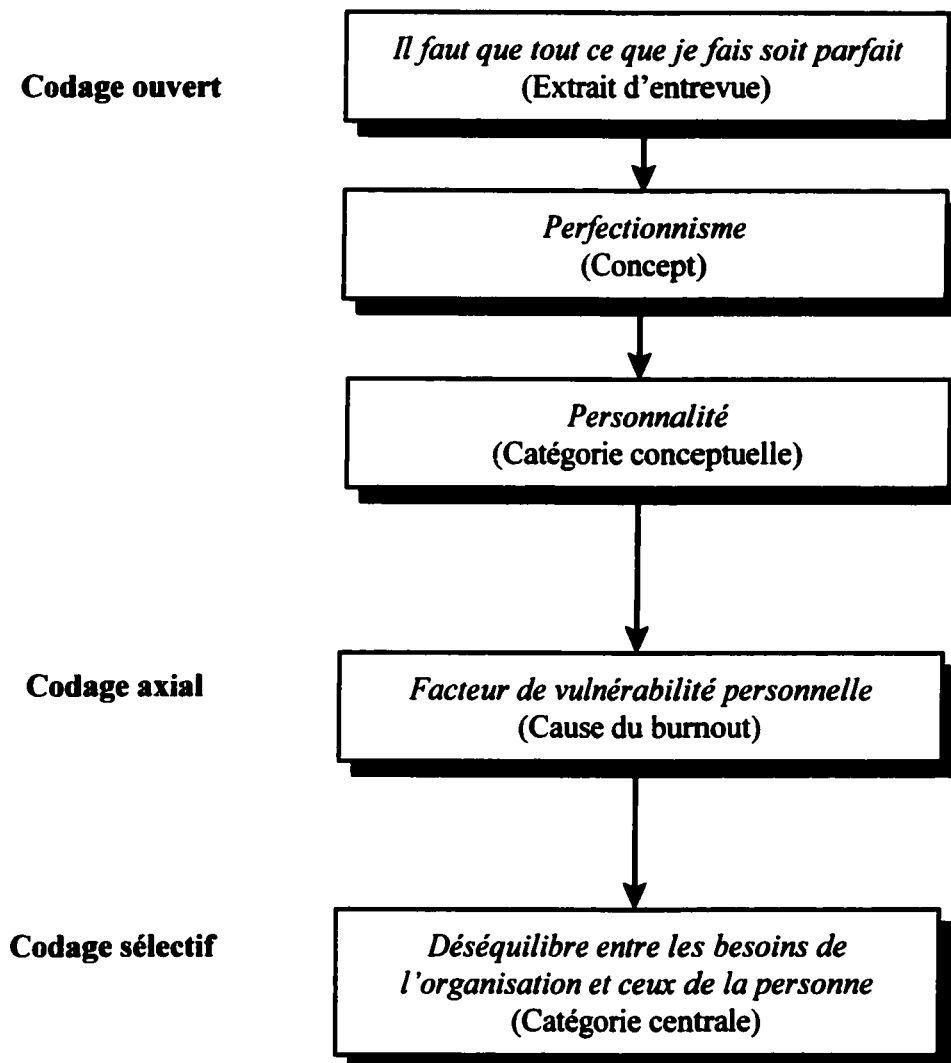


Figure 4 *Perspective des représentants de l'organisation*

