



Université du Québec
à Rimouski

COMPLEXITÉ ENTRE STRESS ET ESTIME DE SOI EN MILIEU DE TRAVAIL

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail (avec
mémoire)

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© **Amira AGBEDORH**

Aout 2024

Composition du jury :

Isabelle Dandurand, présidente du jury, UQAR

Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, UQAR

Fatoumata Traore, examinatrice externe, FAM

Dépôt initial : le 11 juin 2024

Dépôt final : le 15 Aout 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À ma vaillante et courageuse
mère Léa pour avoir cru et financé mes
études et pour son soutien infailible
tout le long de mes études. À mon père
Aboubakari pour m'avoir appris la
persévérance et pour tout son soutien.

REMERCIEMENTS

Ayant déjà rédigé un mémoire, je sais combien il est très précieux d'être entouré de personnes bienveillantes pour nous soutenir et nous encourager. Ainsi, j'aimerais chaleureusement remercier ces personnes, présentes dans ma vie et mon entourage, sans qui je n'aurais pas trouvé la motivation et le soutien nécessaire pour progresser dans la rédaction de ce mémoire, surtout lors de moments de découragement, de manque d'idées et de perte de motivation.

Je ne saurais commencer sans parler de mon « Père dans les ciux », ma source, celui-là de qui je tire toutes forces et intelligence. À lui seul, sois louange, honneur et gloire.

Mes remerciements vont ensuite aux membres de ma famille et amis qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire. Merci pour l'encouragement, les discussions inspirantes, les suggestions et le soutien que vous m'avez apporté. J'aimerais particulièrement remercier mon père Aboubakari, mon frère Kader et ma sœur Kadira, ma cousine Émeline et mon beau-frère Dotêh. Vous m'êtes d'une grande bénédiction. Léa, ma très chère et vaillante maman, les mots seront insuffisants pour te remercier comme il se doit. Ce mémoire est avant tout, le fruit de ton travail. Que Le Tout-Puissant se souvienne de chacun de vous.

À ma directrice de mémoire, Marie-Noëlle Hervé-Albert, une femme vaillante, pleine d'amour, qui se rend toujours disponible pour ses étudiants malgré son emploi du temps chargé. Sache que tu es d'une grande inspiration pour tes étudiants. Merci pour ta patience, ton encouragement, et pour le temps que tu consacres à chacun de tes étudiants.

Mes remerciements vont également à Isabelle Dandurand pour avoir accepté présidé ce jury et à Fatoumata Traore pour avoir accepté de faire partie des membres du jury.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif d'explorer les fluctuations de l'estime de soi et son rôle dans le processus du stress professionnel. La littérature existante reconnaît l'importance de l'estime de soi dans la vie de l'homme et son rôle modérateur dans le processus de stress par son influence sur l'évaluation primaire et secondaire de ce processus (André, 2013; Chambah, 2012; Deloche, 2006; Vandelle, 2017). Le travail occupe une place importante dans la vie de l'homme et les événements et expériences, stressant ou pas, qui s'y passent ont un impact significatif sur l'évolution et le niveau de l'estime de soi, affectant ainsi son rôle modérateur dans le processus de stress.

La méthode de l'autopraxéographie, méthode de recherche à la première personne, a permis par le récit du témoignage personnel du chercheur, d'explorer les fluctuations de l'estime de soi d'un employé dans un environnement de travail très stressant et de vérifier ensuite sur la base de recherches existantes l'impact de cette fluctuation dans le processus de stress. Les allers-retours continuels entre le témoignage personnel du praticien-chercheur et les théories multidisciplinaires ont permis de développer et de produire des connaissances génériques sur l'estime de soi et ses fluctuations dans un milieu de travail très stressant. Les différents éléments relevés dans l'analyse ont permis de montrer qu'effectivement, le stress et l'estime de soi entretiennent une relation complexe pouvant affecter négativement le bien-être psychologique de l'employé. Cette recherche met également en lumière, d'autres facteurs personnels, universitaires et organisationnel qui influencent le stress et la fluctuation de l'estime de soi. Prendre conscience du rôle de l'estime de soi dans le processus de stress et mettre en place des stratégies d'ordre personnels et organisationnels pourraient être des moyens de préventions et de protection des employés contre les risques dévastateurs du stress.

Mots clés : Stress professionnel, compétences émotionnelle, méthode de l'autopraxéographie, fluctuation de l'estime de soi, bien être psychologique.

ABSTRACT

The aim of this research is to explore fluctuations in self-esteem and its role in the occupational stress process. Existing literature recognizes the importance of self-esteem in human life and its moderating role in the stress process through its influence on the primary and secondary evaluation of this process (André, 2013; Chambah, 2012; Deloche, 2006; Vandelle, 2017). Work occupies a prominent place in human life and the events and experiences, stressful or not, that take place there have a significant impact on the evolution and level of self-esteem, thus affecting its moderating role in the stress process.

The first-person research method of autopraxeography enabled the researcher's personal account to explore fluctuations in an employee's self-esteem in a highly stressful work environment, and then to verify the impact of these fluctuations on the stress process based on existing research. The continuous back-and-forth between the practitioner-researcher's personal testimony and multidisciplinary theories has enabled us to develop and produce generic knowledge on self-esteem and its fluctuations in a high-stress work environment. The various elements identified in the analysis showed that stress and self-esteem do indeed maintain a complex relationship that can adversely affect an employee's psychological well-being. This research also highlights other personal, academic, and organizational factors that influence stress and fluctuating self-esteem. Awareness of the role of self-esteem in the stress process and the implementation of personal and organizational strategies could help prevent and protect employees from the devastating risks of stress.

Keywords: Professional stress, Emotional competence, method of autopraxeography, Self-esteem fluctuation, psychological well-being.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIERES	xiii
LISTE DES FIGURES	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE DE LA RECHERCHE.....	5
1.1 LE STRESS	5
1.1.1 Le concept de stress.....	6
1.1.2 Schématisation du stress, du coping et de l'adaptation	9
1.1.3 Les différentes possibles sources du stress.....	16
1.2 COMPLEXITE ENTRE L'ESTIME DE SOI ET LE STRESS	19
1.2.1 L'estime de soi	19
1.2.2 Estime de soi dans le processus de stress	26
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE	29
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	29
2.2 PROCESSUS DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE	31
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	33
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE, ANALYSE ET DISCUSSION	35
3.1 TÉMOIGNAGE.....	35
3.2 ANALYSE ET DISCUSSION.....	44
3.2.1 Le stress, ses sources et ses conséquences	44
3.2.2 Estime de soi.....	62
3.2.3 Relation entre l'estime de soi et le stress.....	73
3.3 SYNTHÈSE	80
3.4 PISTE DE SOLUTION.....	82

3.4.1 Sur le plan personnel.....	82
3.4.2 Sur le plan organisationnel.....	84
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	88
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91

LISTE DES FIGURES

Figure 1- Schématisation théorique du stress, du coping et de l'adaptation de Lazarus et Folkman (1984)	9
Figure 2- Les quatre types de l'estime de soi	23

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'être humain est un être complexe. Sa santé et son bien-être résident dans l'équilibre de toutes les dimensions de sa constitution, parmi lesquelles on a le travail (Dos Santos, 2012). Le travail joue un rôle important dans le développement de l'être humain, il est devenu une nécessité par laquelle l'être humain exprime son potentiel et définit son identité (Brun et Martel, 2003 ; Dos Santos, 2012). Ainsi, s'accomplir personnellement dans son travail et améliorer sa qualité de vie au travail sont devenues des enjeux ultimes pour tout travailleur (Dolan et Arsenault, 2009). Avec la mondialisation des marchés et le dynamisme de la concurrence internationale qui met en jeu la survie des entreprises, celles-ci doivent accroître leur productivité pour rester compétitives (Dolan et Arsenault, 2009). Cette évolution demande donc que l'individu soit tout le temps performant et capable de s'adapter à toute forme de nouveauté (Beaulieu, 2003). Malheureusement, cette évolution, avec la pression, les modifications et les changements importants qu'elle implique sont devenus des sources de risques psychosociaux pour le travailleur (Poirel et coll., 2013).

Parmi ces risques psychosociaux, le stress au travail apparaît non seulement de manière quantitative, mais représente également le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail (Legeron, 2008). Toutefois, rappelons d'abord que le stress est un processus d'adaptation indispensable de l'organisme à des situations stressantes, qui a un point de résistance (Legeron, 2008 ; Lupien, 2010). C'est une fois ce point de résistance franchie que le stress devient négatif pour tout individu (Lupien, 2010). Le stress au travail entraîne des conséquences négatives sur le bien-être psychologique des employés. Ces conséquences négatives peuvent conduire l'employé à l'épuisement professionnel, et constituent également un enjeu économique important pour l'organisation et pour l'employé lui-même (Légeron, 2008). Afin de développer des solutions qui visent à préserver la santé et le bien-être des

employés, l'organisation et les employés doivent nécessairement comprendre le fonctionnement de ce processus d'adaptation ainsi que les éléments qui l'influencent.

Le stress professionnel désigne le processus par lequel un employé perçoit et interprète son environnement de travail en relation avec sa capacité à y faire face (Dolan et Arsenault, 2009). Le but de ce processus est de permettre à l'employé de s'adapter ou de s'ajuster. Dans ce processus, différentes phases et différents éléments entrent en jeu, dont l'évaluation primaire de la situation et l'évaluation secondaire des ressources. Ces phases sont assez importantes, car elles conditionnent la stratégie d'adaptation que l'individu va adopter et dépendent des caractéristiques de la situation et de la structure psychologique de l'individu (Guillet, 2008). Cependant, agir sur les caractéristiques d'une situation stressante est difficile parce qu'elles peuvent survenir de n'importe quelles relations interpersonnelles.

Étant donné que le stress dépend en partie de la structure psychologique de l'employé et qu'il a un impact négatif sur ce dernier, se préoccuper de la manière d'influencer ce processus devient donc crucial. Et l'une des manières d'arriver à cela est le développement de l'estime de soi des employés.

L'estime de soi fait référence à la perception que l'individu a de sa propre valeur, de son importance et de ses compétences (Deloche, 2006). Cette perception de soi-même est importante pour l'équilibre psychologique de l'être humain (Chambah, 2012). L'estime de soi influence la manière dont l'individu se comporte et interagit avec les autres, comment il prend ses décisions et fait ses choix, et comment il perçoit les situations. Tout comme le stress, la notion d'estime de soi a été définie suivant différents courants et certains courants ont mis en avant son état fluctuant.

Beaucoup d'études francophones comme anglophones ont été menées sur la relation entre l'estime de soi et le stress. Les études menées dans la littérature francophone ont montré que l'estime de soi a un pouvoir modérateur sur le stress perçu de l'employé et exerce une influence sur l'évaluation des situations stressantes que fait l'employé (Deloche, 2006 ; Gobancé et coll., 2008). Cependant, la majorité de ces études n'aborde pas comment,

certaines réalités du milieu de travail, font fluctué le niveau d'estime de soi de l'employé et ses conséquences dans le processus de stress. Par ailleurs, Dolan et Arsenault (2009) ont laissé une porte ouverte sur la question de savoir comment le stress chronique quotidien d'un travailleur peut affecter son estime personnelle. Mais, dans la littérature francophone, très peu d'études ont été menées sur le sujet.

Considérant le peu de recherche mené sur cette étroite relation entre le stress et l'estime de soi dans la littérature francophone, ce mémoire de recherche a tenté de comprendre cette complexité entre l'estime de soi et le stress en milieu de travail. L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment le stress agit sur l'estime personnelle de l'employé, comment l'environnement de travail influence le niveau d'estime personnelle de l'employé, et comment l'estime personnelle intervient dans la gestion du stress en milieu de travail.

Le premier chapitre de ce mémoire aborde le cadre de la recherche, en prenant connaissance des concepts du stress et d'estime de soi. Ces deux concepts ont été abordés en mettant en évidence leurs processus de construction et les différents éléments qui rentrent en jeu dans ce processus de construction et pour finir par une mise en évidence la place de l'estime de soi dans le processus de stress. Le deuxième chapitre portant sur la méthodologie utilisée, explique comment et pourquoi le choix s'est porté sur la méthode de l'autopraxéographie. Ensuite vient le chapitre trois, qui a d'abord servi à la rédaction d'un témoignage et à l'analyse-discussion de ce témoignage, suivies d'une interprétation entre les résultats d'analyse et la littérature existante donnant lieu à une synthèse. D'après les divers éléments ressortis dans la synthèse, le chapitre trois a été clôturé avec quelques pistes de solutions. En conclusion, un bref résumé de tout ce qui a été fait dans ce mémoire de recherche a été présenté, suivi des apports et limites de cette recherche ainsi que des recommandations.

CHAPITRE 1

CADRE DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, le cadre de la recherche abordera la notion de stress, de son processus et des éléments qui y rentrent en jeu, de ses conséquences et de ses sources. Dans un second temps, il abordera la notion d'estime de soi, sa construction, son importance, et enfin, son rôle dans le processus de stress.

1.1 LE STRESS

Dans notre siècle présent, avec l'évolution constante de la vie, le travail occupe dorénavant une place importante dans la vie de l'être humain et est devenu une nécessité par laquelle l'être humain exprime son potentiel et définit son identité (Brun et Martel, 2003 ; Dos Santos, 2012).

Cette évolution effrénée des technologies et la concurrence avec laquelle elle vient ont entraîné un rythme de vie devenu très accéléré (Dolan et Arsenault, 2009). Cette évolution demande que l'individu se surpasse tout le temps et soit capable de s'adapter à toute forme de nouveauté, rendant croissants le phénomène de stress et ses répercussions (Beaulieu, 2003). Le stress s'est imposé comme la notion de référence pour désigner une grande partie des tensions physiques, maladies psychiques et phénomènes de mal-être au travail, devenant ainsi devenu synonyme de l'ensemble des risques psychosociaux et de leurs conséquences sur la santé du travailleur (Poirel et coll., 2013, p. 81). Le stress représente un enjeu capital pour le bien-être psychologique des individus au travail, mais également un enjeu économique, autant pour l'organisation que pour l'individu lui-même (Légeron, 2008, p. 810). Selon les estimations du bureau international du travail, le stress entraîne une

augmentation de l'absentéisme dû à la maladie, un renouvellement prématuré du personnel, des départs à la retraite pour raisons de santé, des baisses de production et de qualité ainsi que des litiges entre les salariés et leurs employeurs (Légeron, 2008, p. 810). Mis à part cet aspect négatif du stress, Guillaume Dje (2020) met quand même en évidence son aspect positif, dans le sens où il est également une source d'excitation sensorielle et motrice, favorisant la croissance des organismes. Allant dans ce même sens, Lupien (2010) écrivait que le stress n'est pas toujours négatif, mais plutôt une condition nécessaire à la survie de l'espèce, qui possède un point de résistance. Et c'est une fois ce point de résistance dépassé que le stress devient négatif, pouvant à la longue épuiser les ressources d'énergies et des motivations et provoquer une augmentation de la pression artérielle (Seana, 2016).

1.1.1 Le concept de stress

Il existe différents modèles pour définir le concept de stress à savoir le modèle physiologique, interactionnistes et transactionnels (Guillet, 2012). Selon chaque modèle, la définition du stress diffère d'un auteur à l'autre.

Selon la conception physiologique, le stress est un stimulus de forte intensité, à la suite duquel un déséquilibre physiologique est créé, perturbant l'homéostasie de l'individu (Guillet, 2012). Ce stimulus varie selon l'environnement physique ou social dans lequel se trouve ce dernier (Guillet, 2012). Dans cette conception physiologique, on peut citer le modèle spécifique de Selye (la réponse d'adaptation), qui définit le stress comme une réponse biologique de l'organisme à toute demande physique ou émotionnelle, visant à s'adapter (Dolan et Arsenault, 2009 ; Bakache, 2017). Cependant, cette approche ne prend pas en compte les situations où le manque de stimulation peut également être source de stress (Guillet, 2012).

La conception interactionniste du stress étudie quant à elle la relation complexe entre l'individu et son environnement, en soulignant la dimension cognitive entre le stimulus

stressant et la réponse de l'individu (Guillet, 2012). Cette conception définit le stress comme un processus par lesquels des événements menaçants déclenchent des comportements d'ajustement face à la menace (Guillet, 2012). Les événements environnementaux qui déclenchent ces processus sont appelés « stress » ou « agents de stress », tandis que les réactions qu'ils suscitent sont désignées comme « réponse de stress » (Guillet, 2012). Le stress serait donc le résultat de l'interprétation individuelle (perception individuelle) de la situation et de la réaction à celle-ci (Guillet, 2012). Parmi les différents modèles élaborés dans la conception interactionniste, celui de Lazarus et Folkman (1984) considère que cette perception individuelle est elle-même façonnée par des facteurs personnels, tels que les responsabilités, la vulnérabilité, les croyances et les ressources, ainsi que par des facteurs environnementaux, tels que la nature et la proximité de la menace (Guillet, 2012). Ce modèle identifie trois types de variables dans l'évaluation du stress, à savoir, les prédicteurs, les médiateurs, les effets à court terme et les effets à long terme. En plus de ces variables, ce modèle inclut également des processus dits transactionnels, impliquant des évaluations successives : l'évaluation primaire, l'évaluation secondaire, la mise en place des processus d'adaptation et la réévaluation (Poirel, 2009 ; Guillet, 2012).

Dans la conception transactionnelle, le stress est associé non pas à un événement spécifique, mais à un déséquilibre perçu par l'individu entre la situation et ses propres capacités de contrôle (Guillet, 2012). La perception individuelle joue un rôle crucial dans la mobilisation des ressources nécessaires pour s'adapter aux exigences de l'environnement (Poirel, 2009). Le stress est donc considéré comme une transaction spécifique entre l'individu et son environnement (Poirel, 2009). Le modèle de Lazarus et Folkman (1984) est également intégré dans cette conception, car il se concentre aussi sur l'évaluation de la situation stressante ainsi que des ressources individuelles (Guillet, 2012). Dans ce modèle, le stress résulte d'une double évaluation à savoir l'évaluation primaire, et secondaire que fait l'individu de la situation de stress (Poirel et Yvon, 2011), après quoi viennent la réévaluation et la mise en place des processus d'adaptation. L'intérêt de cette double évaluation est qu'elle met en évidence la subjectivité de l'expérience du stress et le rôle crucial des processus

cognitifs dans la manière dont un individu réagit face aux situations stressantes (Guillet, 2012).

Peu importe le modèle ou le concept du stress, la réaction de stress est un processus d'adaptation indispensable de l'organisme à des situations stressantes dans son environnement (Legeron, 2008). Le stress n'est donc pas une maladie en soi, mais plutôt une réponse vitale de notre corps et de notre esprit face aux défis et aux pressions extérieures (Legeron, 2008). C'est pourquoi les chercheurs préfèrent souvent parler de «réaction d'adaptation» pour décrire le stress, soulignant son caractère indispensable à notre bon fonctionnement (Legeron, 2008).

Dans le concept interactionniste, le modèle de Lazarus et Folkman met l'accent sur l'interaction entre les caractéristiques personnelles de l'individu et les facteurs environnementaux. Mais ayant constaté que la prise en compte des prédicteurs (variables personnelles et variables environnementales) ne suffit pas pour expliquer les conséquences sur la santé, sur le bien-être et sur le comportement des individus (Guillet, 2012), ces chercheurs ont eu l'idée de déterminer la réaction face aux demandes environnementales et de décrire comment ces demandes peuvent affecter les processus d'adaptation de l'individu à long terme (Guillet, 2012); faisant ainsi évoluer leurs modèles dans le concept transactionnel. Le modèle de Lazarus et Folkman, dans le concept transactionnel, met donc l'accent sur le rôle de l'évaluation cognitive dans la façon dont les individus perçoivent et réagissent au stress (Grebot, 2019).

Mon programme d'étude étant focalisé sur le milieu de travail, pour cette recherche, l'accent sera mis sur le stress en milieu de travail (stress professionnel). Le stress professionnel se définit comme l'ensemble du processus par lequel la personne perçoit et interprète son milieu de travail en relation avec sa capacité à y faire face (Dolan et Arsenault, 2009, p. 39). Pour étudier l'interaction entre les caractéristiques personnelles de l'individu, les facteurs environnementaux, et le rôle de l'évaluation cognitive dans la perception et la réaction au stress, la schématisation théorique du stress, du coping et de l'adaptation de Lazarus et Folkman (1984), telle que présentée dans la figure 1 (Guillet, 2012), sera utilisée.

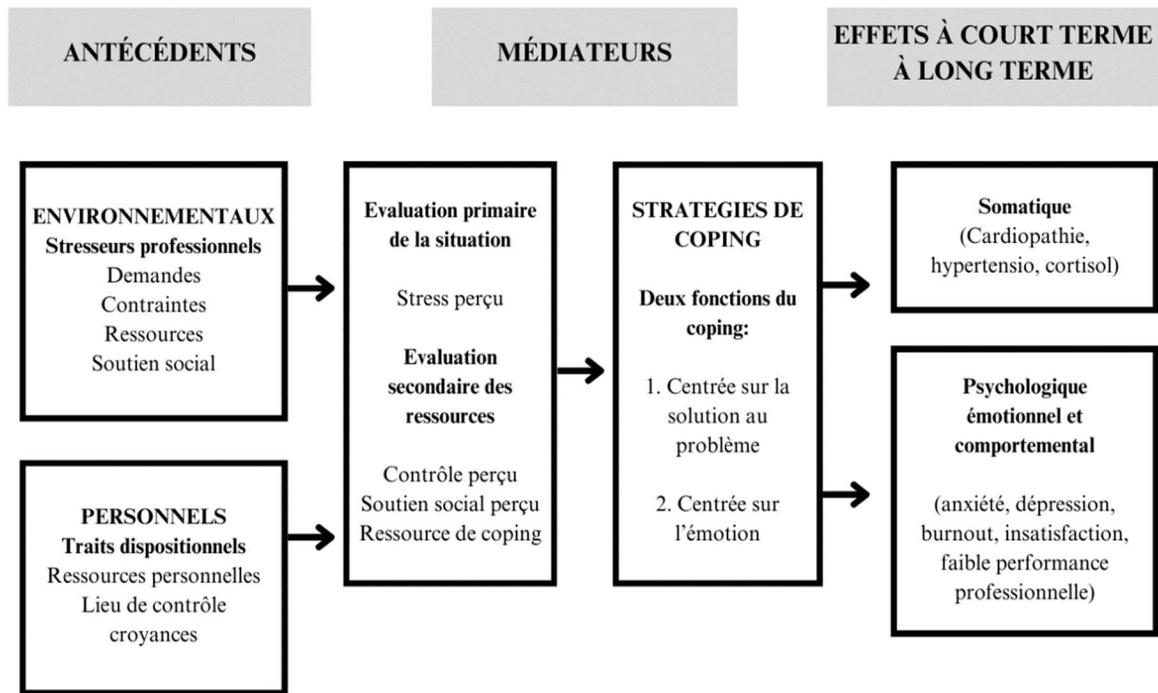


Figure 1 - Schématisation théorique du stress, du coping et de l'adaptation de Lazarus et Folkman (1984)

Selon la schématisation théorique de Lazarus et Folkman (1984), trois types de variables interviennent dans l'évaluation de stress. Ces types de variables comprennent les prédicteurs, les médiateurs, les effets à court terme et les effets à long terme (Guillet, 2012).

