







## **Les liens entre le capital psychologique et l'épuisement professionnel**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR  
© Nazim SAHRANE

**Juin 2025**



**Composition du jury :**

**F. Dandurand Isabelle, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Morin Lucie, examinatrice externe, Université du Québec à Rimouski**

Dépôt initial le [04 mars 2025]

Dépôt final le [26 Juin 2025]



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.



## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, que ce soit par leur expertise, leur soutien ou leurs encouragements tout au long de ce parcours académique.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement ma directrice de recherche, Madame Marie-Noëlle Albert, pour son soutien inestimable, son écoute attentive et ses conseils avisés. Son engagement exceptionnel et sa rigueur scientifique ont été essentiels à l'aboutissement de ce travail. Sa bienveillance et son approche pédagogique ont enrichi ma réflexion et m'ont permis de structurer cette recherche avec clarté et profondeur. Je lui suis reconnaissant pour la confiance qu'elle m'a accordée et pour l'accompagnement de qualité dont j'ai bénéficié tout au long de cette démarche.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mes parents, Omar et Nadia, dont l'amour et les sacrifices ont façonné la personne que je suis aujourd'hui. Ma mère, Nadia, a consacré sa vie à notre éducation, nous offrant chaque jour son amour inconditionnel, sa patience et sa force. Sa présence et son soutien ont été une source de motivation et d'équilibre tout au long de mon parcours. Mon père, Omar, qui s'apprête à prendre sa retraite après tant d'années de travail acharné, mérite toute ma reconnaissance pour sa patience, son engagement et les nombreux sacrifices qu'il a faits pour assurer notre avenir. Son parcours est un modèle de persévérance et de résilience qui m'inspire profondément.

Je remercie également mes frères, Riad, Rayane et Younes, pour leur soutien constant et leur présence indéfectible. En tant que leur grand frère, j'ai toujours ressenti une responsabilité particulière à leur égard, cherchant à leur donner le meilleur exemple possible. Cette responsabilité est une source précieuse de motivation, me poussant chaque jour à me

surpasser et à incarner les valeurs que nos parents nous ont transmises. Leur confiance et leur admiration me rappellent l'importance de persévérer et de toujours viser l'excellence.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, ainsi qu'à l'Université du Québec à Rimouski pour l'environnement académique stimulant qu'elle offre. Ce travail est l'aboutissement d'un parcours exigeant, rendu possible grâce à l'accompagnement et au soutien de celles et ceux qui ont cru en moi.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire explore les liens entre le capital psychologique et l'épuisement professionnel, deux concepts clés dans la gestion des ressources humaines et la psychologie organisationnelle. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment le capital psychologique, composé de l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience, peut jouer un rôle modérateur dans l'atténuation des effets négatifs de l'épuisement professionnel. À travers une approche autopraxeographique, cette étude repose sur l'analyse réflexive d'une expérience vécue en milieu professionnel, permettant d'illustrer concrètement ces dynamiques.

Le cadre conceptuel de cette recherche repose sur plusieurs théories, notamment le modèle des demandes et des ressources au travail (JD-R) et la théorie de la conservation des ressources. Ces modèles expliquent comment un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles peut entraîner un stress chronique et, à terme, un épuisement professionnel. En parallèle, le capital psychologique est présenté comme une ressource personnelle qui favorise la résilience et l'engagement au travail.

La méthodologie adoptée repose sur une analyse autopraxeographique, une approche qualitative qui permet au chercheur d'étudier son propre vécu en le confrontant aux théories existantes. Cette méthode s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste pragmatique, qui considère la connaissance comme une construction issue de l'interaction entre l'individu et son environnement.

Les résultats de cette étude mettent en évidence que le capital psychologique joue un rôle protecteur face aux effets de l'épuisement professionnel, en aidant à réguler le stress, maintenir la motivation et favoriser une meilleure adaptation aux exigences professionnelles. Cependant, ils montrent également que lorsque l'environnement de travail est marqué par un contrôle excessif, un manque de reconnaissance et des attentes irréalistes, même un capital psychologique élevé peut être fragilisé.

En conclusion, cette recherche souligne l'importance pour les organisations de mettre en place des pratiques favorisant le développement du capital psychologique de leurs employés. Elle propose également des pistes pour de futures recherches, notamment sur l'impact du capital psychologique dans la prévention du burnout à long terme et son interaction avec des facteurs organisationnels externes tels que le style de leadership et la culture d'entreprise.

*Mots-clés* : épuisement professionnel, capital psychologique, auto-efficacité, résilience, stress au travail, reconnaissance organisationnelle, bien-être au travail.



## ABSTRACT

This thesis explores the relationship between psychological capital and occupational burnout, two key concepts in human resource management and organizational psychology. The objective of this research is to understand how psychological capital, composed of self-efficacy, hope, optimism, and resilience, can act as a moderator in mitigating the negative effects of occupational burnout. Through an autopraxeographic approach, this study is based on a reflective analysis of a lived professional experience, providing concrete illustrations of these dynamics.

The conceptual framework of this research relies on several theories, including the Job Demands-Resources (JD-R) Model and the Conservation of Resources Theory. These models explain how an imbalance between work demands and available resources can lead to chronic stress and, ultimately, occupational burnout. Simultaneously, psychological capital is presented as a personal resource that enhances resilience and work engagement.

The methodology employed is autopraxeography, a qualitative approach that allows the researcher to study their own experience by confronting it with existing theories. This method is grounded in a constructivist pragmatic epistemological framework, which views knowledge as a construction resulting from the interaction between individuals and their environment.

The findings highlight that psychological capital serves as a protective factor against occupational burnout by regulating stress, maintaining motivation, and fostering better adaptation to professional demands. However, they also reveal that when the work environment is characterized by excessive control, lack of recognition, and unrealistic expectations, even a high level of psychological capital can be weakened.

In conclusion, this research underscores the importance for organizations to implement practices that support the development of employees' psychological capital. It also suggests avenues for future research, particularly on the long-term role of psychological capital in burnout prevention and its interaction with external organizational factors such as leadership style and corporate culture.

*Keywords:* occupational burnout, psychological capital, self-efficacy, resilience, workplace stress, organizational recognition, employee well-being.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES .....	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	17
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	19
1.1 LE CONCEPT DE L’ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.....	19
1.1.1 Définition de l’épuisement professionnel.....	19
1.1.2 Les déterminants de l’épuisement professionnel.....	25
1.1.3 Les symptômes de l’épuisement professionnel .....	43
1.1.4 Les conséquences de l’épuisement professionnel .....	46
1.2 LE CONCEPT DU CAPITAL PSYCHOLOGIQUE.....	48
1.2.1 Définition du capital psychologique.....	49
1.2.2 Le capital psychologique et ses fondements en psychologie positive.....	52
1.2.3 Les mécanismes d’action du capital psychologique.....	55
1.3 LE LIEN ENTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LE CAPITAL PSYCHOLOGIQUE .....	57
1.3.1 La nature du lien entre l’épuisement professionnel et le capital psychologique.....	58
1.3.2 Contexte et importance du capital psychologique dans la gestion de l’épuisement professionnel .....	60
1.3.3 Les dimensions du capital psychologique et leur rôle dans la prévention de l’épuisement professionnel .....	63
1.3.4 Le rôle du capital psychologique dans la réduction des symptômes de l’épuisement professionnel .....	68
1.3.5 Impact de l’épuisement professionnel sur le capital psychologique .....	76

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	78
<b>CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>80</b>
2.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE .....	80
2.1.1 Le paradigme épistémologique .....	80
2.2 METHODE DE RECHERCHE .....	82
2.2.1 L'autopraxéographie .....	83
2.2.2 Les caractéristiques de l'autopraxéographie .....	84
2.2.3 Les limites de la méthodologie (l'autopraxéographie) .....	87
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	89
<b>CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES .....</b>	<b>92</b>
<b>CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>122</b>
4.1 ANALYSE .....	122
4.1.1 Facteur déclencheur de l'épuisement professionnel .....	122
4.1.2 Autres facteurs déclencheurs de l'épuisement professionnel .....	131
4.1.3 Un leadership toxique et un manque de soutien : Facteurs aggravants de l'épuisement professionnel .....	137
4.1.4 Manifestations de l'épuisement professionnel .....	139
4.1.5 Le rôle du capital psychologique dans la résilience face à l'épuisement .....	145
4.1.6 Les limites du capital psychologique .....	153
4.2 DISCUSSION .....	154
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>158</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>162</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

- JD-R :** Job Demands-Resources (Modèle des demandes et des ressources au travail)
- PsyCap :** Psychological Capital (Capital psychologique)
- OMS :** Organisation mondiale de la santé
- MBI :** Maslach Burnout Inventory (Inventaire du burnout de Maslach)
- CBI :** Copenhagen Burnout Inventory (Inventaire du burnout de Copenhague)
- BAT :** Burnout Assessment Tool (Outil d'évaluation du burnout)
- EPTC2 :** Énoncé de politique des trois conseils (principes éthiques en recherche)



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'épuisement professionnel, ou burnout, est un phénomène de plus en plus préoccupant dans le milieu du travail. Décrit comme un état de fatigue émotionnelle, de dépersonnalisation et de diminution du sentiment d'accomplissement personnel, il résulte souvent d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles pour y faire face (Maslach et Leiter, 2016). De nombreuses études ont montré que cet épuisement a des conséquences importantes, tant sur le bien-être des employés que sur la performance des organisations, notamment par une augmentation de l'absentéisme, une baisse de productivité et une détérioration du climat de travail (Schaufeli *et al.*, 2009).

Dans ce contexte, le concept de capital psychologique (PsyCap) s'impose comme une ressource clé pour atténuer les effets négatifs de l'épuisement professionnel. Introduit par Luthans *et al.*, (2007), il repose sur quatre dimensions : l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience. Ces ressources psychologiques ont été identifiées comme des facteurs favorisant la motivation, la gestion du stress et l'adaptation aux défis professionnels. Des recherches ont démontré que le capital psychologique joue un rôle protecteur contre le burnout en renforçant la capacité des employés à faire face aux pressions du travail et à maintenir leur engagement professionnel (Avey *et al.*, 2011).

Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique en explorant les liens entre l'épuisement professionnel et le capital psychologique, en mettant en lumière la manière dont ces deux concepts interagissent. L'objectif est de mieux comprendre comment le capital psychologique peut contribuer à modérer les effets de l'épuisement professionnel et d'identifier les mécanismes par lesquels il influence la résilience des employés face aux contraintes organisationnelles. L'originalité de cette recherche repose sur une approche autopraxéographique, qui permet d'analyser de manière réflexive une expérience vécue en milieu de travail. Contrairement aux études quantitatives qui s'appuient sur des modèles

théoriques généraux, cette approche offre une perspective ancrée dans la réalité professionnelle, permettant une analyse fine des dynamiques organisationnelles et individuelles liées à l'épuisement professionnel.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier établit un cadre conceptuel, en définissant les notions d'épuisement professionnel et de capital psychologique, tout en présentant les principaux modèles théoriques associés. Le deuxième chapitre détaille la méthodologie adoptée, en expliquant l'approche autopraxeographique et les fondements épistémologiques de l'étude. Le troisième chapitre est consacré au témoignage, en identifiant les facteurs déclencheurs de l'épuisement professionnel et le rôle du capital psychologique dans la gestion du stress. Enfin, le dernier chapitre propose une analyse du témoignage et discussion des résultats, mettant en perspective les implications théoriques et pratiques de cette recherche pour les gestionnaires et les organisations.

En combinant une approche réflexive et une analyse théorique rigoureuse, cette étude contribue à enrichir la compréhension des dynamiques de l'épuisement professionnel et du capital psychologique, tout en proposant des pistes d'intervention pour favoriser un meilleur équilibre entre les exigences du travail et le bien-être des employés.

## CHAPITRE 1

### CADRE CONCEPTUEL

#### 1.1 LE CONCEPT DE L’ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

##### 1.1.1 Définition de l’épuisement professionnel

L’épuisement professionnel, également appelé « burnout », est devenu un thème central dans la recherche en psychologie du travail et en gestion des personnes en milieu de travail. Au cours des dernières décennies, cette problématique a fait l’objet de nombreuses études, soulignant l’importance croissante de la gestion du bien-être des employés dans un environnement de travail moderne où les exigences de performance ne cessent de croître (Schaufeli, 2017 ; Maslach et Leiter, 2016). En effet, la pression accrue pour atteindre des objectifs de performance élevés et la multiplication des responsabilités peuvent entraîner un stress chronique, favorisant l’apparition du burnout (Bakker et Costa, 2014). Cette dynamique de surcharge de travail et d’exigences professionnelles croissantes a été associée à une augmentation de l’épuisement émotionnel, notamment lorsque les ressources disponibles pour gérer ces exigences sont limitées.

Des recherches récentes soulignent que le déséquilibre persistant entre les demandes élevées (telles que la charge de travail, la pression temporelle et les responsabilités accrues) et les ressources insuffisantes (comme le soutien social, l’autonomie et les possibilités de développement) continue d’être un facteur déterminant dans le développement du burnout. Ce déséquilibre entraîne une accumulation de stress chronique, car les employés peinent à répondre aux attentes sans les ressources nécessaires pour y faire face de manière efficace. Les exigences professionnelles élevées sans un accompagnement adéquat peuvent exacerber l’épuisement émotionnel et diminuer la motivation, menant à des niveaux plus élevés de fatigue mentale et physique (Bakker et Demerouti, 2017).

En outre, ce déséquilibre contribue à réduire les capacités de récupération des employés, car le manque de ressources organisationnelles, comme la flexibilité des horaires

ou le soutien des supérieurs, limite les opportunités de repos et de détente. Les recherches montrent que lorsque les ressources sont insuffisantes pour contrebalancer les exigences élevées, les travailleurs ont plus de difficultés à se remettre des efforts fournis, ce qui favorise l'apparition du burnout à long terme (Demerouti *et al.*, 2019). Cette dynamique souligne l'importance cruciale de renforcer les ressources organisationnelles, telles que l'amélioration du soutien social, l'augmentation de l'autonomie au travail, ou la mise en place de programmes de bien-être, afin de mieux atténuer les effets négatifs du déséquilibre demande-ressources sur les employés.

En effet, dans un environnement de travail de plus en plus exigeant, les employés sont souvent soumis à une pression constante pour atteindre des objectifs de performance toujours plus élevés. Cette pression, combinée à la multiplication des responsabilités professionnelles, peut rapidement entraîner un déséquilibre entre les ressources disponibles et les attentes placées sur les travailleurs. Ce déséquilibre, caractérisé par un manque de temps, de soutien ou de contrôle sur le travail, engendre un stress chronique qui, à long terme, devient difficile à gérer. Les employés se retrouvent alors dans une situation où ils doivent constamment fournir des efforts supplémentaires pour répondre aux exigences de leur poste, tout en étant confrontés à une fatigue émotionnelle et physique croissante. (Bakker et Costa, 2014).

De ce fait, de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature, reflétant les diverses perspectives et cadres théoriques adoptés par les chercheurs au fil des années. Un consensus s'est clairement établi sur les éléments fondamentaux qui caractérisent l'épuisement professionnel, le définissant comme un état d'épuisement à la fois physique, psychique et émotionnel, résultant d'un stress prolongé au travail (Munroe et Brunette, 2001).

Cependant, les auteurs intègrent souvent des composantes spécifiques qu'ils jugent plus pertinentes en fonction de leur domaine de recherche ou du contexte professionnel qu'ils étudient. Par exemple, certains chercheurs mettent davantage l'accent sur les aspects émotionnels de l'épuisement, en insistant sur le sentiment de vide émotionnel et d'incapacité

à répondre aux attentes professionnelles. D'autres, comme Munroe et Brunette (2001), soulignent l'interaction entre les facteurs individuels, tels que la résistance personnelle au stress, et les facteurs environnementaux, comme le soutien organisationnel ou les conditions de travail. Pour eux, l'épuisement professionnel se manifeste par un épuisement progressif de l'énergie, un sentiment de découragement face à la surcharge de travail, et une perte de motivation, souvent exacerbée par des attentes croissantes et irréalistes de la part des employeurs. En fin de compte, bien que chaque auteur apporte sa propre interprétation des éléments constitutifs du burnout, le consensus sur sa nature multidimensionnelle et son impact négatif sur la santé mentale et physique des travailleurs est largement reconnu dans la littérature (Munroe et Brunette, 2001).

Ce consensus sur la nature multidimensionnelle de l'épuisement professionnel n'exclut toutefois pas la variabilité des expériences individuelles. En effet, plusieurs chercheurs soulignent que le burnout peut se manifester différemment selon les personnes. Par exemple, Freudenberger (1974) a observé que chaque individu réagit de manière unique au stress professionnel, en fonction de sa personnalité et de son contexte de travail. Il a noté que ce syndrome est particulièrement fréquent chez les jeunes professionnels, notamment au cours de leur première année de travail, lorsque les attentes élevées et la réalité du poste peuvent entraîner une perte de motivation et un désintérêt pour le travail. En parallèle, Kahn (1978) définit l'épuisement professionnel comme un ensemble de comportements inadaptés tant envers soi-même qu'envers les clients, souvent accompagné de manifestations physiques et émotionnelles désagréables. Maslash et Jackson (1986), quant à eux, l'épuisement professionnel est un syndrome composé de **trois dimensions** suivantes :

La première dimension est celle de **l'épuisement émotionnel** qui fait référence à un manque d'énergie. Elle reflète un état d'une grande fatigue causé par un excès d'efforts émotionnels au travail, les personnes affectées se sentent débordées incapable de satisfaire les besoins émotionnels de leur emploi (Day *et al.*, 2009). La dimension émotionnelle est souvent le symptôme le plus évident de l'épuisement professionnel, et pour certaines

mesures alternatives du syndrome, elle est le seul critère d'évaluation (Maslach et Jackson, 1986).

La deuxième dimension est **la dépersonnalisation** « *cynisme* », cette dernière est caractérisée par un isolement et impudence. Elle fait référence à une attitude distante ou détaché envers le travail, les collègues ou les clients. Le froid émotionnel et la perte d'intérêt pour leur travail sont fréquemment ressentis par les personnes affectées, ce qui peut engendrer et entraîner des relations professionnelles dégradées (Maslach et Jackson, 1986). Cette dimension reflète une réaction défensive de l'individu causé par la surcharge émotionnelle, pour objet de prémunir contre un engagement émotionnel considéré comme trop dispendieux.

La troisième et la dernière dimension est **le manque d'accomplissement personnel** qui se résume par le sentiment d'inefficacité et de performance médiocre au travail (Schaufeli *et al.*, 2001). Les individus concernés constatent une régression de leurs compétences et de leur efficacité en terme de productivité, ce qui renforce leur mécontentement global. Elles se sentent incapables de répondre aux attentes professionnelles, ce qui aggrave leur souffrance psychologique.

Munroe et Brunette (2001) considèrent l'épuisement professionnel comme un état de mal-être, allant de l'inconfort léger à des troubles plus profonds, touchant à la fois le physique, l'émotionnel et le psychologique, et résultant d'une combinaison de facteurs sociaux, environnementaux et personnels. Pour ces auteurs, les facteurs sociaux contribuant à l'épuisement professionnel sont inestimables et ils font partie de la structure de notre société ou de l'environnement de travail. En effet, les attentes des employeurs augmentent de plus en plus au fil des temps, ce qui pousse les travailleurs et les travailleuses à chercher d'être plus compatibles et d'acquérir le maximum de compétences obligatoires pour avoir un emploi valorisant. Bien qu'ils soient nouveaux sur le marché du travail et en phase d'apprentissage, ces derniers fournissent des efforts considérables, voire se surpassent, afin de répondre aux attentes de leurs supérieurs. Cela peut affecter leur bien-être physique,

en augmentant le risque de maladies liées au stress, ainsi que leur santé psychologique, entraînant des troubles comme l'anxiété ou la dépression (Munroe et Brunette, 2001).

Des études récentes confirment cette dynamique, en soulignant que les exigences professionnelles élevées combinées à un manque de ressources adéquates exacerbent les niveaux de stress, favorisant ainsi le développement du burnout. Par exemple, Bakker et Demerouti (2017) montrent que lorsque les ressources organisationnelles, telles que le soutien social, l'autonomie au travail ou les opportunités de développement personnel, sont insuffisantes pour répondre aux demandes croissantes, le risque d'épuisement émotionnel augmente considérablement. De plus, l'intensification des attentes en matière de performance peut conduire à un sentiment de surcharge et à une diminution du temps de récupération, ce qui, à long terme, compromet la santé globale des employés (Bianchi *et al.*, 2015).

La nature évolutive des environnements de travail modernes, marquée par la rapidité des changements technologiques et l'instabilité des marchés, accentue également le stress perçu par les travailleurs. Les employés doivent constamment se former pour rester compétitifs, ce qui crée une pression continue pour apprendre de nouvelles compétences et s'adapter aux changements organisationnels. Cette situation peut entraîner une fatigue chronique et une baisse de la motivation, surtout lorsque les employés ne perçoivent pas de reconnaissance ou de récompense proportionnelle à leurs efforts (Maslach et Leiter, 2016). Ces conditions favorisent non seulement l'épuisement émotionnel, mais aussi la dépersonnalisation, un état où les travailleurs adoptent une attitude distante ou cynique à l'égard de leur travail, se sentant désengagés et déconnectés de leurs responsabilités professionnelles.

En effet, les personnes touchées par le syndrome d'épuisement professionnel ressentent un manque d'énergie important et se sentent incapables de répondre aux exigences de leur environnement de travail. Cette perte d'énergie se manifeste par une persistance des symptômes et un état d'esprit négatif (Maslach *et al.*, 2001).

Dans ce contexte, plusieurs outils ont été développés pour mesurer l'épuisement professionnel, dont le plus connu est le Maslach Burnout Inventory (MBI), conçu par Maslach en 1986. Cet instrument vise à aider les professionnels de la santé au travail à détecter les signes du burnout avant qu'ils ne deviennent aigus (Maslach & Leiter, 2016). Sa contribution a été déterminante dans la structuration de la recherche sur ce phénomène (Schaufeli *et al.*, 2009).

En 2005, un autre outil a été mis au point par Kristensen, Borritz, Villadsen et Christensen, appelé le Copenhagen Burnout Inventory (CBI). Son objectif était de proposer une alternative actualisée au MBI, en se concentrant davantage sur l'expérience subjective d'épuisement. Le CBI évalue trois dimensions : l'épuisement personnel, l'épuisement professionnel et l'épuisement lié à la relation avec les clients (Kristensen *et al.*, 2005). Comparativement, le MBI est considéré comme plus approfondi, tant sur le nombre de questions que sur les échelles utilisées. Le CBI comprend 19 items répartis sur cinq échelles, tandis que le MBI en contient 21, répartis sur six échelles.

En 2018, un nouvel outil a été développé afin de pallier certaines limites du MBI : le Burnout Assessment Tool (BAT). Issu d'un projet de recherche mené sur trois ans à la KU Leuven, le BAT est proposé en deux versions : une version destinée aux personnes en emploi (work-related version) et une autre adaptée aux individus en arrêt de travail (general, context-free version) (Schaufeli *et al.*, 2020).

Plus récemment, dans le cadre de la 11e révision de la Classification internationale des maladies (CIM-11), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a proposé une nouvelle définition de l'épuisement professionnel. Elle le décrit comme : « un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès » (OMS, 2019). Cette reconnaissance officielle positionne l'épuisement professionnel non pas comme une maladie, mais comme un phénomène lié au contexte de travail, avec des répercussions physiques, psychologiques et sociales. Cette évolution marque une avancée significative, en soulignant l'importance de mettre en place des mesures de prévention et d'intervention tant au niveau individuel qu'organisationnel.

De manière plus récente, Canu *et al.*, (2021) ont proposé une définition harmonisée du burnout professionnel après avoir analysé 248 études et consulté un panel de 50 experts de 29 pays. Cette nouvelle définition décrit le burnout comme un état de fatigue physique et émotionnelle, résultant d'une exposition prolongée à des situations de stress professionnel. Ce cadre souligne la nature multidimensionnelle du burnout, influencé à la fois par des facteurs organisationnels et individuels.

En conclusion, de nombreux auteurs et chercheurs ont proposé diverses définitions de l'épuisement professionnel, reflétant la complexité de ce syndrome. Malgré les avancées conceptuelles, le burnout demeure difficile à standardiser et à diagnostiquer en raison de sa proximité avec d'autres troubles psychologiques tels que la dépression et la fatigue chronique (Maslach et Leiter, 2016 ; Schaufeli *et al.*, 2009). Toutefois, un consensus s'est établi sur les causes du burnout, qui ne sont pas seulement liées aux caractéristiques individuelles, mais également à des facteurs organisationnels. Le contexte de travail, incluant des éléments tels que la surcharge de travail, le manque de contrôle, ou le soutien social insuffisant, joue un rôle déterminant dans l'apparition de l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2017). Ces éléments soulignent l'importance d'adopter une approche holistique dans la prévention et la gestion du burnout, en tenant compte à la fois des dimensions personnelles et organisationnelles.

### **1.1.2 Les déterminants de l'épuisement professionnel**

En complément des définitions précédemment évoquées, l'épuisement professionnel, plus communément appelé burnout, est un phénomène complexe et multifactoriel qui résulte de l'interaction de multiples facteurs individuels et organisationnels (Schaufeli et Taris, 2014). Il est généralement perçu comme la conséquence d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré adéquatement. Ce syndrome se manifeste par trois composantes principales : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, et une diminution de l'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2016). Pour mieux appréhender les mécanismes qui mènent

à l'épuisement professionnel, il est crucial d'identifier les divers déterminants qui influencent son développement.

Ces déterminants peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les facteurs organisationnels, qui sont liés aux conditions de travail, à la charge de travail ou à la culture d'entreprise ; et les facteurs individuels, tels que les traits de personnalité, les méthodes de gestion du stress ou encore le soutien social disponible, qu'il soit personnel ou professionnel (Bakker et Demerouti, 2017). Ces deux catégories interagissent souvent et influencent la probabilité qu'un individu développe un burnout.

Le modèle des demandes et des ressources professionnelles (Job Demands-Resources Model, JD-R), est l'un des cadres théoriques les plus couramment utilisés pour expliquer le burnout. Ce modèle met en avant le rôle des demandes professionnelles et des ressources disponibles dans l'apparition du burnout (Demerouti *et al.*, 2001). Lorsque les exigences liées au travail, telles qu'une charge de travail excessive ou une pression temporelle accrue, dépassent les ressources à disposition de l'employé, comme le soutien social ou une certaine autonomie dans les décisions, le risque de burnout augmente. Si ce déséquilibre persiste, il peut mener à un épuisement à la fois physique et mental, et dans certains cas, à une dépersonnalisation où l'individu adopte une attitude détachée envers son travail et ses collègues (Schaufeli, 2017).

En parallèle, le modèle effort-récompense (Effort-Reward Imbalance Model) de Siegrist (1996) met en lumière l'effet néfaste d'un déséquilibre entre les efforts fournis par les employés et les récompenses qu'ils reçoivent en retour. Un environnement de travail où les efforts ne sont pas reconnus ni valorisés peut engendrer un stress chronique, ce qui augmente les risques d'épuisement professionnel. Ce manque de reconnaissance est souvent exacerbé par des conditions de travail précaires, de faibles perspectives d'avancement ou une instabilité professionnelle (Siegrist, 1996).