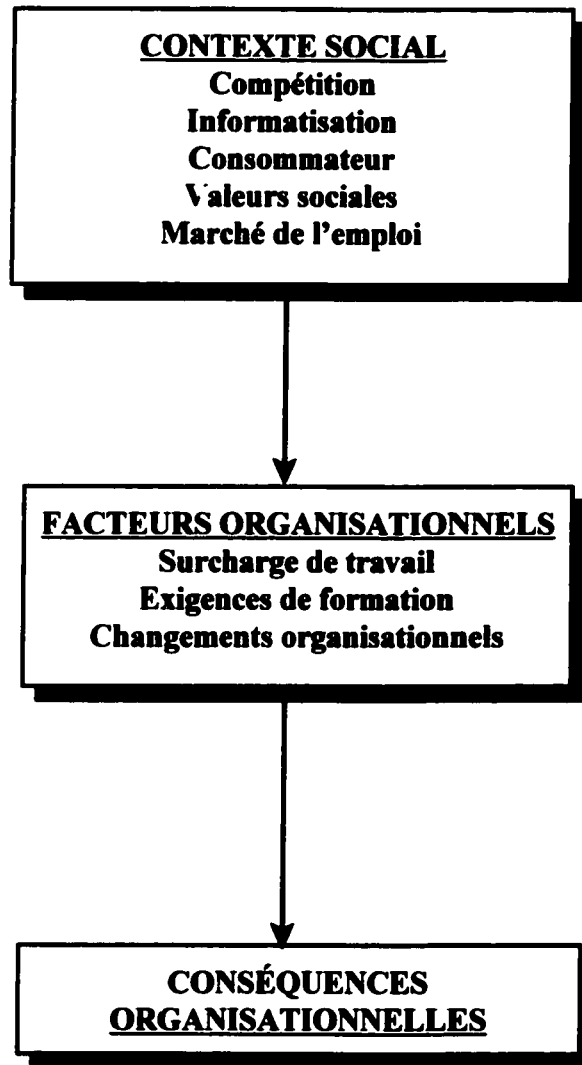


Figure 5 *Perspective des employées et des personnes référées*