1.1.2 Schématisation du stress, du coping et de l'adaptation

1.1.2.1 Les antécédents du stress

Les antécédents ou prédicteurs du stress sont des déclencheurs de stress, qui peuvent, dépendamment du milieu, prendre diverses formes (Guillet, 2012) et être liés à différents

aspects (Bakache, 2017). Ces antécédents peuvent dépendre soit de la personne (variables personnelles), soit de l'environnement (variables situationnelles).

a) *LES ANTECEDENTS ENVIRONNEMENTAUX*

Les variables situationnelles ou environnementales englobent des demandes ou des contraintes qui peuvent être de plusieurs ordres (le bruit, la pollution, le travail, la situation géographique, l'intensité, la gravité, ou le niveau d'exigence d'une situation) (Guillet, 2012). L'individu doit donc être en mesure d'identifier ces caractéristiques environnementales, car elles sont prises en compte lors de l'évaluation de la situation et déterminent le degré de dangerosité de la situation (Guillet, 2012). Ces variables situationnelles sont caractérisées par la nouveauté, la prédictibilité, l'ambiguïté et l'incertitude liée aux événements (Guillet, 2012).

En milieu de travail, ces antécédents environnementaux peuvent être intrinsèques, c'est-à-dire qu'ils sont liés au contenu spécifique de l'emploi ou extrinsèque, c'est-à-dire lié à la relation avec le contexte du travail.

Parmi les antécédents intrinsèques en milieu de travail, on peut nommer la diversité des habiletés requises, le degré d'autonomie exigé, la participation à la prise de décision, la diversité des tâches (faisant appel à des compétences et talents variés du travailleur), la signification de la tâche, sa valeur, les conflits de rôle, l'ambiguïté de rôle, la surcharge de rôle, le feedback et bien d'autres (Arsenault et Dolan, 1983 ; Bakache, 2017 ; Dolan et Arsenault, 2009).

Les antécédents extrinsèques en milieu de travail comprennent la taille de l'organisation, le degré de formalisation de ses opérations, et sa structure hiérarchique, lorsque ces éléments ne sont pas adaptés aux besoins et aux attentes des travailleurs (Arsenault et Dolan, 1983). Ils englobent également la compétition interindividuelle, les conditions de travail (telles que le bruit, la pollution, les exigences du travail, la situation géographique, l'intensité, la gravité

ou le niveau d'exigence d'une situation [Guillet, 2012, p. 20]), ainsi que les relations interpersonnelles (Arsenault et Dolan, 1983 ; Bakache, 2017).

b) *LES ANTECEDENTS LIES A L'INDIVIDU*

Les antécédents liés à l'individu comprennent les valeurs personnelles, les besoins, les compétences et l'expérience, les traits de personnalité, la vie privée, et les aspirations de l'employé (Arsenault et Dolan, 1983). Il est important de noter qu'un même événement peut avoir des impacts différents selon les individus. Les facteurs individuels sont donc cruciaux, car ils représentent des caractéristiques perceptuelles et cognitives spécifiques qui influencent l'interprétation subjective du stress et déterminent les réactions de chaque personne face aux divers agents stressants (Arsenault et Dolan, 1983 ; Dolan et Arsenault, 2009).

Dans le modèle développé par Lazarus et Folkman, deux caractéristiques personnelles se distinguent : la motivation (engagement) et les croyances (Guillet, 2012). Selon ces auteurs, la motivation engage l'individu dans la situation et détermine ce qui est en jeu dans un contexte stressant. Les croyances, quant à elles, influencent la compréhension, le raisonnement et l'évaluation des situations, en déterminant la manière dont les faits sont perçus et comment les choses se présentent dans l'environnement de la personne (Guillet, 2012).

Le modèle intégratif et multifactoriel du stress en psychologie de la santé, développé par Bruchon-Schweitzer, prend en compte les antécédents personnels, notamment les antécédents biomédicaux et les caractéristiques psychologiques de la personne (Grebou, 2019). Par exemple, certains traits de personnalité, tels que l'optimisme (anticipation positive des événements et perception favorable de soi-même et du monde), l'auto-efficacité (croyance en sa capacité à gérer une situation) et le sens de la cohérence (perception des événements comme compréhensibles, maîtrisables et significatifs), sont considérés comme

des facteurs protecteurs. En revanche, des traits tels que l'anxiété-trait, le type A et le névrosisme (instabilité émotionnelle élevée) sont vus comme fragilisants ou pathogènes (Grebot, 2009).

Il est important de rappeler que, selon Lazarus et Folkman (1984), le stress est déterminé par la perception individuelle de la relation spécifique avec l'environnement, cette perception étant influencée à la fois par des facteurs personnels et environnementaux (Dolan et Arsenault, 2009).

1.1.2.2 Les médiateurs

a) *LES EVALUATIONS PRIMAIRES ET SECONDAIRES*

Les processus modérateurs sont des stratégies mises en place par les individus face à des situations stressantes qui permettent ou non l'ajustement à de telles situations (Guillet, 2012, p. 22). Ils comportent une phase d'évaluation primaire et secondaire, une phase de réévaluation et une phase d'élaboration des stratégies de coping (Grebot, 2019). Cette première phase d'évaluation primaire et secondaire est importante parce qu'elle conditionne la stratégie qui sera adoptée.

L'évaluation primaire désigne la façon dont un individu identifie la situation et évalue l'enjeu de la situation en notion de perte, de menace, de défi ou de challenge (Grebot, 2019). Cette évaluation subjective donne lieu au stress perçu, qui résulte de la perception de l'écart perçu entre les contraintes de la situation et les ressources disponibles (Guillet, 2012). Elle dépend des antécédents, des caractéristiques de la situation et de la structure psychologique de l'individu. Les facteurs situationnels et individuels influencent cette évaluation (Guillet, 2008). L'évaluation secondaire, qualifiée de contrôle perçu (Guillet, 2012), désigne quant à elle la phase où le sujet évalue ses ressources disponibles et estime sa capacité à contrôler la situation (Grebot, 2019). L'écart entre les exigences de la situation et les possibilités

subjectives de contrôle est ce qui importe dans le contrôle perçu, car le sentiment de contrôle conditionne l'apparition des sentiments négatifs ou positifs dans l'appréhension d'une situation stressante (Guillet, 2012). Une réévaluation peut avoir lieu sur la base des nouvelles informations issues de cette seconde évaluation, permettant à la personne de répondre à la situation en fonction de ses capacités (Guillet, 2008). Les processus impliqués peuvent être centrés sur la résolution du problème ou sur l'atténuation de l'impact émotionnel de la situation stressante (Guillet, 2008).

Le soutien social perçu concerne les relations interpersonnelles, qui offrent à l'individu un lien significatif, un soutien pratique, émotionnel ou informatif lorsqu'il est confronté à des défis ou à des menaces (Guillet, 2012). Ce qui compte dans le soutien social perçu n'est pas simplement le nombre de relations, mais plutôt la perception par l'individu que ces relations sont bénéfiques et répondent à ses besoins dans des situations difficiles (Guillet, 2012).

b) LA STRATÉGIE D'ADAPTATION

Selon le modèle transactionnel, le stress est vu comme une activité cognitive où l'individu interprète une situation comme un défi ou une menace, en fonction des ressources qu'il pense avoir à sa disposition, tant internes qu'externes (Poirel et coll., 2013). L'interprétation de la situation, le comportement de l'individu ou la stratégie d'adaptation sont subordonnés à ses traits de personnalités, à ses attitudes, à ses croyances, à son comportement manifeste et à une certaine activation psychologique (Dolan et Arsenault, 2009, p. 138).

La personnalité est définie comme un ensemble de caractéristiques psychologiques qui influence la manière habituelle de penser, d'être et d'agir d'un individu (Fortier, 1997). Le développement de la personnalité est influencé à la fois par des facteurs spécifiques à l'espèce humaine et par l'histoire unique de chaque individu. Chaque personne possède une

personnalité unique, formée par l'intériorisation des attentes parentales et sociales (Mariage et Schmitt-Fourrier, 2006).

Parmi les trois types de personnalité, à savoir les types A, B et C, Rosenman et coll. (cités par Dolan et Arsenault, 2009) ont identifié une correspondance entre certains types de personnalité et leurs réactions au stress.

La personnalité de type A correspond à des individus extravertis et dynamiques, souvent compétitifs et impatientes (Bakache, 2007). Cela dit, ce type de personne verra les situations stressantes comme des défis à relever, des objectifs à atteindre et des obstacles à surmonter. Malheureusement, cette incapacité à s'arrêter rend ce type de personne plus prédisposée à souffrir de troubles cardiovasculaires à cause de leur sécrétion excessive d'adrénaline (Arsenault et Dolan, 1983).

À l'opposé du type A, la personnalité de type B est généralement calme, confiante en lui-même, détendue et ouverte à ses émotions (Dolan et Arsenault, 2009). Les personnes de personnalité B sont capables de prendre des décisions efficaces pour résoudre leurs problèmes et savent gérer leurs émotions de manière appropriée leur permettant ainsi d'éviter le déclenchement de maladies liées au stress et de vivre plus harmonieusement (Bakache, 2007).

La personnalité de type C se caractérise par des individus introvertis, sujets au doute, ayant des difficultés à demander de l'aide ou à partager leurs sentiments, et qui ont tendance à intérioriser leurs difficultés (Bakache, 2007). Ce sont des personnes extrêmement coopératives, soumises et conformistes qui intériorisent sa réponse au stress et maîtrisent toujours son hostilité, soucieuse de l'approbation sociale (Dolan et Arsenault, 2009, p. 140). Cette manière d'intérioriser les réponses au stress prédispose la personne de type C à une accumulation de stress et de tension émotionnelle.

En milieu professionnel, au-delà du type de personnalité, le site de contrôle (Arsenault et Dolan, 1983) influence également la réponse d'une personne face au stress. Exercer un

contrôle ou percevoir qu'on en a sur les situations ou événements stressants augmente la tolérance au stress et en réduit les effets négatifs (Dolan et Arsenault, 2009).

Le style de personnalité se réfère à des modes d'adaptation interpersonnelle qui sont relativement stables et organisés (Mariage et Schmitt-Fourrier, 2006). Même si ces modes d'adaptation diffèrent en fonction des types de personnalités, c'est l'incapacité des individus à bien solliciter les ressources internes, qui leur sont propres en fonction de leurs préférences de fonctionnement, qui les prédestinent au stress (Brasseur, 2008, p. 40). Selon Brasseur (2008), la méconnaissance de soi et des croyances limitantes sont les deux facteurs qui prédestinent l'individu au stress (p. 47).

1.1.2.3 Les effets (conséquences) du stress

Les effets immédiats de l'adaptation à des situations aversives se manifestent par des changements physiologiques et émotionnels. Les réactions immédiates peuvent inclure des sentiments aussi bien positifs que négatifs, comme la colère face à des éléments aversifs (Guillet, 2012).

À long terme, ces situations peuvent entraîner des conséquences négatives pour l'individu ainsi que pour l'organisation. Parmi les répercussions individuelles, on trouve des impacts somatiques sur la santé ; le bien-être est également affecté à long terme par la manière dont l'individu évalue les situations. De plus, l'exposition à des situations menaçantes peut perturber le fonctionnement social de l'individu, qui pourrait se replier sur lui-même et adopter des comportements hostiles ou agressifs (Guillet, 2012). L'individu risque aussi de développer un épuisement professionnel, défini comme un état résultant d'une utilisation excessive des ressources et de l'énergie, entraînant un sentiment d'échec, d'épuisement et de détachement vis-à-vis du travail, ce qui réduit son investissement professionnel (Bakache, 2017).

Au niveau organisationnel, le stress peut entraîner une augmentation de l'absentéisme, une diminution de la performance et de la créativité des employés, ainsi qu'une dégradation de la productivité de l'organisation (Bakache, 2017). Il peut également nuire au climat social et accroître le nombre d'accidents du travail, affectant ainsi l'image de l'entreprise (Bakache, 2017).

1.1.3 Les différentes possibles sources du stress

1.1.3.1 Les émotions

Les émotions jouent un rôle central dans nos relations interpersonnelles, se manifestant dans diverses situations et influençant de nombreux comportements (Cahour et Lancry, 2011). Il existe plusieurs courants de pensée pour les définir. Selon l'approche dite multicomponentielle, l'émotion est définie comme une modification d'état rapide et transitoire en deux temps : un déclenchement initial dû à la pertinence d'un événement (réel ou imaginé), suivie d'une réponse dans plusieurs composantes (système nerveux périphérique, orientation vers l'action, expression motrice et ressenti conscient) (Gentaz et coll., 2023). Les émotions jouent un rôle crucial dans la vie d'un individu, car elles renforcent la rétention des souvenirs émotionnels dans la mémoire épisodique, guident plus efficacement nos choix dans le processus décisionnel que la seule évaluation rationnelle, et facilitent l'adaptation sociale (Gendron, 2007). Elles servent en effet de signaux sociaux importants pour la cohésion sociale et la compréhension mutuelle au sein d'un groupe. Les émotions peuvent être à la fois fonctionnelles et dysfonctionnelles. Elles sont fonctionnelles lorsqu'elles favorisent la survie, la réussite personnelle et la socialisation de l'individu. En revanche, elles deviennent dysfonctionnelles lorsqu'elles poussent l'individu à mettre sa vie en péril (par exemple, en adoptant des comportements dangereux ou en prenant des décisions déraisonnables), ou lorsqu'elles nuisent à son fonctionnement optimal, tant sur le plan personnel (difficultés à se concentrer ou à se détendre) et social (conflits dans les relations

interpersonnelles) (Chambah, 2012). Raymond (2017) écrivait à ce propos que la manière dont les émotions sont ressenties est étroitement liée au stress.

Pour agir efficacement dans nos relations interpersonnelles et maintenir notre bien-être personnel, il est essentiel de développer une intelligence émotionnelle. Cette capacité se définit par un équilibre émotionnel, où l'individu est conscient de ses émotions tout en restant capable de ne pas être dominé par elles (Banse, 2017). Goleman (1998, cité par Raymond, 2017) expliquait dans sa théorie de l'intelligence émotionnelle que l'amygdale joue un rôle crucial dans l'évaluation des stimuli et des informations reçues, en déterminant le niveau de circonstance opportune ou de menace d'une situation.

Pour Goleman, cette réaction émotionnelle initiée par l'amygdale peut se traduire par des réponses physiologiques plus rapides que les processus mentaux conscients, déclenchant ainsi des réactions corporelles automatiques face au stress.

Dans le milieu de travail, l'intelligence émotionnelle est cruciale, car elle aide à éviter la « mauvaise » contagion émotionnelle. Ce phénomène, appelé contagion émotionnelle, se définit comme le transfert des émotions ou des états émotionnels d'une personne à une autre, entraînant souvent une synchronisation des états émotionnels entre les individus (Raymond, 2017). Selon Lhuillier (2006), la contagion émotionnelle est un processus qui peut se produire de manière involontaire et inconsciente, souvent à travers des signaux non verbaux tels que les expressions faciales, les postures corporelles ou les intonations vocales. La contagion émotionnelle, dépendamment qu'elle soit positive ou négative, peut influencer les interactions sociales, les relations interpersonnelles et l'atmosphère collective dans divers contextes, tels que le travail, les interactions familiales ou les interactions de groupe (Raymond, 2017).

1.1.3.2 La formation

Le travail le plus stressant est celui où les exigences et les pressions ne correspondent pas aux connaissances et aux capacités du travailleur, et où ce dernier dispose de peu de possibilités de choix ou de contrôle (Bakache, 2017). En milieu professionnel, la formation est perçue comme un ensemble d'activités destinées à acquérir et à améliorer des connaissances techniques et pratiques, afin de développer les compétences nécessaires à un travail spécifique. Il est donc primordial pour l'organisation de fournir à ses employés une formation initiale adaptée aux réalités du terrain, afin de les préparer efficacement à gérer l'impact des fréquentes interactions avec les collègues et des exigences du travail (Kangni, 2021). Les formations doivent également être continues et pertinentes pour les employés, afin de les aider à développer leurs compétences et leur capacité à mettre en place les meilleures stratégies pour réussir dans leurs relations interpersonnelles. Elles doivent les rendre capables de s'autoévaluer pour identifier quand ils risquent de franchir des limites et de rechercher des solutions appropriées (Kangni, 2021). Pour Tanga (2018), la formation permet aux employés de développer des compétences personnelles qui renforcent leur sécurité d'emploi, constitue une assurance-emploi permettant aux employés de répondre aux exigences changeantes du marché du travail tout en renforçant leur sentiment d'efficacité personnelle et leur flexibilité.

Parmi les cinq ingrédients clés pour vivre le bien-être psychologique au travail, Dagenais-Desmarais (2010), citait le sentiment de compétence au travail. Selon Dagenais-Desmarais (2010), se sentir compétent signifie avoir la conviction de posséder les aptitudes nécessaires pour accomplir son travail efficacement et maîtriser les tâches à réaliser. Cette compétence est également soutenue par une formation adéquate. La formation contribue au bien-être au travail en favorisant l'épanouissement personnel de l'employé, en l'aidant à surmonter les obstacles et en renforçant son estime de soi en augmentant la reconnaissance perçue de la part de la hiérarchie ou des pairs (Tanga, 2018).

Maintenant que nous avons exploré le mécanisme du stress, ses sources et son impact sur la vie de l'employé, nous allons aborder la relation complexe qu'il entretient avec l'estime de soi

1.2 COMPLEXITE ENTRE L'ESTIME DE SOI ET LE STRESS

1.2.1 L'estime de soi

Le concept d'estime de soi est abstrait, et il n'existe pas à ce jour une définition universelle pour le définir (Doré, 2017). Selon André (2013), l'estime de soi est une composante fondamentale de la personnalité, étroitement liée aux dimensions comportementale, cognitive et émotionnelle du soi.

William James (1890) a été parmi les premiers à étudier l'estime de soi, soulignant son développement à partir de l'évaluation des succès personnels (Tanga, 2018). James définissait l'estime de soi comme la conscience de la valeur du moi (Deloche, 2006). Cette conception de l'estime de soi repose sur un jugement personnel lié aux valeurs individuelles, fondé sur la comparaison entre le soi réel et le soi idéal. Selon Maslow, l'estime de soi est un besoin fondamental associé à la réussite personnelle et à la reconnaissance sociale (Tanga, 2018). D'autres auteurs, tels que Martinot (2001) et André (2005), ont également souligné l'importance de se sentir compétent tout en recevant la reconnaissance des autres pour maintenir une bonne estime de soi. Manville (2014) a, quant à lui, mis en lumière l'importance des perceptions individuelles concernant les compétences et les qualités personnelles. Selon André (2006), l'estime de soi reflète notre perception de nous-mêmes, les émotions associées à cette perception, et la manière dont nous agissons en fonction de ces éléments. Elle est constituée à la fois de la façon dont nous nous percevons, des jugements que nous portons sur nous-mêmes et de l'évaluation que nous faisons de nous-mêmes à travers le regard des autres (André, 2006).

Il existe plusieurs autres définitions de l'estime de soi (Deloche, 2006) qui mettent en avant divers aspects. Cependant, toutes ces définitions convergent pour décrire l'estime de soi comme une valorisation personnelle, une opinion émotionnelle qui favorise l'autoprotection ainsi que l'épanouissement personnel et professionnel (Deloche, 2006).

1.2.1.1 La construction et les composantes (caractéristiques) de l'estime de soi

L'estime de soi est inhérente à la nature humaine, étant indissociable de la conscience de soi (André, 2009). Elle repose sur trois piliers interdépendants. Le premier, l'amour de soi, constitue le socle fondamental et implique une acceptation inconditionnelle de soi-même, même face aux échecs (Chambah, 2012). Cette acceptation permet de se protéger du désespoir et de se reconstruire. Le second pilier, la vision de soi, concerne la perception de ses propres qualités, potentiels et limites (Chambah, 2012). Enfin, la confiance en soi se manifeste par des actions qui reflètent la conviction de pouvoir agir efficacement dans des situations cruciales, renforçant ainsi le sentiment de compétence et la persévérance face aux obstacles (Chambah, 2012). Selon cet auteur, ces trois éléments combinés favorisent une estime de soi équilibrée et solide, soutenant le développement personnel et la résilience face aux défis de la vie.

Cependant, il existe plusieurs approches pour la définir. Dans le cadre scientifique, différentes perspectives sont utilisées pour conceptualiser l'estime de soi (Deloche, 2006).

Selon le courant dispositionnel, l'estime de soi est un trait de personnalité (Tanga, 2018), présenté comme stable dont il faut maintenir la stabilité, car c'est le déterminant du bien-être, de valeurs et de sentiments positifs (Deloche, 2006, p. 18). Dans cette perspective, l'estime de soi permet de prédire le comportement d'un individu, influence la manière dont il observe et réagit à son environnement, et détermine sa capacité à s'adapter aux situations (Gobancé et coll., 2008). Toutefois, si ce courant préconise de maintenir l'estime de soi stable, il est en réalité possible que cette stabilité ne soit pas garantie. C'est la position défendue par le

courant situationniste, qui considère l'estime de soi non pas comme un trait stable, mais comme un état de personnalité fluctuant (Tanga, 2018).

Le courant situationniste définit l'estime de soi comme un état de personnalité relativement instable qui se construit, se maintient et s'évalue grâce aux échanges interpersonnels en introjetant la perception et l'évaluation des autres à son égard (Deloche, 2006 ; Fortier, 1997, p. 7). C'est en effet à travers les interactions avec les autres, en observant son propre comportement et la manière dont les gens réagissent à soi, notamment avec les premières figures significatives, que l'individu développe son opinion sur lui-même, ce qui détermine son estime de soi (Fortier, 1997). L'estime de soi d'un individu dépend donc de l'environnement positif ou négatif dans lequel ce dernier évolue. À ce propos, André (2009) écrivait que l'estime de soi se nourrit de nos expériences positives, mais qu'elle est d'autant plus sensible aux échecs, aux rejets et aux jugements sociaux. Selon ce courant, en cas de perturbations situationnelles susceptibles d'affecter l'estime de soi, et en fonction du niveau d'estime de soi du sujet, des mécanismes de régulation peuvent être activés pour maintenir ou restaurer cette estime (Dozot et coll., 2009). Ces mécanismes de régulations, à leur tour, influencent l'évolution du niveau d'estime de soi du sujet (Dozot et coll., 2009).