Enfin, le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984) propose une approche plus centrée sur l'individu, en soulignant que le burnout dépend également de la manière dont les individus perçoivent et gèrent les situations stressantes. Selon ce modèle, la manière dont une personne évalue et réagit aux exigences professionnelles joue un rôle clé dans la gestion du stress. Un employé qui perçoit une situation comme une menace, plutôt que comme un défi, est davantage exposé à l'épuisement professionnel (Lazarus et Folkman, 1984).

#### 1.1.2.1 Les déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels de l'épuisement professionnel renvoient aux aspects structurels et environnementaux du milieu de travail qui peuvent contribuer à l'apparition du burnout. De nombreux facteurs organisationnels influencent directement la capacité d'un employé à gérer efficacement les exigences professionnelles. Parmi ces facteurs, la surcharge de travail, le manque d'autonomie, l'absence de soutien social et des conditions de travail inadéquates sont les plus souvent cités dans la littérature (Bakker et Demerouti, 2017).

##### A) La Surcharge de travail

Tout d'abord, la surcharge de travail est considérée comme l'un des principaux facteurs contribuant à l'apparition du burnout. Lorsque les exigences professionnelles, telles que la quantité de tâches à accomplir ou la complexité des projets, dépassent les ressources disponibles pour les employés, ces derniers se retrouvent fréquemment dans l'incapacité de répondre aux attentes de manière satisfaisante. Cette incapacité à répondre aux demandes constantes génère un stress chronique qui, avec le temps, épuise les capacités physiques et émotionnelles de l'individu. Ce déséquilibre entre les attentes de performance et les ressources disponibles, telles que le temps, les compétences ou le soutien organisationnel, conduit progressivement à un épuisement émotionnel, voire physique, ce qui constitue la première étape du syndrome de burnout (Maslach et Leiter, 2016).

De plus, la surcharge de travail ne se limite pas uniquement à une augmentation du volume de tâches, mais elle inclut également des facteurs comme la pression temporelle

et les longues heures de travail. Les employés qui travaillent sous pression constante, avec des délais stricts et peu de flexibilité, voient leur capacité à gérer le stress diminuer. Les longues heures de travail, en particulier, réduisent les périodes de récupération nécessaires pour se ressourcer, tant sur le plan physique que mental. Cela a pour conséquence d'épuiser les réserves d'énergie de l'employé, compromettant sa productivité et son bien-être général (Schaufeli et Taris, 2014).

De plus, des études ont montré que le fait de travailler de longues heures et de subir une pression continue peut entraîner une réduction des performances cognitives et une baisse de la motivation (Bakker et Demerouti, 2017). Les individus confrontés à une surcharge de travail constante peuvent développer un sentiment de désengagement émotionnel envers leur travail, ce qui les conduit à se détacher progressivement de leurs responsabilités et à se replier sur eux-mêmes. Ce désengagement est souvent un mécanisme de défense pour faire face à l'épuisement, mais il contribue également à aggraver le burnout à long terme (Schaufeli et Taris, 2014).

En outre, la surcharge de travail crée une dynamique où les employés sont moins enclins à prendre des pauses, à accorder du temps à leur vie personnelle, ou à participer à des activités qui leur permettraient de décompresser. Ce manque de temps pour le repos et les activités récréatives augmente non seulement le risque d'épuisement, mais il affecte également la qualité de vie globale de l'employé, pouvant conduire à des troubles liés au stress, tels que l'anxiété et la dépression (Demerouti *et al.*, 2001).

## B) Le manque d'autonomie

Le deuxième déterminant organisationnel de l'épuisement professionnel est le manque d'autonomie, ou latitude décisionnelle. L'autonomie au travail fait référence à la capacité des employés à exercer un contrôle sur les tâches qu'ils réalisent, ainsi que sur la manière dont ces tâches sont accomplies. Lorsque les travailleurs se trouvent dans un environnement où ils ont peu, voire aucun, contrôle sur les décisions qui affectent directement leur travail, cela génère souvent un sentiment d'impuissance et d'aliénation. Cette situation conduit non

seulement à une augmentation du stress, mais elle est également liée au développement de la dépersonnalisation, une composante clé du burnout, où l'employé commence à se détacher émotionnellement de son travail et de ses collègues (Bakker et Demerouti, 2017).

L'absence d'autonomie empêche les employés d'adapter leurs méthodes de travail en fonction de leurs préférences ou des besoins spécifiques de leur poste, ce qui accroît leur frustration. Lorsqu'un employé se voit imposer des méthodes rigides ou des délais inadaptés, sa marge de manœuvre se réduit, ce qui limite ses capacités à répondre aux exigences de manière efficace et à gérer ses responsabilités de façon autonome. Cela conduit à un sentiment de démotivation et à une diminution de l'accomplissement personnel, deux autres dimensions cruciales du syndrome de burnout (Schaufeli et Taris, 2014). En effet, des études montrent que le manque de contrôle perçu au travail est un facteur clé d'insatisfaction professionnelle et contribue directement au sentiment de stagnation et d'échec (Maslach et Leiter, 2016).

Par ailleurs, le manque d'autonomie ne se manifeste pas seulement dans les tâches quotidiennes, mais aussi dans les opportunités de développement professionnel. Lorsque les employés n'ont pas la possibilité d'explorer de nouvelles idées, de prendre des initiatives, ou d'influencer les décisions importantes, cela limite leur capacité à se développer professionnellement et à renforcer leur sentiment de compétence. Cette situation est particulièrement problématique dans les environnements de travail où les décisions stratégiques sont centralisées, laissant peu de place à la participation active des employés dans la prise de décisions. Ce type de gestion rigide non seulement accroît le stress perçu, mais contribue également à une baisse de motivation, car les employés ne se sentent ni valorisés ni impliqués dans les objectifs de l'organisation (Demerouti *et al.*, 2001).

### C) Le Manque de soutien social

Le manque de soutien social sur le lieu de travail représente un déterminant organisationnel important dans l'apparition de l'épuisement professionnel. Le soutien social englobe les relations et l'aide que les employés reçoivent de leurs collègues, supérieurs ou de l'organisation elle-même, et il joue un rôle clé dans la gestion du stress et la prévention du burnout. Lorsqu'un employé se sent isolé ou perçoit un manque de soutien, cela peut renforcer les sentiments de stress et de surcharge émotionnelle, augmentant ainsi la probabilité de développer un épuisement professionnel (Demerouti, Bakker, Nachreiner, et Schaufeli, 2001).

L'absence de soutien social se manifeste par un manque d'encouragement, de reconnaissance, ou même par des relations tendues au sein de l'équipe. Lorsque les employés ne reçoivent pas l'appui de leurs collègues ou de leur hiérarchie, ils sont plus susceptibles de ressentir un épuisement émotionnel et un détachement par rapport à leur travail, ce qui peut les amener à adopter une attitude défensive ou distante (Bakker et Demerouti, 2017). En revanche, les milieux de travail où le soutien social est fort permettent de créer des conditions favorables à l'échange et à l'entraide, réduisant ainsi les risques de burnout.

Le soutien social ne se limite pas aux interactions informelles ; il inclut également les politiques organisationnelles visant à promouvoir un environnement de travail collaboratif et bienveillant. Les organisations qui négligent de mettre en place des programmes de mentorat, de formation continue, ou des dispositifs d'accompagnement risquent d'accentuer le sentiment de solitude des employés face aux défis professionnels (Maslach et Leiter, 2016). Le manque de soutien devient alors un facteur aggravant du stress chronique, car les employés se sentent laissés à eux-mêmes dans la gestion de leurs responsabilités professionnelles.

En outre, un environnement de travail compétitif ou individualiste, où l'accent est mis principalement sur les performances individuelles plutôt que sur la coopération, peut

considérablement limiter les interactions positives entre les employés. Lorsque les résultats individuels sont systématiquement valorisés au détriment du travail d'équipe, les relations professionnelles risquent de devenir purement fonctionnelles, voire utilitaires, ce qui réduit la qualité des échanges et affaiblit les liens sociaux au sein de l'organisation. Dans un tel contexte, les employés peuvent percevoir leurs collègues non pas comme des partenaires de travail, mais plutôt comme des concurrents, ce qui crée un climat social tendu et une atmosphère de méfiance (Schaufeli et Taris, 2014).

La compétitivité excessive favorise également une culture de repli sur soi, où chacun se concentre sur ses propres objectifs au lieu de partager ses connaissances ou d'offrir de l'aide. Cela entraîne une détérioration du climat social, les relations de travail étant perçues comme une source de stress supplémentaire plutôt que comme un soutien. Les employés peuvent alors se sentir isolés, et le manque de solidarité et d'entraide exacerbe les sentiments de stress et de surcharge émotionnelle. Ce climat de travail non collaboratif ne permet pas aux employés de bénéficier des effets protecteurs d'un soutien social actif, ce qui augmente leur vulnérabilité à l'épuisement professionnel (Schaufeli et Taris, 2014).

De plus, l'absence de coopération peut mener à une baisse du moral collectif et à une perte de motivation, car les employés ne ressentent pas le sentiment d'appartenance nécessaire pour s'impliquer pleinement dans leur travail. La difficulté de trouver du soutien ou même de simplement échanger sur les difficultés professionnelles renforce le sentiment d'isolement social, ce qui contribue directement au développement du burnout. Le manque de relations interpersonnelles de qualité empêche les employés de partager leurs expériences et d'apprendre les uns des autres, limitant ainsi les possibilités de croissance personnelle et professionnelle. Les employés, n'ayant pas de réseau de soutien solide pour les aider à faire face aux défis, sont davantage exposés au stress chronique, ce qui augmente les risques d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation (Schaufeli et Taris, 2014).

#### D) Conditions de travail inadéquates

Les conditions de travail inadéquates constituent un facteur déterminant dans l'apparition de l'épuisement professionnel. Ces conditions comprennent divers éléments physiques et environnementaux qui rendent le lieu de travail inconfortable ou stressant. Les employés qui évoluent dans des environnements bruyants, mal éclairés, surchargés ou qui sont exposés à des risques physiques importants sont plus susceptibles de développer des symptômes de stress chronique. Ces facteurs créent un climat de travail peu propice au bien-être et à la productivité, ce qui augmente le risque d'épuisement émotionnel et de fatigue physique (Schaufeli et Taris, 2014).

Les installations inadaptées et les équipements insuffisants peuvent également affecter la capacité des employés à accomplir leurs tâches efficacement. Par exemple, un mobilier inconfortable ou des outils de travail obsolètes peuvent accroître les niveaux de frustration et limiter la performance des employés. Lorsqu'un individu doit constamment faire face à des obstacles matériels pour accomplir ses tâches, cela ajoute une source de stress supplémentaire qui peut contribuer à l'apparition du burnout (Maslach et Leiter, 2016). De plus, les employés qui travaillent dans des conditions physiquement éprouvantes, comme le travail en extérieur dans des conditions climatiques extrêmes ou l'exposition à des substances dangereuses, sont particulièrement vulnérables à l'épuisement en raison du stress physique continu qu'ils subissent.

En outre, les politiques organisationnelles injustes ou incohérentes, telles que l'absence de reconnaissance pour le travail accompli, des possibilités d'avancement limitées ou des pratiques d'évaluation non transparentes, peuvent aggraver les effets négatifs des conditions de travail inadéquates. Lorsqu'un employé perçoit son environnement de travail comme étant injuste ou imprévisible, cela génère une frustration accrue et diminue la motivation, ce qui contribue directement au développement de la dépersonnalisation et à la baisse de l'accomplissement personnel (Siegrist, 1996).

Les politiques organisationnelles injustes ne se limitent pas aux seules pratiques de gestion ; elles incluent également le déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues, un phénomène bien documenté dans le modèle effort-récompense de Siegrist (1996). Ce modèle souligne que lorsque les employés perçoivent un écart significatif entre leurs efforts déployés et les récompenses obtenues – qu'il s'agisse de reconnaissance, de rémunération, de perspectives de carrière ou de soutien social – cela peut provoquer un sentiment d'injustice et de frustration, augmentant ainsi le risque de stress chronique. Ce déséquilibre perçu peut intensifier les symptômes de burnout, car les employés ressentent que leurs efforts ne sont pas valorisés à leur juste valeur, ce qui érode progressivement leur engagement et leur satisfaction au travail (Siegrist, 1996).

De plus, lorsque les politiques de gestion des performances sont jugées inéquitables ou inconsistantes, les employés peuvent perdre confiance dans l'équité de l'organisation. Cette perte de confiance alimente une attitude de cynisme et de dépersonnalisation, dans laquelle les individus se détachent de leurs tâches et de leurs relations professionnelles pour se protéger contre le sentiment d'injustice. Les recherches montrent que ce type de contexte organisationnel non seulement aggrave l'épuisement émotionnel, mais entraîne également une diminution de la productivité et de la qualité du travail, puisque les employés ne voient plus de raison valable de s'investir dans un environnement perçu comme injuste (Siegrist, 1996).

Le stress lié aux conditions de travail est également exacerbé lorsque les employés sont confrontés à des horaires de travail irréguliers ou à une forte pression temporelle pour accomplir leurs tâches. Des études ont montré que les horaires de travail imprévisibles, les quarts de nuit ou les heures supplémentaires fréquentes limitent le temps de récupération et de repos nécessaire à la régénération physique et mentale. Ce manque de récupération peut entraîner une accumulation de fatigue, réduisant ainsi la capacité de l'individu à gérer efficacement le stress quotidien (Demerouti *et al.*, 2001).

Une étude récente menée par Geoffroy *et al.*, (2023) a examiné en profondeur l'impact des conditions de travail sur la santé mentale des travailleurs pendant le premier confinement

dû à la pandémie de COVID-19. Cette enquête a révélé des changements significatifs dans les modalités d'exercice professionnel, influençant de manière marquée la santé psychologique des employés. Les résultats montrent qu'environ 20 % des salariés ont cessé toute activité professionnelle durant cette période, avec une prévalence plus élevée chez les employés et les ouvriers. Cette cessation d'activité a souvent résulté de la suspension de certains secteurs d'activité et de l'incapacité de ces catégories d'emploi à adapter leurs tâches au télétravail.

Pour les travailleurs ayant poursuivi leurs activités, le télétravail est devenu une norme prédominante, en particulier pour les cadres et les professions intermédiaires, qui ont dû ajuster leur routine professionnelle pour travailler depuis leur domicile. Ces nouvelles modalités d'organisation du travail ont engendré un isolement social accru et une rupture des interactions habituelles avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, deux éléments essentiels à la cohésion et au soutien social au travail. L'étude souligne que cet isolement social, combiné à l'absence de frontières claires entre les sphères professionnelle et personnelle, a contribué à l'augmentation des niveaux d'anxiété et de dépression chez les salariés.

De plus, Geoffroy *et al.*, (2023) notent que les changements rapides et souvent imprévisibles des conditions de travail ont créé un environnement stressant pour de nombreux travailleurs, exacerbant les symptômes de stress et de surcharge mentale. L'adaptation rapide au télétravail a souvent été réalisée sans formation ni support technique adéquats, augmentant ainsi la pression ressentie par les employés, notamment ceux qui manquaient de ressources technologiques ou d'un espace de travail adapté à leur domicile. Les chercheurs concluent que ces transformations des conditions de travail, en réponse aux mesures de confinement, ont non seulement intensifié le risque de troubles anxieux et dépressifs mais ont aussi posé des défis à long terme en termes de gestion du bien-être mental au travail. Cette étude met en évidence l'importance cruciale de repenser les politiques de soutien organisationnel et les stratégies de prévention pour limiter l'impact des crises futures sur la santé mentale des travailleurs (Geoffroy *et al.*, 2023).

### 1.1.2.2 Les déterminants individuels

L'épuisement professionnel, bien qu'influencé par les conditions de travail, est également façonné par les caractéristiques individuelles. En effet, les déterminants personnels jouent un rôle significatif dans la manière dont les employés perçoivent et réagissent aux situations stressantes. Selon Swider et Zimmerman (2010), les différences individuelles, telles que les traits de personnalité ou les antécédents de santé mentale, influencent la capacité à gérer les facteurs de stress professionnels. Certaines personnes, en raison de traits de personnalité spécifiques comme le perfectionnisme ou une forte sensibilité à l'anxiété, peuvent être plus vulnérables au burnout. Par ailleurs, les stratégies d'adaptation utilisées pour faire face au stress, ainsi que la disponibilité d'un soutien social en dehors du travail, sont des éléments clés qui peuvent atténuer ou exacerber les risques d'épuisement émotionnel.

#### A) Les traits de personnalité

Les traits de personnalité jouent un rôle clé dans la susceptibilité des individus au burnout, influençant la manière dont ils perçoivent et gèrent les situations de stress au travail. Parmi les traits les plus étudiés, le névrosisme et le perfectionnisme sont fréquemment associés à une plus grande vulnérabilité à l'épuisement professionnel. Le névrosisme, caractérisé par une tendance à éprouver des émotions négatives telles que l'anxiété, la colère et la dépression, est souvent lié à une réactivité accrue au stress. Les individus ayant un score élevé sur cette dimension sont plus susceptibles de percevoir les situations professionnelles comme étant stressantes, ce qui les expose davantage au développement du burnout (Swider et Zimmerman, 2010). En effet, ces personnes ont tendance à ruminer sur leurs difficultés et à se concentrer sur les aspects négatifs de leur travail, ce qui aggrave le sentiment de surcharge émotionnelle.

Le perfectionnisme, quant à lui, est également un facteur de risque important pour l'épuisement professionnel. Les perfectionnistes fixent souvent des normes très élevées pour eux-mêmes et peuvent éprouver des sentiments d'échec lorsqu'ils n'atteignent pas ces

objectifs, ce qui génère du stress et de l'insatisfaction (Hill et Curran, 2016). Ce trait de personnalité peut également conduire à une auto-critique sévère et à une tendance à se focaliser sur les erreurs ou les lacunes, même mineures, plutôt que sur les réussites. Cette approche perfectionniste entraîne une pression constante pour performer, ce qui alimente le stress et réduit les occasions de ressentir de la satisfaction au travail. En conséquence, les perfectionnistes ont plus de difficultés à se détacher des situations stressantes et à se reposer, augmentant ainsi le risque de détérioration émotionnelle et de baisse de motivation. Les recherches suggèrent que cette focalisation excessive sur l'atteinte d'objectifs irréalistes peut intensifier l'épuisement émotionnel, ainsi que le sentiment de dépersonnalisation au fil du temps, car les individus perfectionnistes sont rarement satisfaits de leurs performances (Hill et Curran, 2016).

Les études montrent également que d'autres traits de personnalité, tels que le type de personnalité de type A, caractérisé par un comportement compétitif, une ambition élevée et une impatience, peuvent accentuer la susceptibilité au stress au travail et au burnout. Les personnes de type A sont souvent sujettes à une surcharge de travail en raison de leur propension à accepter des tâches supplémentaires ou à se fixer des délais irréalistes, ce qui les expose à un risque accru d'épuisement (Ganster et Rosen, 2013).

À l'inverse, certains traits de personnalité, comme l'ouverture à l'expérience et la conscience de soi, peuvent jouer un rôle protecteur face à l'épuisement professionnel. Les personnes ouvertes aux expériences nouvelles sont souvent plus souples, curieuses et réceptives au changement, ce qui leur permet de s'adapter plus aisément aux contextes professionnels instables ou exigeants. De même, une conscience de soi développée favorise une meilleure compréhension de ses propres émotions et comportements, ce qui contribue à une gestion plus efficace du stress. Selon Alarco *et al.*, (2009), ces dimensions de la personnalité sont associées à une diminution des symptômes de burnout, en particulier de la fatigue émotionnelle. Ainsi, les individus dotés de ces traits sont plus susceptibles d'adopter des stratégies d'adaptation actives, de chercher du soutien social ou organisationnel, et de

maintenir un sentiment de contrôle, ce qui leur permet de préserver leur bien-être psychologique malgré les pressions professionnelles (Alarcon *et al.*, 2009).

### B) Les stratégies d'adaptations au stress

Les stratégies d'adaptation au stress jouent un rôle central dans la manière dont les individus gèrent les situations stressantes au travail, influençant ainsi leur vulnérabilité à l'épuisement professionnel. Ces stratégies peuvent être classées en deux grandes catégories : les stratégies d'adaptation fonctionnelles et dysfonctionnelles. Les stratégies fonctionnelles, également appelées stratégies centrées sur la résolution des problèmes, visent à gérer activement les sources de stress en les réduisant ou en les éliminant. En revanche, les stratégies d'adaptation dysfonctionnelles, telles que l'évitement ou le déni, consistent à fuir ou ignorer les problèmes, ce qui peut aggraver les symptômes de stress et favoriser le développement du burnout (Lazarus et Folkman, 1984).

Les stratégies d'adaptation fonctionnelles incluent des comportements tels que la planification, la recherche de solutions, et l'adoption de techniques de gestion du temps. Ces approches permettent aux individus de se concentrer sur les aspects contrôlables d'une situation stressante, ce qui réduit le sentiment d'impuissance et diminue les niveaux de stress perçu. Par exemple, la mise en place de plans d'action concrets pour gérer les tâches professionnelles difficiles peut améliorer le sentiment de compétence et d'efficacité personnelle, augmentant ainsi la résilience face aux exigences du travail. Les recherches montrent que les employés qui utilisent des stratégies fonctionnelles sont moins susceptibles de développer un épuisement émotionnel, car ils disposent de moyens concrets pour faire face aux défis quotidiens (Folkman et Moskowitz, 2004).

En revanche, les stratégies d'adaptation dysfonctionnelles telles que l'évitement, le déni ou la procrastination, sont souvent associées à une aggravation du stress. En choisissant de ne pas faire face aux problèmes, les individus laissent le stress s'accumuler, ce qui peut mener à une surcharge émotionnelle et à un sentiment de perte de contrôle sur la situation. Les stratégies d'évitement, par exemple, peuvent entraîner une accumulation de

tâches non résolues, créant une pression accrue qui exacerbe les symptômes de burnout, tels que la dépersonnalisation et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel (Carver et Connor-Smith, 2010). Le déni, en particulier, peut empêcher l'individu de reconnaître la gravité des problèmes, ce qui retarde la recherche d'aide ou de solutions appropriées.

Le choix des stratégies d'adaptation dépend souvent des caractéristiques individuelles, telles que la personnalité ou les expériences antérieures, mais aussi du contexte organisationnel. Par exemple, dans un environnement de travail soutenant, les employés sont plus enclins à adopter des stratégies d'adaptation fonctionnelles, car ils se sentent encouragés à résoudre les problèmes de manière proactive. À l'inverse, un climat de travail compétitif ou hostile peut favoriser l'évitement, car les employés peuvent percevoir la gestion active du stress comme un signe de faiblesse (Schaufeli et Taris, 2014).

Plus récemment, Harley et Montreuil (2020) ont exploré les effets de la pandémie de COVID-19 sur la détresse psychologique, l'épuisement professionnel et les stratégies d'adaptation adoptées par les professionnels de la santé, en particulier les infirmières et les médecins. Le contexte exceptionnel de la pandémie a exposé ces travailleurs de première ligne à une charge de travail accrue, des horaires prolongés et des risques élevés d'exposition, créant un environnement propice à un stress intense et au burnout. Les résultats de cette étude révèlent que les stratégies d'adaptation centrées sur les émotions, telles que l'acceptation et l'autodérision, étaient les plus fréquemment employées. Ces stratégies, souvent utilisées pour apaiser les émotions négatives face aux situations stressantes, ont permis aux professionnels de maintenir un certain équilibre psychologique, malgré les défis quotidiens liés à la gestion de la crise sanitaire.

Toutefois, l'étude souligne également l'usage important du déni parmi les infirmières, une stratégie d'adaptation qui consiste à ignorer ou minimiser les difficultés plutôt que de les affronter directement. Cette approche peut avoir des conséquences négatives à long terme, car elle peut retarder la reconnaissance des signes d'épuisement et empêcher la mise en œuvre de solutions efficaces. Selon Harley et Montreuil (2020), la prévalence du déni chez les infirmières pourrait être liée à la nature de leur travail, qui exige souvent de gérer des

situations émotionnellement intenses sans montrer de signes de faiblesse. Dans des contextes de travail fortement stressants, cette stratégie d'évitement peut conduire à une accumulation de stress non résolu, augmentant ainsi la probabilité d'épuisement professionnel et de détresse émotionnelle.

Ces résultats mettent en évidence l'importance cruciale de promouvoir des stratégies d'adaptation fonctionnelles, telles que la recherche de soutien social, la planification proactive et la gestion du temps, pour réduire le risque de burnout. Harley et Montreuil (2020) recommandent que les établissements de santé développent des programmes de soutien pour encourager des stratégies d'adaptation plus efficaces, en intégrant, par exemple, des formations en gestion du stress et des groupes de soutien.

### C) Le soutien social personnel

Le soutien social personnel, qui inclut les relations avec la famille, les amis et le réseau social en dehors du travail, joue un rôle essentiel dans la prévention de l'épuisement professionnel. Ce type de soutien permet de fournir une source de réconfort et d'encouragement face aux difficultés liées à la vie professionnelle, en aidant les individus à mieux gérer le stress. Des études ont montré que les personnes bénéficiant d'un soutien social fort en dehors du travail sont moins susceptibles de développer des symptômes de burnout, car ce soutien agit comme un amortisseur contre les effets négatifs du stress professionnel (Cohen et Wills, 1985). Les interactions avec les proches permettent de partager les préoccupations, de recevoir des conseils, et de trouver un espace de décompression, ce qui contribue à diminuer l'intensité des tensions ressenties au travail.

Le soutien social personnel aide également à maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, qui est crucial pour prévenir l'épuisement émotionnel. Lorsque les individus parviennent à préserver du temps pour les activités familiales, les loisirs ou les relations sociales, ils peuvent mieux se ressourcer et récupérer des exigences professionnelles. Cet équilibre favorise non seulement la détente physique et mentale, mais il renforce également la capacité à faire face aux situations stressantes en augmentant

les réserves de résilience (Greenhaus et Powell, 2006). Les personnes qui arrivent à maintenir cet équilibre ressentent un plus grand bien-être général, ce qui réduit la probabilité d'épuisement lié au travail.

En revanche, l'absence de soutien social en dehors du travail ou un réseau social limité peut aggraver les effets du stress professionnel. Les personnes qui ne disposent pas de relations de soutien solides risquent davantage de se sentir isolées et déconnectées, ce qui accentue leur vulnérabilité à l'épuisement professionnel. L'isolement social est particulièrement problématique, car il prive les individus d'un espace où ils pourraient exprimer leurs préoccupations, trouver du réconfort ou bénéficier de conseils. Sans cette possibilité de partage émotionnel, les tensions accumulées au travail restent non résolues, augmentant le risque de développer des symptômes d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation. L'absence de soutien social amplifie également les sentiments de solitude et de désespoir, ce qui peut rendre les défis professionnels plus difficiles à surmonter et accentuer les perceptions de surcharge émotionnelle (Schaufeli et Bakker, 2004).