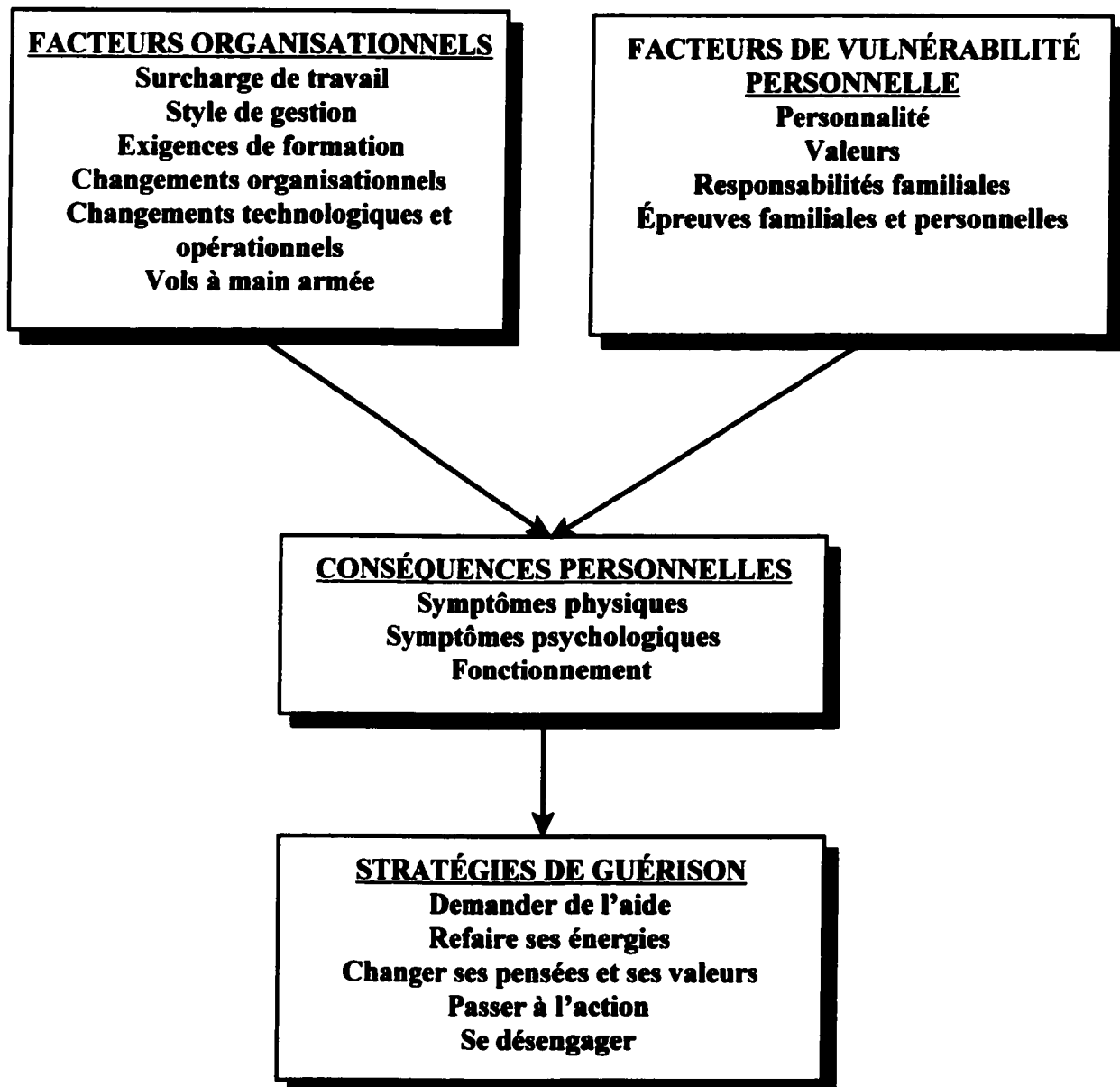
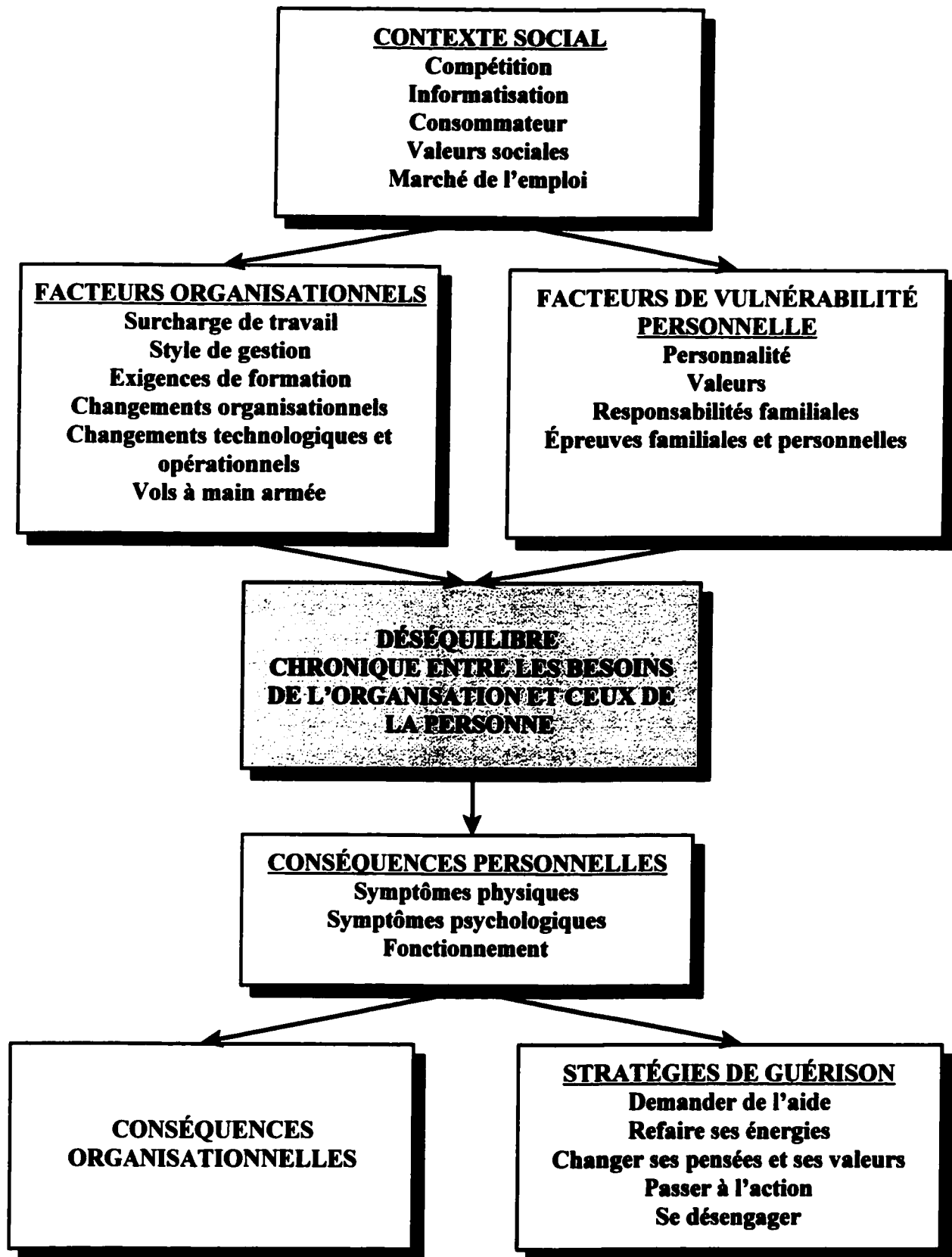