Le courant interactionniste, quant à lui, combine le courant dispositionnel et situationnel en faisant une distinction entre l'instabilité du niveau de base (ou qualité dispositionnelle, associée à des changements lents sur une longue période de l'instabilité) et l'instabilité liées à un contexte (associée à des fluctuations rapides et temporaires du sentiment identitaire) (Deloche, 2006).

Outre ces caractéristiques, l'estime de soi peut également être considérée comme un construit à la fois unidimensionnelle et multidimensionnelle. Selon l'approche unidimensionnelle, l'estime de soi est une évaluation globale de la valeur personnelle (Gobancé et coll., 2008). En revanche, l'approche multidimensionnelle intègre cette évaluation globale avec les différents domaines de la vie (Tanga, 2018 ; Gobancé et coll., 2008). Selon cette approche, l'estime de soi varie en fonction des domaines de la vie (estime de soi sociale, estime de soi physique), qui sont organisés et structurés de manière

hiérarchique, et fonctionnent de manière relativement indépendante les unes des autres (compétence scolaire, acceptation sociale, compétence athlétique, attrait dans les relations amoureuses) (Dorard et coll., 2013, p. 109). Ainsi, l'influence des succès ou échecs sur l'estime de soi sera différente selon l'importance accordée par le sujet au domaine considéré (Dorard et coll., 2013, p. 110).

Dans le cadre de cette recherche, l'estime de soi sera définie selon les courants situationniste et multidimensionnel (Gobancé et coll., 2008), c'est-à-dire comme une évaluation personnelle fluctuante, façonnée par les interactions sociales et les expériences personnelles. Cette évaluation influence nos choix, nos actions dans tous les aspects de notre vie, ainsi que nos relations sociales et notre environnement professionnel (Tanga, 2018). Ainsi, une estime de soi formée à travers des interactions positives sera élevée, mais sa stabilité peut varier à la suite de changements rapides et temporaires du sentiment identitaire (illustration de la figure 2).

En milieu de travail, cette estime de soi sera principalement influencée par l'évaluation personnelle, la perception que la personne a de ses compétences et connaissances, le soutien social perçu et les interactions interpersonnelles (Fortier, 1997).

	Haute	Basse
Stable	Haute estime de soi stable Solidité et stabilité émotionnelle	Basse estime de soi stable Résignation, états émotionnels négatifs récurrents, pas de motivation pour changer
Instable	Haute estime de soi instable Vulnérabilité, susceptibilité, instabilité émotionnelle, besoin de s'autopromouvoir	Basse estime de soi instable Fluctuations émotionnelles, motivation pour changer, désidérabilité sociale

Figure 2 - Les quatre types de l'estime de soi

1.2.1.2 Stabilité et fluctuation de l'estime de soi

Considérant le courant situationniste et l'approche multidimensionnelle de l'estime de soi, celle-ci serait un état de personnalité instable, variant selon les domaines de la vie (Dorard et coll., 2013, p. 109) et se construisant en fonction des expériences et du développement de la personne (Deloche, 2006 ; Fortier, 1997).

La stabilité de l'estime de soi se réfère aux variations des sentiments de valeur personnelle sur de courtes périodes. Plus ces variations sont fréquentes, plus l'estime de soi est considérée comme instable (Yelle, 2012). Dupras et Bouffard (2011) écrivaient que plus une personne assujettit son estime de soi à de nombreux domaines de vie et aux événements qui y surviennent, plus son estime de soi risque d'être instable et non authentique.

Le travail étant un domaine crucial et nécessaire pour chaque humain, les expériences et le développement personnel de l'individu en milieu professionnel peuvent faire fluctuer son estime de soi. Celle-ci peut varier, avec des pics positifs ou négatifs, en fonction de la réussite ou de l'échec des expériences vécues (Guex et Puozzo, 2013). Mais, après cette phase de déséquilibre momentané, l'estime de soi se rétablit en regard de l'ensemble des forces et faiblesses en présence (Guex et Puozzo, 2013, p. 13).

La complexité de l'estime de soi réside dans le fait que les événements, les relations et le regard des autres, qu'ils soient positifs ou négatifs, influencent la construction et la stabilité de l'estime de soi (Deloche, 2006). En retour, ce niveau et cette stabilité influencent la façon dont l'individu perçoit et vit les événements, les expériences et le regard des autres (Deloche, 2006). Pour illustrer cette complexité, Deloche (2006) donne l'exemple d'une personne ayant une haute estime de soi, qui pourrait réagir à une menace implicite de rejet en s'affirmant positivement et en cherchant à démontrer sa valeur pour l'inclusion sociale. En revanche, une estime de soi faible et instable peut conduire à accepter des retours négatifs, tandis qu'une estime de soi élevée, mais instable peut mener au rejet de ces retours.

1.2.1.3 Importance et effet de l'estime de soi

L'estime de soi est essentielle pour le fonctionnement individuel et joue un rôle clé dans notre capacité à agir efficacement (André, 2005). L'estime de soi façonne le type de vie et de relation qu'une personne établit pour elle-même, ainsi que ses décisions et choix importants (Vandelle, 2017). Elle se reflète dans les actions de ce dernier, impacte ses capacités et est alimentée par ses réussites. Les aspects cognitifs de l'estime de soi sont façonnés par la façon dont nous nous percevons, et elle module cette perception de manière positive ou négative (André, 2013). Ainsi, l'estime de soi influence profondément les attitudes, les comportements et les résultats personnels (Vandelle, 2017).

Selon André (2005), les personnes ayant une faible estime de soi tendent à attribuer leurs échecs à des causes internes, globales et stables, ce qui les pousse à éviter les situations susceptibles d'échec. En revanche, celles ayant une haute estime de soi attribuent souvent leurs échecs à des causes externes, spécifiques et instables, ce qui les encourage à persévérer malgré les revers (André, 2005). L'estime de soi est reconnue comme le système immunitaire de la personnalité (Mariage et Schmitt-Fourrier, 2006) et une source d'information permanente sur notre adéquation à l'environnement (André, 2005). Une bonne estime de soi permet aux individus de faire face aux difficultés en adoptant des stratégies de résolution de problèmes adaptées, tandis qu'une faible estime de soi est associée à des comportements tels que le repli sur soi et l'évitement des problèmes (André, 2013). Vandelle (2017) expliquait qu'une faible estime de soi est souvent associée à la crainte du jugement social, à la difficulté à exprimer des opinions contraires, conduisant ainsi à des personnalités passives ou influençables. En face d'une situation, ces individus avec une basse estime de soi seront plus réticents à prendre des risques et préféreront rester dans des cadres sécurisants où les chances d'échec sont minimales (Vandelle, 2017). En revanche, les individus avec une bonne estime de soi possèdent une meilleure maîtrise de soi, sont moins affectés par les émotions négatives et prennent davantage d'initiatives. Ils sont plus enclins à explorer de nouveaux environnements et sont mieux préparés à atteindre leurs objectifs grâce à des stratégies adaptatives (Vandelle, 2017). Enfin, l'estime de soi joue un rôle essentiel dans le bien-être émotionnel, en agissant comme un « système immunitaire du psychisme » qui protège contre l'adversité (André, 2005). Les individus à haute estime de soi présentent des réactions émotionnelles négatives après un échec, mais elles durent moins longtemps que celles des individus à basse estime de soi (André, 2013). Selon Chambah (2012), une estime de soi positive permet à l'individu d'agir efficacement, de se sentir bien dans sa peau et de faire face aux difficultés de la vie, tandis qu'une estime de soi négative peut engendrer de nombreuses souffrances et désagréments qui perturbent le quotidien. Parmi les manifestations d'une faible estime de soi, on trouve la tendance à se dévaloriser par rapport aux autres, le découragement face à de petits obstacles, le manque de persistance, la fixation d'objectifs bas, l'absence de projets ou de direction professionnelle, l'indécision, le

conformisme social, le manque d'affirmation, l'incapacité à faire valoir ses droits ou à dire non, ainsi que le manque d'audace pour demander de l'aide ou des services aux autres (Chambah, 2012).

Ainsi, en milieu de travail, l'estime de soi constitue une ressource précieuse pour mieux gérer le stress. En effet, les personnes ayant une estime de soi élevée sont moins affectées par les changements professionnels, ce qui influence positivement leur perception des situations, leurs stratégies de gestion du stress et leurs comportements (Deloche, 2006).

1.2.2 L'estime de soi dans le processus de stress

Pour cette recherche, nous utilisons le modèle transactionnel du stress en milieu de travail. Dans ce cadre, le stress est défini comme l'ensemble du processus par lequel la personne perçoit et interprète son milieu de travail en relation avec sa capacité à y faire face (Dolan et Arsenault, 2009, p. 39). Il résulte d'une double évaluation : l'évaluation primaire et secondaire de la situation stressante, suivie d'une réévaluation et de l'adoption de processus d'adaptation (Poirel et Yvon, 2011).

Selon Faurie et coll. (2016), l'estime de soi, correspond au sentiment plus ou moins favorable que chaque individu éprouve à l'égard de lui-même, à la considération et au respect qu'il se porte, ainsi qu'au sentiment qu'il a de sa propre valeur en tant que personne (p. 3). Ce sentiment influence les réactions et les projets du sujet. De plus, l'estime de soi peut moduler la manière dont une personne évalue une situation stressante. Selon Chambah (2012), le niveau d'estime de soi détermine la perception et l'interprétation de la situation ou de l'événement en cours.

Selon Gobancé et coll. (2008), l'estime de soi peut jouer un rôle crucial en tant que modérateur dans le processus du stress et ses effets sur l'adaptation, la santé mentale et le bien-être général. Elle sert d'antécédent qui façonne la façon dont une personne perçoit et vit une situation stressante. Pour rappel, les processus modérateurs sont des stratégies mises en

place par les individus face à des situations stressantes qui permettent ou non l'ajustement à de telles situations (Guillet, 2012, p. 22). Dans le même esprit, Faurie et coll. (2016) ont observé qu'une estime de soi élevée est associée à une perception réduite du stress. En outre, une évaluation positive de soi influence la manière dont un individu perçoit son environnement (Gobancé et coll., 2008 ; Faurie et coll., 2016). Cette influence de l'estime de soi se manifeste particulièrement dans les évaluations primaires et secondaires du processus de stress.

Pour rappel, l'évaluation primaire correspond à la manière dont un individu perçoit et évalue une situation en termes de perte, de menace ou de défi (Grebot, 2019). Une estime de soi élevée est associée à un niveau de tension plus faible (Deloche, 2006), ce qui rend les individus avec une haute estime de soi moins affectés par les situations stressantes. Cette perception positive influence la façon dont ils identifient et évaluent une situation, la voyant souvent comme un défi plutôt qu'une menace. En revanche, les individus ayant une faible estime de soi sont plus susceptibles de percevoir la situation comme une menace (Vandelle, 2017). Selon Gobancé et coll. (2008), la stabilité de l'estime de soi est également cruciale. Les personnes ayant une estime de soi élevée, mais instable sont plus susceptibles de percevoir une situation stressante comme une menace, comparativement à celles dont l'estime de soi est stable.

L'évaluation secondaire désigne la phase où le sujet évalue ses ressources disponibles et estime sa capacité à contrôler la situation (Grebot, 2019). Comme le souligne Vandelle (2017), les individus ayant une faible estime de soi sont généralement plus prudents et réticents à prendre des risques, préférant évoluer dans des environnements sécurisants et prévisibles où les risques d'échec sont réduits. En revanche, ceux avec une estime de soi élevée sont plus enclins à prendre des initiatives, à explorer de nouveaux environnements et à adopter des stratégies adaptatives. L'estime de soi est également liée au concept de perception de compétence ou de sentiment d'efficacité personnelle. Ce dernier est défini comme la croyance de l'individu en sa capacité à organiser et à réaliser des actions pour atteindre des résultats (Tanga, 2018). Ainsi, au niveau de l'évaluation secondaire et des

stratégies de coping, l'estime de soi influence la manière dont une personne évalue ses ressources et sa capacité à faire face à une situation (Gobancé et coll., 2008). La perception que l'individu a de ses compétences affecte en effet ses comportements et ses performances (Tanga, 2018). À ce stade, Gobancé et coll. (2008) mettent en avant l'importance de maintenir une estime de soi stable. En effet, une estime de soi instable peut conduire à des stratégies de coping inadaptatives, telles que le désengagement ou les comportements défensifs.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche a pour but d'explorer la complexité qui existe entre le stress professionnel et l'estime de soi du travailleur dans son milieu de travail. La méthodologie de recherche qui sera utilisée est l'autopraxéographie.

L'autopraxéographie est une méthode à la première personne, basée sur l'expérience du chercheur. Il s'agit d'une méthode qui aborde deux types de réflexivité. Dans un premier temps, le chercheur produit un travail réflexif (Reflective) qui consiste à être observateur de sa propre expérience en écrivant de manière totalement naïve son témoignage. La deuxième forme de réflexivité, c'est ce travail réflexif (Reflexive) que fait le chercheur sur son témoignage. Ce travail consiste à enquêter, à réfléchir et à se réinterroger sur ses propres actions. Ces travaux réflexifs permettent au chercheur de construire du sens à partir d'un vécu personnel (Albert, 2017). Pour Albert et Cadieux (2017), cette méthode permet aux chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de générer des savoirs génériques à travers leurs propres expériences ou des domaines scientifiques.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Dans *L'humanité de l'humanité*, Morin (2001) écrivait que l'individu est irréductible, et que nul autre individu ne peut dire « je » à notre place. Cependant, chacun des autres peut dire « je » individuellement. Je suis d'accord avec ces propos de Morin (2001) dans le sens où, tout le monde ne peut pas rentrer dans le même moule. Autant d'humains que nous sommes sur Terre, autant nous sommes différents les uns des autres. De ce fait, je considère que faire une expérimentation où le chercheur doit tendre vers l'objectivité maximale est limiter par la diversité et la complexité humaines. Le chercheur en lui, représente aussi un type de caractère et de personnalité existante, qu'il faudra prendre en compte dans l'expérimentation. Chaque être humain est différent et réagit différemment dans les mêmes

situations que les autres. Cette hypothèse me paraît également abstraite, dans le sens où il est difficile de comprendre comment le chercheur pourrait mesurer son objectivité. Sans oublier que l'être humain est défini par sa conscience, sa culture, son esprit et son caractère biologique, comme le souligne Morin (2001) dans son livre *L'Humanité de l'humanité*.

Morin (2001) écrivait également que, le capital humain premier est la culture, qui constitue un ensemble d'habitudes, de coutumes, de règles et de pratiques se perpétuant de génération en génération. Cette culture se reproduit en chaque individu et génère ainsi la complexité sociale, tout en la régénérant. En tant qu'être humain, nous avons grandi dans différentes cultures et avec certaines croyances. Ces croyances et ces différentes cultures influencent et dictent nos manières d'être, de nous comporter, de voir, de comprendre et d'interpréter les choses. De ce fait, l'hypothèse positiviste selon laquelle il existe un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui apporter le chercheur est inacceptable pour moi. Cela fausse un peu les résultats dans le sens où, que le chercheur le veuille ou non, son interprétation des résultats sera influencée par qui il est, par sa manière de voir et de comprendre les choses ; et cela dépend de son vécu et de ses expériences de vie.

Même en dehors du chercheur, le résultat d'un phénomène étudié ne peut être généralisé quand on parle de l'être humain, parce que chaque humain est un être unique, réagissant différemment selon le contexte dans lequel il se trouve. Une même expérimentation, dans les mêmes contextes, sur un même individu, ne produira pas forcément les mêmes résultats, parce que l'être humain est un être réfléchi, pourvu de sens et ces réactions sont imprévisibles. Et comme Morin (2001) l'écrivait, la relation individu/société est, de multiples façons, à la fois complémentaire et antagoniste.

Que ce soit pour les post-positivistes ou les positivistes, il est, à mon avis, difficile et limité de déduire des hypothèses à partir d'une situation donnée, puis de les tester pour déterminer si elles seront confirmées ou réfutées. Tant qu'une hypothèse n'est pas réfutée, elle suppose que tous les êtres humains sont identiques, ce qui est manifestement faux. D'un autre côté, cela revient à ignorer et à minimiser certains traits de personnalité, tout en réduisant la complexité et l'unicité de l'être humain. De plus, il est difficile de réfuter une

hypothèse à l'échelle mondiale. Il est important de noter que la réfutation d'une hypothèse dans les mêmes conditions que celles dans lesquelles elle a été formulée n'est pas toujours réalisable. En effet, même dans des conditions identiques, un individu peut réagir différemment en raison de sa nature psychique. Chaque être humain pouvant réagir de manière unique, il est donc difficile de généraliser les résultats d'une expérimentation à l'ensemble de la population. Les réactions varient également d'une maison à l'autre, d'un quartier à l'autre, d'une ville à l'autre et d'un pays à l'autre en raison des différences de croyances, de réalités et de cultures, qui façonnent l'individualité de chacun.

Parmi toutes ces réflexions, je considère que la méthode constructiviste est la plus pertinente. Selon cette approche, la connaissance n'est pas généralisable, mais contextuelle, ce qui permet à chaque utilisateur d'adapter les connaissances à sa propre réalité et à son contexte spécifique. Je trouve également juste de voir la connaissance comme étant en constantes construction et évolution, car il n'existe pas de vérité absolue et le monde est en perpétuel changement. Cette méthode est pertinente, car elle reconnaît que l'observateur et le phénomène observé ne peuvent être séparés ; l'observateur influence le phénomène, et nos réactions ainsi que nos manières d'agir sont également influencées par les personnes avec qui nous interagissons.

2.2 PROCESSUS DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

Basée sur l'expérience du chercheur, l'autopraxéographie est une méthode ancrée dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Dans ce paradigme, de manière assumée et explicite, l'enquêteur et le phénomène étudié sont étroitement liés. Dans le PECP, la vérité n'a pas pour finalité de représenter fidèlement la réalité, mais d'obtenir des moyens pour comprendre les phénomènes étudiés (Albert, 2017).

Dans le cadre de cette recherche, le praticien-chercheur en guise de témoignage et de manière totalement naïve écrit son expérience en milieu de travail en lien avec le stress,

l'environnement de travail et l'estime de soi. Il écrit son témoignage au passé en racontant la relation qu'il avait avec son travail proprement dit, avec ses collègues et son supérieur, comment l'ensemble de ses relations ont été une source de stress et comment ce stress a fini par impacter son estime personnelle. La rédaction de ce témoignage se fait d'une manière fluide comme on serait en train de raconter une expérience vécue à une meilleure amie, d'une manière sincère, sans gêne et sans chercher à suivre une quelconque règle de narration. Le praticien-chercheur doit modifier, retravailler, déconstruire et reconstruire son récit jusqu'à ce qu'il soit le reflet le plus rigoureux possible de son histoire (Albert, 2017). Cette étape permet au chercheur de mieux comprendre la situation qu'il a vécue et ainsi de mieux se sentir par la suite. Shepherd et Ali (2016) écrivaient à ce propos que le fait de réfléchir sur des expériences vécues négativement permet de diminuer l'autodestruction par la rumination et l'inquiétude (Albert et Cadieux, 2017).

Après la rédaction de son témoignage, c'est le moment pour le praticien-chercheur de prendre du recul sur ce qu'il a écrit. Il s'agit maintenant d'enlever sa casquette de praticien-chercheur et de mettre celui de chercheur. Le chercheur fait maintenant preuve d'esprit critique pour examiner son récit à plusieurs reprises comme si c'était le récit d'autrui. Ce départage lui permet de réfléchir afin de découvrir et de développer ce qui était initialement implicite ou inconscient. Cunliffe (2001) disait à ce propos que les « bons » gestionnaires sont ceux qui ont une conscience réflexive des processus complexes qu'ils vivent. À la troisième personne du singulier, le chercheur se base sur des multiples écrits scientifiques existants et sur la recension des écrits qu'il a faite au préalable pour comprendre, confronter et comparer son expérience personnelle. C'est cette manière de faire qui s'appelle la réflexivité. La réflexivité permet au chercheur de différencier les faits de la perception. Selon le Moigne (2007), la réflexivité est utilisée avec des théories alternatives pour justement permettre une critique et une amélioration des connaissances au fur et à mesure de sa construction.

Il s'agit pour le chercheur d'effectuer un travail épistémique en dégageant de son témoignage des faits et réalités déjà approuvés par la littérature, mais aussi des réalités ou

des faits qui ont été étudiés ou pas encore étudiés. C'est également un travail qui se fait en mouvement de va-et-vient entre l'expérience personnelle du chercheur et la théorie déjà existants (Albert et Cadieux, 2017). Pour Albert et Michaud (2016), cela permet au chercheur de développer des connaissances génériques pouvant être activées dans d'autres contextes.

Ce travail épistémique entre le témoignage donné et la recension des écrits permet de vérifier le lien entre l'environnement de travail, le stress et l'estime de soi d'un travailleur afin de générer d'éventuelles connaissances et de nouvelles pistes de réflexion.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, la méthode employée est l'autopraxéographie, une approche basée sur l'expérience personnelle du chercheur. Cette méthode se concentre sur les expériences vécues par le chercheur lui-même, y compris ses interactions avec ses collègues et son supérieur. Conformément à l'Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2), les principes de respect des personnes, de leur valeur intrinsèque, ainsi que de préoccupation pour leur bien-être et la justice ont été observés. L'auteur a uniquement exprimé son point de vue personnel concernant ses relations professionnelles, en se limitant à ses propres expériences et perceptions, sans inclure les détails ou jugements concernant des tiers.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE, ANALYSE ET DISCUSSION

3.1 TÉMOIGNAGE

Je venais de rentrer sur le marché de l'emploi. Avant cela, pendant mes études, l'accent était fortement mis sur l'importance de réaliser de bonnes et grandes études. Car elle nous permettrait d'obtenir des postes bien rémunérés et ainsi d'assurer notre réussite. Et personnellement, avoir une liberté financière faisait partie de mes sujets d'intérêt.