Par ailleurs, l'isolement social ne se limite pas à l'absence d'interactions, mais peut également créer un sentiment de désengagement par rapport aux activités professionnelles et à la vie quotidienne. Ce sentiment de solitude prolongée peut conduire à une perte de motivation et à une baisse de l'estime de soi, renforçant les symptômes de l'épuisement professionnel. Les personnes qui se sentent isolées sont plus susceptibles de ruminer leurs problèmes et de percevoir les difficultés professionnelles comme insurmontables, ce qui aggrave l'épuisement émotionnel. L'absence de soutien social peut également mener à une perception amplifiée des exigences professionnelles, car les employés n'ont personne avec qui partager leurs charges ou discuter des moyens d'y faire face. Ce climat de désespoir et de surcharge contribue à la dépersonnalisation, où les individus commencent à se distancier émotionnellement de leur travail et de leurs collègues, cherchant inconsciemment à se protéger contre le stress constant (Schaufeli et Bakker, 2004).

#### D) Les antécédents de santé mentale

Les antécédents de santé mentale jouent un rôle crucial dans la vulnérabilité des individus à l'épuisement professionnel. Les troubles psychologiques antérieurs, tels que l'anxiété, la dépression ou les troubles de l'humeur, peuvent augmenter considérablement le risque de développer un burnout, car ils influencent la manière dont une personne perçoit et gère le stress au travail (Melchior et al., 2007). Les individus ayant déjà vécu ces troubles sont souvent plus sensibles aux facteurs de stress, car leur seuil de tolérance au stress est plus bas. Cela les rend plus susceptibles de ressentir les effets négatifs des environnements de travail exigeants ou dysfonctionnels, ce qui peut accélérer l'apparition de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation.

En effet, cette vulnérabilité accrue s'explique par des mécanismes psychologiques et biologiques qui altèrent les réactions face au stress. Par exemple, les personnes ayant souffert d'anxiété ou de dépression sont plus susceptibles de réagir de façon intense aux défis quotidiens, interprétant les exigences professionnelles comme des menaces ou des situations d'échec, même lorsque les circonstances objectives sont gérables. Cette perception biaisée des situations de travail entraîne souvent une augmentation de la réponse au stress, marquée par une suractivation émotionnelle et physiologique. À long terme, cette réponse excessive peut mener à un épuisement émotionnel, caractérisé par une fatigue profonde, un manque de motivation et une désensibilisation progressive envers les exigences et interactions professionnelles (Haute Autorité de Santé, 2017).

L'épuisement émotionnel tend à évoluer vers un processus de dépersonnalisation, où l'individu adopte une attitude détachée, cynique ou négative envers les autres. Ce mécanisme de défense vise à réduire l'impact émotionnel des interactions sociales, mais il contribue également à un sentiment d'aliénation et de désengagement au travail. Dans des contextes de travail dysfonctionnels, ces effets sont exacerbés par un manque de soutien social et une gestion inadaptée des exigences professionnelles, renforçant le sentiment d'isolement et la perte de satisfaction professionnelle. En conséquence, les personnes ayant un historique de troubles mentaux se retrouvent souvent dans un cercle vicieux où leur vulnérabilité au stress

alimente l'épuisement professionnel, rendant la récupération plus difficile et augmentant les risques de rechutes ou d'aggravation de leur état de santé mentale (Haute Autorité de Santé, 2017).

Les recherches suggèrent que les personnes ayant des antécédents d'anxiété ont une tendance marquée à ruminer sur les expériences stressantes, ce qui peut entraîner une amplification des perceptions de menace. Cette rumination persistante consiste à repenser constamment aux situations stressantes, en se concentrant sur les aspects négatifs ou les conséquences potentielles, ce qui empêche l'individu de se détacher mentalement des sources de stress. Cette habitude de rumination ne fait qu'augmenter le niveau de détresse psychologique, car les pensées répétitives et négatives renforcent les émotions désagréables, comme la peur, l'inquiétude ou le désespoir. En conséquence, les personnes anxiées peuvent éprouver des réactions émotionnelles intenses même en réponse à des situations relativement mineures, ce qui peut les exposer davantage à l'épuisement émotionnel et au burnout (Hammen, 2005).

De plus, cette propension à la rumination peut affecter la capacité à adopter des stratégies d'adaptation actives ou à rechercher un soutien adéquat, car les individus anxieux sont souvent absorbés par leurs pensées négatives. Au lieu de se concentrer sur les solutions possibles ou sur les moyens de réduire le stress, ils peuvent s'enlisir dans un cycle de préoccupations répétitives, ce qui aggrave le sentiment d'impuissance et de perte de contrôle. Ce processus cognitif dysfonctionnel contribue à l'épuisement professionnel en maintenant un état de vigilance élevée et en empêchant la récupération mentale, augmentant ainsi le risque de burnout (Hammen, 2005).

Par exemple, les employés souffrant d'anxiété peuvent percevoir les exigences professionnelles comme étant plus écrasantes, même lorsque les situations sont objectivement gérables. Cette hyper-réactivité au stress les rend plus vulnérables au développement du burnout, car ils ont tendance à accumuler les tensions sans pouvoir s'en défaire. De même, les antécédents de dépression sont associés à une réduction de la motivation et de l'énergie, ce qui peut entraver la capacité à faire face aux pressions

professionnelles de manière efficace. Les personnes ayant connu la dépression sont souvent plus sujettes à la fatigue chronique, ce qui peut contribuer à une détérioration de leur bien-être psychologique et favoriser l'épuisement professionnel (Bianchi *et al.*, 2015).

En outre, les antécédents de troubles mentaux peuvent interagir avec d'autres facteurs de risque, tels que les exigences professionnelles élevées ou le manque de soutien social, pour aggraver les symptômes de burnout. Les études montrent que les antécédents de santé mentale peuvent non seulement augmenter la sensibilité au stress, mais aussi limiter l'efficacité des stratégies d'adaptation (Kessler *et al.*, 2003). Par exemple, une personne ayant déjà souffert de dépression pourrait avoir plus de difficultés à utiliser des stratégies d'adaptation actives, comme la recherche de solutions ou le soutien social, ce qui peut conduire à une escalade des symptômes de burnout. Ce cercle vicieux où les antécédents de santé mentale et le stress professionnel se renforcent mutuellement souligne l'importance d'une prise en charge précoce et d'une surveillance continue pour les personnes à risque.

### **1.1.3 Les symptômes de l'épuisement professionnel**

L'épuisement professionnel, souvent appelé burnout, se caractérise par une série de manifestations psychologiques, comportementales et physiques qui résultent d'un stress prolongé lié au travail. Ces symptômes ont des conséquences importantes, non seulement pour la santé des individus, mais aussi pour la performance et la dynamique des organisations. Selon le modèle établi par Maslach et Jackson (1981), trois dimensions principales définissent les symptômes du burnout : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et une perception diminuée de l'accomplissement personnel.

#### **1.1.3.1 L'Épuisement Émotionnel**

L'épuisement émotionnel est la dimension centrale du burnout et se manifeste par une sensation de fatigue intense et persistante. Les individus qui en souffrent se sentent dépassés par les exigences émotionnelles et physiques de leur environnement de travail.

- **Manifestations fréquentes** : Une fatigue chronique, un sentiment de vide émotionnel et une perte d'intérêt pour les activités professionnelles. Malgré le repos, ces personnes éprouvent des difficultés à recharger leur énergie, ce qui affecte leur capacité à accomplir leurs tâches quotidiennes.
- **Implications** : Cette fatigue psychologique altère la concentration, augmente le risque de commettre des erreurs et peut provoquer des tensions dans les interactions professionnelles (Maslach et Leiter, 2016).

#### 1.1.3.2 La Dépersonnalisation

La dépersonnalisation, ou cynisme, se traduit par un désengagement émotionnel par rapport au travail ou aux individus avec lesquels l'employé interagit. Cette réaction découle souvent d'un besoin de se protéger face aux pressions émotionnelles, mais elle aggrave les relations professionnelles.

- **Indicateurs courants** : Une attitude froide ou distante envers les collègues ou les clients, une diminution de l'empathie et une tendance à adopter des comportements impersonnels ou mécaniques dans les interactions.
- **Effets** : Ce détachement peut entraîner une détérioration des relations au travail, une baisse de la coopération et une diminution de la qualité des services rendus (Maslach *et al.*, 2001).

#### 1.1.3.3 La Réduction du Sentiment d'Accomplissement Personnel

Cette dimension reflète une perception négative des compétences professionnelles et une insatisfaction croissante face à ses réalisations au travail. Les employés touchés doutent de leur valeur et perdent confiance en leur capacité à répondre aux attentes de leur poste.

- **Signes distinctifs** : Une perte de motivation, une faible estime de soi, et un sentiment d'inutilité ou d'inefficacité dans le travail accompli.

- **Conséquences** : Les individus touchés évitent souvent les défis professionnels, ce qui peut ralentir leur progression de carrière et réduire leur contribution globale à l'organisation (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

#### 1.1.3.4 Symptômes Physiques Associés

Le burnout s'accompagne également de symptômes physiques, illustrant son impact sur l'ensemble du corps. Parmi ces manifestations, on trouve :

- Une fatigue constante et des troubles du sommeil.
- Des douleurs musculaires, des maux de tête ou des troubles digestifs.
- Une sensibilité accrue aux infections en raison d'une baisse de l'immunité (Kivimäki *et al.*, 2006).

Ces symptômes physiques, bien qu'ils puissent sembler anodins au départ, deviennent souvent des indicateurs alarmants lorsque les autres dimensions psychologiques et émotionnelles sont ignorées.

#### 1.1.3.5 Répercussions Organisationnelles

Les symptômes de l'épuisement professionnel ne se limitent pas aux individus ; ils affectent également les performances globales des organisations. Ces répercussions incluent :

- Une baisse de la productivité et de la qualité du travail.
- Une augmentation de l'absentéisme et des rotations de personnel.
- Une détérioration du climat organisationnel, affectant l'engagement collectif et la satisfaction au travail (Maslach et Leiter, 2016).

Ces effets soulignent la nécessité pour les organisations de reconnaître et d'adresser ces symptômes de manière proactive.

## 1.1.4 Les conséquences de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, ou burnout, dépasse largement le cadre des symptômes individuels et engendre des répercussions importantes sur les employés, les organisations et la société. Ces conséquences se manifestent sur les plans de la santé mentale et physique, de la performance organisationnelle et des coûts socio-économiques, soulignant l'urgence d'une intervention pour réduire ses impacts (Maslach et Leiter, 2016).

### 1.1.4.1 Conséquences pour les individus

L'épuisement professionnel affecte directement la santé et le bien-être des personnes concernées, entraînant des effets graves sur plusieurs plans.

- **Santé mentale** : Le burnout est souvent lié à une augmentation des risques de troubles psychologiques tels que l'anxiété, la dépression et, dans les cas les plus graves, des pensées suicidaires. Ces manifestations psychologiques sont aggravées par un sentiment de perte de contrôle et une incapacité à répondre aux exigences professionnelles (Maslach et Leiter, 2016).
- **Santé physique** : Le stress chronique associé au burnout peut entraîner des troubles somatiques, notamment des migraines, des douleurs musculaires, des troubles digestifs et des maladies cardiovasculaires. Ces effets physiques s'expliquent par l'impact prolongé du stress sur les systèmes biologiques de l'organisme (Kivimäki *et al.*, 2006).
- **Capacités cognitives** : Les employés en burnout signalent fréquemment des difficultés de concentration, des troubles de la mémoire et une capacité réduite à prendre des décisions. Ces limitations cognitives compromettent leur efficacité et leur autonomie dans le cadre professionnel (Schaufeli et Bakker, 2004).

#### 1.1.4.2 Conséquences pour les organisations

L'impact du burnout ne se limite pas aux individus ; il a également des répercussions significatives sur les entreprises et les institutions.

- **Baisse de productivité** : Les employés touchés par l'épuisement professionnel produisent moins en raison de leur fatigue mentale et physique. Ils commettent également davantage d'erreurs, ce qui peut affecter la qualité des produits et des services offerts par l'organisation (Maslach *et al.*, 2001).
- **Turnover et absentéisme** : L'épuisement professionnel est un facteur majeur de démissions et d'absences prolongées. Ces absences entraînent des coûts élevés pour les entreprises, notamment en matière de remplacement et de formation (Schaufeli et Bakker, 2004).
- **Climat organisationnel** : Le burnout altère les relations entre collègues et peut créer un environnement de travail tendu, caractérisé par un manque de confiance et une diminution de la collaboration (Maslach et Leiter, 2016).

#### 1.1.4.3 Conséquences pour la société

Les répercussions de l'épuisement professionnel s'étendent bien au-delà des individus et des entreprises, ayant des conséquences majeures sur les systèmes économiques et sociaux. Sur le plan économique, le burnout engendre une réduction significative de la productivité à l'échelle nationale, principalement en raison des absences prolongées des travailleurs, des départs précoces du marché du travail et de la diminution des performances professionnelles. Ces impacts économiques se traduisent également par des coûts indirects importants, notamment ceux liés au recrutement et à la formation des nouveaux employés, ainsi qu'à la perte de compétences clés. Dans les pays développés, ces pertes économiques sont estimées à plusieurs milliards de dollars chaque année, soulignant le poids financier considérable du burnout sur les économies nationales (Hassard *et al.*, 2018).

Par ailleurs, les troubles physiques et psychologiques associés à cet état de stress chronique augmentent considérablement la demande en soins de santé. Les consultations médicales, les traitements prolongés, les hospitalisations et les recours à des spécialistes entraînent une surcharge des systèmes de santé publics et privés, ce qui met sous pression les ressources limitées disponibles (Kivimäki *et al.*, 2006).

Sur le plan social, l'épuisement professionnel affecte également les relations personnelles des individus concernés. Les tensions générées par ce phénomène peuvent se traduire par des conflits au sein des familles, un isolement social et une détérioration des réseaux de soutien personnel, amplifiant ainsi les effets négatifs au-delà de la sphère professionnelle (Maslach et Leiter, 2016). Ces différentes dimensions montrent que l'épuisement professionnel constitue une problématique sociétale majeure, nécessitant des interventions collectives pour en limiter les impacts et promouvoir des environnements de travail plus sains.

## **1.2 LE CONCEPT DU CAPITAL PSYCHOLOGIQUE**

Le capital psychologique (PsyCap) est un concept central en psychologie positive qui désigne un ensemble de ressources psychologiques mobilisables pour surmonter les défis professionnels et atteindre des objectifs. Développé par Luthans, Youssef et Avolio (2007), il repose sur des états psychologiques positifs qui peuvent être mesurés, développés et utilisés pour améliorer le bien-être des employés et les performances organisationnelles. Contrairement à des traits de personnalité fixes, le PsyCap est malléable et peut être renforcé par des interventions ciblées, offrant ainsi un levier stratégique pour les organisations (Avey, Luthans, et Youssef-Morgan, 2010). Cette ressource s'avère particulièrement précieuse dans les environnements de travail exigeants, où elle favorise non seulement l'épanouissement individuel, mais aussi la résilience et la performance collective.

### 1.2.1 Définition du capital psychologique

Le concept de capital psychologique, introduit par Luthans et ses collaborateurs, s'inscrit dans le prolongement des travaux en psychologie positive, en mettant l'accent sur les états psychologiques positifs qui peuvent être non seulement mesurés, mais aussi développés (Luthans *et al.*, 2007). Cette notion se distingue par sa visée pragmatique, en cherchant à identifier et à promouvoir des ressources psychologiques susceptibles d'améliorer l'efficacité professionnelle des individus. Contrairement à d'autres caractéristiques psychologiques perçues comme stables ou immuables, le capital psychologique se caractérise par sa malléabilité, ce qui en fait une ressource dynamique et évolutive.

Cette définition met en lumière la possibilité de faire évoluer ces ressources psychologiques par le biais d'interventions ciblées et adaptées. Luthans et Youssef-Morgan (2017) soulignent que cette approche s'oppose aux visions traditionnelles des traits de personnalité fixes, en introduisant une perspective qui valorise le potentiel de développement des individus. En effet, le capital psychologique repose sur une base scientifique solide, démontrant qu'il peut être enrichi pour répondre aux besoins spécifiques des contextes organisationnels.

Ainsi, le capital psychologique ne se limite pas à un simple état statique, mais représente une ressource stratégique qui peut être optimisée pour améliorer les performances professionnelles, favoriser l'adaptabilité et renforcer la résilience face aux défis du monde du travail. Cette approche innovante a inspiré de nombreuses recherches, ouvrant la voie à une meilleure compréhension et à une application élargie de la psychologie positive dans les environnements professionnels.

Le concept de capital psychologique a été enrichi par plusieurs chercheurs qui ont exploré ses interactions avec d'autres notions clés du domaine organisationnel. Sweetman *et al.*, (2011) le décrivent comme un outil puissant pour améliorer les performances professionnelles en favorisant à la fois l'engagement des employés et leur créativité. Selon

ces auteurs, le capital psychologique agit comme une force motrice interne, incitant les individus à surmonter les obstacles avec persévérance et à adopter une approche proactive dans la réalisation de leurs objectifs. Par son rôle motivateur, il encourage une attitude innovante face aux défis, ce qui renforce l'efficience et la contribution des employés à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Dans une perspective complémentaire, Avey *et al.*, (2011) soulignent l'importance du capital psychologique en tant que ressource protectrice face aux effets négatifs du stress. Ces chercheurs mettent en avant le fait que, dans des contextes professionnels marqués par des pressions constantes, un niveau élevé de capital psychologique permet aux employés de développer des mécanismes d'adaptation plus robustes. Ces mécanismes aident non seulement à minimiser les répercussions du stress sur leur bien-être, mais aussi à prévenir des problématiques graves telles que l'épuisement émotionnel. Ainsi, le capital psychologique agit comme une barrière contre les risques liés aux environnements de travail exigeants, favorisant une meilleure résilience face aux défis professionnels.

Ces apports théoriques mettent en lumière le double rôle stratégique du capital psychologique dans les organisations modernes. D'une part, il constitue une ressource clé pour stimuler l'engagement et la créativité, éléments essentiels pour promouvoir l'innovation et la performance. D'autre part, il agit comme un facteur de protection face aux exigences professionnelles, contribuant ainsi au bien-être des employés tout en réduisant les risques d'épuisement. En investissant dans le développement du capital psychologique de leurs employés, les organisations peuvent non seulement améliorer la productivité individuelle et collective, mais également instaurer une culture organisationnelle axée sur la résilience et l'adaptabilité. Ces conclusions illustrent l'importance croissante du capital psychologique dans la gestion des ressources humaines et dans la création d'un environnement de travail durable et performant (Luthans *et al.*, 2007).

Pour approfondir la compréhension du capital psychologique, il est pertinent d'examiner d'autres définitions proposées par différents chercheurs. Par exemple, Choisay *et al.*, (2021) définissent le PsyCap comme un construit multidimensionnel composé de l'auto-

efficacité, de l'espérance, de la résilience et de l'optimisme, qui sont des états psychologiques positifs mesurables et développables contribuant à l'amélioration de la performance et du bien-être des individus au travail. Cette définition met l'accent sur la nature malléable du PsyCap, suggérant que ces dimensions peuvent être cultivées et renforcées à travers des interventions spécifiques.

La vision multidimensionnelle du PsyCap avancée par Choisay *et al.*, (2021) met en évidence la richesse de ce concept en soulignant l'interconnexion de ses dimensions constitutives. L'auto-efficacité, par exemple, fait référence à la confiance d'un individu en sa capacité à relever des défis et à atteindre des objectifs précis. L'espérance, quant à lui, représente la capacité à identifier des voies alternatives pour surmonter les obstacles et à maintenir une orientation optimiste vers l'avenir. La résilience renforce la capacité à rebondir après des échecs ou des difficultés, tandis que l'optimisme permet aux individus d'interpréter les situations présentes et futures de manière favorable, même dans un contexte de pression ou d'incertitude.

Un autre élément clé de la définition de Choisay *et al.*, (2021) est la nature malléable du PsyCap. Contrairement aux traits de personnalité, souvent considérés comme relativement fixes, les dimensions du PsyCap peuvent être développées et renforcées par des interventions ciblées. Cette caractéristique offre aux organisations la possibilité d'investir dans des programmes adaptés pour développer ces ressources internes chez leurs employés. Par exemple, des ateliers axés sur le développement de la résilience ou des formations encourageant l'optimisme et l'espérance peuvent contribuer à accroître le PsyCap, améliorant ainsi les capacités d'adaptation et la performance des individus.

Choisay *et al.*, (2021) soulignent également le rôle crucial du PsyCap dans la promotion du bien-être des employés. En favorisant des états psychologiques positifs, le PsyCap contribue à réduire le stress et à prévenir les risques d'épuisement professionnel. Simultanément, il améliore la satisfaction au travail, l'engagement et la motivation, tout en favorisant des comportements proactifs tels que l'innovation et la persévérance.

D'un autre côté, Vellut (2019) décrit le capital psychologique comme un ensemble de ressources internes profondes, englobant "qui je suis" et "ce que je deviens", et souligne que le PsyCap se situe à un niveau plus profond que le capital humain, qui concerne principalement les connaissances et compétences acquises. Cette perspective met en évidence l'importance de l'identité personnelle et du développement continu dans la constitution du PsyCap, suggérant que le renforcement de ces ressources internes peut conduire à une meilleure adaptation et performance dans les environnements professionnels.

### **1.2.2 Le capital psychologique et ses fondements en psychologie positive**

La psychologie positive, introduite par Seligman et Csikszentmihalyi (2000), représente une discipline scientifique centrée sur l'étude des forces humaines et des conditions favorisant l'épanouissement individuel et collectif. Contrairement aux approches traditionnelles de la psychologie, qui se concentrent principalement sur les troubles et les dysfonctionnements, la psychologie positive met en avant les ressources personnelles et les mécanismes qui permettent aux individus de prospérer, même dans des environnements complexes ou stressants. C'est dans ce cadre que s'inscrit le concept de capital psychologique (PsyCap), un ensemble d'états psychologiques positifs qui soutiennent la performance professionnelle et le bien-être global (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

#### **1.2.2.1 Les bases théoriques du capital psychologique**

Le capital psychologique, ou PsyCap, repose sur les fondements de la psychologie positive, une discipline qui s'attache à mettre en valeur les forces et les ressources internes des individus plutôt qu'à se concentrer sur leurs faiblesses. Contrairement aux approches traditionnelles qui perçoivent les caractéristiques humaines comme fixes, la psychologie positive soutient l'idée que les individus possèdent un potentiel illimité de développement. Cette vision optimiste s'inscrit dans une démarche proactive visant à renforcer les capacités des individus à s'adapter aux environnements complexes et en constante évolution (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

Le caractère distinctif du PsyCap réside dans sa **malléabilité**, une qualité qui le rend particulièrement pertinent dans le contexte organisationnel. Contrairement aux traits de personnalité, qui sont généralement stables et peu modifiables, le PsyCap peut être cultivé et amélioré grâce à des interventions spécifiques. Ces interventions, souvent sous la forme de formations, d'ateliers ou de coaching, visent à développer les quatre dimensions fondamentales du capital psychologique : l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience. Cette capacité à évoluer et à s'enrichir en fait une ressource dynamique, parfaitement adaptée aux exigences d'un environnement professionnel complexe et incertain (Luthans *et al.*, 2007).

Les traits de personnalité, bien qu'importants dans la compréhension du comportement humain, sont souvent perçus comme des caractéristiques relativement figées, définies par la génétique et l'expérience précoce. À l'inverse, le PsyCap repose sur une conception évolutive, où les ressources psychologiques ne sont pas simplement des qualités innées, mais des capacités que l'on peut apprendre, développer et perfectionner. Cette distinction est cruciale dans le contexte professionnel, où les employés doivent continuellement s'adapter à de nouvelles exigences et relever des défis imprévus. En ce sens, le PsyCap offre une alternative pratique et mesurable pour améliorer le bien-être et la performance au travail, en mettant l'accent sur le potentiel de croissance et de développement des individus (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

#### 1.2.2.2 La malléabilité comme facteur clé du PsyCap

Un aspect distinctif et particulièrement intéressant du capital psychologique (PsyCap) réside dans sa malléabilité. Contrairement à des caractéristiques considérées comme relativement fixes, telles que les traits de personnalité ou les aptitudes cognitives, le PsyCap se distingue par sa capacité à être influencé et renforcé par des interventions ciblées. Selon Luthans et Youssef-Morgan (2017), des programmes spécifiques peuvent être mis en place pour favoriser son développement. Parmi ces initiatives figurent des ateliers de développement personnel, des formations en leadership positif et des séances de coaching

individualisé. Ces interventions permettent d'accompagner les individus dans l'acquisition et le renforcement d'états psychologiques positifs, tels que la confiance en soi (efficacité personnelle), l'optimisme, la résilience et l'espoir.

Le caractère malléable du PsyCap en fait une ressource stratégique pour les organisations qui souhaitent non seulement améliorer le bien-être psychologique de leurs employés, mais également stimuler leur performance. En effet, les recherches démontrent que l'accroissement du PsyCap peut générer des bénéfices concrets pour les individus et les organisations. Par exemple, les employés dotés d'un capital psychologique élevé sont souvent mieux préparés pour relever les défis professionnels, gérer le stress et maintenir un niveau élevé de motivation et de productivité (Luthans *et al.*, 2017).

#### 1.2.2.3 Le capital psychologique comme ressource organisationnelle

Le capital psychologique (PsyCap) représente une ressource stratégique pour les organisations, notamment grâce à son influence significative sur la performance organisationnelle et le comportement des employés. Selon Avey *et al.*, (2011), le PsyCap, en promouvant des états psychologiques positifs tels que l'espoir, la résilience, l'optimisme et l'efficacité personnelle, favorise une augmentation de la motivation et de l'engagement des employés. Ces caractéristiques psychologiques contribuent non seulement à la productivité individuelle, mais également à la performance collective de l'organisation.

L'une des principales contributions du PsyCap réside dans sa capacité à réduire les comportements contre-productifs au travail. Les recherches montrent que les employés ayant des niveaux élevés de PsyCap sont moins enclins à adopter des comportements nuisibles, comme l'absentéisme, les retards injustifiés ou les conflits interpersonnels (Avey *et al.*, 2011). Par ailleurs, un PsyCap élevé est également associé à une diminution du turnover, puisque les employés ressentent davantage de satisfaction et d'attachement envers leur environnement de travail. Ces effets positifs permettent aux organisations de réaliser des économies importantes, notamment en ce qui concerne les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

En outre, le PsyCap joue un rôle central dans la promotion des comportements de citoyenneté organisationnelle, définis comme des actions volontaires qui vont au-delà des responsabilités professionnelles des employés, mais qui bénéficient à l'ensemble de l'organisation. Avey *et al.*, (2011) soulignent que les employés possédant un fort capital psychologique sont plus enclins à aider leurs collègues, à proposer des solutions innovantes et à s'impliquer dans des initiatives collectives, même en dehors de leurs tâches habituelles. Ces comportements renforcent non seulement la cohésion des équipes, mais participent également à la création d'une culture organisationnelle positive et résiliente.

### **1.2.3 Les mécanismes d'action du capital psychologique**

Le capital psychologique (PsyCap) est considéré comme une ressource essentielle pour encourager des attitudes et des comportements positifs au sein des organisations. En tant que ressource psychologique axée sur des états mentaux constructifs, il joue un rôle clé dans l'amélioration du bien-être des employés et dans leur contribution à la réussite collective. Comme le soulignent Avey *et al.*, (2010), le PsyCap, grâce à sa malléabilité et à son influence démontrée, aide les individus à faire face aux défis professionnels tout en maintenant un niveau élevé d'engagement et de motivation. Il apparaît ainsi comme un pilier fondamental pour favoriser des environnements de travail résilients et performants sur le long terme.