Figure 6 *Modèle général du burnout*



APPENDICES

APPENDICE A

CERTIFICAT D'APPROBATION DU COMITÉ DE DÉONTOLOGIE



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Cabinet du vice-recteur
à la recherche

Office of the Vice-Rector,
Research

HEALTH SCIENCES AND SCIENCE RESEARCH ETHICS BOARD

CERTIFICATION OF ETHICAL APPROVAL

This is to certify that the University of Ottawa Health Sciences and Science Research Ethics Board has examined the Application for Ethical Approval for the research project *The road to severe burnout in a financial institution: A qualitative analysis of the employees' burnout process using an ecological framework* (File H05-00-A) submitted by Henry P. Edwards and L. Côté. The REB found that this project meets appropriate ethical standards as outlined in the Tri-Council Policy Statement and in the Procedures of the University of Ottawa Research Ethics Boards and accordingly gave it an extension of ethical approval. This certification is valid for one year from the date indicated below.

Lise Frigault

Protocol Officer for Ethics in Research,
for the Chairperson of the Health Sciences and Science REB
Valerie Whiffen

MAY 5th, 2000

Date

FILE NUMBER: H05-00-A

APPENDICE B

FORMULAIRE-RÉPONSE DE PARTICIPATION

FORMULAIRE-RÉPONSE

Veillez compléter le formulaire et le retourner dans l'enveloppe fournie, cachetée, à Lucie Côté, chercheuse principale pour le projet sur le stress et l'épuisement professionnel au sein du réseau des caisses populaires. Une réponse avant le 9 juin 2000 serait appréciée. Toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et anonyme. Seuls les résultats globaux seront communiqués. Merci de votre collaboration.

1. **Accepteriez-vous de remplir un questionnaire sur le stress et l'épuisement professionnel?**

OUI ☐

NON ☐

2. **Accepteriez-vous de participer à une entrevue sur le stress et l'épuisement professionnel?**

OUI ☐

NON ☐

3. **Aimeriez-vous recevoir des renseignements supplémentaires sur la recherche et sur les résultats obtenus?**

OUI ☐

NON ☐

4. **Quel est l'énoncé qui reflète le mieux l'ensemble de votre expérience de travail dans le réseau (considérez tous les postes que vous avez occupés)?**

- ☐ Je n'ai jamais vraiment ressenti de stress face à mon travail.
- ☐ J'ai déjà ressenti du stress face à mon travail mais cela n'a pas eu de répercussion sur les plans professionnel ou personnel.
- ☐ J'ai déjà ressenti du stress face à mon travail et cela a eu quelques répercussions sur les plans professionnel ou personnel.
- ☐ J'ai déjà ressenti beaucoup de stress face à mon travail et cela a eu des répercussions importantes sur les plans professionnel et personnel.