À l'époque, et j'ignore si cela a changé depuis, les critères de recrutement dans les entreprises ne prenaient pas en compte ce que vous saviez faire, vos compétences émotionnelles ou votre capacité à gérer le stress. L'accent était plus mis sur le cursus scolaire, les diplômes et les compétences techniques que le candidat en question avait. Les questions récurrentes lors des entretiens se concentraient principalement sur l'expérience professionnelle, les qualités pertinentes pour l'entreprise, l'intérêt pour le poste, les attentes salariales et la discipline. Les compétences émotionnelles étaient rarement abordées, et l'entreprise ne semblait pas y accorder d'importance. J'étais très investi dans mes études et je ne ratais aucune occasion qui se présentait à moi, pour enrichir mes connaissances académiques. J'aimais beaucoup tout ce qui touche à ce domaine. Je profitais de mes vacances académiques pour faire des stages de perfectionnement par ici et par là. Ces stages de perfectionnement m'ont fait un peu découvrir la vie sur le chantier et m'ont donné encore plus envie de continuer ce métier de Génie-Civil, qui d'ailleurs, m'avait été conseillé en orientation académique. J'étais très curieuse quant à tout ce qui se faisait et je cherchais à comprendre chaque paramètre dans les moindres détails. Mes stages de perfectionnement ne s'étalaient que sur une durée de trois mois et cela était insuffisant pour moi. J'avais soif d'en apprendre plus, et surtout, une soif de réussir. C'est avec cette soif de réussir et d'apprendre

encore plus, que je suis rentrée sur le marché de l'emploi. Mes relevés de notes étaient très bons et en plus, les connaissances pratiques que j'avais acquises lors de mes stages de perfectionnement donnaient encore plus de poids à mon dossier. Ainsi, j'étais très rassurée en rentrant sur le marché de l'emploi. En cette période aussi, les entreprises promouvaient beaucoup les filles qui s'aventuraient dans ce domaine qui était principalement connu pour être un domaine des hommes. L'entreprise qui m'avait embauché faisait partie de ces entreprises qui étaient acclamées pour promouvoir les filles.

C'est donc toute confiante que je suis allée faire ma demande d'emploi auprès de cette entreprise. Lors de mon entrevue, j'ai eu à répondre à des questions de mise en situation avec mon bon sens et mes connaissances. Mon curriculum vitae déjà enrichi avec mes stages de perfectionnement, rajouté à ces réponses sur la mise en situation m'a permis de décrocher une place au sein de cette entreprise de rêve. Grande était donc ma joie de faire partir de cette équipe. L'entreprise en question était aussi reconnue pour abriter en son sein les meilleurs ingénieurs et techniciens de la place. C'était l'entreprise rêvée de tout jeune technicien ou ingénieur. J'étais aux anges rien qu'à l'idée de travailler dans cette entreprise, sans compter que j'allais côtoyer des techniciens bien plus expérimentés que moi et que j'allais aussi bénéficier de leurs savoir-faire. J'étais embauchée en tant que technicienne Génie-Civil.

De manière générale, une technicienne en génie civil joue un rôle très important dans la concrétisation de projets de construction, d'infrastructures et de développement urbain. La technicienne en génie civil est polyvalente, ce qui voudrait dire qu'elle doit avoir autant des compétences techniques, une compréhension approfondie des principes du génie civil et la capacité à travailler sur le terrain et surtout en équipe. Encore aujourd'hui, je me demande pourquoi l'accent n'était pas mis sur la différence entre le travail en équipe et la gestion d'une équipe. En tant que technicienne, mon rôle était de fournir un soutien technique et opérationnel dans divers domaines du génie civil. Entre autres, j'étais chargée de collaborer avec les ingénieurs de l'entreprise pour élaborer des plans et des schémas pour les projets de construction, superviser le bon déroulement des travaux conformément aux plans, résoudre les problèmes éventuels qui pouvaient survenir pendant la construction, garantir le respect

des normes de qualité, veiller à la conformité des projets avec les codes du bâtiment, les réglementations environnementales et bien d'autres tâches encore. Sans en avoir l'air, c'est un poste qui demande beaucoup de confiance en soi pour défendre ses idées autant face aux supérieurs et aux ouvriers, beaucoup de responsabilités pour savoir prendre des décisions dans l'immédiat et une maîtrise de la gestion de soi et de la gestion de stress. Personnellement, j'en ai pris conscience une fois sur le marché de l'emploi. En fait, mes cours universitaires et mes stages de perfectionnement ne m'avaient pas exposé à de telle réalité du Génie civil. Ainsi, je venais de me rendre compte que je n'avais pas ce réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress. Depuis les bancs de l'école, je n'osais même pas lever la main pour poser des questions et j'avais l'habitude d'être guidé et dirigé dans mes prises de décisions. J'avais toujours peur d'échouer, de faire de mauvais choix, d'être moqué ou de ne pas être à la hauteur dans certaines situations. Je passais mon temps à essayer de me conformer aux attentes des autres. En effet, je faisais toujours valider mes choix par mes parents, ce qui ôte de mes épaules le poids de la responsabilité et du stress. Maintenant là, on me demande de résoudre des problèmes seuls, de prendre des décisions sur des infrastructures qui vont abriter une multitude d'êtres humains et j'en passe. D'une part, j'étais apeuré, mais j'avais une telle soif de réussir dans ce domaine que j'étais disposé à apprendre des autres, à faire ce qui était possible pour y arriver et à me surpasser. Heureusement pour moi, l'entreprise m'accompagnait beaucoup dans ces projets qui m'étaient attribués. Mes supérieurs étaient disponibles pour me donner leurs avis et leurs apports. J'avais aussi une bonne relation avec mes collègues techniciens, ce qui me permettait de bénéficier aussi de leurs expériences sur le terrain. Les ingénieurs avec qui je collaborais étaient assez compréhensifs et patients avec moi. Ainsi, j'apprenais petit à petit, mais sûrement et je commençais à me faire une place dans le domaine. J'investissais aussi en moi-même pour rehausser mon niveau et corriger mes lacunes. J'avais commencé sur les projets en assistant d'autres techniciens. Avec le temps, je devenais de plus en plus familière avec les chantiers. Dorénavant, l'entreprise m'attribuait des projets seuls et était plutôt fière du résultat que je fournissais. Mais jusque-là, je ne m'occupais que des projets, je dirais, assez basique, des projets d'importance

moyenne avec une petite équipe d'ouvriers à gérer. Ce que j'aimais bien, c'est qu'avec le temps, avec ces ouvriers, on se connaissait bien, ce qui rendait le travail ensemble très agréable.

Vu que je devenais à l'aise avec ces projets-là, l'entreprise a décidé d'investir en moi afin de me préparer à gérer des projets de plus grande envergure. J'étais un peu stressé, sachant la responsabilité avec laquelle cette occasion favorable venait, mais en même temps, j'étais aussi très enthousiaste en pensant à ce pas de plus que je faisais sans me douter que cela allait marquer un tournant décisif dans ma vie. Avec l'expérience que j'ai eue, je trouve assez dommage que ma formation universitaire ne comprenne pas de cours qui prennent en compte la connaissance de soi, la gestion de stress et ce côté responsabilité.

L'entreprise a investi en moi de plusieurs manières. Elle m'avait fait suivre diverses formations très enrichissantes et me faisait travailler, comme assistante de mes supérieurs, sur des projets de grande envergure, des projets allant du national à l'international et avec des entreprises de renommée. C'était intéressant, de côtoyer ces techniciens de renom et de profiter de leur savoir-faire. Beaucoup d'autres occasions favorables ont aussi découlé de cela. Sur certains projets, les ingénieurs voulaient que ce soit moi qui commence le chantier. J'ai ainsi pu me créer une bonne image et construire une confiance autour de mon nom. Ces investissements ont radicalement augmenté mes connaissances techniques et ma capacité à travailler sur le terrain. Mais, j'avais découvert aussi une autre facette de ce domaine, que je ne connaissais pas du tout. Il fallait désormais gérer une équipe plus importante, composée de plusieurs ouvriers, chacun ayant son propre caractère. Il était essentiel de savoir communiquer et de faire face à chacun d'eux, de les garder motivés pour finir le projet à temps, de défendre mes idées, de prendre plusieurs décisions simultanément, de travailler sous pression, d'assumer et de corriger mes erreurs, ainsi que de gérer bien d'autres aspects. Je n'avais pas appris à faire ça en génie civil. Les émotions et le stress que je devais gérer avec une si grande équipe étaient impressionnants. En fait, cela revenait à se sacrifier pour son travail. Je me disais que si les autres arrivent à le faire, moi aussi je peux le faire. Malgré ma bonne volonté de réussir, j'avais intérieurement une certaine peur concernant ma capacité

à me sacrifier autant pour mon travail, et surtout à gérer une équipe aussi nombreuse. Heureusement, je pouvais compter sur mes collègues, mes supérieurs, et m'appuyer sur les apprentissages que j'ai eus de ces techniciens de renom.

Lorsque, j'ai commencé par superviser les projets de grande envergure seul, j'ai commencé par un projet où je devais gérer au total une vingtaine d'ouvriers. Le projet a bien commencé et je m'y plaisais beaucoup. Mais à un moment donné, j'ai été transféré sur un autre projet qui venait de commencer. En cette période, disons que le pays tout entier était en chantier, ce qui faisait qu'il y avait beaucoup de projets auxquels l'entreprise postulait. Donc quand le contrat était gagné, que je sois sur un projet ou pas, je devais me déplacer pour commencer ce nouveau projet. La même situation ne cessait de se répéter. En fin de compte, je ne restais pas sur les projets du début à la fin. De temps à autre et au besoin, il pouvait arriver que je retourne sur le projet que je venais de quitter pour donner un coup de main ou pour un problème spécifique parce que c'étaient des techniciens-assistants, nouvellement recrutés, qui prenaient la relève du projet quand je partais. Je pensais que j'assumais trop de responsabilités, mais c'était la situation telle qu'elle était. Je n'avais pas d'autres choix. D'une part, cela témoignait de la confiance que l'entreprise avait en moi, mais personnellement, cela me frustrait et me déplaisait beaucoup. De plus, j'éprouvais une certaine peur et des doutes chaque fois que je devais commencer un nouveau projet, mais je tenais bon. Avant, lorsque j'étais sur des projets basiques, je finissais moi-même les projets que je commençais et cela me faisait beaucoup de bien de voir les œuvres que j'avais pu réaliser. Mais là, je ne voyais plus l'aboutissement de mes efforts.

L'entreprise tenait pour acquis que je suis capable de superviser plusieurs projets en même temps. Je ne voulais pas les décevoir, donc je n'osais pas dire quoi que ce soit. Je me conformais donc à tout ce qui m'était demandé et essayait de m'exécuter tant bien que mal afin de fournir le résultat escompté. Je ne vivais que pour ça, aller de projet en projet, et ça n'en finissait plus. Aussi cela me faisait, pour ces différents projets, beaucoup trop de personnes à qui je dois apprendre à m'habituer. Naturellement, je ne suis pas une personne qui aime faire beaucoup de rencontres, mais comme c'était pour le travail, je faisais ce qu'il

fallait. De plus, la localité, le coût du projet et la nature des ouvriers influencent fortement les différences entre les projets. Par exemple, les modes de vie varient d'une localité à l'autre, et les projets situés dans des régions reculées rencontrent des difficultés accrues pour l'approvisionnement en matériaux. Ces défis augmentent le stress et la charge de travail afin de respecter les termes du contrat du projet. Concernant la nature des ouvriers, il m'arrivait de rencontrer des travailleurs plus âgés que moi, réticents au changement, qui refusaient de suivre mes instructions parce que cela différait de leurs habitudes. Il y en avait qui était du même âge que moi et qui vivait un peu mal le fait que je leur donne des ordres. Ces situations rendaient difficile la gestion des ouvriers et impactent directement la manière dont le projet avancera. En ce qui concerne le coût du projet, plus le projet était bien financé, plus l'environnement du travail était sain. En revanche, si le projet était mal financé, l'environnement de travail pouvait être très malsain et moralement lourd quelquefois. Il m'était arrivé de travailler sur un projet pareil, où les finances causaient beaucoup de tort au projet lui-même, à moi et aux ouvriers. Sur un projet pareil, mon rôle, en tant que technicienne chargée du projet, était de trouver des moyens pour mieux gérer les matériaux dont nous disposons, faire fi de mes difficultés et être plus sensible aux conditions des ouvriers. Je devais plaider la cause des ouvriers chez les ingénieurs afin d'améliorer leurs conditions de travail et afin qu'ils soient payés. Tout cela, en pensant toujours à la qualité et à la faisabilité du projet. Le pire dans ce projet était que, bien que les matériaux nécessaires soient disponibles, les ouvriers n'étaient pas seulement mal payés, mais faisaient également face à des retards de paiement. En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères. Ce projet m'avait demandé beaucoup plus que des compétences techniques. Il m'avait aussi demandé des compétences émotionnelles que je n'avais pas ou peut-être pas assez. J'avais beaucoup de mal à demander aux ouvriers de travailler et de remplir leur part du contrat, sachant que l'entreprise ne respectait pas ses engagements. De plus, j'ai été personnellement touché par ces retards de paiement. Certains ouvriers refusaient de travailler et empêchaient

aussi ceux qui souhaitaient poursuivre leur activité de le faire. Cette situation a engendré des incompréhensions et des conflits entre les ouvriers, et j'étais chargé de les résoudre. Je recevais parfois des injures et des menaces de leur part, et il m'est arrivé de ne pas être en mesure de leur attribuer des tâches. Cette situation m'attristait beaucoup ; je me sentais méchante et j'avais développé une peur d'être agressée par les ouvriers. Finalement, certains ouvriers ont quitté le projet, et leurs critiques négatives ont compliqué le recrutement de remplaçants. Mon expérience m'a appris que chaque projet exige bien plus que des compétences techniques : il nécessite également des compétences en gestion des personnes, de soi-même et du stress. Aucune des formations que j'avais reçues, que ce soit à l'université ou en entreprise, ne m'avait préparé à cette réalité du terrain. Il est impossible de dissocier les aspects techniques du génie civil de ces aspects émotionnels et de gestion. Si les universités ne le faisaient pas, pourquoi les entreprises, conscientes de ces réalités, ne le faisaient-elles pas ? Tous ces facteurs, avec leurs implications, ont affecté, d'une manière ou d'une autre, mon estime personnelle en tant que techniciens.

Vivre ce mélange de réalités sur différents projets en même temps m'épuisait énormément. J'étais devenu très irritable et stressé pour la moindre chose. Mais je n'osais pas le dire pour demander de l'aide. D'une part, je voyais l'investissement qu'ils ont fait en moi, les formations suivies, les grands projets auxquels j'ai participé, ainsi que les occasions favorables qui en ont découlé. Comment pouvais-je me tenir devant eux et leur dire que je n'arrivais plus à tenir le coup, que j'étais extrêmement fatigué, incapable de m'adapter à plusieurs projets en même temps, trop stressé pour tout et émotionnellement, au plus bas. En plus pendant ce temps, je dirais qu'on ne connaissait pas l'importance des compétences émotionnelles et encore aujourd'hui dans mon pays, c'est maintenant qu'on essaie de mettre un accent sur cela. D'une autre part, je voyais aussi l'image de l'entreprise. Elle est reconnue pour être une entreprise qui avait les meilleurs ingénieurs et techniciens de la place. Pour moi, c'était comme si j'allais salir cette image à laquelle l'entreprise était si attachée, comme si j'allais être la brebis galeuse de l'entreprise. Je pensais aussi à moi, à la chance que c'était pour moi de faire partir d'une telle entreprise et aussi à la réputation que j'avais mis du temps à construire. Je risquais de salir cette réputation si jamais je demandais de l'aide et aussi toute

la confiance que j'avais réussi à instaurer autour de mon nom allait être brisée. J'avais trop travaillé pour laisser tout s'écrouler en un claquement de doigts. En pensant à tout ça, je m'étais résolu de ne rien dire à mes supérieurs, mais d'aller chercher de l'aide par moi-même. Je cherchais de l'aide notamment sur le net. J'essayais de lire des articles sur la gestion du stress, l'adaptation à différents projets simultanés et la gestion des ouvriers. Et pendant ce temps, je continuais toujours avec mes projets. Mais, à un moment donné, je commençais par être désintéressé de tout. Je n'avais plus la force de travailler autant sur les différents projets, ce qui faisait que j'accusais des retards pour rendre à temps certains plans par exemple et je recevais des reproches pour ces retards, ce qui était tout à fait normal. Ce qui m'attristait également, c'était qu'à aucun moment, ils m'ont demandé ce qui n'allait pas concrètement, pourquoi il y avait ces retards soudains, ou quoi que ce soit.

Petit à petit, je demandais plus de temps pour pouvoir rendre les tâches qu'on me donnait, ce qui n'était pas à mon habitude et mes supérieurs me l'ont fait savoir. Malgré cela, je n'osais toujours pas leur dire ce qui n'allait pas. Il y avait aussi ce manque de confiance que je pensais avoir traité qui refait surface. Je craignais d'être critiqué, de commettre des erreurs, ce qui faisait que je réfléchissais de trop, je craignais dorénavant de prendre des décisions et d'avancer mes idées. J'avais perdu petit à petit toute envie d'aller au chantier, j'y allais juste parce que je devais y être. Chaque fois que l'entreprise répondait à un appel d'offres, j'espérais juste que notre proposition soit rejetée. Mes journées au chantier me paraissaient une éternité. J'avais perdu tout le sens du travail que je faisais. Ma situation m'inquiétait personnellement, je craignais constamment d'être renvoyé ou de commettre des erreurs. En plus de ça, je craignais pour ma place dans l'entreprise, ce qui me rendait très inquiète. J'étais devenue anxieuse. Je ne comprenais pas comment j'en étais arrivé là. J'aimais bien le travail que je faisais, j'étais prête à tout faire pour réussir là-dedans. Donc comment en étais-je arrivé à être dégoûté de ce métier ? L'époque où je gérais les projets basiques, où je pouvais commencer un projet et la finir, me manquait. Je me disais que c'était à cause de cet investissement, que l'entreprise avait fait en moi, que mes problèmes ont commencé. Cela me rendait vraiment triste. J'en étais arrivée à me questionner sur mon choix d'étude. J'accusais énormément mon université et mon entreprise de ne m'avoir pas montré

cette facette du métier et de ne m'avoir pas enseigné à gérer cela. Une question que je ne comprenais pas c'était pourquoi cela m'arrivait à moi et pas aux autres. Certains de mes camarades avec qui j'avais fait ma formation avaient l'air de bien gérer leur vie. Comment faisaient-ils ? Que faisaient-ils que moi je ne faisais pas ? J'avais l'impression d'échouer ma vie.

Au lieu de rester là et de finir par commettre une erreur qui allait me suivre toute ma vie et pour préserver la réputation et la confiance que mon nom avait, j'ai décidé de démissionner sans trop donner les vraies raisons de cette démission à mes supérieurs.

3.2 ANALYSE ET DISCUSSION

3.2.1 Le stress, ses sources et ses conséquences

3.2.1.1 Le stress

Pour rappel, le stress est un déséquilibre perçu par l'individu entre la situation vécue et ses propres capacités de contrôle (Guillet, 2012). Le témoignage de cette technicienne montre bien un quotidien stressant dans ce sens qu'elle trouvait qu'elle n'avait pas toutes les ressources nécessaires pour répondre adéquatement aux différentes situations qu'elle rencontrait dans son milieu de travail comme le montrent les extraits 01 et 02 de son témoignage.

« Sans en avoir l'air, c'est un poste qui demande beaucoup de confiance en soi pour défendre ses idées autant face aux supérieurs et aux ouvriers, beaucoup de responsabilités pour savoir prendre des décisions dans l'immédiat et une maîtrise de la gestion de soi et de la gestion de stress. Personnellement, j'en ai pris conscience une fois sur le marché de l'emploi. En fait, mes cours universitaires et mes stages de perfectionnement ne m'avaient pas exposé à de telle réalité du Génie civil. Ainsi, je venais de me rendre compte que je n'avais pas ce réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress » (Extrait 02).

Une chose importante à noter dans le témoignage de cette technicienne, c'est que le stress qu'elle vivait dans son milieu de travail n'était pas seulement lié aux déséquilibres qu'elle percevait entre les situations vécues et ses ressources. L'extrait 03 de son vécu montre là un stress lié à des conditions de travail changeantes.

« À part ça, dépendamment de la localité, du coût du projet et de la nature des ouvriers à gérer, les projets diffèrent les uns des autres... Vivre ce mélange de réalités sur différents projets en même temps me fatiguait énormément. J'étais devenu facilement irritable et stressé pour la moindre chose » (Extrait 03).

Les réalités de chaque projet étant différentes, l'adaptation constante que cela peut demander, les réorganisations à faire simultanément sur ces différents projets peuvent contribuer au stress. À cela, on peut rajouter le stress lié aux réalités organisationnelles comme le montre l'extrait 04 de son vécu.

« Le pire dans ce projet était que, bien que les matériaux nécessaires soient disponibles, les ouvriers n'étaient pas seulement mal payés, mais faisaient également face à des retards de paiement. En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères » (Extrait 04).

De même, en milieu de travail, l'employé est appelé à répondre à diverses attentes qui lui sont formulées à savoir celles de l'organisation, de son supérieur immédiat, de la direction, de ses collègues, des clients et d'autres acteurs et, enfin, ses propres attentes (Royal et Brassard, 2010). Et il peut arriver que l'employé soit dans l'incapacité de répondre à ces attentes pour bien de raisons. Et cela constitue également une autre source de stress en milieu de travail.

3.2.1.2 Autres sources du stress en milieu de travail

a) LES CONFLITS DE ROLES

Le conflit de rôles évoque un sentiment qu'éprouve un individu qui se trouve dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent (Royal et Brassard, 2010). Comme on peut le voir dans l'extrait 05 du vécu de cette technicienne, elle n'était pas capable de répondre à toutes les attentes émotionnelles que lui demande la gestion de son équipe.

« Je n'avais pas appris à faire ça en génie civil. Les émotions et le stress que je devais gérer avec une si grande équipe ; c'était impressionnant » (Extrait 05).

Ce manque de préparation émotionnelle, de gestion d'équipe, de gestion du stress et de soi crée un déphasage entre la réalité du terrain et les attentes des étudiants, qui peut être source de conflits de rôles. Dans le cas de cette technicienne, on peut noter que ce déphasage a été source de différents types de conflits de rôles.

En premier, la technicienne a été sujette à une surcharge qualitative (qui se manifeste lorsque les rôles sont exercés dans des situations complexes qui exigent un investissement cognitif et émotif élevé [Royal et Brassard, 2010]) comme le montre l'extrait 06 de son vécu.

« En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères. Ce projet m'avait demandé beaucoup plus que des compétences techniques. Il m'avait aussi demandé des compétences émotionnelles que je n'avais pas ou peut-être pas assez » (Extrait 06).

Ensuite, la technicienne a été sujette à un conflit de rôles entre émetteurs, qui se manifeste lorsque la personne doit satisfaire d'autres individus ou groupes qui expriment des attentes incompatibles entre elles (Royal et Brassard, 2010). On voit cela dans l'extrait 07 de son vécu.