#### **1.2.3.1 Amélioration de la satisfaction professionnelle**

Un niveau élevé de capital psychologique (PsyCap) est fortement associé à une satisfaction accrue au travail, un facteur clé du bien-être des employés et de la performance organisationnelle. Les individus disposant de cette ressource psychologique sont non seulement plus épanouis dans leur environnement professionnel, mais ils manifestent également un engagement supérieur et une intention réduite de quitter leur emploi. Comme l'ont souligné Nasria *et al.*, (2019), cette satisfaction au travail est en grande partie attribuable à une perception accrue du sens et de la valeur des tâches accomplies. Les employés dotés d'un PsyCap élevé perçoivent leur emploi comme une opportunité d'apprentissage et de

développement personnel, plutôt qu'une simple accumulation de contraintes ou d'obligations professionnelles. Cette perspective contribue à maintenir leur motivation, même dans des contextes où les exigences professionnelles sont élevées.

Cette ressource psychologique joue également un rôle déterminant dans la manière dont les employés surmontent les frustrations et les difficultés professionnelles. Grâce à leur capacité à adopter une vision positive des défis, ces individus sont mieux préparés à naviguer dans des environnements de travail complexes ou stressants. Cela favorise non seulement leur capacité à rester résilients face à l'adversité, mais également leur rétention dans l'organisation. En effet, un PsyCap élevé aide les employés à transformer les situations stressantes en opportunités de croissance et d'amélioration, ce qui alimente un cercle vertueux de satisfaction et d'engagement (Nasria *et al.*, 2019).

En outre, le PsyCap influence positivement la qualité des relations interpersonnelles au travail. Les employés disposant d'un niveau élevé de PsyCap valorisent davantage les interactions positives avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui renforce la collaboration et la confiance mutuelle. Cette dynamique contribue à un sentiment d'appartenance accru, élément fondamental pour instaurer une culture organisationnelle harmonieuse. Selon Avey *et al.*, (2010), ces relations interpersonnelles améliorées renforcent non seulement la satisfaction au travail, mais favorisent également la cohésion et la performance collective. Les employés satisfaits, en raison de leur PsyCap élevé, participent activement à la création d'un environnement organisationnel marqué par l'entraide, la reconnaissance mutuelle et le respect, des éléments cruciaux pour une performance organisationnelle durable.

#### 1.2.3.2 Réduction du stress et de l'épuisement professionnel

Le capital psychologique (PsyCap) joue un rôle important dans l'atténuation des effets négatifs du stress professionnel. En aidant les employés à mieux s'adapter aux exigences et pressions de leur environnement de travail, le PsyCap agit comme une ressource protectrice qui réduit l'impact du stress prolongé. Il favorise des attitudes positives et des stratégies

proactives face aux défis, ce qui diminue les risques de développer des symptômes d'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel, défini par Maslach et Leiter (2016) comme un syndrome comprenant une fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation et un sentiment réduit d'accomplissement personnel, est souvent amplifié par des environnements de travail exigeants. Les employés disposant d'un PsyCap élevé sont mieux préparés à gérer ces pressions en mobilisant des stratégies adaptées, telles que la recherche de solutions ou le soutien social. Ces approches favorisent non seulement leur bien-être personnel, mais renforcent également leur capacité à maintenir des performances élevées, même dans des contextes stressants.

Les effets positifs du PsyCap se manifestent également à l'échelle organisationnelle. Avey et Youssef-Morgan (2010) soutiennent que le développement du PsyCap chez les employés contribue à réduire l'absentéisme et le turnover, qui représentent des coûts importants pour les organisations. Des employés dotés d'un PsyCap élevé sont également plus enclins à maintenir des niveaux élevés de productivité et à promouvoir un climat organisationnel positif. Ce climat favorise la collaboration, renforce les relations interpersonnelles et encourage une culture organisationnelle axée sur la résilience collective et la résolution proactive des problèmes.

### **1.3 LE LIEN ENTRE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LE CAPITAL PSYCHOLOGIQUE**

L'épuisement professionnel, ou burnout, est un syndrome résultant d'un stress chronique au travail, caractérisé par une fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation et une diminution du sentiment d'accomplissement personnel. Face à cette problématique, le capital psychologique, qui englobe des dimensions telles que l'auto-efficacité, l'espoir, la résilience et l'optimisme, émerge comme une ressource interne essentielle pour les individus (Luthans *et al.*, 2015). Des recherches récentes montrent que le capital psychologique exerce un rôle protecteur contre le développement du burnout, en influençant positivement la gestion du stress et en améliorant le bien-être au travail. Par exemple, An *et al.*, (2020) ont démontré

que des niveaux élevés de capital psychologique sont associés à une réduction significative des symptômes d'épuisement professionnel chez les employés. Cette section examine en détail le lien entre le capital psychologique et l'épuisement professionnel.

### **1.3.1 La nature du lien entre l'épuisement professionnel et le capital psychologique**

L'épuisement professionnel, communément désigné par le terme burnout, constitue une problématique de plus en plus alarmante dans les environnements de travail modernes. Ce syndrome, qui affecte profondément le bien-être des employés, se manifeste principalement par trois composantes distinctes : un état d'épuisement émotionnel, une attitude de détachement ou de dépersonnalisation envers les collègues et les tâches, et une diminution notable du sentiment d'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2016). Ce phénomène survient souvent lorsque les exigences professionnelles dépassent les ressources disponibles pour y faire face, créant ainsi un déséquilibre susceptible d'engendrer un stress chronique. Dans ce contexte, le concept de capital psychologique, introduit par Luthans et al., (2007), apparaît comme une ressource essentielle pour comprendre et atténuer ces dynamiques néfastes.

Le capital psychologique, également connu sous le terme PsyCap, se distingue par ses quatre dimensions fondamentales : l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience. Ces dimensions incarnent des ressources psychologiques positives qui permettent aux individus de surmonter les défis organisationnels tout en préservant leur santé mentale dans des contextes professionnels exigeants (Avey et al., 2011). Contrairement à d'autres ressources plus statiques, le PsyCap possède un caractère dynamique, ce qui signifie qu'il peut être développé et renforcé. Des recherches montrent que les travailleurs dotés d'un capital psychologique élevé démontrent une capacité accrue à gérer les pressions professionnelles et présentent une moindre prédisposition au burnout (Xanthopoulou et al., 2009). En ce sens, le PsyCap ne se limite pas à une simple ressource personnelle, mais constitue un véritable rempart contre les effets délétères du stress au travail.

Le rôle protecteur du capital psychologique s'inscrit également dans les cadres théoriques comme le modèle des demandes et des ressources au travail (Job Demands-Resources Model) développé par Demerouti et Bakker (2007). Selon ce modèle, les ressources personnelles telles que le capital psychologique jouent un rôle clé en réduisant l'impact des exigences professionnelles élevées sur la santé mentale et la performance des employés. Par exemple, l'optimisme peut transformer la perception des défis en opportunités de croissance personnelle et professionnelle, tandis que la résilience aide les individus à surmonter les épreuves difficiles et à rebondir face à l'adversité (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ces dimensions du PsyCap, lorsqu'elles sont mobilisées conjointement, favorisent une gestion plus efficace du stress, améliorant ainsi non seulement le bien-être des employés, mais également leur productivité.

Une des particularités du PsyCap réside dans son caractère malléable, ce qui en fait un levier stratégique pour les organisations. En effet, des études telles que celles d'Avey *et al.*, (2010) ont démontré que des interventions ciblées visant à renforcer le capital psychologique peuvent avoir un impact significatif sur la perception des employés quant à leurs compétences et leur capacité à faire face aux contraintes professionnelles. Ces programmes, souvent intégrés dans les initiatives de développement organisationnel, contribuent à renforcer le sentiment de contrôle et de satisfaction des employés, réduisant ainsi les risques d'épuisement professionnel. De telles approches soulignent l'importance pour les entreprises de reconnaître et de promouvoir le PsyCap comme une ressource organisationnelle clé.

Une des particularités du PsyCap réside dans son caractère malléable, ce qui en fait un levier stratégique pour les organisations. En effet, des études telles que celles d'Avey *et al.*, (2010) ont démontré que des interventions ciblées visant à renforcer le capital psychologique peuvent avoir un impact significatif sur la perception des employés quant à leurs compétences et leur capacité à faire face aux contraintes professionnelles. Ces programmes, souvent intégrés dans les initiatives de développement organisationnel, contribuent à renforcer le sentiment de contrôle et de satisfaction des employés, réduisant ainsi les risques

d'épuisement professionnel. De telles approches soulignent l'importance pour les entreprises de reconnaître et de promouvoir le PsyCap comme une ressource organisationnelle clé.

Enfin, le capital psychologique dépasse la simple prévention de l'épuisement professionnel. Il agit également comme un catalyseur pour encourager des comportements proactifs, tels que la recherche active de solutions et l'engagement envers les objectifs organisationnels, tout en développant des mécanismes d'adaptation pour naviguer dans des environnements de travail dynamiques et complexes (Sweetman *et al.*, 2011). Ces qualités rendent le PsyCap particulièrement précieux dans la création d'une culture organisationnelle résiliente, où les employés peuvent prospérer malgré les défis croissants.

### **1.3.2 Contexte et importance du capital psychologique dans la gestion de l'épuisement professionnel**

Dans le monde du travail actuel, caractérisé par des exigences accrues et une intensification des tâches, l'épuisement professionnel, ou burnout, est devenu une préoccupation majeure pour les employeurs et les professionnels de la santé. Ce syndrome se manifeste par une combinaison de fatigue émotionnelle, de dépersonnalisation et d'une diminution du sentiment d'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2016). La fatigue émotionnelle résulte souvent de l'épuisement des ressources mentales nécessaires pour faire face aux exigences de l'environnement de travail, tandis que la dépersonnalisation se traduit par une attitude de détachement et de cynisme envers le travail et les collègues. Enfin, le manque d'accomplissement personnel est caractérisé par une baisse de l'estime de soi et une perception d'inefficacité, amenant les individus à se sentir incompétents dans leur rôle (Maslach & Leiter, 2016).

Pour faire face à ces défis, le capital psychologique (PsyCap) émerge comme une ressource interne cruciale, favorisant la résilience et le bien-être au travail. Selon Luthans *et al.*, (2015), le PsyCap se compose de quatre dimensions clés : l'auto-efficacité, l'espérance, la résilience et l'optimisme. L'auto-efficacité est la conviction en ses capacités à atteindre des objectifs spécifiques, ce qui permet aux individus d'aborder les tâches avec confiance et

persévérance. L'espérance, en tant que seconde dimension, encourage les individus à se fixer des objectifs clairs et à trouver des moyens d'y parvenir, renforçant leur capacité à surmonter les obstacles (Luthans *et al.*, 2015). Quant à la résilience, elle permet aux employés de se remettre rapidement des échecs et de rebondir face aux situations difficiles, en minimisant les effets des situations stressantes sur leur bien-être mental. Enfin, l'optimisme incite les individus à entrevoir des résultats positifs même dans des circonstances difficiles, ce qui joue un rôle protecteur contre le stress lié aux exigences professionnelles.

Les recherches montrent que le PsyCap exerce une influence positive sur la perception du travail, permettant aux individus de mieux gérer les pressions et de maintenir un engagement élevé malgré les défis rencontrés. En effet, un capital psychologique élevé aide non seulement à atténuer les effets négatifs de l'environnement de travail, mais il est également associé à une meilleure santé mentale et à une réduction des symptômes d'épuisement professionnel (Luthans *et al.*, 2015). Dans cette perspective, le PsyCap n'est pas seulement un facteur de protection contre le burnout, mais également un levier stratégique pour promouvoir un environnement de travail plus sain et favoriser la productivité.

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou burnout, se manifeste souvent par une fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation, et une diminution du sentiment d'accomplissement personnel. Face à cette situation, des ressources psychologiques internes, comme le capital psychologique, émergent comme des leviers puissants pour atténuer les effets du stress professionnel. L'étude de An *et al.*, (2020) met en lumière l'importance du capital psychologique positif dans la gestion de l'épuisement professionnel en montrant qu'il peut jouer un rôle crucial dans la préservation de la santé mentale et du bien-être des employés (An *et al.*, 2020).

Le capital psychologique, ou PsyCap, comprend quatre dimensions : l'auto-efficacité, l'espérance, la résilience, et l'optimisme. Chacune de ces dimensions contribue à renforcer la capacité des individus à faire face aux situations stressantes. Par exemple, l'auto-efficacité favorise la confiance en ses capacités à réussir malgré les obstacles, ce qui aide les employés

à gérer efficacement leurs tâches, même en cas de forte pression (An *et al.*, 2020). L'espérance permet aux individus de se fixer des objectifs et d'identifier plusieurs voies pour les atteindre, renforçant ainsi leur capacité à persévérer face aux défis. La résilience, quant à elle, leur permet de surmonter les revers et de se remettre plus rapidement des situations de stress, tandis que l'optimisme leur donne une perspective positive, qui réduit leur vulnérabilité au burnout.

Les résultats de l'étude montrent que le renforcement du capital psychologique a un impact positif non seulement sur la santé mentale des employés, mais également sur leurs performances au travail. An et al., (2020) indiquent qu'un PsyCap élevé aide à atténuer les effets du stress professionnel en fournissant aux employés des ressources psychologiques qui agissent comme un tampon contre le burnout. En intégrant ces dimensions, le PsyCap réduit les effets négatifs de l'épuisement professionnel sur la productivité, le bien-être des employés, et leur satisfaction au travail. Par exemple, un employé ayant un niveau élevé de résilience et d'optimisme est plus susceptible de maintenir un bon niveau de performance même dans des conditions de travail exigeantes (An et al., 2020).

Les conclusions de cette étude soulignent la nécessité, pour les organisations de tous secteurs, de mettre en œuvre des stratégies visant à renforcer le capital psychologique des employés. En investissant dans des formations et des programmes de développement personnel pour renforcer les dimensions du PsyCap, les entreprises peuvent prévenir le burnout et améliorer les performances globales de leurs équipes. Selon An et al. (2020), cette approche contribue non seulement à réduire les symptômes d'épuisement professionnel, mais aussi à promouvoir un environnement de travail plus sain et productif. Le capital psychologique se révèle ainsi être un atout précieux dans le contexte professionnel moderne, où les attentes de performance et les pressions sont en constante augmentation (An *et al.*, 2020).

### **1.3.3 Les dimensions du capital psychologique et leur rôle dans la prévention de l'épuisement professionnel**

#### **1.3.3.1 L'auto-efficacité**

L'auto-efficacité, concept introduit par Bandura (1977), se définit comme la croyance en sa capacité à organiser et exécuter les actions requises pour atteindre des objectifs spécifiques. Dans le contexte professionnel, une auto-efficacité élevée permet aux individus de percevoir les défis comme des opportunités plutôt que des obstacles, renforçant ainsi leur résilience face au stress et réduisant le risque d'épuisement professionnel.

Dans le contexte professionnel, l'auto-efficacité est particulièrement importante pour aider les employés à surmonter le stress quotidien. Une auto-efficacité élevée permet aux individus de percevoir les défis professionnels comme des occasions de développement personnel et d'apprentissage, plutôt que comme des menaces (Bandura, 1997). Cette perspective positive réduit non seulement le stress perçu, mais renforce également la résilience, permettant ainsi de minimiser le risque d'épuisement professionnel. Schwarzer et Hallum (2008) montrent que les individus ayant une forte auto-efficacité sont moins susceptibles de ressentir un burnout, car ils ont confiance en leurs capacités à gérer les demandes de leur travail et à trouver des solutions efficaces face aux situations de pression.

De même, l'étude de Shoji *et al.*, (2016) a exploré les effets de l'auto-efficacité sur le burnout chez les professionnels de la santé mentale, un groupe particulièrement vulnérable à ce syndrome en raison de l'exposition régulière à des situations émotionnellement exigeantes. Cette étude a montré que les individus ayant une auto-efficacité élevée – c'est-à-dire ceux qui croient en leur capacité à faire face aux défis de leur travail – présentaient moins de symptômes d'épuisement émotionnel que ceux ayant une auto-efficacité faible (Shoji *et al.*, 2016).

Les résultats de l'étude soulignent que l'auto-efficacité agit en atténuant les perceptions de stress liées aux exigences de leur métier. En effet, les professionnels de la santé mentale

ayant une forte auto-efficacité parviennent mieux à gérer leurs émotions et à maintenir une distance émotionnelle appropriée vis-à-vis des situations difficiles rencontrées dans leur travail. Shoji *et al.*, (2016) expliquent que cette distance émotionnelle permet aux individus de protéger leur bien-être psychologique en réduisant l'impact émotionnel des interactions stressantes avec les patients.

En outre, l'étude de Shoji *et al.*, (2016) indique que l'auto-efficacité améliore les stratégies d'adaptation des individus face aux défis professionnels. Les employés ayant une auto-efficacité élevée sont plus susceptibles de recourir à des méthodes de résolution de problèmes et de recherche de solutions, plutôt que d'adopter des comportements d'évitement ou de retrait. Cette approche proactive face aux difficultés réduit leur probabilité de ressentir de l'épuisement émotionnel et améliore leur capacité à persévérer dans des situations de travail stressantes.

### 1.3.3.2 L'espoir

L'espoir, reconnu comme un pilier fondamental du capital psychologique, englobe non seulement la capacité à se fixer des objectifs réalistes, mais aussi à concevoir des stratégies pour les atteindre et à maintenir une persistance face aux obstacles (Snyder, 2002). En contexte professionnel, cette capacité à imaginer un avenir positif, même dans des situations complexes ou tendues, devient un atout précieux pour les employés. En effet, l'espoir contribue à renforcer la résilience face aux défis quotidiens, encourageant une approche proactive face aux difficultés. Cette perspective optimiste permet aux employés de garder un niveau de motivation stable, même lorsqu'ils sont confrontés à des environnements de travail stressants où le risque de burnout est particulièrement présent (Snyder, 2002).

Selon Snyder (2002), l'espoir est un processus cognitif articulé autour de deux dimensions : la motivation à poursuivre des objectifs (« agency thinking ») et la capacité à envisager des alternatives pour les atteindre (« pathways thinking »). Ensemble, ces deux dimensions favorisent la résilience face aux situations difficiles, offrant une protection contre

la perte de motivation et le sentiment de stagnation souvent liés au burnout (Luthans *et al.*, 2007).

L'espoir favorise non seulement une motivation continue, mais aussi une capacité accrue à résoudre les problèmes. En cultivant l'espoir, les employés développent une approche proactive qui leur permet de voir les défis comme des opportunités d'apprentissage et de croissance personnelle, plutôt que comme des obstacles insurmontables. Ce processus d'auto-renforcement améliore leur satisfaction et leur engagement au travail, contribuant ainsi à prévenir les effets négatifs du burnout en réduisant les risques de démotivation et de fatigue émotionnelle (Newman *et al.*, 2014).

#### 1.3.3.3 L'optimisme

L'optimisme, une composante essentielle du capital psychologique, se définit comme la capacité d'un individu à anticiper des résultats positifs et à entretenir une vision constructive face aux défis de la vie professionnelle. Contrairement à une approche naïve ou irréaliste, l'optimisme repose sur une évaluation rationnelle des situations, combinée à la conviction que les efforts fournis permettront d'atteindre des objectifs favorables (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Cet état d'esprit joue un rôle crucial dans la gestion des pressions professionnelles et dans le maintien d'une santé mentale équilibrée.

Dans un environnement marqué par des exigences professionnelles élevées, l'optimisme constitue un atout majeur pour faire face au stress. Les individus optimistes tendent à percevoir les défis comme des opportunités de croissance plutôt que comme des menaces. Par exemple, lorsqu'un employé est confronté à une surcharge de travail, son optimisme peut l'encourager à adopter une stratégie proactive pour gérer la situation, réduisant ainsi les effets négatifs du stress (Carver et Scheier, 2014). Cette perspective contribue à limiter les impacts émotionnels néfastes liés aux contraintes professionnelles.

Outre son rôle dans la gestion du stress, l'optimisme influence directement la performance des employés. En effet, les individus optimistes sont plus susceptibles de se

fixer des objectifs ambitieux et de mobiliser les ressources nécessaires pour les atteindre. Cette attitude proactive et orientée vers les solutions favorise une productivité accrue et renforce leur engagement envers les tâches professionnelles (Avey *et al.*, 2011). De plus, ces employés inspirent souvent leurs collègues, créant une dynamique positive au sein des équipes de travail.

Sur le plan psychologique, l'optimisme agit comme un facteur protecteur face aux risques d'épuisement professionnel. Les études montrent que les employés optimistes sont moins susceptibles de développer des symptômes de burnout, tels que l'épuisement émotionnel, car ils sont en mesure de maintenir une perspective positive face aux difficultés (Seligman, 1998). En outre, cette qualité est associée à une diminution des niveaux d'anxiété et de dépression, contribuant ainsi à un bien-être durable.

Les organisations peuvent tirer parti de l'optimisme en mettant en place des initiatives pour le développer parmi leurs employés. Par exemple, des formations axées sur la pensée positive, des programmes de coaching ou des mécanismes de mentorat peuvent renforcer cette qualité. Ces interventions contribuent non seulement à améliorer l'optimisme individuel, mais aussi à instaurer un climat organisationnel positif où les employés collaborent pour surmonter les défis (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ce type d'environnement encourage une culture organisationnelle résiliente et axée sur les solutions.

Bien que l'optimisme présente de nombreux avantages, il est important de reconnaître ses limites. Un excès d'optimisme peut conduire à des comportements imprudents ou à une sous-estimation des risques, mettant ainsi en danger les résultats attendus (Schneider, 2001). Par conséquent, il est essentiel d'encourager un équilibre entre optimisme et réalisme pour maximiser les bénéfices de cette ressource.

#### 1.3.3.4 La résilience

La résilience, quatrième dimension du capital psychologique, se définit comme la capacité d'un individu à rebondir face aux situations difficiles, à s'adapter aux changements

imprévus et à tirer parti des défis pour évoluer. Plus qu'un simple mécanisme de récupération, elle permet aux individus non seulement de surmonter les épreuves, mais également d'en sortir renforcés sur les plans personnel et professionnel (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Dans le contexte du travail, où la pression, l'incertitude et les exigences élevées sont fréquentes, cette qualité joue un rôle crucial.

Les milieux professionnels modernes, souvent marqués par des défis complexes tels que les restructurations, les charges de travail élevées ou encore les imprévus liés au marché, exigent des employés une grande capacité d'adaptation. La résilience leur permet de gérer efficacement ces pressions en adoptant une attitude constructive et proactive. Par exemple, un employé résilient confronté à un échec ou à une surcharge de travail saura garder son calme, identifier des solutions pratiques et mobiliser ses ressources pour progresser (Southwick et Charney, 2012). Cette aptitude à rester opérationnel face aux difficultés limite non seulement l'impact émotionnel du stress, mais favorise aussi une performance continue.

La résilience est étroitement liée à la stabilité et à la performance dans des contextes professionnels complexes. Les employés résilients gèrent mieux leurs émotions sous pression, ce qui leur permet de rester concentrés sur leurs objectifs, même dans des conditions exigeantes. Leur capacité à persévérer, à surmonter les obstacles et à tirer des leçons des épreuves renforce leur efficacité au travail (Coutu, 2002). De plus, leur attitude positive inspire souvent leurs collègues, créant ainsi une dynamique d'équipe plus harmonieuse et productive.

Par ailleurs, la résilience encourage une approche proactive face aux problèmes, incitant les employés à explorer des solutions innovantes et à adopter des stratégies adaptées aux défis. Cette capacité est particulièrement précieuse dans les industries où les imprévus et les évolutions rapides sont la norme. Les organisations qui soutiennent leurs employés dans le développement de cette qualité bénéficient non seulement d'une meilleure productivité, mais également d'un environnement de travail plus flexible et résilient.

Sur le plan de la santé mentale, la résilience agit comme une barrière protectrice contre les impacts négatifs du stress chronique et les risques d'épuisement professionnel. Les employés dotés d'un fort niveau de résilience sont mieux équipés pour faire face à des situations stressantes, réduisant ainsi leur risque de développer des symptômes de burnout, tels que l'épuisement émotionnel ou la dépersonnalisation (Bonanno, 2004). De plus, leur capacité à réguler leurs émotions et à maintenir une perspective positive les aide à préserver un équilibre psychologique, même en cas de pression prolongée.

Malgré ses avantages, la résilience a ses limites. Un stress excessif ou prolongé, sans soutien organisationnel adéquat, peut épuiser même les individus les plus résilients (Southwick et Charney, 2012). Par ailleurs, une attente irréaliste de résilience de la part des employeurs peut mettre une pression inutile sur les employés, augmentant ainsi leur risque de burnout. Il est donc essentiel que les organisations reconnaissent la nécessité d'un équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles pour soutenir les employés dans leurs efforts.

#### **1.3.4 Le rôle du capital psychologique dans la réduction des symptômes de l'épuisement professionnel**

L'épuisement professionnel, également connu sous le nom de burnout, se manifeste principalement par trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et un sentiment de diminution de l'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2016). Ces symptômes résultent souvent de déséquilibres prolongés entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles. Le capital psychologique, qui regroupe l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience, offre une ressource essentielle pour atténuer les effets de ces déséquilibres et réduire les symptômes associés au burnout (Luthans et al., 2007). En s'appuyant sur ses quatre dimensions complémentaires, le capital psychologique agit comme un levier puissant pour prévenir et gérer les conséquences négatives du stress prolongé.

#### 1.3.4.1 Réduction de l'épuisement émotionnel grâce aux ressources psychologiques

L'épuisement émotionnel, souvent décrit comme le noyau central du burnout, reflète un état de fatigue psychologique intense résultant d'une surcharge de travail prolongée ou d'un stress excessif. Ce phénomène, qui affecte directement la capacité d'un individu à faire face aux exigences de son environnement professionnel, constitue une des dimensions les plus critiques du syndrome d'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2016). Le capital psychologique, grâce à ses composantes intégrées – l'optimisme, l'espoir, la résilience et l'auto-efficacité – représente une ressource essentielle pour contrer ce type d'épuisement en renforçant les capacités internes des individus à gérer les contraintes professionnelles.

L'espoir, en tant que dimension du capital psychologique, est défini par la capacité à identifier des objectifs clairs et à envisager des chemins multiples pour les atteindre, tout en mobilisant la motivation nécessaire pour persister face aux obstacles (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Cette capacité joue un rôle fondamental dans la réduction de l'épuisement émotionnel. Les employés dotés d'un niveau élevé d'espoir sont capables de maintenir une vision claire et positive de leurs priorités, même dans des contextes de forte pression professionnelle. Par exemple, lorsqu'un individu est confronté à une charge de travail écrasante, l'espoir lui permet de se concentrer sur des étapes réalisables, évitant ainsi de se sentir submergé par l'ampleur des défis. Ce mécanisme favorise une gestion plus efficace de l'énergie mentale et émotionnelle, réduisant l'intensité de la fatigue psychologique associée au stress prolongé (Avey *et al.*, 2011).