Nom:

Adresse au travail:

Téléphone au travail:

Adresse à la maison:

Téléphone à la maison:

APPENDICE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT
(entrevue en personne)

RECHERCHE SUR LE BURNOUT FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Je, _____, accepte de collaborer à cette étude sur le stress et l'épuisement professionnel au sein du réseau menée par Lucie Côté, qui effectue un doctorat en psychologie sous la supervision de Dr Edwards, professeur en psychologie à l'Université d'Ottawa. L'objectif de cette étude est d'avoir une meilleure compréhension du stress et du burnout. Elle permettra également au réseau, qui appuie la réalisation de l'étude, de pouvoir mettre en place des mesures pour le prévenir.

Dans la cadre de cette étude, je participerai à une entrevue individuelle avec Lucie Côté pendant laquelle je serai invité(e) à décrire les conditions de travail du réseau et/ou à dire comment moi, les employés du réseau ou la personne qui m'a référé (si applicable) faisons face au stress au travail. J'aurai aussi à remplir un court questionnaire de renseignements généraux et professionnels. Je consens à ce que l'entrevue soit enregistrée sur cassette audio pour transcription. Toutes les cassettes seront conservées sous clé dans le bureau de Lucie Côté et aucune personne des caisses ne pourra lire ou entendre ce que je dis. Toutes les informations seront confidentielles. Un pseudonyme ou un numéro sera utilisé pour l'analyse des entrevues de façon à ce que moi, mon lieu de travail ainsi que les employés qui y travaillent et les personnes de mon entourage ne puissent être identifiés. Je serai contacté(e) personnellement par Lucie Côté si elle désire utiliser, dans sa thèse doctorale ou dans les publications scientifiques, des citations anonymes faites à partir de mon témoignage. J'aurai la possibilité de suggérer des prénoms comme pseudonymes pour mon témoignage. Je conserve le droit de refuser l'utilisation de n'importe laquelle de ces citations.

Ma participation à cette recherche est strictement volontaire et je peux me retirer au moment où je le désire, sans encourir de pénalisation sous aucune forme. Si je suis mal à l'aise avec une question en particulier, je peux refuser d'y répondre. Je comprends que cette activité traitant d'information personnelle, pourrait évoquer des réactions émotionnelles négatives. Si c'est le cas, j'ai la certitude que je peux en informer les chercheurs. Je pourrai également me référer au Programme d'aide aux employés. À la fin de la recherche, prévue pour décembre 2001, je recevrai les résultats de l'étude pour l'ensemble des participants et pourrai, si je le désire fournir mes commentaires qui seront gardés confidentiels. Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont l'une que le responsable de la recherche peut conserver et une autre que je peux garder. Pour tout renseignement supplémentaire, je peux communiquer avec Lucie Côté (lcote064@uottawa.ca) ou avec Dr Henry Edwards (hedwards@uottawa.ca). Je peux également leur écrire à l'adresse suivante: École de Psychologie, Université d'Ottawa, C.P. 450, Succursale A, Ottawa, Ontario, K1N 6N5.

Signature du/de la participant(e): _____ Date: _____

Signature du chercheur: _____ Date: _____

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

APPENDICE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT
(entrevue téléphonique)

RECHERCHE SUR LE BURNOUT
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT PAR TÉLÉPHONE
PERSONNES RÉFÉRÉES

Bonjour M, Mme _____. Mon nom est Lucie Côté. C'est M. Mme _____ qui m'a référé à vous. J'effectue une étude sur le stress et l'épuisement professionnel au sein du réseau. J'ai interviewé votre _____ qui m'a beaucoup parlé de sa situation. Pour mon étude, j'essaie d'avoir le point de vue de plusieurs personnes pour mieux comprendre la situation de chacun. J'ai donc demandé à _____ s'il y avait une personne de confiance qui pourrait me donner son point de vue et _____ m'a donné votre nom. J'aimerais beaucoup vous poser des questions à ce sujet, est-ce possible?

Si la personne accepte l'entretien téléphonique.

Normalement les participants doivent signer un formulaire de consentement, mais par téléphone, ce n'est pas possible. Je vais donc vous lire un résumé du formulaire, répondre à vos questions si vous en avez et ensuite, vous me direz si vous acceptez de participer. OK?