« J'avais beaucoup de mal à demander aux ouvriers de travailler, d'accomplir leur part du contrat sachant que l'entreprise n'accomplissait pas sa part » (Extrait 07).

On peut également noter qu'elle a été sujette à un conflit de rôles, qui se manifeste lorsque les attentes à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles (Royal et Brassard, 2010). De plus, elle a éprouvé une incapacité à remplir ses rôles en raison d'une insuffisance de ressources personnelles, c'est-à-dire lorsqu'elle considère ne pas

avoir toutes les ressources nécessaires pour répondre aux attentes à son égard (Royal et Brassard, 2010). Cela se voit dans l'extrait 08 de son vécu.

« Il fallait désormais gérer une équipe plus importante, composée de plusieurs ouvriers, chacun ayant son propre caractère. Il était essentiel de savoir faire face à chacun d'eux, de communiquer efficacement, de les garder motivés pour finir le projet à temps, de défendre mes idées, de prendre plusieurs décisions simultanément, de travailler sous pression, d'assumer et de corriger mes erreurs, ainsi que de gérer bien d'autres aspects. Je n'avais pas appris à faire ça en génie civil » (Extrait 08).

Il est à noter que ces conflits de rôles sont bien connus pour être des facteurs de stress susceptibles d'entraîner, d'un côté, de l'insatisfaction, de la fatigue, des absences fréquentes ou prolongées du travail et, à terme, des problèmes de santé, et, d'un autre côté, une baisse marquée du rendement et le roulement du personnel (Royal et Brassard, 2010).

b) LE SENS DU TRAVAIL

Un travail prend tout son sens lorsqu'il y a une cohérence entre la personne et les tâches qu'elle accomplit, lorsque la personne se sent en harmonie avec son travail quotidien (Morin et Gagné, 2010). Pour que le travail soit significatif, il doit procurer une satisfaction, correspondre aux intérêts de la personne, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs (Morin et Gagné, 2010, p. 1). Dans l'expérience de cette technicienne, plusieurs extraits de son vécu indiquent qu'elle percevait bien son travail, ce qui lui donnait du sens. L'extrait 09 de son témoignage montre qu'elle avait une perception positive de son travail, lui permettant de se réaliser, d'approfondir ses connaissances et d'exercer ses compétences, comme l'illustre l'extrait 10. Enfin, l'extrait 11 révèle qu'elle bénéficiait de la reconnaissance de ses supérieurs et collègues, et que la qualité de ces relations favorisait le développement de relations professionnelles positives (Silva Dos Santos, 2012).

« J'aimais beaucoup tout ce qui touche à ce domaine » (Extrait 09).

« C'était intéressant, de côtoyer ces techniciens de renom et de profiter de leur savoir-faire. Beaucoup d'autres occasions favorables ont aussi découlé de cela. Sur certains projets, les ingénieurs voulaient que ce soit moi qui commence le chantier. J'ai ainsi pu me créer une bonne image et construire une confiance autour de mon nom. Ces investissements ont radicalement augmenté mes connaissances techniques et ma capacité à travailler sur le terrain » (Extrait 10).

« Heureusement pour moi, l'entreprise m'accompagnait beaucoup dans ces projets qui m'étaient attribués. Mes supérieurs étaient disponibles pour me donner leurs avis et leurs apports. J'avais aussi une bonne relation avec mes collègues techniciens, ce qui me permettait de bénéficier aussi de leurs expériences sur le terrain. Les ingénieurs avec qui je collaborais étaient assez compréhensifs et patients avec moi » (Extrait 11).

Selon Morin (2010), le « sens » est crucial pour l'équilibre mental de l'être humain, car une personne a besoin d'une raison d'être, d'un but, de valeurs ou d'idéaux pour éviter une détresse psychologique. Par conséquent, avec le sens que cette technicienne trouvait dans son travail, elle était supposée s'épanouir et maintenir une bonne santé psychologique. Cependant, comme le montrent les extraits 12, 13 et 14, cette technicienne a finalement perdu ce sens du travail.

« Malgré ma bonne volonté de réussir, j'avais intérieurement une certaine peur concernant ma capacité à me sacrifier autant pour mon travail, et surtout à gérer une équipe aussi nombreuse » (Extrait 12).

« Tellement, je me trouvais méchante de faire cela et j'avais aussi développé une peur d'être agressé par les ouvriers » (Extrait 13).

« Chaque fois que l'entreprise répondait à un appel d'offres, je priais intérieurement pour que notre proposition soit rejetée. Mes journées au chantier me paraissaient une éternité. J'avais perdu tout le sens du travail que je faisais » (Extrait 14).

Cette perte de sens a été causée par une surcharge de travail, comme le montre l'extrait 15, et par certaines conditions de travail, notamment l'incompatibilité des valeurs entre la technicienne et certaines tâches (conflits de rôle), comme le montre l'extrait 16. Ensuite, cette perte de sens a également été provoquée par la gestion simultanée de plusieurs projets, comme le montre l'extrait 17, et enfin, par le décalage entre les attentes de la technicienne et la réalité de l'emploi, comme le montre l'extrait 18.

« Tellement, je me trouvais méchante de faire cela et j'avais aussi développé une peur d'être agressé par les ouvriers » (Extrait 15).

« Donc quand le contrat était gagné, que je sois sur un projet ou pas, je devais me déplacer pour commencer ce nouveau projet. La même situation ne cessait de se répéter. Je ne restais pas totalement sur les projets du début à la fin » (Extrait 16).

« D'une part, cela témoignait de la confiance que l'entreprise avait en moi, mais personnellement, cela me frustrait et me déplaisait beaucoup. De plus, j'éprouvais une certaine peur et des doutes chaque fois que je devais commencer un nouveau projet, mais je tenais bon. Avant, lorsque j'étais sur des projets basiques, je finissais moi-même les projets que je commençais et cela me faisait beaucoup de bien de voir les œuvres que j'avais pu réaliser. Mais là, je ne voyais plus l'aboutissement de mes efforts » (Extrait 17).

« D'après mon expérience, chaque projet demande beaucoup plus que des compétences techniques. Il demande également des compétences de gestion des personnes, de soi et de stress. Et bien évidemment, aucune formation que j'avais reçue, tant à l'université et dans l'entreprise ne m'avaient préparé à cette réalité du terrain. C'est impossible de dissocier la partie technique du génie civil de ces parties, je dirais émotionnelle et de gestion. Si les universités ne le faisaient pas, pourquoi les entreprises, bien conscientes de ces réalités, ne le faisaient-elles pas non plus ? Tous ces facteurs, avec leurs implications, affectaient d'une manière ou d'une autre mon égo de technicienne » (Extrait 18).

Selon Chênevert (2019), il est crucial d'attribuer du sens au travail des employés et de leur faire comprendre leur valeur au sein de l'organisation pour réduire le risque d'épuisement

professionnel, quel que soit le secteur d'activité. Par ailleurs, il est essentiel que les employés soient capables de reconnaître leur état de santé, d'identifier les signes précurseurs de stress et les facteurs de risque dans leur travail, et qu'ils soient encouragés à prendre les mesures nécessaires pour se protéger (Chênevert, 2019). Une autre approche pour gérer la perte de sens consiste à voir cette perte comme une opportunité de réévaluation de ses objectifs professionnels et personnels, en analysant ses émotions, en comprenant leur origine, et en adoptant des gestes simples au quotidien (Baitan et Rochat, 2019).

L'entreprise doit également veiller à clarifier les attentes et à fournir des orientations explicites aux employés, tout en s'assurant que ces attentes sont alignées avec la mission de l'organisation. Elle doit garantir que les employés disposent des compétences, des informations, des ressources et de l'autorité nécessaires pour accomplir leur travail efficacement. Il est crucial d'assurer la qualité des décisions d'embauche et de promotion, l'efficacité des programmes de formation, ainsi que la participation des employés aux décisions concernant l'organisation de leur travail. Enfin, l'entreprise doit respecter les employés, leur temps et leur bien-être, en veillant à ce que le travail et les pratiques organisationnelles reflètent un engagement envers la dignité humaine (Morin, 2010).

c) *SURCHARGE*

La surcharge de travail apparaît quand un employé se voit attribué, plus de devoirs, de responsabilités au-delà de ses capacités ou qu'il doit faire plus que ces charges habituelles déjà demandantes en soi (Kangni, 2021, p 50). Dans le cas de cette technicienne, les extraits 19 et 20 montrent qu'elle était en surcharge de travail et en surcharge émotionnelle selon l'extrait 21.

« Donc quand le contrat était gagné, que je sois sur un projet ou pas, je devais me déplacer pour commencer ce nouveau projet. La même situation ne cessait de se répéter. Je ne restais pas totalement sur les projets du début à la fin... Je pensais que j'assumais trop de

responsabilités, mais c'était la situation telle qu'elle était. Je n'avais pas vraiment le choix... L'entreprise tenait pour acquis que je suis capable de superviser plusieurs projets en même temps. Je ne voulais pas les décevoir, donc je n'osais pas dire quoi que ce soit » (Extrait 19).

« Sur un projet pareil, mon rôle, en tant que technicienne chargée du projet, était de trouver des moyens pour mieux gérer les matériaux dont nous disposons, faire fi de mes difficultés et être plus sensible aux conditions des ouvriers. Je devais plaider la cause des ouvriers chez les ingénieurs afin d'améliorer leurs conditions de travail et afin qu'ils soient payés. Tout cela, en pensant toujours à la qualité et à la faisabilité du projet » (Extrait 20).

« En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères » (Extrait 21).

Le risque avec cette surcharge est qu'elle peut emmener l'employé vers une perte d'énergie, de motivation et à la longue le conduire à un épuisement professionnel. Comme cela a été le cas de la technicienne selon l'extrait 22 de son vécu.

« Mais, à un moment donné, je commençais par être désintéressé de tout. Je n'avais plus la force de travailler autant sur les différents projets, ce qui faisait que j'accusais des retards pour rendre à temps certains plans par exemple et je recevais des reproches pour ces retards, ce qui était tout à fait normal... j'avais perdu petit à petit toute envie d'aller au chantier, j'y allais juste parce que je devais y être. Chaque fois que l'entreprise répondait à un appel d'offres, je priais intérieurement pour que notre proposition soit rejetée. Mes journées au chantier me paraissaient une éternité. J'avais perdu tout le sens du travail que je faisais » (Extrait 22).

3.2.1.3 Stress, épuisement professionnel et personnalité

Selon Munroe et Brunette (2001), l'épuisement professionnel est une « affection » se manifestant par des sentiments de malaises légers ou profonds, d'ordre physique, émotionnel ou psychologique, provoqués par des facteurs sociaux, environnementaux et personnels (p. 171). L'épuisement professionnel représente le stade le plus sévère du stress professionnel et serait un processus cumulatif qui s'aggrave lorsque l'individu ne parvient pas à rétablir un équilibre (Floru, et Cnockaert, 1998). Cette définition nous montre que l'épuisement professionnel peut aussi être provoqué par des facteurs personnels. Et certains extraits du vécu de la technicienne nous le confirment bien. Ces facteurs personnels sont souvent ancrés dans la personnalité de l'individu. Soit, la personne a tendance à se dévouer excessivement à son travail sans trouver du temps pour elle-même, pour se défouler ou pour pratiquer des activités amusantes et perfectionnistes, ce qui la rend incapable de négocier des compromis ou de demander de l'aide (Munroe et Brunette, 2001). L'extrait 23 du vécu de cette technicienne montre que ça a été de même pour cette dernière.

« Je pensais que j'assumais trop de responsabilités, mais c'était la situation telle qu'elle était. Je n'avais pas vraiment le choix... L'entreprise tenait pour acquis que je suis capable de superviser plusieurs projets en même temps. Je ne voulais pas les décevoir, donc je n'osais pas dire quoi que ce soit. » (Extrait 23)

Aussi parfois, à cause d'une faible estime de soi (facteurs personnels), l'individu peut s'attarder sur les perceptions de son entourage à son égard, exactement comme cela a été le cas de la technicienne selon l'extrait 24 de son vécu.

« D'une autre part, je voyais aussi l'image de l'entreprise. Elle est reconnue pour être une entreprise qui avait les meilleurs ingénieurs et techniciens de la place. Pour moi, c'était comme si j'allais salir cette image à laquelle l'entreprise était si attachée, comme si j'allais être la brebis galeuse de l'entreprise » (Extrait 24).

Ces facteurs personnels, profondément ancrés dans la personnalité de l'individu, influencent sa manière habituelle de penser, d'être et d'agir (Fortier, 1997). Par exemple, les personnes de type C sont souvent en proie au doute, ont des difficultés à demander de l'aide ou à partager leurs sentiments, et tendent à intérioriser leurs difficultés (Bakache, 2007). Elles se caractérisent par une grande coopération, un conformisme marqué et une préoccupation pour l'approbation sociale (Dolan et Arsenault, 2009). Cette tendance à intérioriser les réponses au stress les rend particulièrement susceptibles d'accumuler du stress et de la tension émotionnelle. Comme l'illustre l'extrait 25 du vécu de cette technicienne, elle était une personne doutant d'elle-même, manquant de confiance et éprouvant des difficultés à prendre des décisions.

« Depuis les bancs de l'école, je n'osais même pas lever la main pour poser des questions et j'avais l'habitude d'être guidé et dirigé dans mes prises de décisions. J'avais toujours peur d'échouer, de faire de mauvais choix, d'être moqué ou de ne pas être à la hauteur dans certaines situations. Je passais mon temps à essayer de me conformer aux attentes des autres. En effet, je faisais toujours valider mes choix par mes parents, ce qui ôte de mes épaules le poids de la responsabilité et du stress » (Extrait 25).

Cette manière d'être a influencé ses choix et décisions dans sa vie professionnelle comme le montre l'extrait 26 de son témoignage.

« L'entreprise tenait pour acquis que je suis capable de superviser plusieurs projets en même temps. Je ne voulais pas les décevoir, donc je n'osais pas dire quoi que ce soit. Je me conformais donc à tout ce qui m'était demandé et essayait de m'exécuter tant bien que mal afin de fournir le résultat escompté » (Extrait 26).

Cela dit, il est important et aussi à la charge de l'individu de prêter attention à toutes formes de signaux de stress, d'épuisement professionnel et de travailler afin d'éviter cet épuisement professionnel.

Pour préserver ces employés du stress ainsi que leurs santé mentales, l'organisation se doit donc de suivre et de contrôler l'évolution du quotidien de ces techniciens en s'approchant

d'eux afin de les entendre, en instaurant des mesures pour favoriser le bien-être psychologique de leurs employés et ainsi prévenir les détresses psychologiques. Et pour ce faire, l'entreprise pourrait procéder à des enquêtes par questionnaires, questionnaires visant à recueillir des informations sur divers aspects tels que la motivation, les relations interpersonnelles, le stress vécu et bien d'autres. L'objectif serait de cerner rapidement la cause des problèmes (Beau, 2018). Une fois cela fait, l'entreprise pourrait mettre en place des programmes de sensibilisation sur le stress, des programmes pour la gestion du stress, du temps et mettre en place des horaires de travail flexibles. L'entreprise pourrait également favoriser une communication ouverte et promouvoir un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Il est aussi important que l'entreprise investisse dans le recrutement de technicien déjà qualifié, expérimenté par rapport aux réalités du terrain, en mesure de prendre en charge des projets seuls et non seulement dans le recrutement des employés nouvellement diplômés. Pour ces derniers, l'entreprise pourrait investir dans leurs formations en prenant soin de les préparer à la réalité du terrain.

3.2.1.4 Le stress et les formations

a) LA FORMATION INITIALE

Le témoignage de cette technicienne fait état d'un quotidien qui demande de travailler sous pression et d'avoir une estime et une confiance en soi pour des prises de bonnes décisions dans un temps réparti et très basé sur des relations interpersonnelles. C'est ce qui se traduit dans l'extrait 27 du témoignage de cette technicienne.

« Entre autres, j'étais chargé de collaborer avec les ingénieurs de l'entreprise pour élaborer des plans et des schémas pour les projets de construction, superviser le bon déroulement des travaux conformément aux plans, résoudre les problèmes éventuels qui pouvaient survenir

pendant la construction, garantir le respect des normes de qualité, veiller à la conformité des projets avec les codes du bâtiment, les réglementations environnementales et bien d'autres tâches encore. Sans en avoir l'air, c'est un poste qui demande beaucoup de confiance en soi pour défendre ses idées autant face aux supérieurs et aux ouvriers, beaucoup de responsabilités pour savoir prendre des décisions dans l'immédiat et une maîtrise de la gestion de soi et de la gestion de stress » (Extrait 27).

En fonction des niveaux d'étude, il est évident que les connaissances acquises lors des formations universitaires ou professionnelles varient. Cependant, dans toutes les entreprises, quelle que soit la position initiale d'un employé, les relations interpersonnelles jouent un rôle crucial et ne doivent pas être négligées. En effet, la qualité de ces relations peut influencer le bien-être psychologique des employés et être une source de stress (Brun, 2003). Il est donc essentiel que les formations, quel que soit leur niveau, incluent des compétences de base permettant aux étudiants de s'adapter et de prospérer dans l'environnement global de l'organisation. De plus, la plupart des formations se concentrent uniquement sur la résolution de problèmes (Kotsou, 2008). Cet aspect est clairement illustré dans l'extrait 28 du vécu de cette technicienne.

« Sans en avoir l'air, c'est un poste qui demande beaucoup de confiance... En fait, mes cours universitaires et mes stages de perfectionnement ne m'avaient pas exposé à de telle réalité du Génie civil. Ainsi, je venais de me rendre compte que je n'avais pas ce réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress » (Extrait 28).

En effet, travailler avec des collègues ou diriger une équipe est une tâche complexe en raison de la subjectivité propre à chaque individu (Deschênes, 2023). Cela nécessite non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences en gestion des équipes. Dans le cas de cette technicienne, il apparaît qu'elle n'était pas préparée à gérer la charge émotionnelle associée à la gestion d'équipe, comme le montre l'extrait 29 de son vécu.

« Malheureusement, je venais de me rendre compte que je n'avais pas ce réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress » (Extrait 29).

Selon Bakache (2017), le type de travail le plus stressant est celui où les exigences et les pressions dépassent les compétences et les connaissances du travailleur. En d'autres termes, l'écart entre la formation reçue et la réalité du terrain constitue une source de stress supplémentaire pour les étudiants et futurs employés. Il est donc crucial que les formations aillent au-delà des compétences techniques spécifiques au poste et intègrent des connaissances qui prennent en compte les réalités psychologiques et les diverses sources de stress issues des relations et situations au sein de l'organisation.

b) LA FORMATION PAR L'ENTREPRISE

Il est de la responsabilité de l'entreprise de garantir à son personnel, à la fois l'emploi et l'employabilité, c'est-à-dire, permettre à son personnel d'acquérir et de développer des compétences qui le rendent employable tout au long de sa vie active (Tanga, 2018, p. 16). L'investissement de l'entreprise dans la technicienne est une démarche positive. Cela lui permet non seulement d'acquérir et de développer de nouvelles compétences, mais aussi de mettre à jour ses connaissances pour mieux répondre aux exigences de son nouveau poste. Cette situation est illustrée dans l'extrait 30 de son témoignage.

« L'entreprise a investi en moi de plusieurs manières. Elle m'avait fait suivre diverses formations très enrichissantes et me faisait travailler, comme assistante de mes supérieurs, sur des projets de grande envergure, des projets allant du national à l'international et avec des entreprises de renommée. C'était intéressant, de côtoyer ces techniciens de renom et de profiter de leur savoir-faire. Beaucoup d'autres occasions favorables ont aussi découlé de cela. Sur certains projets, les ingénieurs voulaient que ce soit moi qui commence le chantier. J'ai ainsi pu me créer une bonne image et construire une confiance autour de mon nom. Ces investissements ont radicalement augmenté mes connaissances techniques et ma capacité à travailler sur le terrain » (Extrait 30).

Cependant, la technicienne a immédiatement signalé la charge supplémentaire liée à ce changement de poste, une charge pour laquelle elle n'était pas préparée, comme le montre l'extrait 31 de son témoignage.

« Mais, j'avais découvert aussi une autre facette de ce domaine, que je ne connaissais pas du tout. Il fallait désormais gérer une équipe plus importante, composée de plusieurs ouvriers, chacun ayant son propre caractère. Il était essentiel de savoir communiquer et de faire face à chacun d'eux, de les garder motivés pour finir le projet à temps, de défendre mes idées, de prendre plusieurs décisions simultanément, de travailler sous pression, d'assumer et de corriger mes erreurs, ainsi que de gérer bien d'autres aspects. Je n'avais pas appris à faire ça en génie civil » (Extrait 31).

Contrairement à son poste initial, la technicienne doit désormais gérer une équipe plus importante et être capable de communiquer efficacement avec chaque membre et de les motiver, comme elle le décrit dans l'extrait 32 de ses écrits. Ainsi, il apparaît que les formations et stages qu'elle a suivis lui ont davantage permis d'acquérir et de développer des compétences techniques plutôt que des connaissances en gestion d'équipe.

« Il fallait désormais gérer une équipe plus importante, composée de plusieurs ouvriers, chacun ayant son propre caractère. Il était essentiel de savoir communiquer et de faire face à chacun d'eux, de les garder motivés pour finir le projet à temps, de défendre mes idées, de prendre plusieurs décisions simultanément, de travailler sous pression, d'assumer et de corriger mes erreurs, ainsi que de gérer bien d'autres aspects » (Extrait 32).

L'action de se former désigne un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail productif (Vincent, 2001, cité dans Tanga, 2018, p. 18). La formation du personnel permet à l'entreprise de répondre aux changements dans les modes et contextes de travail en donnant l'occasion favorable aux travailleurs de s'adapter aux évolutions des carrières, mais aussi aux évolutions des qualifications et des compétences (Tanga, 2018, p. 18).

Comme formation que l'entreprise peut donner, Tanga (2018) identifient deux catégories principales : celles centrées sur les compétences et celles centrées sur le bien-être. Les formations centrées sur le bien-être visent essentiellement le développement personnel au travail comme la gestion du stress, développer son assertivité, le MBTI, l'organisation du travail. La catégorie visant le développement des compétences se concentre essentiellement sur l'acquisition et/ou la mise à jour des compétences par rapport à la fonction que l'employé exerce ou qu'il va exercer (Tanga, 2018, p. 19).

La gestion d'une équipe est une tâche complexe en raison des différences subjectives entre les individus (Deschênes, 2023). L'effort requis pour gérer une équipe varie en fonction de sa taille. Initialement, la technicienne gérait une petite équipe d'ouvriers, avec laquelle elle avait établi une certaine proximité. Cependant, avec la nouvelle équipe, qui change selon les projets et est plus nombreuse, elle ne pourra plus maintenir cette proximité.