En outre, l'espoir agit comme un levier motivant, encourageant les employés à persévérer même lorsque les résultats escomptés tardent à se manifester. Cette persistance face aux défis renforce leur sentiment de contrôle sur les événements, diminuant ainsi la perception de stress et ses effets négatifs sur le bien-être émotionnel.

L'optimisme, une autre composante essentielle du capital psychologique, contribue également de manière significative à la réduction de l'épuisement émotionnel. Cette dimension se manifeste par une disposition mentale orientée vers la recherche d'aspects

positifs dans chaque situation et par une anticipation de résultats favorables, même dans des contextes incertains ou stressants (Carver et Scheier, 2014). En milieu professionnel, l'optimisme permet aux employés de reconfigurer leur perception des contraintes, en les interprétant comme des opportunités de croissance ou de dépassement plutôt que comme des menaces.

Cette perspective positive joue un rôle clé dans la régulation des émotions. Par exemple, face à des échéances serrées ou des responsabilités accrues, un employé optimiste aura tendance à envisager des solutions pratiques et à rester concentré sur les aspects qu'il peut contrôler. Cette approche réduit non seulement les impacts émotionnels négatifs du stress, mais elle préserve également l'équilibre psychologique, limitant ainsi les risques de développer un état d'épuisement prolongé (Luthans *et al.*, 2007).

En outre, l'optimisme favorise une interaction sociale positive, ce qui peut amplifier les effets bénéfiques des relations interpersonnelles sur le bien-être émotionnel. Les employés optimistes sont plus enclins à rechercher du soutien auprès de leurs collègues ou de leurs supérieurs, renforçant ainsi leur capacité à faire face aux situations stressantes.

Il est important de noter que l'effet du capital psychologique sur la réduction de l'épuisement émotionnel ne se limite pas à une seule de ses dimensions. Les différentes composantes agissent de manière synergique pour renforcer la résilience émotionnelle des individus. Par exemple, l'espérance et l'optimisme combinés encouragent une approche proactive face aux défis, tandis que la résilience et l'auto-efficacité augmentent la capacité à persévérer malgré les difficultés. Cette interaction entre les dimensions du capital psychologique offre une protection renforcée contre les effets délétères des exigences professionnelles prolongées (Sweetman *et al.*, 2011).

#### 1.3.4.2 Diminution de la dépersonnalisation grâce à une meilleure régulation émotionnelle

La dépersonnalisation, caractérisée par un détachement émotionnel ou un cynisme vis-à-vis des collègues et des bénéficiaires du travail, constitue une composante majeure du

burnout. Elle se manifeste souvent par une froideur relationnelle ou une attitude mécanique dans les interactions professionnelles. Ce phénomène, s'il n'est pas traité, peut compromettre les relations interpersonnelles, réduire la qualité des interactions au travail et détériorer l'environnement organisationnel (Maslach et Leiter, 2016). Dans ce contexte, le capital psychologique joue un rôle déterminant pour prévenir et réduire la dépersonnalisation, notamment à travers ses dimensions de résilience et d'auto-efficacité.

La dépersonnalisation survient généralement en réponse à une surcharge émotionnelle prolongée ou à un sentiment d'incapacité à gérer les attentes professionnelles. Les individus en situation de burnout peuvent développer une stratégie de protection émotionnelle, se distanciant des autres pour éviter d'être submergés par des interactions qu'ils perçoivent comme exigeantes ou conflictuelles (Maslach *et al.*, 2001). Ce comportement peut cependant exacerber les tensions relationnelles et isoler davantage l'individu, créant un cercle vicieux difficile à rompre.

Le capital psychologique, par le biais de la résilience et de l'auto-efficacité, offre des ressources internes permettant aux employés de mieux gérer les tensions émotionnelles et d'éviter le piège de la dépersonnalisation.

- **La résilience :** Cette dimension du capital psychologique aide les individus à surmonter les tensions interpersonnelles et à maintenir une attitude constructive face aux défis relationnels. En renforçant leur capacité à gérer les conflits et les malentendus, la résilience empêche les employés de se retirer émotionnellement des interactions professionnelles (Southwick et Charney, 2012). Par exemple, un employé résilient confronté à un client difficile ou à une équipe exigeante sera capable de modérer ses émotions négatives, de prendre du recul et de rétablir une communication efficace. Cette aptitude limite les effets du stress relationnel et préserve la qualité des relations professionnelles.

- **L'auto-efficacité** : La perception qu'a un individu de sa capacité à gérer efficacement les tâches et les interactions joue également un rôle clé dans la prévention de la dépersonnalisation. L'auto-efficacité, en tant que dimension du capital psychologique, renforce la confiance en ses compétences relationnelles et en sa capacité à résoudre les problèmes interpersonnels (Bandura, 1997). Lorsqu'un employé se sent capable de gérer des interactions complexes ou conflictuelles, il est moins susceptible d'adopter une attitude de retrait ou de cynisme envers ses collègues.

Le capital psychologique agit comme un modérateur entre les sources de stress relationnel et les réponses comportementales des individus. En développant leur résilience et leur auto-efficacité, les employés apprennent à réguler leurs émotions négatives, à maintenir une perspective positive et à investir dans leurs relations professionnelles, même en présence de tensions ou de désaccords (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ces compétences émotionnelles et relationnelles réduisent les risques de développer des attitudes détachées ou hostiles.

Par ailleurs, le capital psychologique encourage une approche proactive des relations interpersonnelles. Les employés dotés d'un niveau élevé de capital psychologique sont plus enclins à rechercher des solutions collaboratives, à solliciter un soutien social et à établir des relations de confiance avec leurs collègues. Cette proactivité non seulement diminue les comportements associés à la dépersonnalisation, mais renforce également le climat organisationnel global.

#### 1.3.4.3 Renforcement du sentiment d'accomplissement personnel

Le sentiment d'accomplissement personnel, l'une des dimensions du burnout, est directement lié à la perception qu'a un individu de son efficacité et de sa contribution au travail. Lorsqu'il est érodé, ce sentiment peut engendrer une démotivation profonde et une perte d'intérêt pour les tâches professionnelles. Dans le contexte du burnout, cette dimension reflète souvent un déséquilibre entre les efforts investis et la reconnaissance ou les résultats

perçus. Cependant, le capital psychologique, grâce à ses composantes telles que l'optimisme, l'espérance et l'auto-efficacité, joue un rôle crucial dans la restauration et le maintien de ce sentiment d'accomplissement personnel (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

Le sentiment d'accomplissement personnel peut être compromis par plusieurs facteurs professionnels, notamment :

- Une surcharge de travail prolongée qui limite la capacité d'atteindre des résultats satisfaisants.
- Un manque de reconnaissance ou de feedback positif de la part des collègues ou des supérieurs.
- Des attentes irréalistes ou des objectifs inaccessibles imposés par l'organisation.
- Un environnement professionnel où les contributions des employés ne sont pas valorisées.

Ces facteurs créent un cercle vicieux où l'individu, malgré ses efforts, ressent un manque de progression ou de satisfaction. Avec le temps, cela peut entraîner une démotivation, un désengagement et une diminution des performances professionnelles (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

L'optimisme, en tant que composante du capital psychologique, favorise une perception positive des défis professionnels et des opportunités qui en découlent. Les employés optimistes sont plus enclins à interpréter leurs efforts comme significatifs et à se concentrer sur les aspects qu'ils peuvent contrôler. Par exemple, face à un projet complexe, un individu optimiste verra les obstacles comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des échecs potentiels. Cette perspective aide à maintenir un sentiment de progression et de satisfaction, renforçant ainsi le sentiment d'accomplissement personnel (Carver et Scheier, 2014).

De son côté, l'espérance, qui se manifeste par une orientation vers des objectifs clairs et une capacité à identifier des solutions alternatives pour les atteindre, joue un rôle

complémentaire. Les employés dotés d'un haut niveau d'espoir sont capables de se fixer des objectifs réalistes et atteignables, ce qui réduit la probabilité de ressentir une frustration liée à des attentes inaccessibles. En atteignant régulièrement ces objectifs, même modestes, ils renforcent leur perception de compétence et de valeur dans leur rôle professionnel (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

L'auto-efficacité, définie comme la croyance en ses capacités à accomplir des tâches spécifiques, constitue une ressource essentielle pour restaurer le sentiment d'accomplissement personnel. Les employés qui croient en leurs compétences sont plus susceptibles de relever des défis avec confiance et de persévéérer malgré les difficultés. Cette persistance, associée à une perception réaliste de leurs capacités, contribue à des résultats concrets qui renforcent leur satisfaction personnelle et professionnelle (Bandura, 1997).

Par exemple, lorsqu'un individu se sent compétent dans son rôle, il est plus enclin à relever des défis supplémentaires, ce qui peut conduire à des réussites significatives. Ces réussites, en retour, renforcent leur sentiment de valeur et leur motivation à poursuivre leurs efforts. Ce processus circulaire est essentiel pour maintenir un équilibre entre les exigences professionnelles et la satisfaction personnelle.

#### 1.3.4.4 Prévention des cycles de stress prolongé

Les cycles de stress prolongé, caractérisés par une exposition continue à des sources de pression sans pause ou récupération adéquate, représentent un facteur majeur dans le développement du burnout. Ce type de stress, s'il n'est pas maîtrisé, épouse progressivement les ressources psychologiques des individus, diminuant leur capacité à répondre efficacement aux exigences professionnelles. Dans ce contexte, le capital psychologique se révèle être une ressource clé pour prévenir ces cycles délétères. En favorisant la résilience et l'adoption de stratégies d'adaptation proactives, il permet de mieux gérer les contraintes et de limiter les impacts négatifs du stress sur le long terme (Sweetman *et al.*, 2011).

Les cycles de stress prolongé résultent généralement d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles élevées et l'absence de ressources internes ou externes pour y faire face (Maslach et Leiter, 2016). Ces cycles s'amorcent lorsque les employés sont exposés de manière continue à des pressions, telles qu'une surcharge de travail ou des attentes irréalistes, sans opportunité de récupération. Ce déséquilibre crée une spirale descendante où le stress accumulé diminue progressivement les capacités d'adaptation des individus, les rendant plus vulnérables aux effets du burnout.

Les conséquences de ces cycles prolongés incluent la fatigue chronique, une augmentation de l'anxiété et une détérioration des performances professionnelles. En outre, le manque de mécanismes pour rompre ces cycles expose les employés à un risque accru d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation (Maslach *et al.*, 2001).

La résilience, une composante essentielle du capital psychologique, représente la capacité d'un individu à rebondir face aux adversités et à s'adapter efficacement aux défis. Cette ressource joue un rôle crucial dans la prévention des cycles de stress prolongé en permettant aux employés de surmonter les difficultés tout en maintenant un équilibre émotionnel (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

- **Régulation des émotions négatives :** Les individus résilients sont mieux équipés pour gérer les émotions négatives qui accompagnent les périodes de stress. Cette capacité à rester émotionnellement stable réduit l'impact des pressions professionnelles sur leur bien-être mental. Par exemple, face à une critique ou un échec, un employé résilient adoptera une attitude constructive, cherchant à comprendre la situation plutôt qu'à se laisser submerger par des sentiments négatifs (Bonanno, 2004).
- **Récupération rapide après des périodes de tension :** Contrairement aux individus moins résilients, ceux dotés de cette qualité récupèrent plus rapidement après une période de stress intense. Cette capacité à se rétablir limite la durée des impacts

négatifs, leur permettant de maintenir une performance professionnelle constante (Luthans et al., 2007).

Le capital psychologique encourage également l'utilisation de stratégies d'adaptation proactives, qui permettent de réduire les effets du stress et de prévenir son accumulation. Ces stratégies comprennent des comportements ciblés pour gérer efficacement les responsabilités professionnelles et limiter les sources de tension.

- **Planification et gestion des priorités :** Les employés disposant d'un capital psychologique élevé utilisent des techniques de planification pour mieux organiser leurs tâches et éviter la surcharge. Par exemple, ils établissent des priorités claires, allouent leur temps de manière réaliste et prévoient des périodes de récupération. Cette planification proactive réduit les sentiments de désorganisation, souvent associés au stress chronique (Xanthopoulou *et al.*, 2009).
- **Soutien social :** Le capital psychologique, à travers la résilience et l'optimisme, encourage également les individus à rechercher activement du soutien social. Les interactions avec des collègues ou des supérieurs permettent non seulement de partager les responsabilités, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance, ce qui contribue à réduire les effets du stress (Carver et Scheier, 2014).
- **Réévaluation positive des défis :** Grâce à l'optimisme et à l'espoir, les employés perçoivent les situations stressantes comme des opportunités plutôt que comme des menaces insurmontables. Cette capacité à réinterpréter les défis favorise une approche constructive et réduit l'impact émotionnel négatif des contraintes professionnelles (Luthans *et al.*, 2007).

### 1.3.5 Impact de l'épuisement professionnel sur le capital psychologique

Bien que la littérature traitant directement de l'impact de l'épuisement professionnel sur le capital psychologique (PsyCap) soit encore limitée, l'étude menée par Bouterfas et al., (2016) fournit des pistes intéressantes. Ces auteurs ont analysé l'effet combiné de divers

facteurs organisationnels et individuels, tels que la charge de travail, la perception de justice organisationnelle, le soutien social et la résilience, sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux. Leurs travaux mettent en évidence une dynamique complexe où les conditions de travail stressantes influencent non seulement le burnout, mais également les ressources psychologiques des employés, notamment celles qui composent le PsyCap (Bouterfas *et al.*, 2016).

Les résultats de cette étude soulignent que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux joue un rôle clé dans la prévention du burnout. Selon Bouterfas *et al.*, (2016), des conditions de travail perçues comme injustes, combinées à une forte charge de travail et à un manque de soutien organisationnel, contribuent à l'épuisement professionnel tout en réduisant progressivement les ressources psychologiques essentielles. Par exemple, un déséquilibre perçu dans la répartition des responsabilités ou une faible reconnaissance du travail accompli peut affecter la résilience des employés, qui constitue une dimension centrale du PsyCap. Cette détérioration de la résilience, liée à l'incapacité croissante de surmonter les défis, est souvent aggravée par un sentiment d'injustice ou d'abandon organisationnel (Bouterfas *et al.*, 2016).

L'étude met également en lumière les impacts spécifiques de l'épuisement professionnel sur d'autres dimensions du PsyCap. L'optimisme, par exemple, qui reflète la tendance à anticiper des résultats positifs, est souvent altéré par des environnements de travail hostiles ou peu encourageants. Les employés touchés par l'épuisement professionnel développent une vision pessimiste de leur situation, ce qui réduit leur capacité à mobiliser des stratégies d'adaptation efficaces (Bouterfas *et al.*, 2016). De manière similaire, l'efficacité personnelle, ou la croyance en ses compétences pour accomplir des tâches, diminue lorsque les efforts fournis ne sont pas reconnus ou récompensés. Cette perte de confiance en soi est exacerbée par une surcharge de travail et un soutien social insuffisant, deux facteurs identifiés comme des prédicteurs majeurs du burnout (Bouterfas *et al.*, 2016).

Ces résultats révèlent un cercle vicieux dans lequel l'épuisement professionnel érode les ressources psychologiques des employés, affaiblissant leur PsyCap et les rendant encore

plus vulnérables aux contraintes organisationnelles. L'insatisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, tels que l'autonomie, le sentiment de compétence et la qualité des relations interpersonnelles, contribue à cette spirale négative. Selon Bouterfas *et al.*, (2016), cette dynamique ne se limite pas à des conséquences individuelles, mais a également des répercussions collectives, affectant la cohésion d'équipe, la créativité et l'efficacité organisationnelle.

#### **1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

Le capital psychologique (PsyCap) est reconnu pour son rôle protecteur contre l'épuisement professionnel, en permettant aux travailleurs de mobiliser leurs ressources internes pour mieux gérer le stress et maintenir leur engagement malgré les contraintes organisationnelles (Luthans *et al.*, 2007). Toutefois, si le PsyCap peut atténuer les effets de l'épuisement professionnel, il est également possible que l'exposition prolongée à un environnement stressant et exigeant fragilise ces mêmes ressources psychologiques. L'épuisement professionnel, en raison de la fatigue émotionnelle, de la perte de motivation et du cynisme qu'il engendre, pourrait progressivement éroder l'auto-efficacité, réduire l'espoir, altérer l'optimisme et affaiblir la résilience des individus, limitant ainsi leur capacité à rebondir face aux défis professionnels.

Cette recherche vise à explorer les liens entre le PsyCap et l'épuisement professionnel sous une perspective bidirectionnelle, en analysant non seulement comment le PsyCap agit comme un levier de protection, mais aussi comment l'épuisement professionnel peut, à terme, affaiblir ces ressources psychologiques. En m'appuyant sur une approche autopraxeographique, cette étude s'ancre dans une analyse réflexive d'une expérience vécue en milieu de travail, afin de mieux comprendre ces interactions et d'en dégager des implications pour la gestion du bien-être des employés.



## CHAPITRE 2

### MÉTHODOLOGIE

#### 2.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE

Le cadre épistémologique constitue la fondation théorique sur laquelle repose toute démarche de recherche. Il définit la nature de la connaissance visée, les hypothèses sous-jacentes à la production de savoir et les critères qui en assurent la validité. En sciences sociales, ce choix épistémologique influence non seulement la manière dont les phénomènes sont appréhendés, mais aussi les méthodes utilisées pour les analyser (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

En sciences sociales, ce choix influence non seulement la compréhension des phénomènes étudiés, mais également les approches méthodologiques adoptées pour les analyser. Selon Gavard-Perret et al. (2008), chaque paradigme épistémologique repose sur des hypothèses spécifiques concernant la nature de la réalité (ontologie), la manière dont elle peut être connue (épistémologie) et les méthodes appropriées pour en produire un savoir valide (méthodologie). Ainsi, le cadre épistémologique garantit la cohérence entre l'objet d'étude, les outils d'analyse et l'interprétation des résultats.

##### 2.1.1 Le paradigme épistémologique

Le paradigme épistémologique constitue le fondement intellectuel sur lequel repose toute recherche, orientant la manière dont la réalité est perçue, les connaissances produites et les méthodes employées pour les valider. En sciences sociales, il existe divers paradigmes, allant du positivisme, qui postule une réalité objective mesurable, au constructivisme, qui considère la réalité comme une construction sociale influencée par les expériences individuelles. Dans le cadre de cette recherche, le constructivisme pragmatique a été choisi

comme cadre épistémologique en raison de sa pertinence pour l'étude de phénomènes subjectifs tels que l'épuisement professionnel et le capital psychologique (Albert et Cadieux, 2017).

Le constructivisme pragmatique, tel que défini par Avenier (2011), repose sur l'idée que la connaissance est le fruit d'une interaction entre l'observateur et son environnement. Contrairement au constructivisme radical, qui rejette toute existence d'une réalité indépendante de l'observateur, le constructivisme pragmatique reconnaît une réalité perçue, mais considère que la valeur des connaissances réside dans leur capacité à guider l'action. Ce paradigme s'inscrit dans les travaux de James (1907) et Dewey (1938), soulignant que la connaissance n'a de sens que si elle est utile pour comprendre et résoudre des problèmes concrets (Albert et Cadieux, 2017).

Dans cette perspective, la réalité n'est pas une entité fixe et universelle, mais une construction sociale façonnée par les interactions et les perceptions individuelles. Le savoir produit n'est pas une représentation fidèle de la réalité, mais une interprétation subjective, contextualisée et évolutive. Albert (2017) précise que cette posture permet de produire des savoirs génériques, actionnables et adaptés à des contextes spécifiques, plutôt que des connaissances universelles et abstraites. Cela rejoint l'approche adoptée dans cette recherche, où l'autopraxeographie permet d'explorer l'épuisement professionnel à travers l'expérience personnelle du chercheur.

Le constructivisme pragmatique se distingue également par son approche réflexive. Selon Albert et Cadieux (2017), la réflexivité est au cœur de ce paradigme, impliquant une posture critique face à ses propres expériences et interprétations. Cette démarche, essentielle dans une étude autopraxeographique, consiste à analyser son vécu avec distance pour en extraire des enseignements généralisables. Avenier (2011) souligne que cette réflexivité conduit à un processus abductif, caractérisé par des allers-retours entre la pratique et la théorie, permettant d'affiner continuellement l'analyse.

Dans le cadre de cette recherche, cette posture épistémologique est particulièrement pertinente pour explorer les dynamiques complexes de l'épuisement professionnel et du capital psychologique. L'expérience vécue du chercheur devient une source légitime de savoir, analysée à travers un prisme théorique pour en dégager des conclusions actionnables. Comme l'indiquent Albert et Cadieux (2017), la validité des connaissances produites repose non pas sur leur objectivité, mais sur leur capacité à éclairer des situations similaires et à guider la prise de décision.

Ainsi, le choix du constructivisme pragmatique confère à cette recherche une légitimité épistémologique cohérente avec son objet d'étude. Il permet de transformer un vécu individuel en un savoir transférable, tout en reconnaissant la subjectivité inhérente à toute construction de connaissance. Cette approche garantit que les conclusions tirées, bien que fondées sur une expérience singulière, puissent être adaptées à d'autres contextes professionnels similaires (Albert, 2017).

## 2.2 METHODE DE RECHERCHE

La méthode de recherche constitue un élément central de toute démarche scientifique, car elle définit les approches, les outils et les techniques utilisés pour explorer un phénomène donné. Selon Gavard-Perret *et al.*, (2008), le choix méthodologique doit être cohérent avec le cadre épistémologique adopté ainsi qu'avec les objectifs de la recherche. Dans le cadre de cette étude, qui repose sur une approche constructiviste pragmatique, une méthodologie qualitative a été privilégiée, en raison de sa capacité à explorer en profondeur des phénomènes complexes liés à l'expérience humaine et professionnelle.

Cette recherche s'appuie sur l'autopraxeographie, une méthode qualitative permettant au chercheur d'analyser son propre vécu professionnel de manière réflexive. Cette approche, décrite par Albert et Cadieux (2017), est particulièrement pertinente pour des études centrées sur des expériences subjectives, comme l'épuisement professionnel et le capital psychologique. L'autopraxeographie favorise une analyse introspective rigoureuse, où le

chercheur devient à la fois sujet et objet de l'investigation, transformant son expérience en un savoir transférable et contextualisé.

Ainsi, la méthode de recherche choisie vise à comprendre les dynamiques organisationnelles et personnelles à travers l'analyse critique d'un témoignage personnel, tout en assurant la rigueur scientifique par une démarche structurée, réflexive et contextualisée (Gavard-Perret et al., 2008).

### **2.2.1 L'autopraxéographie**

L'autopraxéographie est une méthode de recherche qualitative ancrée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Cette approche repose sur l'analyse réflexive des expériences vécues par le chercheur lui-même, permettant de produire des savoirs génériques à partir de son propre parcours professionnel (Albert et Michaud, 2016). Contrairement aux approches positivistes traditionnelles, qui visent à objectiver les phénomènes étudiés, l'autopraxéographie reconnaît que toute connaissance est le fruit d'une interaction entre l'observateur et son environnement (Albert *et al.*, 2023).

Cette méthode se distingue par un processus en trois étapes récursives. La première consiste en l'écriture naïve du témoignage, où le chercheur décrit son expérience de manière spontanée, sans analyse préalable. Cette étape permet de capturer l'essence du vécu, sans être influencée par un cadre théorique prédéfini (Albert et Michaud, 2022). Ensuite, le travail épistémique intervient, où le témoignage est confronté à la littérature scientifique existante. Cette étape favorise l'identification des éléments implicites, des contradictions et des questionnements, enrichissant ainsi l'analyse. Enfin, la construction de savoirs génériques repose sur l'articulation entre le témoignage et les théories mobilisées, permettant de produire des connaissances transférables à d'autres contextes professionnels (Albert *et al.*, 2023).

L'autopraxéographie se distingue des autres méthodes de recherche à la première personne, telles que l'autoethnographie ou l'autobiographie, par son ancrage dans une posture pragmatique. Alors que l'autoethnographie se concentre sur la dimension culturelle des

expériences personnelles, l'autopraxeographie vise à produire des savoirs praticables, pouvant éclairer des problématiques professionnelles complexes (Albert et Michaud, 2016). Cette méthode valorise la réflexivité, c'est-à-dire la capacité du chercheur à analyser ses propres actions, ses biais et ses apprentissages, tout en s'appuyant sur un large spectre de théories interdisciplinaires (Albert et Michaud, 2022).

Dans le cadre de cette recherche, l'autopraxeographie permet d'explorer les liens entre l'épuisement professionnel et le capital psychologique à travers l'expérience vécue du chercheur en milieu professionnel. Cette approche favorise une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles, en prenant en compte la complexité des interactions humaines et des contextes professionnels (Albert *et al.*, 2023).

## **2.2.2 Les caractéristiques de l'autopraxéographie**

L'autopraxeographie, telle que définie par Albert et Cadieux (2017), est une méthode qualitative permettant de produire des savoirs scientifiques à partir de l'expérience personnelle du chercheur. Cette méthode se distingue par sa capacité à allier la subjectivité de l'expérience vécue à une analyse rigoureuse et réflexive, transformant le témoignage individuel en un savoir générique transférable à d'autres contextes professionnels.

L'une des caractéristiques fondamentales de l'autopraxeographie réside dans son ancrage épistémologique constructiviste pragmatique. Contrairement aux approches positivistes, cette méthode considère la réalité comme une construction sociale, où la connaissance est produite par l'interaction entre le chercheur et son environnement (Albert et Michaud, 2016). Ainsi, la valeur des savoirs générés repose non pas sur leur objectivité, mais sur leur capacité à éclairer des situations concrètes et à guider l'action (Albert et Cadieux, 2017).

L'autopraxeographie se distingue également par son processus méthodologique en trois étapes. La première consiste en l'écriture naïve, où le chercheur relate son expérience de manière spontanée, sans tentative d'analyse ou de justification. Cette phase permet de

capturer l'essence du vécu, sans filtre interprétatif. La deuxième étape est celle du travail épistémique, au cours de laquelle le témoignage est confronté à la littérature existante, permettant d'identifier les éléments implicites, les contradictions et les apprentissages. Enfin, la troisième étape vise la construction de savoirs génériques, où les conclusions tirées de l'expérience sont formalisées pour être appliquées à d'autres contextes (Albert et Michaud, 2022).

Une autre caractéristique clé de cette méthode est la réflexivité, qui se manifeste sous deux formes distinctes : la réflexivité reflective et la réflexivité reflexive. La première, inspirée des travaux de Schön (1983) cité dans Albert et Cadieux (2017), renvoie à l'analyse rétrospective de l'expérience, comme si l'on observait son propre vécu à travers un miroir. La seconde, plus approfondie, implique un questionnement critique, mettant en lumière les hypothèses sous-jacentes, les biais cognitifs et les implications pratiques (Albert et Cadieux, 2017).

Enfin, l'autopraxeographie se distingue par sa capacité à produire des connaissances génériques, c'est-à-dire des savoirs transférables à d'autres contextes professionnels. Contrairement aux approches idiographiques, centrées sur des situations spécifiques, ou aux approches nomothétiques, visant des généralisations universelles, l'autopraxeographie adopte une posture intermédiaire, produisant des savoirs contextualisés mais actionnables (Albert et Michaud, 2016).