Accepteriez-vous de collaborer à cette étude que je mène dans le cadre de mon doctorat en psychologie sous la supervision de Dr Edwards, professeur à l'Université d'Ottawa. L'objectif de l'étude est d'avoir une meilleure compréhension du stress au travail et du burnout. Elle permettra également au réseau, qui appuie la réalisation de l'étude, de pouvoir mettre en place des mesures pour prévenir le stress et l'épuisement professionnel. Si vous consentez à participer, je vous inviterai à décrire la situation de stress vécue par la personne qui vous a référé. Je vais enregistrer l'entretien téléphonique mais seulement pour pouvoir le transcrire. Aucune personne du réseau des caisses ne pourra lire ou entendre ce que vous dites et même la personne qui m'a référé à vous ne pourra savoir ce que vous dites. Toutes les informations seront traitées de façon anonyme et confidentielle. Seuls les résultats globaux de l'étude seront communiqués au réseau des caisses populaires. Votre participation est strictement volontaire et vous pourrez arrêter à n'importe quel moment. Si vous êtes mal à l'aise avec une question, vous ne serez absolument pas obligé(e) d'y répondre.

Avez-vous des questions? Avez-vous besoin d'information supplémentaire?... (Si oui, je réponds aux questions ou lit le texte du formulaire de consentement. Je peux également envoyer le formulaire si la personne le désire).

Alors M ou Mme _____, est-ce que vous acceptez de participer à cette étude?

APPENDICE E

QUESTIONNAIRE D'INFORMATIONS GÉNÉRALES ET PROFESSIONNELLES

RECHERCHE SUR LE BURNOUT**QUESTIONNAIRE D'INFORMATIONS GÉNÉRALES ET PROFESSIONNELLES****RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX:**

Nom: _____

Adresses au domicile: _____
_____au travail: _____

Numéros de Téléphone au domicile: _____

au travail: _____

Date de naissance: _____ Sexe: H _____ F _____

SITUATION AU MOMENT DU BURNOUT (si applicable):

État civil: _____

Nombre et âge des enfants: _____

Niveau d'éducation et spécialisation: _____

Nom de l'employeur: _____

Titre d'emploi: _____

Période d'emploi: _____

Sentiments face au travail: _____

Période d'absence du travail en raison du burnout: _____

Répercussions du burnout sur votre performance au travail:

APPENDICE F

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉES DU GROUPE BURNOUT

GUIDE D'ENTREVUE
POUR LES EMPLOYÉES DU GROUPE BURNOUT

Accueil et introduction

- **Prise de contact et présentations personnelles**
- **Explications sur les buts de la recherche et le déroulement de la rencontre**
- **Explications sur les considérations éthiques et obtention du consentement**

Questions

- **Rappel historique du burnout (ou de la période de stress élevé):**
 - **Pourriez-vous me dire comment le burnout s'est développé, comment il est apparu et comment il a évolué avec le temps?**
 - **Quels sont, d'après vous, les facteurs reliés à votre travail, à votre famille, à vous-même ou à tout autre chose qui vont ont amenée à faire un burnout?**
 - **Y a-t-il eu des événements significatifs au travail ou dans votre vie personnelle juste avant ou pendant votre burnout? Comment cela vous a-t-il affectée?**
 - **Voyez-vous des étapes dans votre burnout?**
 - **Qu'est-ce qui vous a poussée à arrêter de travailler?**
- **Symptômes et conséquences du burnout**
 - **Pendant la période la plus difficile, comment le burnout a-t-il affecté votre santé, votre façon de penser, vos sentiments par rapport à vous-même, aux autres, au travail et à la vie?**

- Comment étaient vos relations avec les gens avec qui vous travailliez (supérieur, subordonnés, collègues, clients internes ou externes), les membres de votre famille, vos amis...?
- Le burnout a-t-il affecté votre style de vie ou votre situation financière?
- **Stratégies de guérison**
 - Comment avez-vous fait face à la situation?
 - Quelles sont les stratégies que vous avez utilisées? Vous ont-elles aidée? Ont-elles été efficaces?
- **Prévention**
 - Voyez-vous quelque chose qui aurait pu vous empêcher de faire un burnout ou qui aurait pu en diminuer l'impact sur vous?
 - Avez-vous des conseils ou des suggestions à formuler pour aider les gens à ne pas faire de burnout?