Il est donc crucial que l'entreprise, avant de promouvoir un employé, évalue ses compétences et capacités par rapport aux exigences spécifiques du nouveau poste. Cette évaluation permet d'identifier les compétences manquantes et d'éviter de se concentrer uniquement sur les aspects techniques du poste. En procédant ainsi, l'entreprise contribue au bien-être de ses employés. Par ailleurs, il est également important que l'employé s'efforce de progresser pour rester employable, en reconnaissant ses lacunes et en cherchant à les corriger par l'autoformation.

3.2.1.5 Stress, intelligence et compétence émotionnels

Les émotions jouent un rôle prépondérant dans la plupart des activités humaines, survenant dans diverses situations, qu'elles soient privées ou sociales, et influençant de nombreux comportements (Cahour et Lancry, 2011). Cependant, lorsque les émotions sont intenses et perçues comme difficiles à gérer, elles peuvent devenir dysfonctionnelles et engendrer du stress. Selon Chambah (2012), les émotions sont considérées comme

fonctionnelles lorsqu'elles favorisent la survie, la réussite personnelle et la socialisation de l'individu. En revanche, elles deviennent dysfonctionnelles lorsqu'elles mettent la vie de l'individu en danger ou entravent son fonctionnement optimal sur le plan personnel ou social. Raymond (2017) souligne que la manière dont les émotions sont ressenties est étroitement liée au stress. L'extrait 33 du témoignage de la technicienne illustre comment elle a développé une peur d'être agressée par les ouvriers, en raison des relations conflictuelles entre eux, malgré ses efforts pour gérer la situation.

« Certains ouvriers refusaient de travailler et empêchaient également ceux qui voulaient, malgré tout travaillés, de le faire. Cela a causé des incompréhensions et des conflits entre les ouvriers eux-mêmes et j'étais celle qui était chargée de gérer ces conflits. Je recevais parfois des injures et des menaces de la part des ouvriers. Il m'était même arrivé d'être dans l'incapacité de leur donner des tâches à faire tellement, j'étais attristé de devoir faire cela, je me trouvais méchante et j'avais aussi développé une peur d'être agressé par les ouvriers » (Extrait 33).

Et à force de continuer dans ce genre d'environnement, elle a fini par être plus stressée comme le relate l'extrait 34 de son témoignage.

« Vivre ce mélange de réalités sur différents projets en même temps me fatiguait énormément. J'étais devenu facilement irritable et stressé pour la moindre chose » (Extrait 34).

Les émotions, faisant partie intégrante de nos relations interpersonnelles et pouvant être source de stress selon la manière dont elles sont ressenties, nécessitent l'acquisition de compétences en gestion émotionnelle. Cela est essentiel pour agir efficacement dans nos relations interpersonnelles et pour notre bien-être émotionnel et personnel.

L'intelligence émotionnelle peut être définie comme la manière dont nous comprenons, maîtrisons et appliquons nos émotions, nos pensées et nos sensations de manière équilibrée et cohérente (Kotsou, 2008). Les compétences émotionnelles, quant à elles, sont des capacités acquises qui concernent la gestion des émotions, telles que l'expression de ses sentiments, la résolution de conflits, et l'influence des autres, et qui conduisent à une performance

remarquable au travail (Lhuillier, 2006). Ces compétences émotionnelles permettent à l'individu de reconnaître ses propres émotions ainsi que celles des autres, d'exprimer ses émotions et de faciliter l'expression émotionnelle chez autrui. Elles aident également à réguler les émotions de manière personnelle et relationnelle, et à les utiliser de manière positive, tant pour soi-même que dans ses relations (Kotsou, 2008).

Les compétences émotionnelles sont cruciales non seulement pour assurer de bonnes relations interpersonnelles, mais aussi pour améliorer la performance au travail. En d'autres termes, être conscient de son état émotionnel, savoir le réguler, faire preuve d'empathie envers autrui, et être capable de réguler les émotions des autres, contribue à des performances personnelles et organisationnelles supérieures (Chanlat, 2003). Ainsi, une bonne gestion des émotions permet de vivre les situations stressantes au travail ou dans les relations interpersonnelles de manière plus modérée. Dans le cas de cette technicienne, comme le montrent les extraits 35 et 36 de son témoignage, elle ne possédait pas cette compétence émotionnelle.

« J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères. Ce projet m'avait demandé beaucoup plus que des compétences techniques. Il m'avait aussi demandé des compétences émotionnelles que je n'avais pas ou peut-être pas assez » (Extrait 35).

« ... Beaucoup de responsabilités pour savoir prendre des décisions dans l'immédiat et une maîtrise de la gestion de soi et de la gestion de stress. Personnellement, j'en ai pris conscience uniquement une fois sur le marché de l'emploi » (Extrait 36).

Si cette technicienne avait possédé la capacité de gérer ses émotions, l'intensité des situations difficiles sur le chantier aurait pu être atténuée.

Par ailleurs, selon plusieurs auteurs, les émotions peuvent également être une source de biais. En particulier, des émotions comme la surconfiance, l'addiction, la cupidité, la peur, l'aversion pour les pertes, les regrets, la pensée magique, l'optimisme, l'orgueil et le biais de statu quo peuvent induire des biais décisionnels (Dejoux et coll., 2011). Par exemple,

l'optimisme se manifeste par la conviction que l'avenir sera plus favorable que celui des autres. Dans le cas de cette technicienne, comme le montre l'extrait 37 de son témoignage, l'optimisme l'a poussée à continuer de travailler dans des conditions néfastes pour sa santé psychologique.

« Malgré ma bonne volonté de réussir, j'avais intérieurement une certaine peur concernant ma capacité à me sacrifier autant pour mon travail, et surtout à gérer une équipe aussi nombreuse. Heureusement, je pouvais compter sur mes collègues, mes supérieurs, et m'appuyer sur les apprentissages reçus de ces techniciens de renom » (Extrait 37).

Les émotions ont un impact significatif sur le processus de raisonnement, jouant un rôle aussi important que la pensée logique. Selon Goleman (2014), les facultés affectives collaborent avec l'esprit rationnel pour orienter nos choix, mais qu'il arrive parfois que les émotions prennent le dessus en l'absence de contrôle, entravant ainsi la pensée rationnelle. Goleman (2014) écrivait aussi que dans le dialogue constant entre les deux, le cerveau émotionnel a la capacité de court-circuiter et de paralyser le cerveau rationnel. En conclusion, le manque de jugement peut découler de l'influence des émotions, et le stress peut avoir des effets négatifs sur l'intelligence (Goleman, 2014). La littérature en économie et management montre que les émotions peuvent avoir un rôle néfaste en induisant des biais qui constituent une source d'inefficacité, favorisant une approche « anti-biais » pour améliorer la qualité des décisions (Dejoux et coll., 2011).

De même, il est important de noter que les émotions peuvent être contagieuses (contagion émotionnelle), allant de l'individu le plus expressif vers l'individu le plus passif, ce qui facilite la communication de l'humeur, qu'elle soit positive ou négative (Goleman, 2014). Cela dit, les compétences émotionnelles influencent le climat organisationnel. Cela montre l'importance capitale de cette compétence émotionnelle dans la vie de l'organisation.

Les compétences émotionnelles sont également cruciales pour la « prévention des risques psychosociaux », car elles mobilisent divers savoirs, telles que le savoir, le savoir-

faire, le savoir-être, le savoir « ne pas dire », le savoir se contenir, le savoir réagir, et la capacité à différer sa réaction, etc. (Poirel et Mamprin, 2023).

Cela dit, pour la survie d'une organisation, il est important qu'un accent particulier soit mis sur les compétences émotionnelles lors des entrevues d'embauche. En faisant cela, l'organisation pointe du doigt le manque qu'il peut y avoir dans les différents programmes d'étude et emmène les écoles à avoir une réflexion critique sur ce qu'ils proposent comme formation. Cela emmène aussi les nouveaux diplômés et les employés à revoir leurs compétences et à s'ajuster de leur côté. Cela peut emmener également l'entreprise à mettre en place des accompagnements pour aider ces employés à acquérir cette compétence émotionnelle.

3.2.2 Estime de soi

L'estime de soi représente la perception que l'on a de soi-même, les émotions associées à cette perception, et la manière dont ces éléments influencent notre comportement quotidien (André, 2009). C'est un rapport avec soi qui influence fortement nos actions, la façon dont nous percevons les situations que nous vivons (Gobancé, 2008) et qui agit sur notre bien-être général. Autrement dit, une personne avec une forte estime est une personne qui croit en sa propre valeur et sa compétence, qui a une vision positive de lui-même, qui connaît ses limites et qui sait être résiliente face aux échecs. Une telle personne percevra les situations de manières plus positives qu'une personne avec une faible estime de soi qui doute de lui-même, qui accorde beaucoup trop d'intérêt aux opinions des autres, qui se critique lui-même et qui a un complexe d'infériorité.

Dans le cas de cette technicienne, comme le montre l'extrait 38 de son vécu, elle est rentrée sur le marché du travail avec une faible estime de soi.

« Depuis les bancs de l'école, je n'osais même pas lever la main pour poser des questions et j'avais l'habitude d'être guidé et dirigé dans mes prises de décisions. J'avais toujours peur

d'échouer, de faire de mauvais choix, d'être moqué ou de ne pas être à la hauteur dans certaines situations. Je passais mon temps à essayer de me conformer aux attentes des autres. En effet, je faisais toujours valider mes choix par mes parents, ce qui ôte de mes épaules le poids de la responsabilité et du stress » (Extrait 38).

Cette faible estime de soi impactera la manière dont elle vivra ses relations interpersonnelles, ses décisions et ses choix, ainsi que la façon dont elle gèrera chaque situation stressante ou non (André, 2009). Elle influencera également son investissement en elle-même, tant dans sa vie professionnelle que personnelle.

3.2.2.1 Les conséquences du manque d'estime de soi

a) FREIN AU DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

L'estime de soi se développe alors à partir d'une sorte d'évaluation que l'individu fait de ses succès et de ses aspirations (Tanga, 2018, p. 31). Une faible estime personnelle est souvent associée à la crainte du jugement social, à la difficulté à s'affirmer, à dire non, à donner son avis si l'interlocuteur a un avis contraire, produisant ainsi des personnalités passives ou influençables (Vandelle, 2017, p. 155). Les personnes ayant une faible estime de soi sont plus susceptibles de rester dans leurs zones de confort, ce qui leur évite de prendre des risques ou de sortir de cette zone que dans des cadres sécurisants et prévisibles (Vandelle, 2017). Dans le cas de cette technicienne, les extraits 39 et 40 de son vécu montrent qu'elle rencontrait des difficultés à affirmer ses besoins et ses limites à ses supérieurs, qu'elle se contentait de subir et de se soumettre aux situations difficiles pour elle, certainement par peur de ce qui pourrait se passer après. Cela révèle qu'elle avait effectivement un problème d'estime personnelle.

« Je pensais que j'assumais trop de responsabilités, mais c'était la situation telle qu'elle était. Je n'avais pas vraiment le choix. D'une part, cela témoignait de la confiance que

l'entreprise avait en moi, mais personnellement, cela me frustrait et me déplaisait beaucoup » (Extrait 39).

« L'entreprise tenait pour acquis que je suis capable de superviser plusieurs projets en même temps. Je ne voulais pas les décevoir, donc je n'osais pas dire quoi que ce soit. Je me conformais donc à tout ce qui m'était demandé et essayait de m'exécuter tant bien que mal afin de fournir le résultat escompté » (Extrait 40).

L'estime de soi est comme un avatar moderne du concept de dignité, qui est considéré comme l'élément clé de notre liberté et de notre autonomie psychologique (André, 2009). D'une certaine manière, l'estime de soi libère l'individu du conformisme en lui donnant le courage de vivre au-delà des opinions des autres (Dolan et Arsenault, 2009), de vouloir le meilleur pour soi et ainsi de penser à son bien-être et à sa santé psychologique. Le psychologue William James définissait le bien-être comme la manière dont une personne se réalise au travers de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait (Tanga, 2018). Et malheureusement, dans le cas de cette technicienne, l'absence de cette estime personnelle l'a emmené à négliger son bien-être.

Une personne qui manque d'estime de soi est une personne qui généralement doute de ses compétences et de sa capacité à répondre de manière adéquate à ses tâches. Tanga (2018), définissait le sentiment d'efficacité personnelle, comme la croyance d'un individu en ses capacités à organiser et à exécuter les actions nécessaires pour produire des résultats et des accomplissements. Dans le cas de cette technicienne, comme le montre l'extrait 41 de son vécu, l'évaluation personnelle qu'elle se faisait de ses capacités et de ses compétences était négative. Cette évaluation négative influencera directement ses comportements, ses performances et débouchera sur sa capacité ou son incapacité à atteindre ses objectifs (Tanga, 2018).

« Sans en avoir l'air, c'est un poste qui demande beaucoup de confiance en soi pour défendre ses idées autant face aux supérieurs et aux ouvriers, beaucoup de responsabilités pour savoir prendre des décisions dans l'immédiat et une maîtrise de la gestion de soi et de la gestion de

stress. Personnellement, j'en ai pris conscience uniquement une fois sur le marché de l'emploi » (Extrait 41).

Tanga (2018) écrivait également que se sentir compétent et efficace dans un domaine précis (comme la réalisation de son travail) contribuerait à améliorer l'estime de soi et qu'à l'inverse, ne pas se sentir à la hauteur pour la réalisation d'une tâche (se sentir incompetent, inefficace) aurait un effet négatif sur l'estime de soi (p35). Il est donc crucial que les formations préparent adéquatement les apprenants à affronter la réalité du terrain et les aident à envisager leur parcours professionnel avec plus de sérénité (Tanga, 2018). Cela aide aussi la personne à se considérer de manière plus positive et à avoir une meilleure estime d'elle-même (Tanga, 2018, p. 15).

Dans le témoignage de cette technicienne, l'extrait 42 de son vécu montre que son envie de réussir et son intérêt pour le métier ont d'une certaine manière rehaussé son estime de soi dans ce sens qu'elle prend les situations stressantes de son métier comme des défis à relever.

« D'une part, j'étais apeuré, mais j'avais une telle soif de réussir dans ce domaine que j'étais disposé à apprendre des autres, à faire ce qui était possible pour y arriver et à me surpasser » (Extrait 42).

André (2009) écrivait que l'estime de soi se nourrit de toutes nos réussites, nos actions couronnées de succès, mais qu'elle est surtout sensible aux échecs et aux rejets. L'estime de soi n'est donc pas une notion fixe, elle comporte des variations au cours du temps et en fonction des situations vécues par l'individu (Tanga, 2018, p. 32). De la même façon dont l'estime de soi est une évaluation que nous faisons de nous-mêmes, l'évaluation que l'individu fait du regard de son entourage professionnel à savoir la hiérarchie ou les collègues agit aussi sur sa perception d'elle-même et de son estime de soi (Tanga, 2018). Il est donc important de maintenir un équilibre entre l'évaluation que nous faisons de nous-mêmes et celle que nous recevons des autres au lieu de satisfaire uniquement ce besoin d'estime de soi par l'approbation que nous recevons des autres (Leroy-Frémont, 2014).

Par ailleurs, ce changement de perception des situations peut aussi être expliqué par la qualité du support social ressenti par la technicienne de la part de ses collègues et des supérieurs, car le soi se construit, se maintient et s'évalue grâce aux échanges interpersonnels (Leroy-Frémont, 2014). Comme le montre l'extrait 43 du vécu de la technicienne, elle avait une bonne relation avec ses collègues et supérieure, relation susceptible de faire augmenter son estime de soi.

« Heureusement pour moi, l'entreprise m'accompagnait beaucoup dans ces projets qui m'étaient attribués. Mes supérieurs étaient disponibles pour me donner leurs avis et leurs apports. J'avais aussi une bonne relation avec mes collègues techniciens, ce qui me permettait de bénéficier aussi de leurs expériences sur le terrain. Les ingénieurs avec qui je collaborais étaient également assez compréhensifs et patients avec moi » (Extrait 43).

Cette estime de soi a malheureusement rechuté lorsque la technicienne s'est retrouvée à franchir ses limites, à cause des différentes situations stressantes qu'elle vivait au chantier, des situations qu'elle était incapable de gérer. Comme le montre l'extrait 44 de son vécu, le fait de vivre ces situations stressantes de manière répétée a fait rechuter son estime de soi.

« Vivre ce mélange de réalités sur différents projets en même temps me fatiguait énormément. J'étais devenu facilement irritable et stressé pour la moindre chose. Mais je n'osais pas le dire pour demander de l'aide... Il y avait aussi ce manque de confiance que je pensais avoir traité qui refait surface. Je craignais d'être critiqué, de commettre des erreurs, ce qui faisait que je réfléchissais de trop, je craignais dorénavant de prendre des décisions et d'avancer mes idées » (Extrait 44).

L'estime de soi peut donc varier au fil du temps dépendamment de l'expérience de vie, des interactions sociales, des échecs et des réussites. Il est donc important de garder stable notre estime de soi. À ce propos, Gobancé (2008) écrivait que la stabilité de l'estime de soi est également cruciale. Une estime de soi élevée, mais instable peut conduire à un désengagement et à une diminution du bien-être face à des situations difficiles répétées. De plus, les événements de la vie quotidienne, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont vécus plus

intensément par ceux ayant une estime de soi instable que par ceux ayant une estime de soi stable (Gobancé, 2008).

b) FREIN AU LEADERSHIP

Comme le révèlent plusieurs extraits du témoignage de cette technicienne, il peut arriver que les techniciens rencontrent des projets présentant des difficultés. Ces difficultés peuvent avoir divers impacts sur les techniciens eux-mêmes, les membres de leur équipe, la gestion de l'équipe, ainsi que sur le climat de travail. Comme le montrent, les extraits 45, 46 et 47 de son vécu, travailler sur un projet semblable est source de beaucoup plus de pression, de stress et de difficulté en ce qui concerne la gestion d'équipes.

« Avec cette difficulté et dans le souci de respecter le contrat du projet, j'étais sujet à plus de stress et susceptible de travailler beaucoup plus. Concernant la nature des ouvriers, il m'arrivait de rencontrer des travailleurs plus âgés que moi, réticents au changement, qui refusaient de suivre mes instructions parce que cela différait de leurs habitudes. Il y en avait qui était du même âge que moi et qui vivait un peu mal le fait que je leur donne des ordres. Ces situations rendaient difficile la gestion des ouvriers et impactent directement la manière dont le projet avancera » (Extrait 45).

« Sur un projet pareil, mon rôle, en tant que technicienne chargée du projet, était de trouver des moyens pour mieux gérer les matériaux dont nous disposons, faire fi de mes difficultés et être plus sensible aux conditions des ouvriers. Je devais plaider la cause des ouvriers chez les ingénieurs afin d'améliorer leurs conditions de travail et afin qu'ils soient payés. Tout cela, en pensant toujours à la qualité et à la faisabilité du projet » (Extrait 46).

« En ma qualité de technicienne, je contribuais pour ma part à plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères » (Extrait 47).

C'est dans cette perspective des choses qu'il est important que les chefs d'équipe, les gestionnaires travaillent leur leadership. Tremblay (2005) écrivait que sans jouer un rôle exclusif, les cadres et les dirigeants occupent néanmoins une position essentielle dans la mobilisation du personnel (p.71). En tant que chef d'équipe, cette technicienne doit également mobiliser son équipe et veiller à leur bien-être ainsi qu'à son propre bien-être. Pour ce faire, cette technicienne doit exercer son leadership en influençant son équipe par son comportement et ses actions, dans le but d'obtenir un résultat précis et délibéré de la part de ses collaborateurs (Bergeron, 1979).

Il existe plusieurs types de leadership, mais un accent particulier est mis sur le leadership transformationnel. Pesqueux (2020) écrivait que ce type de leader est perçu comme l'incarnation du bon leader, capable d'élaborer une vision inspirante pour l'avenir de l'organisation, de la partager, de susciter la confiance, et de s'épanouir avec assurance. Ce leader incite émotionnellement les employés à s'identifier à lui comme modèle, suscitant un enthousiasme collectif grâce à une motivation inspirante, partage ses valeurs, objectives, et une vision claire de la mission organisationnelle, ralliant les employés autour d'une cause significative, stimule intellectuellement en encourageant la créativité, l'innovation, accorde une considération individuelle en répondant aux besoins de chacun par des actions de coaching et de mentorat (Tremblay et coll., 2005).

Malheureusement avec son manque d'estime de soi, il est clair que cette technicienne rencontrera des difficultés à exercer et même à développer son leadership. Comme le montrent les extraits 48 et 49 de son vécu, elle n'avait pas cette stabilité émotionnelle et cette confiance en soi pour être la leader dont son équipe avait besoin.

« Sans en avoir l'air, c'est un poste qui demande beaucoup de confiance en soi pour défendre ses idées autant face aux supérieurs et aux ouvriers, beaucoup de responsabilités pour savoir prendre des décisions dans l'immédiat et une maîtrise de la gestion de soi et de la gestion de stress. Personnellement, j'en ai pris conscience une fois sur le marché de l'emploi. En fait, mes cours universitaires et mes stages de perfectionnement ne m'avaient pas exposé à de telle réalité du Génie civil. Ainsi, je venais de me rendre compte que je n'avais pas ce

réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress » (Extrait 48).

« Les émotions et le stress que je devais gérer avec une si grande équipe étaient impressionnants. En fait, cela revenait à se sacrifier pour son travail. Je me disais que si les autres arrivent à le faire, moi aussi je peux le faire. Malgré ma bonne volonté de réussir, j'avais intérieurement une certaine peur concernant ma capacité à me sacrifier autant pour mon travail, et surtout à gérer une équipe aussi nombreuse » (Extrait 49).

À part ces caractéristiques de leader que la technicienne n'avait pas, on pouvait aussi noter un manque de communication au sein de son équipe. Comme vu plus haut, le manque d'estime de soi peut être un frein à la communication et impacter négativement les relations interpersonnelles.

L'extrait 50 du vécu de la technicienne montre qu'elle rencontre certainement des difficultés à communiquer convenablement avec tous les membres de son équipe parce qu'elle trouvait qu'elle avait beaucoup trop de personnes à qui s'habituer sur ces différents projets.

« Aussi cela me faisait, pour ces différents projets, beaucoup trop de personnes à qui je dois apprendre à m'habituer. De nature, je ne suis pas une personne qui aime faire beaucoup de rencontres, mais comme c'était pour le travail, je faisais ce qu'il fallait » (Extrait 50).