Ainsi, cette méthode offre un cadre robuste pour analyser des expériences professionnelles complexes, favorisant la prise de recul, la compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles et la production de savoirs utiles pour la pratique professionnelle.

L'adoption de l'autopraxeographie dans cette recherche repose sur la nécessité d'analyser les déterminants organisationnels et psychologiques de l'épuisement professionnel à travers une expérience professionnelle vécue, tout en assurant une rigueur scientifique permettant la construction de savoirs transférables. Cette méthodologie est

particulièrement adaptée aux sciences de la gestion, où les interactions humaines et organisationnelles sont au cœur des problématiques étudiées.

Dans un environnement professionnel où la pression à la performance, les exigences de productivité et la reconnaissance du travail influencent directement le bien-être des employés, l'étude des dynamiques organisationnelles requiert une approche immersive et introspective. L'épuisement professionnel étant un phénomène complexe, influencé par des facteurs systémiques et individuels, il ne peut être appréhendé de manière purement quantitative ou détachée de l'expérience réelle. Mon propre parcours, marqué par une immersion dans un contexte professionnel où la charge de travail, la surveillance des performances et les tensions organisationnelles étaient omniprésentes, constitue un terrain d'analyse riche et pertinent. L'autopraxeographie me permet ainsi d'explorer cette expérience de manière rigoureuse, en mettant en lumière les mécanismes sous-jacents qui favorisent ou atténuent l'épuisement professionnel.

Par ailleurs, cette méthodologie offre l'opportunité unique de confronter un témoignage personnel à des cadres théoriques établis, favorisant ainsi une production de savoirs contextualisés et applicables à d'autres environnements professionnels. En analysant mon propre vécu sous l'angle du capital psychologique et des stratégies de résilience organisationnelle, cette recherche vise à proposer des pistes concrètes pour les gestionnaires et les décideurs souhaitant mieux comprendre et prévenir l'épuisement professionnel dans leurs organisations. L'autopraxeographie permet également une prise de recul essentielle, garantissant que l'analyse dépasse le simple témoignage subjectif pour s'inscrire dans une démarche scientifique structurée et ancrée dans les réalités managériales contemporaines.

Ainsi, le choix de cette méthodologie s'inscrit dans une logique de production de connaissances actionnables, directement exploitables par les praticiens en gestion et les chercheurs en sciences organisationnelles. Il permet d'articuler l'expérience individuelle avec les dynamiques systémiques de l'épuisement professionnel, en offrant une lecture nuancée et stratégique des leviers organisationnels susceptibles d'influencer le bien-être des employés. En combinant introspection, analyse critique et confrontation aux théories

existantes, cette démarche contribue à une meilleure compréhension des enjeux psychosociaux en milieu professionnel, tout en proposant des pistes d'intervention adaptées aux contextes managériaux actuels.

### **2.2.3 Les limites de la méthodologie (l'autopraxéographie)**

Bien que l'autopraxéographie constitue une méthode puissante pour explorer des phénomènes complexes à travers l'expérience personnelle du chercheur, elle présente certaines limites inhérentes à sa nature subjective et à son cadre épistémologique. Ces limites concernent principalement la subjectivité des données, la validité des résultats, les contraintes de généralisation et les défis liés à la mémoire et à la réflexivité.

L'une des premières limites de l'autopraxéographie réside dans la subjectivité des données. Puisque cette méthode repose sur l'expérience vécue par le chercheur lui-même, les données collectées sont nécessairement influencées par sa perception, ses émotions et ses biais cognitifs. Albert et Cadieux (2017) soulignent que cette subjectivité peut entraîner un manque de neutralité, rendant difficile la distinction entre les faits objectifs et les interprétations personnelles. Toutefois, cette limite est partiellement atténuée par la rigueur du travail réflexif et la triangulation avec la littérature existante, permettant de confronter les expériences individuelles aux cadres théoriques établis.

Une autre limite concerne la validité des résultats produits par cette méthode. Selon Albert (2017), la validité en autopraxéographie ne repose pas sur des critères traditionnels de reproductibilité ou de généralisation, mais sur la capacité du chercheur à démontrer la cohérence interne de son analyse et la pertinence des conclusions pour d'autres contextes professionnels. Cette posture épistémologique constructiviste pragmatique, bien qu'elle valorise la richesse des savoirs contextualisés, soulève des interrogations quant à la robustesse des conclusions face à des situations différentes.

La généralisation des savoirs constitue également une limite importante. Comme le rappelle Albert et Cadieux (2017), l'autopraxéographie produit des connaissances génériques,

c'est-à-dire des savoirs transférables à des contextes similaires, mais non généralisables à l'ensemble des organisations. Ces connaissances doivent être adaptées en fonction des réalités organisationnelles spécifiques. Ainsi, la portée des conclusions reste limitée à des contextes comparables, ce qui peut restreindre l'impact de la recherche au-delà du cadre initial.

La mémoire et la reconstruction du passé représentent un autre défi pour cette méthodologie. L'autopraxeographie repose sur le témoignage rétrospectif, ce qui implique une reconstruction des événements passés à partir du point de vue actuel du chercheur. Comme le souligne Albert (2017), la mémoire humaine étant sélective et faillible, certaines informations peuvent être omises, transformées ou réinterprétées en fonction du contexte actuel. Cette limite est partiellement surmontée par l'écriture au passé et par l'analyse critique des récits, qui permettent de prendre du recul et de contextualiser les souvenirs.

Enfin, la réflexivité elle-même peut constituer une limite si elle n'est pas exercée de manière rigoureuse. Albert et Cadieux (2017) distinguent deux formes de réflexivité : la réflexivité reflective, qui consiste à observer ses propres actions comme dans un miroir, et la réflexivité reflexive, qui implique un questionnement critique sur ses propres pratiques, croyances et biais. L'absence de cette réflexivité approfondie peut conduire à des analyses superficielles ou biaisées, compromettant la crédibilité des résultats.

Malgré ces limites, l'autopraxeographie reste une méthode précieuse pour explorer des phénomènes complexes, à condition que le chercheur adopte une posture rigoureuse, en combinant l'analyse réflexive à un cadre théorique solide. Les savoirs produits, bien que contextualisés, peuvent enrichir la compréhension des dynamiques organisationnelles et psychologiques, tout en éclairant les pratiques professionnelles dans des contextes similaires (Albert, 2017 ; Albert et Cadieux, 2017).

## 2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche repose sur un ensemble de principes fondamentaux visant à encadrer la production de savoirs, particulièrement lorsqu'elle implique des êtres humains. Elle garantit le respect des droits et de la dignité des personnes, la confidentialité des informations et l'intégrité des connaissances produites. En sciences humaines et sociales, ces principes ne sont pas uniquement des obligations déontologiques, mais représentent un engagement du chercheur à mener son étude avec transparence, rigueur et responsabilité (EPTC2, 2022).

Dans le cadre de cette recherche autopraxéographique, les enjeux éthiques revêtent une importance particulière. Bien que l'analyse repose principalement sur un témoignage personnel, il est essentiel de garantir la validité scientifique de l'étude et d'assurer le respect des principes fondamentaux définis par l'Énoncé de politique des trois conseils (EPTC2, 2022). Le respect de la dignité humaine constitue un élément central de cette démarche, impliquant que l'étude ne porte atteinte ni directement ni indirectement aux personnes ou aux organisations mentionnées. Toute analyse ou réflexion issue de cette recherche est menée dans le souci de préserver l'intégrité des individus et des institutions concernées.

La confidentialité et l'anonymat sont également des aspects primordiaux de cette étude. Afin de protéger les données sensibles et d'éviter toute identification, aucun nom d'entreprise, de personne ou d'entité spécifique ne sera mentionné. Toutes les références aux organisations ou aux acteurs institutionnels seront anonymisées afin d'assurer une stricte protection de la vie privée. Cette approche garantit que l'analyse produite respecte non seulement les normes éthiques en vigueur, mais aussi les exigences scientifiques en matière de rigueur et de neutralité.

Enfin, l'intégrité et la réflexivité occupent une place centrale dans cette méthodologie. L'autopraxéographie impliquant une introspection et une mise en perspective critique du vécu du chercheur, cette posture réflexive sera appliquée avec rigueur afin d'assurer une analyse équilibrée et d'éviter les biais cognitifs pouvant altérer la validité des conclusions.

Cette démarche vise à transformer une expérience individuelle en une source de savoirs transférables et applicables à d'autres contextes professionnels.

Ainsi, bien que cette recherche repose sur un témoignage personnel, elle demeure soumise aux exigences éthiques universitaires et aux principes établis par l'EPTC2. Le respect de ces normes garantit que l'analyse contribue de manière responsable à l'avancement des connaissances en gestion des personnes et en prévention de l'épuisement professionnel.



## **CHAPITRE 3**

### **TÉMOIGNAGES**

Tout commence après avoir quitté mon pays, l'Algérie, où j'occupais un poste dans le secteur bancaire en tant qu'auditeur et contrôleur de gestion. J'ai atterri au Canada avec un projet clair et ambitieux : poursuivre une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski. Ce projet, tracé et planifié depuis mon jeune âge, marquait un tournant décisif dans ma vie personnelle et professionnelle.

En arrivant au Canada, je savais qu'il me serait difficile de trouver un emploi, surtout dans un domaine aussi compétitif que la finance, et encore plus en tant qu'étudiant étranger. Pourtant, je voulais absolument rester actif dans le secteur financier, tout en me concentrant sur mon objectif initial de réussir mes études universitaires. Trouver un travail à temps partiel représentait donc un défi, mais aussi une étape importante pour faciliter mon intégration dans la société canadienne.

Avec optimisme et détermination, j'ai commencé à envoyer des candidatures sur diverses plateformes de recrutement, en ciblant spécifiquement les institutions financières. Mon objectif était clair : mettre à profit mes compétences acquises en Algérie tout en gagnant de l'expérience dans le contexte canadien. Bien que je savais qu'il serait difficile de décrocher un poste exigeant de hautes qualifications, j'ai perçu cette étape comme un challenge motivant.

Un jour, alors que je ne m'y attendais pas, j'ai reçu un appel d'un numéro confidentiel :

- Allo, oui, bonjour.

- Bonjour, es ce que je parle à Monsieur Sahrane Nazim ?

- Oui. Lui-même, à qui j'ai l'honneur ?

- Permettez-moi de me présenter, c'est la Directrice de la succursale au sein de l'organisme financier Entreprise X à Rimouski, le service des ressources humaines de l'entreprise m'a envoyé votre curriculum vitae, votre profil est intéressant et j'aimerai bien vous rencontrer en personne afin de vous parler sur l'entreprise et l'offre d'emploi. Êtes toujours intéressé ?

- Oui, je suis intéressé et demeure toujours à l'écoute d'une nouvelle opportunité professionnelle.

- Parfait, es ce que vous êtes disponible pour une entrevue demain, le mardi matin à 10h, après ma réunion avec ma boss ?

- Oui, je serai disponible.

- Parfait, on se voit alors demain à 10h à la succursale de Rimouski ;

- D'accord sans faute, je serai présent demain à l'heure et à l'endroit convenu.

- Merci, bonne journée et à demain.

Après avoir raccroché, ma curiosité m'a poussé à en savoir davantage sur l'entreprise. Une recherche rapide m'a appris qu'Entreprise X est une institution financière canadienne spécialisée dans les prêts personnels et hypothécaires, ciblant principalement les consommateurs ayant un accès limité au crédit traditionnel. Leur approche reposait sur des solutions flexibles et des approbations rapides, ce qui les différenciait des institutions bancaires classiques. Cette recherche m'a confirmé que cet emploi, bien que dans un domaine légèrement différent de mes compétences principales, pourrait être un tremplin intéressant.

Le mardi 26 septembre 2023, je me suis présenté à la succursale de Rimouski pour l'entretien. À mon arrivée, j'ai été accueilli par un employé, Othniel, qui m'a demandé de patienter dans la salle d'attente. Quelques minutes plus tard, une femme d'un certain âge, souriante, est venue à ma rencontre. Il s'agissait de la Directrice. Elle m'a chaleureusement invité à la suivre dans son bureau.

L'entretien a débuté par une présentation générale de l'entreprise. La Directrice m'a expliqué qu'Entreprise X est une institution financière canadienne, filiale d'un grand groupe financier, offrant des solutions de prêt adaptées aux clients ayant un faible pointage de crédit ou un historique de crédit limité. Elle a également mentionné que la succursale de Rimouski avait ouvert en 2021, et qu'elle en était la directrice depuis son lancement. Elle a ensuite partagé son propre parcours professionnel, soulignant son expérience dans les services financiers et la gestion du personnel.

Lorsque vint mon tour de me présenter, j'ai exposé mon parcours académique et professionnel, mettant particulièrement en avant mes expériences dans les institutions financières en Algérie. J'ai expliqué comment, en tant qu'auditeur et contrôleur de gestion, j'avais acquis des compétences solides en analyse financière, en conformité et en gestion des risques. La Directrice me dit qu'elle est impressionnée, elle souligne que malgré mon jeune âge, j'étais déjà très expérimenté.

De ce qui précède elle me dit qu'il est temps qu'elle me parle sur le poste qu'elle veut m'offrir. Il s'agit du poste de représentant des services financier, qui consiste à offrir des solutions de prêt personnalisées aux clients tout en atteignant des objectifs de vente prédéfinis. Les principales responsabilités incluent l'évaluation des besoins financiers des clients, l'analyse de leur admissibilité au crédit, la présentation des options de prêt et le suivi des remboursements. Ce rôle implique également une gestion administrative des dossiers, tout en maintenant un service client de qualité dans un environnement axé sur la performance.

Une question posée par la Directrice m'a particulièrement marqué : « Avez-vous l'habitude de travailler sous pression ? ». Sans hésiter, j'ai répondu : « Oui ». Pour moi, cette question résonnait comme un défi. J'y voyais l'occasion de prouver ma capacité à gérer des responsabilités importantes dans un environnement compétitif. À ce moment, la Directrice m'a également confié une remarque qui m'a profondément touché : « Les ressources humaines m'ont envoyé plusieurs candidats pour ce poste, mais c'est ton profil qui m'intéresse particulièrement. Je te choisis ». Ces mots ont renforcé ma motivation et mon sentiment de reconnaissance. J'ai immédiatement accepté cette opportunité, ressentant une grande responsabilité de ne pas décevoir les attentes qu'elle plaçait en moi. Elle a ensuite conclu l'entretien en me disant avec enthousiasme : « Tu peux rentrer et te préparer, car nous te voulons dans l'équipe. Ta première journée de travail sera le lundi 2 octobre. Je suis impatiente de voir ce que tu peux accomplir ». Cette annonce m'a rempli de fierté et d'excitation, car je savais que cette date marquerait un nouveau chapitre de ma carrière au Canada.

J'ai abordé et accepté cette proposition avec enthousiasme, me disant que ce poste, bien que centré sur la vente, pourrait être une étape transitoire. Cette situation exigeait de mobiliser mon optimisme et mon espoir, convaincu que cette expérience pourrait m'ouvrir des portes et m'aider à bâtir une carrière solide dans ce nouveau pays. Je me voyais travailler dur, faire mes preuves, et gravir les échelons pour, à long terme, occuper des postes stratégiques en interne dans des domaines où j'avais déjà une expertise, comme l'audit, le contrôle financier ou la comptabilité.

Le lundi 2 octobre 2023, j'ai officiellement commencé mon premier jour de travail chez Entreprise X. La Directrice m'a chaleureusement accueilli et m'a présenté à l'équipe, composée de quatre membres : elle-même en tant que directrice, Othniel, un employé expérimenté présent depuis trois ans et étudiant à la maîtrise à l'UQAR, Gabrielle, qui travaillait avec eux depuis l'ouverture de la succursale, et Rahim, nouvellement embauché une semaine avant moi. Par un incroyable hasard, Rahim et moi avons découvert que nous venions du même quartier en Algérie et que nous poursuivions la même maîtrise à l'UQAR.

Cette coïncidence a facilité mon intégration et renforcé mon sentiment d'appartenance dès le départ.

La journée a débuté par une réunion dirigée par la Directrice, un rituel quotidien chaque matin chez Entreprise X. Lors de cette réunion, elle a exposé les objectifs journaliers et mensuels à atteindre, en insistant sur la rigueur et la performance attendues. Elle a ensuite réparti les tâches entre les membres de l'équipe et souligné l'importance des suivis réguliers : chaque employé devait fournir un compte rendu toutes les deux heures pour assurer un suivi précis de l'avancement des tâches. Après la réunion, La Directrice m'a expliqué que ma première semaine serait consacrée à une formation. J'ai été invité à m'asseoir avec chacun des membres de l'équipe pour observer leur travail et comprendre les processus en place.

Chez Entreprise X, nos tâches principales étaient centrées sur la gestion des dossiers de prêts clients et l'accompagnement dans leurs démarches pour obtenir un financement, le processus de travail comportait plusieurs étapes clés. Nous commençons par contacter les clients ayant soumis une demande sur la plateforme en ligne, en collectant les documents nécessaires pour compléter leur dossier. Une fois cette étape terminée, nous réalisions une analyse financière approfondie et posions des questions aux clients, si nécessaire, pour clarifier certains aspects de leur dossier. Après cette analyse, nous effectuions une première soumission via le système pour voir combien le système pouvait offrir comme montant. Si le système proposait un montant, nous présentions alors le dossier à La Directrice pour qu'elle le finalise et le perfectionne. Elle examinait le dossier pour vérifier si nous l'avions bien monté, en s'assurant que tous les aspects étaient conformes et complets. C'était à elle de donner le feu vert pour que nous puissions envoyer le dossier au bureau chef pour une décision finale.

Le bureau chef jouait un rôle décisif dans le processus. Il pouvait soit approuver la demande, soit retourner le dossier avec des réserves. Dans ce dernier cas, il nous revenait de corriger les points soulevés et de resoumettre la demande. Cette étape était importante, car nous étions évalués sur le nombre de soumissions retournées avec des réserves, qui pouvaient affecter nos performances.

Une fois le prêt approuvé, nous contactions le client pour lui expliquer les détails de son prêt. Nous faisions les calculs avec lui pour déterminer ses paiements mensuels et profitions de cette interaction pour proposer des produits complémentaires, tels que des assurances vie, auto et habitation. Une autre responsabilité importante de notre poste concernait la gestion des créances. Pour les clients en défaut de paiement, nous devions les contacter afin de comprendre les raisons de leurs impayés et leur proposer des solutions de recouvrement adaptées, dans le but de les aider à régulariser leur situation.

Durant cette semaine de formation, j'ai observé chaque étape du processus, j'ai commencé à mieux comprendre le fonctionnement du travail et de l'entreprise. J'ai rapidement compris que le style de management de La Directrice était structuré, mais très exigeant. Elle veillait à ce que les objectifs soient atteints et que les tâches soient accomplies dans les délais impartis. Si cette approche offrait une clarté et une discipline dans le travail, elle instaurait également une pression constante sur l'équipe pour maintenir des performances élevées.

La reconnaissance au sein de l'entreprise suivait un double dynamique. D'un côté, les efforts individuels étaient valorisés au quotidien entre collègues et directrice. Entreprise X avait mis en place plusieurs systèmes pour motiver les employés. Chaque mois, la direction générale récompensait les cinq meilleurs représentants des services financiers à travers le pays en leur remettant des trophées. Ces distinctions constituaient une source de fierté pour ceux qui parvenaient à se démarquer. De plus, des récompenses financières étaient offertes aux équipes atteignant leurs objectifs mensuels, avec des bonus répartis entre les membres en fonction du nombre de prêts finalisés par chacun. Ces incitatifs, bien qu'ils ajoutent une pression supplémentaire, représentaient pour moi une motivation concrète pour exceller.

Après avoir terminé ma semaine de formation et observé les différentes étapes du processus de travail, la Directrice a souhaité me rencontrer pour discuter de mes impressions après cette première immersion. Lors de cet échange, elle m'a demandé comment je m'étais senti durant la formation et si j'avais des questions ou des remarques sur le fonctionnement de l'entreprise. J'ai partagé avec elle mon enthousiasme et ma motivation, en lui disant que

j'avais hâte de commencer à travailler seul. Je lui ai confié que j'étais impatient de prendre mes propres responsabilités et de montrer que je pouvais contribuer efficacement aux résultats de l'équipe. La Directrice, avec un sourire encourageant, m'a répondu : « C'est très bien de voir autant d'enthousiasme. À partir de la semaine prochaine, je vais commencer à te confier des tâches à faire seul dans ton bureau. Ce sera une bonne occasion pour toi de mettre en pratique ce que tu as appris et de te familiariser encore davantage avec nos processus ».

Cette anticipation m'animait particulièrement, car je voyais cette autonomie comme une opportunité d'apprendre rapidement, de m'adapter et de prendre ma place au sein de la succursale. À ce stade, je ressentais une certaine énergie positive. L'idée de relever des défis concrets me motivait, et je me sentais prêt à me confronter aux réalités du poste, même dans un environnement exigeant. Je savais qu'il fallait rester concentré et flexible pour répondre aux attentes de la direction, et cette perspective ne m'effrayait pas. Au contraire, elle renforçait mon envie de réussir et de me surpasser. Mon objectif était également de me mesurer aux performances de mes collègues, non pas par esprit de compétition, mais pour faire progresser l'équipe dans son ensemble. Cette mentalité m'a permis d'aborder cette étape avec enthousiasme et confiance, tout en me préparant à relever les défis à venir.

Après ma semaine de formation, j'ai commencé à travailler dans mon bureau, prêt à m'investir pleinement dans mon rôle de représentant des services financiers. Chaque matin, nos journées débutaient par une réunion dirigée par la Directrice, où elle insistait sur les chiffres à atteindre, les objectifs journaliers et mensuels, et les progrès réalisés par rapport aux attentes. Elle procédait également à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe, en mettant une pression constante sur la performance individuelle et collective. Cette atmosphère instaurait dès le début de la journée une tension palpable.

Un des moments significatifs de mes débuts a été ma première demande de prêt. Après avoir accompagné un client dans la constitution de son dossier, en appliquant rigoureusement les directives apprises lors de ma formation, j'étais confiant et fier de soumettre ce dossier pour validation. Je l'ai envoyé via Teams à La Directrice, mais elle m'a rapidement demandé

de venir la voir dans son bureau. Là, elle m'a posé des questions détaillées sur le client et les informations du dossier, des éléments qui figuraient pourtant déjà dans le système. J'ai compris qu'elle cherchait à me sensibiliser à l'importance d'être rigoureux et méticuleux dans ce poste. Bien que ce moment ait été intimidant, j'ai choisi de le percevoir comme une opportunité d'apprentissage. En gardant une attitude positive, je me suis dit : « C'est un enseignement, pas une critique. Je vais approfondir encore plus mes connaissances pour être irréprochable ». Après avoir validé le dossier avec elle, nous l'avons soumis au bureau chef, et il a été approuvé dès la première soumission. Ce succès a renforcé ma confiance et m'a motivé à poursuivre mes efforts.

Cependant, cette satisfaction a été de courte durée. À la fin de mon premier mois, La Directrice m'a convoqué pour une réunion individuelle dans son bureau. En recevant son invitation, j'ai immédiatement ressenti une légère appréhension. Je me suis demandé si quelque chose n'allait pas, bien que je sois une personne méticuleuse qui porte attention aux détails. En entrant dans son bureau, je l'ai trouvée assise à une table ronde, avec des feuilles et un stylo devant elle. Elle m'a invité à m'asseoir. La conversation a commencé sur un ton direct mais respectueux. Elle m'a demandé : « Comment trouves-tu le travail ? Est-ce que cela te plaît ? ». J'ai répondu avec enthousiasme que j'aimais ce que je faisais, cherchant à lui prouver mon engagement. Elle a ensuite posé une question qui m'a surpris : « Est-ce que tu trouves que je suis exigeante ? ». Dans ma tête, la réponse était clairement oui, mais je voulais répondre de manière diplomatique. Je lui ai dit : « Votre exigence m'aide à m'instruire et à être sur le bon chemin. Je vous fais confiance et je suivrai vos directives ». Je voulais lui montrer que j'étais une personne capable de travailler sous pression et d'évoluer dans un environnement exigeant.

Après cette introduction, elle a sorti des rapports et m'a dit : « Ceci représente tes chiffres et tes réalisations pour ce mois. Nous devons les discuter. Je fais cela avec tous les employés à la fin de chaque mois ». Nous avons alors commencé à analyser mes résultats : le nombre de prêts finalisés, les demandes retournées par le bureau chef, et les performances globales. Bien qu'elle ait reconnu que j'avais fait un bon mois pour un début, elle a ajouté

que les chiffres attendus pour un représentant des services financiers n'avaient pas été atteints. Elle a justifié cela par le fait que j'avais passé une grande partie du mois en formation, ce qui expliquait la différence. Cependant, elle a conclu la réunion par des attentes claires : « À partir de maintenant, je veux que tu prennes la rapidité de répondre au téléphone pour capter un maximum de portefeuilles clients et faire plus de chiffres ». En sortant de son bureau, bien que ses derniers mots : « Suis-moi et je te ferai monter ». M'aient réconforté, je ressentais une pression nouvelle. Ce premier mois aurait dû être une période d'adaptation, mais je me rendais compte que l'exigence allait être permanente.

Face à cette situation, j'pour ne pas céder à la pression. Je me suis répété que cette étape faisait partie de mon apprentissage et qu'elle me permettrait de développer mes compétences. Plutôt que de me laisser submerger par les attentes élevées, j'ai décidé de rester concentré sur mes objectifs à court terme : répondre aux demandes rapidement, perfectionner mes dossiers, et apprendre de chaque interaction. Je voyais chaque défi comme une opportunité de progresser, renforçant ainsi mon engagement. Ma capacité à me recentrer sur l'essentiel m'a permis de maintenir une attitude positive, même face à la pression.

Cependant, cette pression ne faisait que s'intensifier avec le temps. Une semaine après cette expérience, lors de la réunion matinale habituelle, la Directrice annonça qu'elle renconterait chacun d'entre nous pour établir un planning clair et structuré. Maintenant que l'équipe était complète, elle souhaitait organiser nos horaires de travail de manière optimale. Bien que cela puisse sembler une démarche logique, cette annonce déclencha chez moi une certaine appréhension. Je craignais que ces horaires ne soient pas compatibles avec mon emploi du temps universitaire, ce qui risquait de compliquer encore davantage mon équilibre entre études et travail. Lors de notre entretien individuel, la Directrice me demanda de lui transmettre mon programme de cours afin de faciliter l'élaboration de mon horaire de travail. À première vue, cette demande m'apparut comme une forme de contrôle. Au lieu de me laisser la liberté de proposer mes disponibilités, je devais lui remettre mon emploi du temps pour qu'elle examine personnellement les écarts et comble tout moment libre par des heures

de travail. Je ressentais une perte d'autonomie, mais je choisis de ne pas exprimer mes doutes sur le moment.

Quelques heures plus tard, elle me convoqua à nouveau pour discuter du programme qu'elle avait préparé. En examinant le planning, je constatai que mes journées seraient longues et chargées : de 9 h à 19 h chaque jour, avec seulement 15 minutes de pause. Lors de mes cours, j'étais autorisé à quitter temporairement la succursale, mais elle insista sur le fait que je devais revenir immédiatement après pour reprendre mes dossiers. Si je ne pouvais pas finaliser mon travail dans la semaine, je devrais venir les samedis pour rattraper le retard. Cette proposition me déstabilisa profondément. Lors de mon entretien d'embauche, j'avais clairement mentionné que j'étais un étudiant étranger avec un contrat à temps partiel. En lui rappelant cet élément, elle répondit sans hésitation : « Oui, c'est un contrat à temps partiel, mais il peut aller jusqu'à 40 heures par semaine ou plus selon les besoins ». Cette réponse me laissa confus et frustré. Comment allais-je concilier des études exigeantes et un travail aussi prenant, surtout en tant qu'étudiant étranger.