Cueillette d'informations générales et professionnelles

Conclusion de la rencontre

- Explications sur la suite des événements
- Remercier la participante, l'inviter à formuler des commentaires et répondre à ses questions
- M'assurer que la participante n'est pas en état de crise et lui donner des références (PAP)

APPENDICE G

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES PARTICIPANTS RÉFÉRÉS PAR LES EMPLOYÉES

GUIDE D'ENTREVUE
POUR LES PARTICIPANTS RÉFÉRÉS PAR LES EMPLOYÉES

Accueil et introduction

- **Prise de contact et présentations personnelles**
- **Explications sur les buts de la recherche et le déroulement de la rencontre**
- **Explications sur les considérations éthiques et obtention du consentement**

Questions

- **Description du lien entre l'employée et le participant référé**
 - **Quel était la nature de votre relation avec madame X au moment de son burnout?**
 - **La connaissiez-vous bien?**
- **Rappel historique du burnout (ou de la période de stress élevé):**
 - **Pourriez-vous me dire comment d'après vous le burnout s'est développé, comment il est apparu et comment il a évolué avec le temps?**
 - **Quels sont, d'après vous, les facteurs reliés à son travail, à sa famille, à elle-même ou à tout autre chose qui l'ont amenée à faire un burnout?**
 - **À votre connaissance, y a-t-il eu des événements significatifs au travail ou dans sa vie personnelle juste avant ou pendant son burnout? Comment cela l'a-t-elle affectée?**
 - **Voyez-vous des étapes dans son burnout?**
 - **Qu'est-ce qui selon vous l'a poussée à arrêter de travailler?**

- **Symptômes et conséquences du burnout**
 - Pendant la période la plus difficile, comment le burnout a-t-il affecté sa santé, sa façon de penser par rapport à vous, à la famille, au travail et à la vie?
 - Comment le burnout vous a-t-il affecté vous et votre entourage (famille ou organisation)?
 - Comment étaient les relations avec les gens avec qui elle travaillait (supérieur, subordonnés, collègues, clients internes ou externes), les membres de sa famille, ses amis...?
 - Le burnout a-t-il affecté son style de vie ou sa situation financière?
- **Stratégies de guérison**
 - Comment a-t-elle fait face à la situation?
 - Quelles stratégies a-t-elle utilisées? Ont-elles été efficaces?
- **Prévention**
 - Voyez-vous quelque chose qui aurait pu l'empêcher de faire un burnout ou qui aurait pu en diminuer l'impact?
 - Avez-vous des conseils ou des suggestions à formuler pour aider les gens à ne pas faire de burnout?

Conclusion de la rencontre

- **Explications sur la suite des événements**
- **Remercier le ou la participant(e), l'inviter à formuler des commentaires et répondre à ses questions**
- **M'assurer que le ou la participant(e) n'est pas en état de crise**

APPENDICE H

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES INFORMATEURS CLÉS

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES INFORMATEURS CLÉS

Accueil et introduction

- Prise de contact et présentations personnelles
- Explications sur les buts de la recherche et le déroulement de la rencontre
- Explications sur les considérations éthiques et obtention du consentement

Lignes directrices pour les questions

- Description de l'expertise de l'informateur clé
- Voyez-vous des indicateurs de stress ou d'épuisement professionnel dans le réseau?
- Quels pourraient être les causes de stress et de burnout dans le réseau?
- Quelles sont les conséquences organisationnelles des burnout?
- Voyez-vous des mécanismes organisationnels qui peuvent ou pourraient empêcher l'incidence des burnout ou en diminuer l'impact?
- Y a-t-il des programmes/politiques que le réseau ou la société pourrait implanter pour prévenir les burnout?
- Comment le réseau gère-t-il les cas de burnout?
- Comment expliquez-vous que certaines régions/caisses/catégories d'employés soient moins/plus stressées ou épuisées professionnellement?