Allant toujours dans ce sens de la communication, nous avons aussi le paramètre du partage de l'information qui englobe les pratiques visant à diffuser et recevoir des informations de manière ascendante et descendante. Ce partage d'information sert à transmettre et à clarifier les attentes, ainsi que la prise en considération et l'écoute des préoccupations des employés (Tremblay et coll., 2005). Dans le vécu de cette technicienne, l'extrait 51 montre que seule l'écoute des préoccupations des ouvriers était assurée, mais qu'en retour aucune information ne leur était transmise pour leur permettre de comprendre la situation dans laquelle ils se trouvaient.

« Je devais plaider la cause des ouvriers chez les ingénieurs afin d'améliorer leurs conditions de travail et afin qu'ils soient payés... En ma qualité de technicienne, je contribuais pour ma part à plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement » (Extrait 51).

Le mécontentement des ouvriers comme le montre l'extrait 52 peut s'expliquer par l'incompréhension dans laquelle ces derniers se trouvaient.

« En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères. Ce projet m'avait demandé beaucoup plus que des compétences techniques. Il m'avait aussi demandé des compétences émotionnelles que je n'avais pas ou peut-être pas assez. J'avais beaucoup de mal à demander aux ouvriers de travailler et de remplir leur part du contrat, sachant que l'entreprise ne respectait pas ses engagements. De plus, j'étais moi-même affecté par ces retards de paiement » (Extrait 52).

L'organisation devrait donc veiller à établir une communication claire et honnête avec ses techniciens et à leurs tours, ces derniers devront faire la même chose avec leurs ouvriers, ce qui permettrait l'engagement de ces derniers. Tremblay (2005) écrivait que cette diffusion d'informations est perçue comme une marque de confiance envers l'intelligence des individus, et cette confiance a des implications significatives.

À l'ère du savoir où nous sommes, Luc (2004) écrivait que chaque professionnel et gestionnaire a un capital de leadership qu'il se doit de développer et d'employer. La vitalité des organisations et des collectivités, non seulement dépend des leaders situés au haut de la pyramide, mais repose aussi sur le leadership de tous les membres pour le bénéfice tant des sociétés de proximité (les entreprises et le quartier) que de celui de la communauté globale (Luc, 2004).

Luc (2004) a donc recensé 7 stratégies majeures utilisées par les leaders lors de leurs ascensions dans le leadership. La première stratégie serait de se libérer du conformisme social afin d'affirmer leurs différences et de prendre des risques. La deuxième serait de savoir tirer profit des marques de confiance parce que ces preuves de confiance contribuent au développement du leadership en nourrissant la croyance en ses propres capacités. La troisième stratégie serait d'acquérir un mode d'apprentissage en T qui est caractérisé par la volonté de comprendre en profondeur les tâches, les enjeux et les problèmes liés à leurs responsabilités, démontrant une attention particulière aux détails et par l'apprentissage latéral qui implique des efforts pour acquérir une compréhension des aspects connexes du domaine, favorisant une perspective différente. La quatrième stratégie serait de développer la résilience. Elle repose sur quatre piliers principaux à savoir le savoir-faire ou les compétences, les réalisations ou contributions, les relations avec des alliés, amis et mentors, ainsi que l'estime de soi, la capacité à aider les autres et à être reconnu. Ces piliers renforcent la résilience en augmentant la capacité à surmonter les difficultés et à s'adapter aux adversités. La cinquième stratégie serait d'avoir accès à des personnes significatives qui jouent différents rôles, tels que le mentor, le coach et la sixième stratégie seraient de découvrir le sens de sa vie et de ses principes directeurs et demeurer flexible. La dernière stratégie serait d'agir, de passer l'action.

c) *LE CAPITAL HUMAIN*

Plusieurs extraits, 53, 54 et 55 du vécu de cette technicienne montrent son mécontentement tant contre son établissement d'enseignement et contre l'entreprise dans laquelle elle travaillait. Elle exprimait son mécontentement pour le manque de certaines compétences que l'établissement d'enseignement ne leur a pas inculqué.

« En fait, mes cours universitaires et mes stages de perfectionnement ne m'avaient pas exposé à de telle réalité du Génie civil. Malheureusement, je venais de me rendre compte que

je n'avais pas ce réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress » (Extrait 53).

« D'après mon expérience, chaque projet demande beaucoup plus que des compétences techniques. Il demande également des compétences de gestion des personnes, de soi et de stress. Et bien évidemment, aucune formation que j'avais reçue, tant à l'université et dans l'entreprise ne m'avaient préparé à cette réalité du terrain. C'est impossible de dissocier la partie technique du génie civil de ces parties, je dirais émotionnelle et de gestion. Si les universités ne le faisaient pas, pourquoi les entreprises, bien conscientes de ces réalités, ne le faisaient-elles pas non plus ? » (Extrait 54).

« J'accusais énormément mon université et mon entreprise de ne m'avoir pas montré cette facette du métier et de ne m'avoir pas enseigné à gérer cela » (Extrait 55).

Selon Gleizes (2000), le capital humain est l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques et de savoir-faire et qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique (Kamanzi, 2006). Il est un choix individuel et un investissement personnel. Cela dit, il est donc important que l'individu pousse loin sa curiosité et aille à la recherche de nouvelle connaissance. Cette technicienne aurait pu, avec la soif qu'elle avait, s'informer de ce qui se faisait ailleurs, aller à la recherche d'autres informations et connaissance que lui propose son établissement d'enseignement. Aller à la recherche de ces nouvelles informations ouvre les yeux sur ce qui se fait ailleurs et permet à la personne de s'évaluer lui-même, de voir ce qui lui manque par rapport aux compétences nécessaire sur le marché du travail. L'extrait 56 de son vécu montre qu'elle avait, à proximité d'elle, d'autres camarades, ayant suivi le même enseignement qu'elle réussir. Elle aurait pu les aborder et s'informer auprès d'eux.

« Une chose que je ne comprenais pas aussi, c'est pourquoi cela m'arrive à moi et non pas aux autres ? Certains de mes camarades avec qui j'avais fait ma formation avaient l'air de bien gérer leur vie. Comment faisaient-ils ? Que faisaient-ils que moi je ne faisais pas ? » (Extrait 56)

Le capital humain peut s'acquérir par l'éducation et la formation, se préserver et se développer par un entretien continu, notamment à travers des formations continues et une attention portée à la santé de l'individu (Gleizes, 2000). Il est donc important, de manière personnelle, pour le bien-être et l'épanouissement, que l'on ne s'attende pas à tout recevoir d'un établissement d'enseignement, mais d'aller soi-même à la recherche de ces informations qui constitue un plus à notre connaissance et dont nous avons besoin.

D'une part, son manque d'estime de soi pourrait aussi l'empêcher de faire ce pas vers les autres ou de s'intéresser vraiment à son bien-être personnel. C'est pourquoi l'estime de soi reste la base de tout épanouissement.

3.2.3 Relation entre l'estime de soi et le stress

3.2.3.1 La place de l'estime de soi dans la dynamique du stress

Le stress apparaît généralement lorsque, après évaluation cognitive d'une situation, l'individu est incapable de répondre adéquatement ou efficacement aux stimuli de son environnement (Dolan et Arsenault, 2009). Le stress ressenti dépend de la perception que l'employé a de la situation vécue.

L'estime de soi exerce une influence sur l'évaluation cognitive des situations stressantes, avec des effets distincts sur la menace et le défi. André (2009) écrivait que c'est l'estime de soi qui fait que notre regard tend à plutôt se tourner vers les manques et les menaces ou qu'il se montre capable de voir aussi tout le reste (p .26). Les personnes avec un niveau élevé d'estime de soi évaluent de manière positive, en notion de défi, les situations stressantes tandis que les personnes avec une basse estime de soi l'évaluent négativement en notion de menace (Gobancé, 2008). Cette influence de l'estime de soi sur la perception de la situation stressante se manifeste non seulement dans les évaluations psychologiques, mais aussi dans les réactions physiologiques.

Les extraits 57 du témoignage de cette technicienne montrent bien qu'elle effectuait un travail quotidiennement stressant.

« À part ça, dépendamment de la localité, du coût du projet et de la nature des ouvriers à gérer, les projets diffèrent les uns des autres... Vivre ce mélange de réalités sur différents projets en même temps me fatiguait énormément. J'étais devenu facilement irritable et stressé pour la moindre chose » (Extrait 57).

Comme vu plus haut, cette technicienne avait une faible estime de soi, sous-estimait ses compétences et capacités à répondre de manière efficace à ses tâches professionnelles. Cette manière de se voir et d'évaluer ses compétences influencera donc l'intensité avec laquelle elle vivra les différentes situations stressantes qu'elle peut rencontrer dans son milieu de travail.

Prenons l'exemple de l'extrait 52. *« En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères. Ce projet m'avait demandé beaucoup plus que des compétences techniques. Il m'avait aussi demandé des compétences émotionnelles que je n'avais pas ou peut-être pas assez. J'avais beaucoup de mal à demander aux ouvriers de travailler et de remplir leur part du contrat, sachant que l'entreprise ne respectait pas ses engagements. De plus, j'étais moi-même affecté par ces retards de paiement » (Extrait 52).*

Le manque d'estime de soi de cette technicienne l'a amenée à se percevoir comme une décharge dans la situation difficile qu'elle vivait avec son équipe, plutôt que comme une personne digne de confiance à qui ces ouvriers pouvaient se confier. Se voir comme une décharge la prédisposait déjà à recevoir les propos des ouvriers de manière blessante et difficile. Cela influençait également sa réponse et son adaptation à cette situation stressante, la conduisant finalement à développer une peur d'être agressée. Concernant les ressources dont elle disposait et sa capacité à contrôler la situation, le manque d'estime de soi l'a aussi

amenée à sous-évaluer ses compétences, comme mentionné plus haut. Plutôt que de reconnaître qu'elle n'avait pas les compétences émotionnelles requises par la situation, elle aurait pu demander de l'aide ou chercher des solutions alternatives. Cependant, comme l'écrit Vandelle (2017), les individus avec une faible estime de soi sont plus prudents et réticents à prendre des risques.

Parmi les symptômes de souffrance de l'estime de soi, André (2009) citait la difficulté à demander de l'aide. Dans le cas de cette technicienne, comme le montre l'extrait 58 de son vécu, la peur de demander de l'aide s'est manifestée par la crainte d'être jugée négativement, perçue comme incapable de résoudre ses propres problèmes et considérée comme incompétente.

« D'une autre part, je voyais aussi l'image de l'entreprise. Elle est reconnue pour être une entreprise qui avait les meilleurs ingénieurs et techniciens de la place. Pour moi, c'était comme si j'allais salir cette image à laquelle l'entreprise était si attachée, comme si j'allais être la brebis galeuse de l'entreprise. Je pensais aussi à moi, à la chance que c'était pour moi de faire partir d'une telle entreprise et aussi à la réputation que j'avais mis du temps à construire. Je risquais de salir cette réputation si jamais je demandais de l'aide et aussi toute la confiance que j'avais réussi à instaurer autour de mon nom allait être brisée » (Extrait 58).

L'estime de soi positive est un peu le système immunitaire de la conscience ; elle accroît la résistance, la force et la capacité de régénération face aux traumatismes de la vie (Dolan et Arsenault, 2009, p. 107). À l'inverse, le manque d'estime de soi plonge l'individu dans un labyrinthe sans issue de stress et d'inadaptation (Dolan et Arsenault, 2009, p. 107). Malheureusement, cette difficulté à demander de l'aide a maintenu cette technicienne, prisonnière de son quotidien stressant. De plus, elle ne possédait pas non plus les compétences nécessaires pour gérer le stress, comme le relate l'extrait 59 de son vécu.

« Malheureusement, je venais de me rendre compte que je n'avais pas ce réservoir de confiance en soi, de responsabilités, de gestion de soi et de gestion de stress » (Extrait 59).

Quand le stress devient chronique, il affecte la santé psychologique du travailleur pouvant le conduire à un épuisement professionnel. Selon Leroy-Frémont (2014), les personnes avec une haute estime de soi sont moins vulnérables au stress du travail et aux conséquences négatives qui y sont associées. Cela dit, avoir une haute estime de soi protège l'employé de l'épuisement professionnel. Des recherches (Gobancé, 2008) établissant des corrélations entre l'estime de soi et les dimensions de l'épuisement professionnel ont montré qu'une faible estime de soi est liée à un risque accru d'épuisement professionnel.

Il est vrai que l'organisation peut promouvoir le bien-être psychologique de ses employés en mettant en place divers systèmes, mais en ce qui concerne l'estime de soi, il incombe d'abord à l'employé de se protéger. Cela passe par un recentrage sur lui-même, l'apprentissage de la conscience de ses ressentis, le respect cohérent de ses valeurs, la réalisation de projets en se basant sur ses réussites, la pratique de comparaisons positives, et surtout la décision de prendre du temps pour soi (Dolan et Arsenault, 2009).

3.2.3.2 Complexité stress et estime de soi

Dolan et Arsenault (2009) écrivaient que des études ont permis de constater qu'en accroissant l'estime de soi d'une personne, particulièrement en milieu du travail, on réduit la quantité relative de stress que cette personne vit. Comme l'écrivait André (2009), l'estime de soi se nourrit de nos expériences positives. Cette estime de soi peut donc être accrue à travers les bonnes relations interpersonnelles dans le milieu de travail et à travers le soutien social que l'employé perçoit (Fortier, 1997). Cela a été le cas de cette technicienne, comme nous le montre l'extrait 60 de son vécu.

« Heureusement pour moi, l'entreprise m'accompagnait beaucoup dans ces projets qui m'étaient attribués. Mes supérieurs étaient disponibles pour me donner leurs avis et leurs apports. J'avais aussi une bonne relation avec mes collègues techniciens, ce qui me

permettait de bénéficier aussi de leurs expériences sur le terrain. Les ingénieurs avec qui je collaborais étaient également assez compréhensifs et patients avec moi » (Extrait 60).

On remarque là que la technicienne a quitté d'une faible estime à une haute estime de soi grâce aux soutiens et aux bonnes relations interpersonnelles qu'elle avait dans son milieu de travail. Son estime de soi ayant ainsi augmenté, sa manière de voir les situations et de les évaluer a changé. Comme nous le montre l'extrait 61 de son vécu, cette technicienne prenait dorénavant ces manquements, qui peuvent être des situations stressantes pour elle, comme des étapes à franchir et des défis à relever.

« Ainsi, j'apprenais petit à petit, mais sûrement et je commençais à me faire une place dans le domaine. J'investissais également en moi-même pour rehausser mon niveau et corriger mes lacunes » (Extrait 61).

Cela dit, avoir un bon niveau d'estime de soi peut aider à modérer l'impact d'une situation stressante en influençant l'évaluation que la personne fait de la situation stressante. Cependant, ce niveau d'estime de soi peut fluctuer momentanément dépendamment de l'expérience positive ou négative que l'employé vit. Cette fluctuation se fait autour du niveau de base de l'estime de soi et elle se rétablit après en regard de l'ensemble des forces et faiblesses en présence (Guex et Puozzo, 2013). On voit cela dans l'extrait 44 du vécu de cette technicienne.

« Je pensais que j'assumais trop de responsabilités, mais c'était la situation telle qu'elle était. Je n'avais pas vraiment le choix. D'une part, cela témoignait de la confiance que l'entreprise avait en moi, mais personnellement, cela me frustrait et me déplaisait beaucoup. De plus, j'éprouvais une certaine peur et des doutes chaque fois que je devais commencer un nouveau projet, mais je tenais bon » (Extrait 44).

Comme l'écrivait André (2009), l'estime de soi se nourrit de nos expériences positives, mais elle est d'autant plus sensible aux échecs, aux rejets et aux jugements sociaux. Ces expériences, qu'elles soient positives ou négatives, influencent à leur tour l'évolution du niveau d'estime de soi du sujet (Dozot et coll., 2009). Cela voudrait dire qu'avant le

rétablissement de l'estime de soi, la fluctuation aura quand même affecté le niveau d'estime de soi de l'employé. Dans le cas de cette technicienne, son domaine de travail est quotidiennement stressant. Et à force de vivre de manière quotidienne ces fluctuations par rapport à son estime de soi, cela a affecté le niveau de son estime personnelle qu'elle avait réussi à augmenter grâce au soutien de ses collègues et supérieur et en travaillant sur elle-même. C'est cela que l'extrait 45 de son témoignage nous montre.

« Vivre ce mélange de réalités sur différents projets en même temps me fatiguait énormément. J'étais devenu facilement irritable et stressé pour la moindre chose. Mais je n'osais pas le dire pour demander de l'aide... Il y avait aussi ce manque de confiance que je pensais avoir traité qui refait surface. Je craignais d'être critiqué, de commettre des erreurs, ce qui faisait que je réfléchissais de trop, je craignais dorénavant de prendre des décisions et d'avancer mes idées » (Extrait 45).

L'estime de soi se construit, se nourrit et s'entretient grâce aux expériences quotidiennes (André, 2009 ; Deloche, 2006). Que ces expériences soient positives ou négatives, elles affectent l'évolution du niveau de l'estime de soi. Cette technicienne a réussi à augmenter le niveau de base de son estime personnelle grâce au soutien de ses collègues et supérieur et grâce à son travail sur elle-même. Malheureusement à force d'être exposé quotidiennement à différentes situations stressantes dans son travail, ce niveau de base a diminué. Cette technicienne n'a pas réussi à garder son estime personnelle stable. Comme l'écrivait Yelle (2012), plus les fluctuations sont fréquentes, plus l'estime de soi de la personne est considérée comme instable (Yelle, 2012). Cela dit, il ne suffit pas d'avoir un bon niveau d'estime de soi, mais de la garder stable.

Si cette fluctuation affecte le niveau de base de l'estime de soi, elle affecte également le rôle modérateur de ce dernier. Avoir un bon niveau d'estime de soi est une ressource pour modérer l'impact du stress, mais c'est sa stabilité qui lui garantit ce rôle et ainsi la protection de la santé psychologique de l'employé. Aussi, cette fluctuation peut avoir d'autres conséquences négatives dans la stratégie d'adaptation de l'employé comme l'écrivait Gobancé et coll (2008). Pour ces auteurs, une estime de soi instable peut conduire à des

stratégies d'adaptation inadaptatives comme le désengagement ou des comportements défensifs. Et cela a été le cas de cette technicienne qui au lieu de se trouver digne de confiance par rapport à l'attitude de ses ouvriers s'est plutôt trouvé comme leur décharge comme le montrait l'extrait 52 de son vécu.

« En ma qualité de technicienne, je contribuais à ma part pour plaider la cause des ouvriers, mais je devais aussi trouver le moyen de les faire travailler malgré leur mécontentement. J'étais devenu leur décharge, celle chez qui ils venaient se plaindre pour certains et pour d'autres celle sur qui ils pouvaient déverser leurs colères. Ce projet m'avait demandé beaucoup plus que des compétences techniques. Il m'avait aussi demandé des compétences émotionnelles que je n'avais pas ou peut-être pas assez. J'avais beaucoup de mal à demander aux ouvriers de travailler et de remplir leur part du contrat, sachant que l'entreprise ne respectait pas ses engagements. De plus, j'étais moi-même affecté par ces retards de paiement » (Extrait 52).

Comme l'écrivaient Gobancé et coll. (2008), les personnes ayant une estime de soi élevée, mais instable ont plus de chances de percevoir la situation comme menaçante que celles ayant une estime de soi stable. Par ailleurs, cette fluctuation, dépendant des expériences positives ou négatives que vit la technicienne, constitue également un travail émotionnel épuisant puisque dépendamment que l'expérience vécue soit positive ou négative, il y a des émotions qui vont l'accompagner. Il est donc important pour l'employé de veiller autant sur le niveau et la stabilité de son estime personnelle.

Travailler à la stabilité de son estime personnelle revient à veiller à ce que ces fluctuations ne soient pas fréquentes. Exerçant dans un environnement quotidiennement stressant, cette technicienne devrait veiller à ce que ces situations difficiles n'affectent pas ses valeurs et la perception qu'elle a d'elle-même. Cela passe aussi par la reconnaissance de ses limites, de ses forces et de ses faiblesses afin d'adopter la bonne stratégie au bon moment.

3.3 SYNTHÈSE

Plusieurs recherches ont déjà exploré le rôle de l'estime de soi dans la vie de l'individu et son influence sur la dynamique du stress perçu. Cette étude s'ajoute à cette liste en se concentrant sur un domaine particulièrement stressant des techniciens en génie civil et en examinant comment la fluctuation de l'estime de soi influence la perception du stress chez les individus exposés à des situations stressantes de manière ponctuelle versus quotidienne. En effet, l'impact du stress sur le bien-être d'un employé confronté à des situations stressantes de manière ponctuelle diffère de celui d'un employé exposé quotidiennement. La plupart des recherches sur l'estime de soi et le stress se penchent sur l'influence globale de l'estime de soi sur le niveau de stress perçu. Alors que certaines études anglophones distinguent le niveau de l'estime de soi, de sa stabilité, en littérature francophone, peu de recherches abordent cette notion de stabilité et expliquent comment cette fluctuation affecte le niveau de l'estime de soi.

De manière générale, cette recherche a révélé que le stress ressenti par un employé dans une situation stressante dépend de sa perception de cette situation, laquelle influence sa réponse, l'évaluation de ses ressources et son adaptation. Avec sa capacité d'influence sur l'évaluation cognitive et la perception de l'employé (Gobancé, 2008), l'estime de soi se révèle ainsi être un modérateur de l'impact du stress sur ce dernier. Cette estime de soi peut, cependant, fluctuer ponctuellement en fonction des expériences vécues, des relations interpersonnelles et du soutien reçu par l'employé. Ces fluctuations tendent à se stabiliser autour du niveau de base de l'estime de soi en regard de l'ensemble des forces et faiblesses de l'employé (Guex et Puozzo, 2013), mais leur impact cumulatif quotidien peut éventuellement affecter ce niveau de base.

De manière plus précise, cette recherche a permis de montrer que les techniciens (es) en génie civil (ou les employés travaillant dans des milieux exigeants) courent un grand risque de maladie psychologique, pire d'épuisement professionnel et de perte d'estime personnelle. Cette recherche a permis de montrer que l'environnement stressant dans lequel exercent les

techniciens (es) en génie civil entraîne des répercussions négatives sur leurs estime personnelles et sur leurs santé psychologiques et qu'en retour, cette estime de soi, si elle est bien maintenue pourrait agir comme une ressource pour modérer l'impact du stress. En dehors des informations que la littérature existante a déjà apportées, ce mémoire a mis en lumière l'importance de la formation initiale et de la gestion émotionnelle dans la prévention du stress et l'impact de la fluctuation sur le niveau de l'estime de soi et ainsi ses conséquences sur la dynamique du stress perçu.

En conclusion, ce mémoire démontre que l'estime de soi peut considérablement modérer l'impact du stress, à condition qu'elle soit maintenue aussi stable que possible, faute de quoi l'employé pourrait faire face à des instabilités émotionnelles, une incapacité à d'adaptation et une faible résilience face au stress.