Je n'étais pas en position de force pour négocier. La Directrice avait déjà pris une décision et semblait attendre de moi que je m'y conforme. Pour surmonter cette situation, je mobilisai ma capacité à rester optimiste et à me concentrer sur les opportunités. Plutôt que de céder à la panique, je me répétai que cette situation pouvait être temporaire. Je me dis que si je faisais mes preuves et démontrais mon engagement, je pourrais obtenir des horaires plus flexibles à l'avenir. Pour le moment, je devais m'adapter. Je décidais de travailler tard le soir pour avancer sur mes devoirs universitaires, même si cela signifiait sacrifier une partie de mon sommeil. Je voyais ce défi comme un passage obligé pour progresser dans ma carrière et maintenir un équilibre entre mes responsabilités professionnelles et académiques.

Ce qui me choqua davantage, c'est lorsque La Directrice mentionna, d'un ton presque admiratif, que les employés les plus anciens ne prenaient jamais leur pause. Elle sembla me présenter cela comme un modèle à suivre, soulignant implicitement qu'une telle implication était une qualité. Ce commentaire me mit une pression supplémentaire : non seulement je devais jongler entre mes cours et mon travail, mais je sentais qu'on attendait de moi que je

m'implique au-delà des limites prévues. Face à cette situation, j'ai choisi de relever le défi. Je me dis que si je tentais de m'adapter et de donner le meilleur de moi-même, je pourrais peut-être trouver une solution à plus long terme. Je gardais à l'esprit que ce poste était une opportunité et qu'il méritait que je m'investisse pleinement, quitte à repousser mes propres limites pour l'instant. Avec cette mentalité, je sortis de l'entretien décidé à faire face à la pression avec courage et résilience.

Après ma réunion mensuelle avec La Directrice, où j'avais présenté mes résultats pour le premier mois, j'étais déterminé à relever les défis qui m'attendaient. Mon perfectionnisme et mon goût pour les défis m'ont poussé à m'investir pleinement pour atteindre, voire dépasser, les objectifs fixés. J'avais travaillé dur tout au long du mois, impatient de revenir à la réunion de fin de période pour évaluer mes progrès.

Le jour de la réunion mensuelle, comme à son habitude, La Directrice m'accueillit avec un sourire encourageant. Sur son bureau, des rapports, un stylo et une table dégagée attendaient notre tête-à-tête. Elle débuta par une remarque positive : « Tu as fait un bon mois ». Un instant, je me sentis soulagé et fier de mes efforts. Cependant, la conversation changea rapidement de ton lorsqu'elle ajouta : « Mais il manque quelque chose d'essentiel pour notre succursale : les prêts hypothécaires ».

Surpris, je lui répondis : « Mais les objectifs globaux ont été atteints, non ? » Elle acquiesça, mais insista : « Oui, mais ce sont les prêts hypothécaires qui comptent vraiment pour la succursale. Ce sont des produits de qualité qui augmentent nos chiffres et la crédibilité de notre bureau ». Elle expliqua que ces prêts étaient plus complexes, nécessitant plusieurs approbations, davantage de documents, et la coordination avec plusieurs parties prenantes. En sortant de cette réunion, je ressentis une fatigue mentale subtile, un sentiment de frustration, mais aussi une certaine confusion. Pourquoi, malgré mes efforts et les objectifs atteints, demandait-elle encore plus, et d'un type de produit particulièrement difficile à obtenir ?

Pour ne pas sombrer dans un état négatif, j'ai choisi de me concentrer sur le positif. Je me suis dit que c'était une occasion de démontrer ma capacité à relever des défis encore plus grands. J'ai décidé de suivre les directives de l'entreprise et d'orienter mes efforts vers une clientèle propriétaire, ciblant les prêts hypothécaires. Chaque jour, je me répétait que ce défi était une opportunité de m'améliorer et de me démarquer au sein de l'entreprise.

Cependant, en quittant le bureau ce soir-là, je ne pouvais m'empêcher de remarquer une vérité sous-jacente : dans ce poste, les exigences semblaient ne jamais cesser d'augmenter. Même lorsque les objectifs étaient atteints, on en demandait toujours plus, avec une précision accrue sur les types de produits à promouvoir. Malgré cela, je restais fidèle à mon engagement initial. Un nouveau mois commençait, avec de nouveaux objectifs. Cette fois, ils incluaient explicitement la signature de prêts hypothécaires.

Par curiosité, je consultai la plateforme interne qui affichait les prévisions budgétaires et les chiffres réalisés par chaque succursale et employé. Je découvris que, dans de plus grandes villes, certaines succursales ne réalisaient aucun prêt hypothécaire. Cela me fit réfléchir : ces employés subissaient-ils la même pression que moi après chaque réunion mensuelle ? Malgré ces interrogations, je choisis de voir cette situation comme une occasion de faire la différence et de me démarquer. Je me plongeai dans mon travail avec encore plus de détermination.

À mi-parcours du mois, la Directrice nous convoqua le matin en équipe à son bureau pour nous dire : « Nous sommes déjà au milieu du mois, et nous n'avons encore signé aucun prêt hypothécaire. » Ses paroles accentuèrent la pression, mais je ne me laissai pas déstabiliser. Je continuai à travailler méthodiquement, en restant concentré sur mes tâches et en espérant obtenir des résultats. Le lendemain matin, lors de la réunion quotidienne, La Directrice annonça une décision inattendue. Elle expliqua qu'elle allait réorganiser l'open space. Chaque mois, un employé serait assis à côté d'elle pour qu'elle puisse observer son travail de près. « Nous allons commencer par Nazim ». dit-elle. Cette annonce me prit au dépourvu. Je ressentis une vague de gêne et de fatigue mentale. Je n'avais pas de mots pour exprimer ce que je pensais. Tout semblait si infantilisant, comme si nous étions surveillés

non pour notre développement, mais pour satisfaire des objectifs qui, parfois, semblaient inatteignables.

Le mois passa, et bien que j'aie atteint mes objectifs personnels, je n'avais signé aucun prêt hypothécaire. Étonnamment, je ne me sentis pas coupable. J'avais suivi les directives, donné le meilleur de moi-même, et travaillé sans relâche. Lorsque La Directrice me dit : « Ça arrive. Mais on continue sur cette lancée », je ressentis un soulagement temporaire. Ce mois éprouvant m'avait confirmé une chose : même face à des attentes élevées et une pression constante, je pouvais rester concentré et résilient. En rentrant chez moi ce soir-là, une étrange fatigue s'empara de moi. Je ne ressentais pas seulement de l'épuisement physique, mais aussi une lassitude mentale profonde. Un sentiment de vide, d'être prisonnier d'une course sans fin, s'installait doucement. Cette sensation, bien que sourde et presque imperceptible à l'époque, marquait les premiers signes d'un épuisement émotionnel.

Avec cette étrange fatigue mentale encore présente, j'ai entamé le mois suivant avec une détermination renouvelée. Bien que le poids des attentes liées aux prêts hypothécaires pesât lourd, je me disais que le défi valait la peine d'être relevé. Les mots de La Directrice sur le fait de « continuer sur cette lancée » résonnaient en moi comme un rappel constant de l'importance des résultats.

Je me suis alors efforcé de mobiliser mes ressources internes. Mon optimisme m'a permis de voir ce défi comme une opportunité d'apprendre et de m'améliorer. En ciblant méthodiquement une clientèle propriétaire et en appliquant des stratégies nouvelles, je me concentrais sur l'essentiel. À force de persévérance, je suis finalement parvenu à signer mon premier prêt hypothécaire. Ce fut un moment de fierté immense. Tout le stress accumulé et les efforts fournis semblaient trouver une récompense tangible.

Ce jour-là, lorsque j'ai informé la Directrice de la signature, j'espérais un signe de reconnaissance, une validation de ma réussite. Mais sa réaction fut plutôt neutre. Après un bref « Bien joué, c'est un bon début », elle passa immédiatement aux objectifs à venir : « C'est le premier, mais nous avons encore besoin de beaucoup d'autres. Il faut maintenir cette

dynamique ». Puis, d'un ton ferme, elle ajouta : « Vu que tu as décroché le premier, nous comptons sur toi pour en faire encore plus le mois prochain. Je suis certaine que tu peux y arriver ». Ses paroles furent un coup de froid. Après des semaines de pression constante, de remarques et de surveillance, obtenir ce résultat me semblait être un accomplissement majeur. Pourtant, la Directrice semblait le percevoir comme une simple étape parmi tant d'autres, sans véritable valeur.

En sortant de son bureau, je ressentis une profonde frustration. Je ne pouvais m'empêcher de me demander pourquoi tant d'efforts semblaient toujours insuffisants. Cette absence de reconnaissance, combinée à des attentes toujours plus élevées, commençait à affecter ma perception de mes propres compétences. Un sentiment d'injustice s'installait doucement : pourquoi les succès passaient-ils inaperçus, alors que les échecs ou les retards étaient systématiquement soulignés ? Cette situation alimentait un épuisement émotionnel latent, une lassitude mentale qui devenait de plus en plus difficile à ignorer.

Malgré cela, je refusais de céder au découragement. Je choisis de me concentrer sur ce que cette expérience pouvait m'apporter à long terme. Je me répétai que chaque défi relevé, chaque pression surmontée, renforçait ma capacité à m'adapter et à persévérer. En utilisant mon efficacité personnelle et en mobilisant mes expériences passées et en me rappelant mes compétences, je réussis à maintenir un sentiment de contrôle sur la situation. Je vis ce premier prêt hypothécaire comme une étape vers une plus grande maîtrise du poste, un tremplin pour m'améliorer et prouver ma valeur dans cet environnement exigeant.

Cependant, je ne pouvais ignorer l'effet cumulatif de ces expériences. Chaque étape franchie semblait être balayée par des attentes encore plus élevées. Cette dynamique, où les réussites étaient minimisées et les efforts rarement reconnus, alimentait un sentiment d'épuisement émotionnel. Ce soir-là, en rentrant chez moi, je ressentis un vide particulier. Bien que fier de mon accomplissement, je me sentais étrangement détaché de la joie que j'aurais dû ressentir. Ce moment marqua une prise de conscience importante : l'exigence constante, sans reconnaissance, n'était pas seulement épuisante, elle était aussi aliénante. Pourtant, malgré tout, je gardais en tête une leçon importante : chaque défi relevé était une

preuve supplémentaire de ma résilience et de ma capacité à persévérer. Je me promettais de continuer à avancer, en espérant que cette expérience me servirait à long terme dans ma carrière.

Un soir, La Directrice annonça un dîner d'équipe pour célébrer l'atteinte des objectifs mensuels. Cependant, ces dîners, censés être des moments de détente et de reconnaissance, n'atteignaient jamais leur objectif. Loin d'être festifs, ils se transformaient en discussions interminables sur les chiffres, les stratégies pour les mois à venir, et les nouvelles attentes de la direction. L'ambiance, dominée par la pression et la compétitivité, rendait ces rassemblements presque oppressants.

Lors de ce dîner, j'ai rapidement remarqué que Rahim, habituellement jovial, était étrangement silencieux. Son visage pâle et ses traits fatigués trahissaient une détresse physique et émotionnelle évidente. Intrigué et inquiet, je lui ai discrètement demandé : « Ça va, Rahim ? ». Il m'a répondu brièvement, presque à contrecœur : « On parlera après ».

À la fin du dîner, il m'a pris à part, et d'un ton calme mais chargé de résignation, il a annoncé : « Je vais quitter ce travail ». Bien que je n'aie pas été totalement surpris par sa décision, ces mots ont eu l'effet d'un choc. J'ai immédiatement ressenti une profonde empathie pour lui, mais également une inquiétude grandissante pour moi-même. Cette issue me semblait de plus en plus plausible pour mon propre parcours.

Cherchant à l'encourager, je lui ai dit : « Rahim, je comprends ce que tu ressens. Peut-être qu'en prenant un peu de recul, tu pourrais envisager les choses différemment. Ce n'est pas facile, mais il y a toujours une solution. Peut-être qu'on pourrait travailler ensemble pour surmonter cette pression ». En réalité, je tentais de mobiliser indirectement ses ressources internes, de raviver son espoir et de lui montrer qu'il pouvait encore tenir. Je lui ai rappelé que chaque expérience, même difficile, avait une valeur. Mais son regard fatigué et son sourire faible me disaient qu'il avait déjà pris sa décision.

Il m'a alors confié, presque comme un aveu douloureux : « J'aimerais pouvoir tenir, mais je ne peux plus. Mon médecin m'a diagnostiqué un épuisement professionnel. Ce

travail, cette pression constante, ça a détruit ma santé physique et mentale ». Il a poursuivi en expliquant à quel point le management directif et rigide de la Directrice avait accéléré son épuisement. Me dit : « Après toi, c’était mon tour d’être assis à côté d’elle. Cette surveillance constante, ces attentes impossibles... c’était insupportable. Chaque refus de prêt qu’elle faisait semblait une attaque personnelle ».

Ses paroles résonnèrent profondément en moi. Tout ce qu’il décrivait, je le vivais également, même si je tentais de ne pas y succomber. En écoutant son récit, je pris conscience de l’importance de mon capital psychologique. Mon optimisme, ma résilience et ma capacité à segmenter mes défis en objectifs à court terme m’avaient permis de rester debout, mais je réalisais aussi que cette protection n’était pas inépuisable. En rentrant chez moi ce soir-là, je réfléchis longuement à ses mots et à ma propre situation. Je me suis interrogé sur ce qui me permettait de tenir alors que Rahim, confronté aux mêmes défis, avait atteint ses limites.

J’ai réalisé que, dans cette période difficile, ma résilience jouait un rôle crucial. Elle m’aidait à rebondir après chaque commentaire exigeant ou évaluation critique de La Directrice. Plutôt que de percevoir ses retours comme des attaques personnelles, je m’efforçais de les voir comme des opportunités pour affiner mes compétences et démontrer ma capacité à évoluer. Mon optimisme me permettait de garder en tête une vision positive de l’avenir, en me répétant que cette expérience, bien que pénible, serait un tremplin pour ma carrière. Enfin, mon auto-efficacité me donnait la conviction que j’avais les compétences nécessaires pour surmonter ces défis. Chaque jour, je me fixais des objectifs spécifiques et atteignables, me concentrant sur ce que je pouvais contrôler, plutôt que de me laisser submerger par des attentes irréalistes.

Cette réflexion m’apporta une nouvelle énergie, mais elle n’élimina pas totalement mes craintes. Je compris que mon capital psychologique, bien qu’efficace, nécessitait d’être continuellement renforcé pour que je puisse continuer à affronter ces défis sans sombrer. Je me répétais que mes ambitions professionnelles et personnelles étaient encore en vue, et que chaque jour passé à surmonter ces obstacles me rapprochait de mes objectifs.

Malgré cette posture mentale positive, le départ de Rahim laissa un vide tangible dans l'équipe. Son absence était un rappel brutal de la fragilité de chacun face à une pression constante et un management peu conciliant. En rentrant chez moi ce soir-là, je ressentais un mélange complexe de fierté pour ma ténacité et de crainte face à l'avenir. Je savais que cette lutte intérieure contre la pression devait se poursuivre, mais je ne pouvais m'empêcher de me demander combien de temps encore je pourrais maintenir cet équilibre précaire.

Après le départ de Rahim, la dynamique au sein de l'équipe changea considérablement. La Directrice, déjà stricte dans sa gestion, renforça encore davantage son contrôle sur nos tâches quotidiennes. La surveillance était omniprésente, et l'autonomie, pourtant essentielle à mon rôle, se réduisait à néant. Chaque prêt que je lui soumettais devenait une épreuve. Elle examinait chaque détail, même les plus insignifiants, et me convoquait systématiquement dans son bureau pour revoir ensemble des éléments souvent sans importance réelle. Ces vérifications répétées ne semblaient pas avoir d'impact sur la décision finale, mais elles agissaient comme un rappel constant que je n'avais aucune marge de manœuvre, le fait de devoir demander une autorisation pour la moindre action, même insignifiante, créait un climat de méfiance et d'anxiété permanent.

Je commençais à ressentir un profond malais. Le simple fait de travailler un dossier devenait une source de stress, car je savais que, quoi que je fasse, il serait minutieusement examiné et critiqué pour des futilités. Peu importe la qualité de mon travail, tout semblait devoir passer par son prisme de contrôle. Cette absence de confiance en mes compétences sapait ma motivation. À force de vivre ce cycle, je me surprenais à éviter de travailler certains dossiers complexes. Je pensais : Pourquoi gaspiller mon énergie ? Que je fournisse un effort ou non, le processus sera toujours le même. Cette réflexion, qui me semblait rationnelle à ce moment-là, marquait en réalité les premiers signes d'un détachement émotionnel envers mon travail.

Les journées interminables, marquées par une pression constante et des attentes démesurées, m'épuisaient émotionnellement. Chaque matin, je me levais avec une boule au ventre, anticipant les défis et les remarques qui m'attendaient. Le soir, en rentrant chez moi,

j'étais incapable de décrocher mentalement du travail. Mes pensées étaient accaparées par les tâches inachevées, les discussions avec La Directrice, et la peur de commettre une erreur. Mon sommeil était irrégulier, perturbé par des rêves récurrents où je revivais des situations de travail stressantes. Cette fatigue mentale persistante m'empêchait de récupérer pleinement, amplifiant un sentiment de lassitude constante.

Le lien que j'avais initialement avec mes tâches et mes clients s'effritait jour après jour. Ce qui avait commencé comme un poste stimulant, avec une possibilité de créer un impact positif, se transformait en une série de tâches mécaniques. Les interactions avec les clients perdaient leur humanité : je suivais un script, sans émotion ni enthousiasme. Je me sentais déconnecté, comme un rouage impersonnel dans une machine bureaucratique. Ce détachement s'étendait également à mes collègues, avec qui les échanges devenaient superficiels. L'ambiance de l'équipe, autrefois cordiale, s'alourdissait sous le poids de la surveillance et des chiffres imposés.

L'absence de reconnaissance, combinée à un contrôle constant, érodait progressivement ma confiance en mes compétences. Chaque fois que La Directrice critiquait un dossier pour des détails insignifiants, je ressentais une forme de dévalorisation. Je commençais à douter de ma capacité à bien faire mon travail. Les réussites, pourtant significatives, comme atteindre les objectifs dans un contexte de sous-effectif, passaient inaperçues ou étaient minimisées. Cela renforçait un sentiment d'échec, même lorsque les résultats étaient au rendez-vous. Je me disais : Pourquoi faire des efforts si, de toute façon, rien ne sera jamais assez ? J'ai fini par ne plus chercher d'aide, sachant que cela ne servirait à rien. L'entreprise ne voyait que les résultats, jamais les efforts fournis ou les difficultés rencontrées.

À force de subir cette dynamique, je sentais que je m'approchais dangereusement du point de rupture. Les signes étaient clairs : une fatigue émotionnelle persistante, un détachement croissant, et un doute constant sur mes compétences. Je n'éprouvais plus seulement de la fatigue physique ou mentale, mais une véritable lourdeur émotionnelle, comme si chaque partie de moi était épuisée. Mes pensées tournaient en boucle sur les mêmes

frustrations : l'absence d'autonomie, les critiques incessantes, et l'impression de courir sans jamais atteindre de but. Je réalisais que je n'avais plus l'énergie de savourer mes moments de repos ou de m'investir pleinement dans mes études. Mon esprit était constamment envahi par le travail, au point où il me devenait difficile de profiter des rares instants où j'aurais pu décrocher.

À ce stade, je ne reconnaissais plus vraiment la personne que j'étais au début de ce poste. Mon enthousiasme et ma détermination s'étaient dissipés, remplacés par un sentiment de vide et une lassitude omniprésente. Le détachement émotionnel que je ressentais au bureau s'infilttrait maintenant dans ma vie personnelle. Les conversations avec mes proches devenaient plus courtes, parfois inexistantes, car je n'avais ni l'énergie ni l'envie de partager quoi que ce soit. Je me sentais de plus en plus isolé, comme si cette situation m'avait coupé du monde extérieur.

Cette soirée marqua pour moi un tournant, car pour la première fois, je pris conscience que ce que je vivais n'était pas simplement une période difficile. Les symptômes s'étaient installés progressivement, mais ils étaient maintenant indéniables. Je n'étais plus seulement fatigué : j'étais épuisé, vidé, et incapable de trouver des sources de motivation ou de plaisir dans mon travail. Je me sentais coincé dans un cycle où chaque jour me rapprochait un peu plus de mes limites, et où chaque nouvelle tâche ou critique me semblait insurmontable. Mon épuisement n'était plus seulement physique ou mental, il était devenu émotionnel, au point où je ne savais plus comment inverser la tendance. En rentrant chez moi, un sentiment de vide profond s'installa. Je ressentais une lassitude émotionnelle écrasante, comme si tout ce que je faisais perdait progressivement de son sens. Je me répétais intérieurement : « Jusqu'à quand vais-je pouvoir continuer comme ça sans craquer ? ». Ce questionnement me fit peur, car il me confrontait à la possibilité d'un épuisement total, une réalité que je ne voulais pas accepter, mais qui semblait inévitable si je ne trouvais pas un moyen de briser ce cycle.

Cette prise de conscience me plongea dans un état de réflexion intense. Alors que je commençais à envisager comment réorganiser mes priorités et retrouver un équilibre, un événement inattendu vint bouleverser la dynamique de la succursale. Lorsque La Directrice

est tombée en congé maladie, un vent de changement souffla sur la succursale. Pendant un mois et demi, un directeur suppléant venu de Montréal prit la relève. Dès son arrivée, son style de management marqua un contraste saisissant avec celui de la Directrice. Il insuffla une nouvelle dynamique en instaurant un climat de confiance et en valorisant notre autonomie. Lors de notre première réunion d'équipe, il déclara : « Vous êtes les experts de vos dossiers. Je suis ici pour vous accompagner, pas pour tout contrôler ». Ces mots eurent un impact immédiat sur moi. Pour la première fois depuis longtemps, j'ai ressenti une bouffée d'optimisme. Je me suis dit : « Peut-être que ce changement est l'opportunité dont j'avais besoin pour reprendre le contrôle et retrouver du sens dans ce que je fais ». Cette pensée, bien que fragile, m'a permis de percevoir une lueur d'espoir dans une situation qui me paraissait jusque-là sans issue.

Cette autonomie retrouvée se manifesta rapidement dans mes tâches quotidiennes. Un jour, un client complexe nécessitait une analyse approfondie et rapide pour finaliser un prêt hypothécaire. Sous la gestion de La Directrice, ce genre de cas aurait impliqué de nombreuses validations, souvent chronophages. Cette fois, le directeur suppléant m'accorda sa pleine confiance : « Si tu as vérifié tous les éléments et que tu es sûr de toi, soumets-le directement au bureau chef ». Ces mots, porteurs de reconnaissance, m'ont fait réaliser que mes compétences étaient enfin valorisées. Je ressentis un regain d'énergie et d'assurance qui m'encouragea à redoubler d'efforts. Lorsque le prêt fut approuvé dès la première soumission, je ressentis un sentiment d'accomplissement profond. Ce succès me rappela à quel point la liberté de décision et la confiance dans mes capacités étaient essentielles pour maintenir ma motivation et mon efficacité.

Cependant, les symptômes de l'épuisement émotionnel accumulés sous l'ancien management ne disparurent pas instantanément. Je continuais à ressentir une fatigue mentale persistante. Le soir, je m'endormais difficilement, hanté par les tâches du lendemain. Dans ces moments de doute, je mobilisais l'espérance, une dimension clé de mon capital psychologique. Je me répétait : « Ce travail est temporaire. Les compétences et l'expérience

acquises ici te serviront toute ta vie ». Ces mots, que je m'imposais comme un mantra, m'aidaient à m'accrocher à une vision d'un avenir meilleur.

Un exercice particulier m'a beaucoup aidé : noter mes objectifs à court et moyen terme sur une feuille de papier. Chaque matin, je choisissais trois priorités essentielles. Les jours où je les accomplissais, je célébrais intérieurement ces petites victoires, me disant qu'elles faisaient partie d'un puzzle plus grand. Cette pratique m'a aidé à fragmenter les défis, rendant les objectifs atteignables et motivants, même dans un environnement exigeant.

Un moment marquant fut la gestion d'un client particulièrement exigeant qui, à la dernière minute, posa des conditions imprévues pour finaliser un prêt hypothécaire. Ce jour-là, mon emploi du temps était déjà surchargé, mais je décidais de relever le défi avec calme et méthode. En me concentrant sur une tâche à la fois et en utilisant mes compétences analytiques et relationnelles, je parvins à conclure le dossier avec succès. Ce succès renforça ma résilience en me montrant que, même face à des imprévus, je pouvais trouver des solutions efficaces. La résilience s'est également manifestée dans mes interactions avec mes collègues. Leur stress, souvent exprimé par des tensions ou des comportements frustrants, aurait pu m'affecter négativement. Mais au lieu de me laisser entraîner dans un cercle négatif, j'ai choisi de les comprendre et de rester centré sur mes propres objectifs. Cette capacité à transformer les défis relationnels en opportunités d'apprentissage m'a aidé à maintenir une certaine sérénité dans un environnement tendu.

Après des mois de pression constante et de manque de reconnaissance sous la gestion de La Directrice, le cynisme aurait pu facilement s'installer. Pourtant, mon optimisme m'a aidé à garder une perspective équilibrée. Je me rappelais souvent pourquoi j'avais accepté ce poste : apprendre, grandir, et construire une base solide pour ma carrière. Ces réflexions m'aidaient à dépasser les frustrations quotidiennes.

Cette mobilisation constante de mon capital psychologique porta ses fruits de manière inattendue. Quelques jours avant la fin du mois, lors d'une réunion hebdomadaire, le directeur suppléant m'annonça une nouvelle qui me surprit profondément : « Nazim, ce mois-

ci, tu es classé premier représentant des services financiers au Canada. Félicitations pour ton travail exceptionnel. » À cet instant, je fus submergé par un mélange d'étonnement et de fierté. Pendant un moment, je doutais même que ce soit vrai. Comment, dans cet état d'épuisement et de doute, avais-je pu accomplir cela ? Cette annonce, suivie de la remise d'un trophée, fut un moment charnière. Après des mois passés à douter de mes compétences, cette récompense symbolisait bien plus qu'une réussite professionnelle. Elle validait mes efforts, ma résilience et ma capacité à persévérer face à l'adversité. Ce trophée, bien qu'un simple objet, représentait un rappel tangible de ma capacité à transformer les défis en opportunités. Il était la preuve que, malgré l'épuisement, le doute et les obstacles, je pouvais atteindre des sommets insoupçonnés. Ce moment marqua un tournant dans ma perception de moi-même, ravivant ma confiance et mon optimisme, tout en me rappelant que chaque effort comptait.