Conclusion de la rencontre

- Explications sur la suite des événements
- Remercier le ou la participant(e), l'inviter à formuler des commentaires et répondre à ses questions

APPENDICE I
GRILLE D'ÉVALUATION DU BURNOUT

GRILLE D'ÉVALUATION DU BURNOUT

- ✓ Quand avez-vous fait un burnout? Date _____
- ✓ Étiez-vous à l'emploi du réseau à ce moment-là? Depuis combien de temps? (1 an minimum) _____
- ✓ D'après vous, le burnout a-t-il été principalement causé par votre travail? (Oui) _____
- ✓ Comment vous sentiez-vous par rapport à votre travail? (Sentiment d'incompétence, d'insatisfaction) _____
- ✓ Avez-vous eu des problèmes de santé lors de votre burnout? Comment vous sentiez-vous sur le plan mental, émotionnel et physique? _____

- ✓ Votre niveau de performance au travail a-t-il été affecté? Pendant combien de temps?(Trois mois) Pouvez-vous fournir des exemples concrets qui ont pu être observés par d'autres ou qui pourraient être vérifiables? _____

OU

Avez-vous pris un congé de maladie ou un congé sans solde parce que vous étiez incapable de travailler en raison de votre burnout? Combien de temps avez-vous été absent de votre travail?(Un mois) Avez-vous eu un certificat médical pendant votre burnout? Quel problème médical ou diagnostic indiquait-il? Indiquait-il une période d'invalidité?

OU

Avez-vous quitté votre emploi ou changé d'emploi en raison de votre burnout?

APPENDICE J
FORMULAIRE DE RÉFÉRENCES

FORMULAIRE DE RÉFÉRENCE
(annexer au formulaire de consentement lorsque rempli)

J'autorise Lucie Côté à communiquer avec la ou les personnes suivantes pour avoir une perception complémentaire avec la certitude que la ou les personnes suggérées seront tout à fait libres de collaborer et suis assurée que l'information partagée par moi ou par les autres restera strictement confidentielle:

Nom: _____ Nom: _____

Téléphone: _____ Téléphone: _____

Lien avec moi: _____ Lien avec moi: _____

SIGNATURE DE LA PARTICIPANTE: _____

DATE: _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR: _____

DATE: _____

APPENDICE K

LISTE DES CATÉGORIES UTILISÉES POUR LE CODAGE AVEC LE LOGICIEL NUDIST NVIVO

Liste des catégories utilisées pour le codage avec le logiciel NUDIST NVivo

Contexte social

- compétition
- informatisation
- consommateur
- valeurs sociales
- marché de l'emploi

Contexte familial

- obligations financières
- décès et maladies
- tâches ménagères

Facteurs organisationnels

- surcharge de travail
- conflits
- style de gestion
- instabilité d'emploi
- formation
- vols et feu
- technologie

Facteurs personnels

- problèmes familiaux
- employabilité
- personnalité
- valeurs
- santé personnelle

Symptômes

- physiques
- psychologiques
- fonctionnement

Stratégies de guérison

- demande d'aide
- refaire ses énergies
- médicaments
- désengagement
- cognition
- action

Recommandations pour l'organisation

Recommandations pour la personne

APPENDICE L

GUIDE POUR LES ENTREVUES DE RÉTROACTION

GUIDE POUR LES ENTREVUES DE RÉTROACTION

Introduction

- **But de l’entrevue**
- **Obtention du consentement**

Questions

- **Commentaires généraux**
- **Pertinence des 2 trajectoires**
- **Commentaires sur chacune des sections :**
 - **facteurs organisationnels**
 - **facteurs de vulnérabilité personnelle**
 - **symptômes et conséquences**
 - **stratégies de guérison**
- **Devrais-je accorder plus d’importance à certains aspects ou en ajouter?**
- **Devrais-je accorder moins d’importance à certains aspects ou en enlever?**
- **Voudrais-tu nuancer ou préciser certains points que je n’aurais pas tout à fait bien compris ou interprétés, qui ne correspondraient pas à ta perception de la réalité?**

Conclusion

- **Remerciements**