3.4 PISTE DE SOLUTION

À la suite de la précédente synthèse, cette partie propose plusieurs moyens et pistes de solution pour développer les compétences émotionnelles, l'estime de soi tant le niveau que la stabilité afin de prévenir le stress et d'améliorer le bien-être des techniciens en génie civil.

Comme le montre ce travail de recherche, les techniciens de génie civil sont à forts risques de tomber dans le gouffre du stress, voire de l'épuisement professionnel. Il est donc important de mettre en place des stratégies à la fois individuelles et organisationnelles pour atténuer ou prévenir le stress.

3.4.1 Sur le plan personnel

La préparation pour le marché du travail et le bien-être au travail, avant d'être des soucis de l'établissement et de l'employeur doivent être d'abord le souci de l'individu ou de l'employé.

3.4.1.1 Estime de soi

L'estime de soi représente la valeur et l'importance que l'on s'accorde, ainsi que la confiance en ses compétences et capacités. Elle influence nos pensées, interactions, choix, décisions, et la perception de toute situation, qu'elle soit positive ou négative ; tant sur le plan personnel que professionnel. Cela impacte directement le bien-être personnel et psychologique. Le travail de technicien en génie civil, étant relationnel, complexe et exigeant, nécessite une estime de soi solide pour gérer les responsabilités, les pressions, les conflits et le stress associés à ce métier. Étant donné que l'estime de soi n'est pas fixe, il est crucial pour la technicienne de non seulement maintenir un niveau élevé d'estime de soi, mais aussi de

travailler sur sa stabilité. Cette stabilité contribue à prévenir l'épuisement émotionnel et renforce la résilience.

3.4.1.2 Développement du capital humain

Le développement du capital humain consiste à investir en soi-même pour améliorer ses connaissances, compétences et aptitudes. En développant son capital humain, le technicien pourra maintenir son employabilité, acquérir de nouvelles compétences et mettre à jour ses connaissances. Ce processus contribuera également à renforcer son estime de soi, en lui permettant de découvrir et de travailler sur ses limites, ce qui augmentera sa confiance en ses capacités. En fin de compte, cela favorise à la fois le succès professionnel et le bien-être personnel. Le développement du capital humain peut se réaliser par le biais de formations continues, de mentorats, de l'élargissement du réseau professionnel et du développement de compétences interpersonnelles.

a) *INTELLIGENCE ET COMPETENCE EMOTIONNELLES*

Développer son capital humain implique aussi de travailler sur l'intelligence émotionnelle. Le métier de technicien en génie civil est non seulement stressant en raison de la pression et des responsabilités qu'il comporte, mais aussi très interactif. Il est donc crucial pour le technicien de cultiver son intelligence émotionnelle. Celle-ci lui permet de mieux reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions face aux pressions professionnelles et au stress des interactions. Elle permet d'adapter sa communication en fonction des émotions des autres, contribuant ainsi à maintenir un climat de travail sain et efficace. Une gestion adéquate de ses émotions et interactions favorise également le bien-être mental du technicien. Pour développer cette intelligence émotionnelle, le technicien peut acquérir des compétences

émotionnelles par l'autoformation, la lecture de livres spécialisés et la mise en pratique des concepts appris.

b) *GESTION DU STRESS*

Le développement de son capital humain inclut également la gestion du stress. Le stress peut représenter un risque pour la santé psychologique du technicien en génie civil. Bien qu'il puisse parfois servir de source de motivation et améliorer les performances, il peut aussi entraîner un épuisement professionnel. L'impact du stress dépend de la manière dont le technicien perçoit les situations difficiles et des stratégies d'adaptation qu'il adopte. Il est donc crucial que le technicien identifie les situations susceptibles de générer du stress et apprenne à les gérer efficacement. Pour ce faire, il doit s'autoévaluer afin de repérer les facteurs de stress personnels et individuels, et prendre des mesures préventives pour minimiser leur impact sur son travail. Une séparation claire entre sa vie personnelle et professionnelle est essentielle. De plus, le technicien doit entretenir de bonnes relations et une communication efficace avec ses collègues, gérer son temps de manière optimale, trouver un rythme de travail adapté, et s'accorder des moments de déconnexion, faire de l'exercice et se détendre régulièrement.

3.4.2 Sur le plan organisationnel

Il est important que l'organisation comprenne que sa survie dans le temps dépendra du bien-être psychologique et de la santé mentale de ses employés. Donc il est important que l'organisation mette en place des moyens stratégiques de promotion et de prévention du bien-être psychologique.

3.4.2.1 Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail sont cruciales pour la pérennité d'une organisation, car elles permettent de réduire les coûts liés aux maladies et aux accidents. De plus, elles contribuent à renforcer l'image de l'organisation. En garantissant un environnement de travail sûr et exempt de risques professionnels, l'organisation favorise l'efficacité, la productivité et le bien-être psychologique de ses employés. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise devrait adopter une approche préventive en établissant une communication claire et honnête avec ses techniciens afin d'identifier les pratiques dangereuses et mettre en place des mesures préventives. Elle pourrait également proposer des horaires flexibles pour permettre aux techniciens de mieux gérer le stress lié à leur quotidien professionnel. Par ailleurs, l'entreprise doit veiller à ne pas surcharger ses techniciens en régulant les contrats reçus en tenant compte de la réalité et du bien-être de ses employés. Ce faisant, elle montre à ses techniciens qu'ils sont valorisés, ce qui peut renforcer leur motivation.

Il est également essentiel que l'organisation crée un cadre de soutien, incluant écoute, accompagnement et parrainage, pour permettre aux employés de se confier et de demander des conseils, tout en permettant à l'entreprise de répondre aux besoins de ses techniciens et de trouver des solutions adaptées.

3.4.2.2 La formation organisationnelle

Il est crucial que l'organisation accorde un temps d'adaptation aux nouveaux employés, en fonction de leur niveau et de leur rôle, pour leur permettre de se familiariser avec leur nouvel environnement de travail. De plus, l'organisation doit investir dans ses employés en leur offrant des formations adaptées aux réalités du terrain. Il est essentiel que les techniciens soient préparés non seulement à répondre aux besoins techniques, mais aussi à gérer les aspects liés à la gestion des ouvriers et à d'autres exigences associées. En faisant cela,

l'organisation veille sur la santé psychologique de ses techniciens, assure leurs efficacités et productivités, et les aide à mieux gérer les situations stressantes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette dernière partie de la recherche présentera un retour sur la recherche, les apports de la recherche, les limites de la recherche et bien évidemment les pistes de recherches futures.

Le témoignage de cette technicienne décrit le quotidien des employés évoluant dans des environnements très interactifs, où les situations stressantes sont fréquentes. Le travail de technicien en génie civil exige polyvalence, sens aigu des responsabilités, grande confiance en soi et estime personnelle solide pour défendre ses idées et interagir avec diverses parties prenantes. À ces exigences s'ajoutent des réalités organisationnelles qui compliquent encore davantage leurs tâches. Les diverses situations stressantes rencontrées peuvent temporairement affecter leur estime personnelle. Cependant, une exposition continue à un environnement stressant présente un risque d'épuisement professionnel et de perte d'estime personnelle. L'analyse de ce témoignage met en évidence les facteurs susceptibles d'accroître le stress chez les techniciens en génie civil, l'impact de ce stress sur leur estime personnelle ainsi que la complexité des relations entre l'estime personnelle et le stress qu'ils subissent. Ce mémoire sensibilise donc les professionnels à l'impact de leur travail sur leur santé psychologique et aide les techniciens en génie civil, ainsi que d'autres travailleurs dans des environnements stressants, à atténuer le stress et à préserver leur estime personnelle. Les organisations et gestionnaires du secteur du bâtiment et des travaux publics peuvent utiliser ce document pour accorder plus d'importance au bien-être des employés, en modifiant les facteurs de risque organisationnels pour mieux les protéger et assurer la pérennité de l'organisation.

L'analyse de l'expérience de la technicienne a révélé plusieurs éléments importants, tels que l'importance de la formation initiale et continue, la charge de travail, le stress, les conflits de rôle, ainsi que le niveau et la stabilité de l'estime de soi et des compétences émotionnelles. Ces facteurs, qu'ils soient organisationnels ou personnels, peuvent présenter des risques ou des protections pour la santé psychologique des techniciens. Comprendre la relation

complexe entre le stress et l'estime de soi, ainsi que les risques pour la santé, est crucial. Il est donc nécessaire de mettre en place des stratégies et des plans d'intervention à la fois personnels et organisationnels pour protéger la santé des employés et assurer le bien-être de l'organisation.

En outre, les études sur ce sujet sont presque inexistantes au Togo, faisant de cette recherche un point de départ pour des investigations plus approfondies. Le travail des techniciens en génie civil est vital pour le développement urbain, avec un impact direct sur la vie des usagers des infrastructures. Assurer des conditions de travail optimales est donc essentiel non seulement pour leur bien-être, mais aussi pour la société dans son ensemble.

Dans le cadre de cette recherche intitulée : Complexité entre stress et estime de soi en milieu de travail, le chercheur a voulu mettre en lumière la complexité existante entre le stress et l'estime de soi. Et pour arriver à cette fin ; le chercheur a utilisé la méthode de l'autopraxéographie. La méthodologie de l'autopraxéographie utilisée dans ce mémoire est un atout majeur, car elle reconnaît la subjectivité de chaque employé. Cette approche a permis d'accéder à des informations sincères et personnelles, offrant une compréhension approfondie de la réalité professionnelle des techniciens en génie civil. Contrairement aux questionnaires, elle a révélé des aspects authentiques du quotidien des techniciens, contribuant ainsi à mieux comprendre leur expérience, à valider des facteurs identifiés dans la littérature et à découvrir de nouveaux risques pour leur bien-être et la santé organisationnelle. L'autopraxéographie étant une méthode basée sur le seul témoignage du chercheur, elle peut être perçue comme une limite étant donné que les réalités professionnelles et organisationnelles peuvent ne pas être les mêmes pour tous les techniciens (es) en génie civil.

Bien que les réalités du métier de génie civil soient identiques d'un pays à l'autre, les réalités sociales, économiques, éducatives et organisationnelles sont différentes. Ces différences peuvent altérer l'interprétation qu'a faite le chercheur de son vécu. Ainsi, les connaissances produites dans cette recherche ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des techniciens (es) et organisation de génie civil ni à tous les pays.

L'analyse du témoignage de cette technicienne en génie civil a révélé le risque élevé de stress associé à ce domaine professionnel, ses répercussions sur la santé psychologique et l'estime personnelle des travailleurs, ainsi que la relation étroite entre le stress et l'estime de soi. Toutefois, cette analyse a aussi mis en lumière des questions non abordées, offrant des pistes de réflexion intéressantes pour l'avenir. En particulier, la littérature actuelle manque d'études sur la stabilité de l'estime de soi et le rôle du système éducatif en tant que facteurs de risque ou de protection contre le stress au travail. Pour les recherches futures, il serait pertinent d'explorer ces aspects, notamment la relation entre la stabilité de l'estime de soi et la résilience des travailleurs, ainsi que l'impact du système éducatif sur la prévention du stress au travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M. N., & Lazzari Dodeler, N. (2021). La gestion des personnes en milieu de travail : une formation profondément ancrée dans la pensée complexe. *Projectics/Proyética/Projectique*, 30(3), 29-41. <https://doi.org/10.3917/proj.030.0029>
- André, C. (2005). L'estime de soi. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 26-30. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0026>
- André, C. (2006). Imparfaits, libres et heureux: pratiques de l'estime de soi. Odile Jacob.
- André, C. (2013). L'estime de soi au quotidien. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 32, 16-16. <https://doi.org/10.3917/gdsh.032.0016>
- Arsenault, A., Dolan, S. L., et Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec. (1983). Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation. I.R.S.S.T.
- Audet, I. (2007). La motivation à la formation volontaire : impact des facteurs intrinsèques et extrinsèques ainsi que de l'orientation d'apprentissage. [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec, Montréal.
- Baitan, M. et Rochat, S. (2019). La perte de sens au travail : comment y faire face. *Gestion*, 44, 106-108. <https://doi.org/10.3917/riges.442.0106>
- BAKACHE, K. (2017). Le Stress au travail: causes, conséquences et moyens de prévention [Mémoire de Master]. École Supérieure de Commerce- Koléa.
- Banse, É. (2017). Construire l'estime de soi à l'école grâce au travail sur les émotions. [Mémoire de master MEEF]. École supérieure du professorat et de l'éducation de l'académie de paris.
- Beau, P. (2018). Le maintien d'un bon climat social au travail : relevez ce nouveau défi ! *Gestion*, 43(1), 100-103. <https://doi.org/10.3917/riges.431.0100>

- Bontour, A. (2015). L'estime de soi : un facteur individuel pour mieux penser sa relation client : Clarification du concept et de sa mesure. *La Revue des Sciences de Gestion*, 275(276), 75-83. <https://doi.org/10.3917/rsg.275.0075>
- Brasseur, M. (2008). Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung. *Humanisme et Entreprise*, 288, 37-49. <https://doi.org/10.3917/hume.288.0037>
- Brun, J. P. et Martel, J. (2003). L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail. IRSST et Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université LAVAL.
- Cahour, B. et Lancry, A. (2011). Émotions et activités professionnelles et quotidiennes. *Le travail humain*, 74, 97-106. <https://doi.org/10.3917/th.742.0097>
- Capital humain. (2023, février 6). Dans Wikipédia. http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Capital_humain&oldid=201142271
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, 207, 139-152. <https://www.cairn.info/revue--2010-8-page-139.htm>
- Chambah, M. et O'Hanlon, B. (2012). Le coaching des émotions et de l'estime de soi. Lulu.com.
- Chanlat, J. F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113-132. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0113>
- Chênevert, D. (2019). Comment éviter l'épuisement professionnel ? *Gestion*, 44, 104-107. <https://doi.org/10.3917/riges.443.0104>
- Cistac, C. (2016). Les enjeux du capital humain au sein d'un organisme à but non lucratif. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202, 27-40. <https://doi.org/10.3917/vse.202.0027>
- Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35, 69-77. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0069>

- Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D. & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. *Management & Prospective*, 28, 67-81. <https://doi.org/10.3917/g2000.283.0067>
- Deloche, F. (2006). Estime de soi, Management et Management de l'estime de soi : Une nouvelle voie pour un management humaniste des hommes. [mémoire de master II]. Université de Savoie, IREGE.
- Dolan, S. L., et Arsenault, A. (2009). Stress, estime de soi, santé et travail. Presses de l'Université du Québec.
- Dorard, G., Bungener, C. et Berthoz, S. (2013). Estime de soi, soutien social perçu, stratégies de coping, et usage de produits psychoactifs à l'adolescence. *Psychologie française*, 58 (2), 107-121.
- Doré, C. (2017). L'estime de soi : analyse de concept. *Recherche en soins infirmiers*, 129, 18-26. <https://doi.org/10.3917/rsi.129.0018>
- Dozot, C., Piret, A. et Romainville, M. (2009). L'estime de soi des étudiants de première année du supérieur en abandon d'études. Une recherche-action sur les variations de l'estime de soi d'étudiants décrocheurs pris en charge dans un dispositif de réorientation, en Communauté française de Belgique. *L'orientation scolaire et professionnelle* 38 (2), 205-230.
- Dulude, G. (2015). Le gestionnaire-leader. *Gestion*, 40, 70-73. <https://doi.org/10.3917/riges.402.0070>
- Dupras, G. et Bouffard, T. (2011). Développement d'une échelle de mesure des conditions de l'estime de soi auprès d'adolescents francophones-ÉMCESA. *European review of applied psychology*, 61, 89-99.
- Faurie, I., Thouin, C. et Sauvezon, C. (2016). Étude longitudinale du stress perçu chez les étudiants. es: effets modérateurs de l'estime de soi et du sentiment d'efficacité personnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 45(1).
- Feuvrier, M. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, 68, 164-182. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0164>

- Floru, R. et Cnockaert, J. C. (1998). Stress professionnel et Burnout. *Les Cahiers de l'Actif-N*, 264(265), 265.
- Fortier, N. (1997). Deux variables reliées à l'estime de soi potentiel interpersonnel et désir de changement et les styles de personnalité [Mémoire de maîtrise en psychologie], Université du Québec à Trois-Rivières.
- Fteiha, M. et Awwad, N. (2020). Emotional intelligence and its relationship with stress coping style. *Health psychology open*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2055102920970416>
- Gendron, B. (2007). Des compétences émotionnelles au capital émotionnel: une approche théorique relative aux émotions. *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, (23). <https://doi.org/10.4000/edso.19477>
- Gentaz, E., Richard, S., & Glowinski, D. (2023). Compétences émotionnelles: de quoi parle-t-on? *Santé mentale*, 24-30.
- Gleizes, J. (2000). Le capital humain. *Multitudes*, (2), 111-112.
- Gobancé, L., Berjot, S. et Paty, B. (2008). Rôle et place de l'estime de soi dans le modèle transactionnel du stress. *Stress et faire face aux menaces du soi et de l'identité*, 125-152.
- Goleman, D. (2014). *L'Intelligence émotionnelle : analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres*. Paris: J'ai lu.
- Granier, E. (2022, January). Proposition d'un modèle descriptif et thérapeutique du rapport au travail: le modèle AIRE. *In Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 180 (1), 29-36.
- Grebot, E. (2019). *Les pathologies au travail : stress, burnout, workaholisme et harcèlement : approche intégrative*. Dunod.
- Guillet, L. (2008). Stress, modèles et application. *In Colloque National de la Recherche dans les IUT*, 9, 1-8.
- Guillet, L. (2012). Le stress. De Boeck Supérieur. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/dbu.guill.2012.01>

- Houle, L. (2003). Le stress chez les gestionnaires en ressources humaines dans les PME. [mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Jubenot, M. (2018). Complexité des relations entre capital social et capital humain. *Vie & sciences de l'entreprise*, 205, 101-115. <https://doi.org/10.3917/vse.205.0101>
- KABUO, M. K. (2022). Gestion psychologique de stress en milieu professionnel et prévention. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4), 906-922.
- Kamanzi, P. C. (2006). Influence du capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada. [thèse de doctorat]. Université Laval.
- Kangni, A. E. (2021). Le vécu professionnel du médiateur psychosocial en charge psychologique des personnes vivant avec le VIH/SIDA au Togo: l'impact du suivi psychosocial sur le développement de la fatigue de compassion. [mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Rimouski.
- Kernis, M. H. (2005). Measuring self-esteem in context: The importance of stability of self-esteem in psychological functioning. *Journal of personality*, 73(6), 1569-1605.
- Kotsou, I. (2019). Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions (4e édition). De Boeck. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3124177>
- Le Moigne, J. L. (2007). Les épistémologies constructivistes (3e éd. mise à jour). PUF.
- Lederlin, F. (2021). Du sens au travail : une quête existentielle. *Études*, 47-57. <https://doi.org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/etu.4285.0047>
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84, 809-820. <https://doi.org/10.1684/ipe.2008.0394>
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P. et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel: quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi. *Pratiques psychologiques*, 20(4), 231-248.

- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles: de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 91-103.
- Luc, É. (2004). L'apprentissage du leadership ou comment actualiser son capital de leadership. *Gestion*, 29, 43-50. <https://doi.org/10.3917/riges.294.0043>
- Manville, C. (2014). « Parce que je le vaux bien » : les relations entre caractéristiques du travail, estime de soi et engagement affectif envers l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 92, 52-68. <https://doi.org/10.3917/grhu.092.0052>
- Mariage, A. & Schmitt-Fourrier, F. (2006). Rôle de la personnalité dans les stratégies de coping: Étude auprès de personnels soignants. *Le travail humain*, 69, 1-24. <https://doi.org/10.3917/th.691.0001>
- Martinot, D. (2001). Connaissance de soi et estime de soi : ingrédients pour la réussite scolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(3), 483-502.
- Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. *Ad Machina*, (4), 110–134. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1247>
- Morin, E. (2001). La Méthode. 5: L'Humanité de l'humanité. L'Identité humaine. Paris: Les Éditions du Seuil.
- Morin, E. (2010). Promouvoir la santé mentale au travail. *Gestion*, 35, 13-14. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0013>
- Morin, E. et Gagné, C. (2010). GPE74621 : La gestion du bien-être au travail : démarche préventive : Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique. [Document]. Moodle UQAR.
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out): un problème réel. *Revue d'intervention sociale et communautaire*, 7(1), 165-191.
- Perruchet, A. (2005). Investir dans une thèse: Capital humain ou capital culturel? [thèse de doctorat]. Université de Bourgogne.
- Poirel, E. (2009). Le stress professionnel des directions d'école au Québec: Sources du stress, vécu émotionnel et ajustements. ?. [thèse de doctorat]. Université de Montréal.

- Poirel, E., & Mamprin, C. (2023). Les émotions au cœur du leadership : des compétences émotionnelles pour diriger. PUQ.
- Poirel, E., & Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615.
- Raymond, A. (2017). La contagion émotionnelle : analyse de l'influence du niveau de stress perçu sur la sensibilité au processus de contagion émotionnelle [mémoire de maîtrise], Université du Québec à Rimouski. <http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1406>
- Royal, L. & Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35, 27-33. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0027>
- Seana. (2016). Qu'est-ce que le stress et quels en sont les différents types? Freeletics. <https://www.freeletics.com/fr/blog/posts/quest-ce-que-le-stress-et-quels-en-sont-les-differents-types/>.
- Servant, D. (2013). Le stress au travail : prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives. Elsevier Masson.
- Silva Dos Santos, R. (2012). La perte de sens du travail et les conséquences sur la santé. 2e congrès TRANSFORMARE, 19-20 mars 2012.
- Soufiane, K. A. R. R. A. K. C. H. O. U. (2020). La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 1(2). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/23>.
- Tanga, M. (2018). La formation au travail et le développement de l'estime de soi. [mémoire de master]. Université Catholique de Louvain.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30, 69-78. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0069>
- Vandelle, H. (2017). Estime de soi et sentiment d'efficacité personnelle Les fondements du bien-être en éducation. *Diversité*, (189), 155-160.

Vignolles, B. (2012). Le capital humain : du concept aux théories. *Regards croisés sur l'économie*, 12, 37-41. <https://doi.org/10.3917/rce.012.0037>

Violet, J. (2010). La fatigue de compassion et les besoins en gestion des ressources humaines: les perceptions de quelques intervenants en soins du syndrome de stress post-traumatique. [mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.

Yelle, M. (2012). L'influence de la stabilité de l'estime personnelle et de la clarté du concept de soi sur les valeurs antisociales et la motivation envers la délinquance. [thèse de doctorat de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.