Lorsque La Directrice revint après un mois et demi de congé maladie, la routine de travail reprit rapidement. Dès le matin, de la première réunion d'équipe, elle partagea quelques anecdotes sur son absence, puis enchaîna immédiatement sur les chiffres et les objectifs de la succursale. Avec un ton plus déterminé que jamais, elle annonça qu'elle souhaitait rencontrer chacun d'entre nous individuellement pour discuter de nos évolutions durant son absence. Lorsque mon tour arriva, La Directrice consulta mes chiffres et marqua une pause, visiblement surprise. Elle me dit : « Tu as fait ton meilleur mois depuis ton embauche. » Je saisissis l'occasion pour lui rappeler que j'avais même reçu un trophée national pour avoir été classé premier représentant des services financiers au Canada. Sa réponse fut froide et distante, un simple : « Okay », sans autre commentaire ni reconnaissance. À ce moment précis, je ressentis un mélange d'amertume et de frustration. Mon accomplissement, qui aurait dû être une source de motivation, semblait balayé d'un revers de main. Je compris alors que, malgré mes efforts, mes réussites ne suffisaient pas à changer la dynamique étouffante instaurée par La Directrice.

Je retournai à mon bureau et m'efforçai de me concentrer sur mon travail. Alors que je progressais dans mes tâches, La Directrice m'appela : « Nazim, viens me voir. » Intrigué, je

me demandais pourquoi elle me convoquait, sachant que je n'avais envoyé aucun nouveau dossier. En entrant dans son bureau, elle me tendit une pile de dossiers archivés, ceux que j'avais conclus durant son absence avec le directeur suppléant. Je crus un instant qu'il s'agissait d'une blague ou d'un prétexte pour me féliciter. Mais non, elle était sérieuse. Elle commença à poser des questions inutiles sur ces anciens dossiers, remettant en question des décisions déjà validées et finalisées. Je ressentis une profonde lassitude. Cette obsession du contrôle, au détriment de l'efficacité, semblait uniquement destinée à réaffirmer son autorité. Ce comportement sapait ma confiance et gaspillait un temps précieux que j'aurais pu consacrer à de nouveaux prêts. La confrontation inutile m'épuisa émotionnellement. Elle soulignait non seulement un manque de confiance, mais aussi une tentative de réimposer un contrôle excessif, ce qui raviva mes symptômes d'épuisement émotionnel.

Le jour suivant, je retournais à ma routine habituelle. Alors que je m'immergeais dans l'analyse et la préparation de mes dossiers, un grand nombre de dossiers m'attendaient. Je décidais de tester mon efficacité personnelle en travaillant de manière autonome, comme je l'avais fait sous la gestion du directeur suppléant. J'analysai et finalisai trois prêts sans les lui soumettre pour validation et les envoyai directement au bureau chef. Quelques heures plus tard, ces trois prêts furent approuvés, et une collègue, fière, annonça la nouvelle. La Directrice, surprise, demanda : « Qui a envoyé ces prêts ? » Avec fierté, je répondis : « C'est moi ». Je m'attendais à une reconnaissance pour cette initiative et ce résultat positif. Mais, à ma grande déception, elle changea immédiatement de ton et me convoqua dans son bureau. Là, elle me réprimanda, affirmant que je n'avais pas le droit de soumettre des dossiers sans passer par elle. Je profitai de cet échange pour lui parler franchement : « Vous me demandez de faire toujours plus de chiffres, mais vos contrôles constants freinent ma productivité. Lors de votre absence, j'ai eu une autonomie qui m'a permis de performer et d'obtenir un trophée national. Pourquoi ne pas me laisser travailler comme je sais le faire ? ». Sa réponse fut sèche : « Chacun sa méthode. Moi, je fais les choses à ma manière ». Cette discussion marqua un tournant dans mon épuisement professionnel. Je réalisai que mes efforts pour instaurer un dialogue constructif étaient vains, et que mon sentiment d'efficacité personnelle s'effritait.

Mon capital psychologique, bien que toujours présent, commençait à montrer des signes de fragilité face à ces conflits répétitifs.

D'une autre part, je ressentis une fatigue intense, non seulement physique mais surtout émotionnelle. Cette confrontation venait de raviver un sentiment de vide et de perte de contrôle. J'avais encore de l'espoir, pensant qu'un transfert dans une autre succursale pourrait m'apporter un environnement plus propice. Pourtant, ce sentiment d'espoir était teinté de résignation. Je me disais : « Peut-être qu'un changement me permettra de me ressourcer », mais en même temps, je me sentais trop épuisé pour continuer à lutter dans un cadre aussi oppressant. Les jours suivants furent marqués par une tension croissante. La Directrice continuait à multiplier les contrôles inutiles et les critiques implicites, ce qui amplifiait ma frustration et alimentait mon sentiment de dépersonnalisation. Je commençais à m'isoler mentalement, adoptant une attitude distante pour me protéger émotionnellement. Chaque interaction avec elle devenait une source de stress, rendant chaque journée plus difficile à supporter.

À ce stade, mon capital psychologique était sérieusement fragilisé. L'optimisme qui m'avait permis de surmonter les défis précédents s'estompait progressivement. La résilience, qui m'avait jusque-là aidé à rebondir, commençait à s'éroder sous le poids de ce stress constant. Je savais que rester dans cet environnement risquait de compromettre non seulement ma santé mentale, mais aussi ma capacité à maintenir une performance professionnelle durable.

L'évaluation annuelle était arrivée, un moment que je redoutais depuis plusieurs semaines. Je savais que mes efforts et mes réalisations de l'année seraient jugés et publiés sur la plateforme RH de l'entreprise. Ce système, conçu pour offrir transparence et reconnaissance, me plongeait dans une profonde angoisse. Je m'attendais à recevoir une reconnaissance méritée pour les efforts surhumains que j'avais fournis, surtout après avoir été classé parmi les premiers représentants au Canada. Mais, au fond de moi, je savais que cette reconnaissance serait teintée des attentes sans fin de La Directrice.

En ouvrant ma fiche d'évaluation sur la plateforme, j'ai d'abord vu les rubriques énumérant mes compétences et mes réalisations. J'avais un espoir timide que cette fois, mes efforts seraient pleinement reconnus. Mais en lisant les commentaires de La Directrice, cet espoir s'effondra : « Très professionnel et perfectionniste, mais doit encore faire preuve d'efforts supplémentaires pour dépasser les objectifs. » Ces mots résonnèrent comme une cloche d'alarme. Encore plus d'efforts ? Jusqu'à quel point devais-je me surpasser pour qu'elle soit enfin satisfaite ? À ce moment-là, une vérité douloureuse s'imposa à moi : peu importe ce que je faisais, cela ne serait jamais suffisant. Je pouvais toucher la lune, atteindre des sommets inégalés, mais on me demanderait toujours de viser plus haut, de gravir une nouvelle marche. Cette prise de conscience me plongea dans un état d'épuisement émotionnel encore plus profond. Je réalisai que cette quête incessante de performance me consumait de l'intérieur. Chaque commentaire de La Directrice, chaque mot soigneusement formulé pour masquer ses attentes démesurées, me rappelait que mes efforts n'étaient qu'une goutte dans l'océan de ses exigences.

D'une autre part, dans la rubrique où j'étais classé premier au Canada en tant que représentant des services financiers, son commentaire me surprit encore davantage : « Tu as eu un bon mois depuis ton embauche. Cela s'explique par le manque d'employés. » Je me souviens avoir eu un sourire froid en lisant ces mots. Les coups que je subissais quotidiennement, combinés à la lutte pour maintenir un capital psychologique déjà fragilisé par les facteurs déclencheurs de l'épuisement professionnel, me laissaient sans voix. Je n'avais pas les mots pour réagir. Pour elle, ma réussite n'était qu'un effet collatéral des circonstances, alors que pour moi, c'était un véritable exploit d'avoir aligné autant de contraintes : manque d'employés, surcharge de travail, contrôle constant, manque d'autonomie. Malgré tout cela, j'avais réussi à atteindre le sommet. Ce succès, dans mon esprit, représentait une victoire personnelle. Mais aux yeux de La Directrice, cela semblait n'avoir aucune valeur réelle.

À cet instant, j'ai ressenti une profonde déception. Je voyais ce mois comme un témoignage de ma capacité à surmonter des défis monumentaux, alors qu'elle le réduisait à

une simple conséquence de la charge de travail. Ses paroles anéantissaient l'énergie positive que j'avais tirée de cette réussite. En repensant à la période où elle était absente, je réalisai que c'était grâce à la confiance du directeur intérimaire et à l'autonomie qu'il m'avait accordée que j'avais pu me concentrer sur mon travail et exceller. Je n'avais aucun doute que si elle avait été présente, cette reconnaissance n'aurait jamais eu lieu, en raison de ses méthodes de contrôle abusif et de sa gestion chronophage. Ce commentaire marqua une étape supplémentaire dans l'érosion de mon capital psychologique. Mon optimisme, ma résilience, et même mon espoir d'un avenir meilleur s'effritaient, car chaque succès semblait dévalorisé, et chaque effort balayé par des attentes démesurées.

Lorsque j'ai vu qu'un espace était dédié à mes commentaires, je n'avais plus aucune énergie pour formuler une réponse. Je n'avais même pas envie de la rencontrer pour discuter de cette évaluation. Je me sentais vidé, dépourvu de toute envie de me battre pour quelque chose que je savais perdu d'avance. Mes doigts tremblaient légèrement alors que je tapais simplement des « OK » dans chaque rubrique, un acte symbolique de résignation. J'avais perdu tout espoir que mes mots puissent avoir un impact ou que mon feedback puisse changer quoi que ce soit dans cette dynamique destructrice. Cette évaluation marqua un tournant dans ma perception de mon capital psychologique. Avant cette épreuve, j'avais encore un mince espoir de progresser au sein de l'entreprise. Je rêvais de demander un transfert vers une autre succursale, de gravir les échelons, de transformer ces épreuves en opportunités. Mais en lisant les commentaires de La Directrice, ce rêve s'éteignit. Elle avait transformé chaque succès en une attente supplémentaire, chaque accomplissement en un point de départ pour une nouvelle série d'exigences. À quoi bon espérer un avenir meilleur si chaque effort était balayé par des demandes sans fin ?

Mon optimisme, autrefois une de mes forces, avait été sévèrement érodé. Je ne pouvais plus voir au-delà des obstacles quotidiens. Chaque jour ressemblait à une répétition du précédent, une routine épuisante où la reconnaissance était absente. Même les petites victoires, comme les prêts approuvés ou les objectifs atteints, n'avaient plus de saveur. Je me disais que rien ne changerait, que ce cycle infernal ne prendrait jamais fin. Cette évaluation

était la preuve ultime que mon travail n'avait aucune valeur réelle aux yeux de La Directrice. Même lorsque j'avais performé au-delà des attentes, mes efforts étaient minimisés par des commentaires tels que « acceptable » dans des rubriques où je savais que j'avais excédé les standards. Cette minimisation constante sapait ma confiance en moi. Je commençais à douter de mes capacités, à me demander si j'étais vraiment compétent ou simplement incapable de répondre à ses attentes.

Ma résilience, qui m'avait permis de surmonter les défis précédents, semblait se fissurer sous la pression incessante. Chaque remarque, chaque mot de La Directrice creusait un peu plus ces fissures. Je ressentais une fatigue émotionnelle et mentale telle que même l'idée de rebondir semblait hors de portée. En retournant à mon bureau après avoir validé cette évaluation avec mes « OK », une réflexion douloureuse m'assaillit. Je réalisais que mon capital psychologique, autrefois un bouclier puissant contre l'épuisement professionnel, était en train de se désagréger sous les coups répétés d'un management toxique. Il ne me restait plus qu'un mince fil d'espoir, et je savais que si ce fil se rompait, je n'aurais plus rien pour m'accrocher.

Les journées passaient, mais les conséquences de l'épuisement professionnel s'intensifiaient. Mes capacités cognitives étaient sévèrement affectées : je peinai à me concentrer, mes décisions devenaient hésitantes et ma mémoire flanchait sur des détails que je maîtrisais autrefois parfaitement. Physiquement, les migraines étaient devenues fréquentes, accompagnées d'un épuisement général et d'une tension musculaire constante. Psychologiquement, je sentais une angoisse croissante qui envahissait non seulement mes heures de travail, mais aussi mes moments de repos. Chaque tâche semblait être une montagne insurmontable, et le plaisir que je trouvais autrefois dans mes responsabilités s'était évaporé.

Un matin, je me réveillai avec une douleur intense à la tête, des nausées et une faiblesse générale. Incapable de me lever, j'appelai La Directrice pour l'informer que je ne pouvais pas me rendre au travail. J'espérais que cette journée de repos suffirait à me remettre sur pied. Mais le lendemain, mon état s'aggrava : des étourdissements s'ajoutaient à mes symptômes.

Lorsque je l'informai à nouveau de mon incapacité à travailler, elle insista : « Tu dois absolument venir aujourd'hui. C'est la dernière journée du mois, et j'ai besoin de toi pour atteindre les chiffres de la succursale. » Alors qu'elle continuait à parler de chiffres et d'objectifs, je posai mon téléphone, incapable de trouver les mots pour exprimer ce que je ressentais. À cet instant, je pris conscience que je n'étais plus un employé, mais une simple ressource exploitée pour des résultats.

Avec une immense difficulté, je me rendis tout de même au travail. Mon état physique et mental ne me permettait pas de travailler efficacement, mais je poussai mes limites une fois de plus. J'atteignis les chiffres demandés, mais sans aucune satisfaction ni fierté. Je me sentais vidé, comme une machine programmée pour produire des résultats sans âme ni motivation. Cette sensation de déshumanisation marquait un tournant dans ma perception de ce travail.

Le lendemain matin, je me réveillai avec un sentiment d'isolement profond. Je n'avais ni l'énergie ni l'envie de parler à mes collègues ou de traiter mes dossiers. En entrant dans la succursale, je ressentis une accélération de mon rythme cardiaque, un essoufflement et des vertiges. Chaque respiration devenait un effort. Je demandai immédiatement à La Directrice un billet de sortie pour consulter un médecin, expliquant que je me sentais très mal. Personne ne m'accompagna à l'hôpital, mes collègues étant tous submergés par leurs propres objectifs. Je me suis senti seul, abandonné dans un environnement qui exigeait tout mais ne donnait rien en retour.

Sur le chemin de l'hôpital, un mélange d'émotions m'envahit : peur, frustration, mais aussi une étrange forme de soulagement. Je réalisai que j'étais arrivé au bout de mes ressources. À l'hôpital, les médecins me priorisèrent en raison de mon état alarmant. Après des examens approfondis, incluant un électrocardiogramme, ils exclurent une urgence cardiovasculaire, mais confirmèrent une pression artérielle élevée et des symptômes liés au stress. Lorsque le médecin me demanda si mon travail était source de stress, je saisit cette occasion pour vider mon sac. Il écouta avec attention et conclut : « Vous souffrez d'un épuisement professionnel avancé. Si vous ne changez pas de rythme, cela pourrait avoir des

conséquences graves sur votre santé à long terme ». En rentrant chez moi, un appel de La Directrice m’interrompit. Je pensai naïvement qu’elle voulait prendre de mes nouvelles. Mais non : elle voulait discuter des détails d’un prêt hypothécaire en cours. Ce fut la goutte d’eau. J’écoutai à peine ses propos, raccrochai rapidement et pris, à cet instant, la décision de ne plus retourner dans cet environnement toxique.

Le lendemain, je déposai un arrêt de travail accompagné de ma démission, dans laquelle je détaillai les raisons de mon départ. Je voulais que mon expérience serve de leçon, non seulement pour moi, mais aussi pour ceux qui viendraient après moi. Les ressources humaines me contactèrent, insistant pour que je retire ma démission. Ils affirmèrent que j’étais un employé précieux, qu’ils souhaitaient me garder à long terme. Mais il était trop tard. Mon capital psychologique, déjà fragile, était entièrement érodé. Je n’avais plus d’espoir ni de motivation pour envisager un avenir dans cette entreprise. Mon optimisme, autrefois un moteur, avait été réduit à néant par une accumulation de déceptions et de pressions.

En remettant ma lettre de démission, je ressentis un mélange de tristesse et de soulagement. C’était une page difficile à tourner, mais une étape nécessaire pour préserver ma santé mentale et physique. Je pris cette décision non par faiblesse, mais comme un acte de résilience et de protection de moi-même. Ce départ marqua la fin d’une période sombre, mais aussi le début d’un processus de reconstruction : reconstruire un capital psychologique solide, capable de me soutenir dans mes futurs défis professionnels et personnels. Car, pour finir, aucune réussite professionnelle ne vaut le prix de ma santé et de mon bien-être.



## CHAPITRE 4

### ANALYSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

#### 4.1 ANALYSE

##### 4.1.1 Facteur déclencheur de l'épuisement professionnel

###### 4.1.1.1 Le modèle ( Job Demands-Ressources Model, JD-R)

Le modèle Job Demands-Resources (JD-R) (Demerouti et al., 2001) propose que l’interaction entre les exigences du travail et les ressources disponibles détermine la probabilité de développement du stress et de l’épuisement professionnel. Lorsqu’un individu est confronté à des exigences excessives sans disposer des ressources nécessaires pour les gérer, un déséquilibre se crée, augmentant ainsi le risque de burnout (Schaufeli et Taris, 2014).

Dans le cadre de cette analyse, il a été constaté que les exigences professionnelles imposées dans le contexte étudié surpassaient largement les ressources mises à disposition des employés, contribuant à un stress chronique et à un affaiblissement progressif du bien-être psychologique (Bakker et Demerouti, 2017).

*« Chaque matin, nos journées débutaient par une réunion dirigée par la Directrice, où elle insistait sur les chiffres à atteindre, les objectifs journaliers et mensuels, et les progrès réalisés par rapport aux attentes. Elle procédait également à la répartition des tâches entre les membres de l’équipe, en mettant une pression constante sur la performance individuelle et collective. Cette atmosphère instaurait dès le début de la journée une tension palpable. »* **Extrait 1**

L’absence d’ajustement entre la charge de travail et les capacités des employés est un élément clé du modèle JD-R. Le déséquilibre perçu dans ce cas est accentué par un contrôle strict de la productivité et une surveillance accrue, limitant les marges de manœuvre et générant une pression constante (Schaufeli et Taris, 2014).

Dans l'extrait 1, le chercheur exprime une sensation de pression constante, où les exigences de performance augmentaient continuellement sans prise en compte des capacités réelles des employés. Selon Maslach et Leiter (2016), cette dynamique favorise un épuisement rapide puisque les employés ressentent une accumulation de stress sans possibilité de récupération.

En outre, le manque de reconnaissance mentionné ici accentue ce déséquilibre. Brun et Dugas (2005) rappellent que la reconnaissance est une ressource organisationnelle essentielle, permettant de renforcer la motivation et de prévenir l'épuisement professionnel. Lorsque les efforts ne sont ni valorisés ni soutenus, les employés ressentent un sentiment d'injustice et de frustration, augmentant ainsi leur détresse psychologique.

*« La Directrice annonça : "Nous sommes déjà au milieu du mois, et nous n'avons encore signé aucun prêt hypothécaire." Ses paroles accentuèrent la pression, mais je ne me laissai pas déstabiliser. Je continuai à travailler méthodiquement, en restant concentré sur mes tâches et en espérant obtenir des résultats. »* **Extrait 2**

Les exigences élevées combinées à un manque de ressources favorisent la fatigue émotionnelle et la démotivation (Maslach *et al.*, 2001). En l'absence de mécanismes compensatoires comme la reconnaissance ou le soutien social, la situation devient rapidement insoutenable, affectant tant la santé mentale que la productivité.

Dans l'extrait 2, le chercheur exprime un sentiment de déshumanisation, où la pression sur la performance remplace toute considération pour le bien-être des employés. Selon Schaufeli et Taris (2014), ce type de climat organisationnel engendre un stress chronique, augmentant ainsi le risque de burnout et de désengagement professionnel.

Le manque de soutien organisationnel mentionné ici est un facteur aggravant. Hobfoll (1989) explique que les employés qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour répondre aux attentes développent un stress intense, ce qui réduit leur efficacité et augmente leur sentiment d'impuissance. Dans le cas du chercheur, l'absence de moyens supplémentaires a non seulement limité sa capacité d'adaptation, mais aussi accru son découragement face aux attentes démesurées.

*« Le lendemain matin, lors de la réunion quotidienne, La Directrice annonça une décision inattendue. Elle expliqua qu'elle allait réorganiser l'open space. Chaque mois, un employé serait assis à côté d'elle pour qu'elle puisse observer son travail de près. "Nous allons commencer par Nazim." dit-elle. Cette annonce me prit au dépourvu. Je ressentis une vague de gêne et de fatigue mentale. »* **Extrait 3**

Dans cet extrait, le chercheur exprime une perte de contrôle totale sur son travail, illustrant un environnement de travail où la hiérarchie exerce un contrôle strict sans accorder de marge d'initiative aux employés. Selon Bakker et Demerouti (2017), le manque d'autonomie accroît le stress, car il empêche les employés de s'adapter à leurs propres méthodes de travail et de trouver des solutions adaptées.

Le sentiment d'impuissance croissante évoqué dans l'extrait 3 correspond aux premières phases du burnout. Maslach et Leiter (2016) soulignent que lorsque les employés perçoivent une absence totale de contrôle sur leur environnement professionnel, ils développent une distance émotionnelle et une perte d'engagement. Cela peut conduire à un détachement progressif et, dans certains cas, à un désinvestissement total de leur travail.

En conclusion, le modèle JD-R permet de comprendre comment une organisation peut générer un environnement propice à l'épuisement professionnel en maintenant un niveau d'exigences élevé sans fournir les ressources adéquates (Demerouti *et al.*, 2001). Cette dynamique crée une spirale négative où la charge mentale s'accumule progressivement jusqu'à atteindre un point de rupture. L'application de ce modèle au contexte étudié met en évidence la nécessité d'une gestion plus équilibrée entre les exigences du travail et les ressources disponibles pour assurer le bien-être des employés.

#### 4.1.1.2 La surcharge de travail

La surcharge de travail est un facteur déterminant de l'épuisement professionnel. Elle est caractérisée par une accumulation excessive de tâches et d'objectifs à accomplir dans un temps limité, dépassant les capacités physiques et mentales des employés (Maslach et Leiter, 2016). Lorsque cette surcharge devient chronique, elle entraîne une fatigue émotionnelle et une diminution de l'implication au travail (Schaufeli *et al.*, 2009).

L'analyse des témoignages révèle que la surcharge de travail est principalement induite par une pression constante pour atteindre des objectifs irréalistes, ce qui affecte directement le bien-être des employés.

*« Chaque matin, nos journées débutaient par une réunion dirigée par la Directrice, où elle insistait sur les chiffres à atteindre, les objectifs journaliers et mensuels, et les progrès réalisés par rapport aux attentes. Elle procédait également à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe, en mettant une pression constante sur la performance individuelle et collective. Cette atmosphère instaurait dès le début de la journée une tension palpable. »* **Extrait 4**

Dans l'extrait 4, le chercheur a vécu une surcharge de travail continue, caractérisée par des objectifs irréalistes, une absence de flexibilité et une pression constante pour atteindre des performances élevées. Le chercheur a été confronté à une liste d'objectifs irréalistes imposés quotidiennement, sans marge d'ajustement. Ce qui illustre une surcharge de travail systématique où les exigences ne tiennent pas compte des imprévus et des contraintes réelles du terrain. Selon Bakker et Demerouti (2017), lorsque les exigences du travail sont rigides et déconnectées de la réalité des employés, le stress augmente et la motivation diminue.

De plus, Maslach et Leiter (2016) expliquent que l'accumulation d'objectifs irréalisables génère un sentiment de frustration et de perte de contrôle, car l'employé est dans une dynamique où il ne peut jamais réellement répondre aux attentes imposées. Le chercheur a vécu cette situation, où chaque journée débutait avec une charge de travail excessive, sans ajustement possible en fonction des obstacles rencontrés.

*« Je décidais de travailler tard le soir pour avancer sur mes devoirs universitaires, même si cela signifiait sacrifier une partie de mon sommeil. »* **Extrait 5**

Dans l'extrait 5, le chercheur a ressenti une fatigue écrasante due à une charge de travail excessive et au manque de récupération, ce qui met en avant les conséquences physiques et mentales d'une surcharge de travail prolongée. Sonnentag et Fritz (2015) expliquent que le manque de récupération entre les journées de travail empêche l'organisme de reconstituer ses ressources, ce qui entraîne une accumulation de stress et un risque accru de burnout.

Dans ce contexte, le chercheur a vécu une détérioration progressive de son état de santé mentale et physique, illustrant l'effet d'un travail ininterrompu sur le long terme. Schaufeli et Taris (2014) démontrent que lorsque la surcharge de travail empêche une récupération adéquate, la performance des employés diminue, tandis que leur stress perçu augmente considérablement.

*« À mi-parcours du mois, la Directrice nous convoqua le matin en équipe à son bureau pour nous dire : 'Nous sommes déjà au milieu du mois, et nous n'avons encore signé aucun prêt hypothécaire.' Ses paroles accentuèrent la pression, mais je ne me laissai pas déstabiliser. »* **Extrait 6**

Dans l'extrait 6, le chercheur exprime une perception d'injustice organisationnelle liée à une charge de travail en constante augmentation, sans ajustement des attentes. Cet extrait met en évidence le sentiment d'injustice que génère une surcharge de travail continue sans reconnaissance ni adaptation. Maslach et Leiter (2016) expliquent que le déséquilibre entre l'effort fourni et la reconnaissance perçue est l'un des facteurs les plus puissants du burnout, car il engendre une frustration constante et un sentiment de perte de sens.

Le chercheur a vécu une dynamique où, malgré ses efforts répétés, les attentes augmentaient sans tenir compte de la charge déjà imposée. Hobfoll (1989) souligne que lorsque les employés ressentent que leurs efforts sont inutiles et qu'ils n'ont aucun contrôle sur leur charge de travail, ils finissent par développer une attitude de retrait et de désengagement.

En conclusion, la surcharge de travail constitue un facteur clé de l'épuisement professionnel, car elle épuise les ressources physiques et mentales des employés. Elle est d'autant plus problématique lorsqu'elle est imposée sans ajustement ni soutien, ce qui peut mener à une détérioration progressive de la motivation et de la performance. Les recherches de Schaufeli et Bakker (2004) démontrent que la surcharge de travail combinée à un faible soutien organisationnel entraîne une augmentation significative du stress perçu et du risque d'épuisement. Dès lors, il est essentiel pour les organisations de revoir la structuration des tâches et d'intégrer des mécanismes d'ajustement de la charge de travail afin de limiter les effets délétères sur les employés.

#### 4.1.1.3 L'autonomie au travail

L'autonomie au travail représente la latitude dont disposent les employés pour organiser leurs tâches, prendre des décisions et ajuster leur manière de travailler. Selon Deci et Ryan (2000), l'autonomie est un besoin psychologique fondamental qui influence directement la motivation et le bien-être au travail. Lorsqu'elle est limitée, cela peut générer du stress et contribuer à l'épuisement professionnel.

Lorsque l'autonomie est limitée, les employés ressentent une perte de contrôle sur leur travail, ce qui entraîne une augmentation du stress, une baisse de la motivation et un risque accru de burnout (Schaufeli et Taris, 2014).

*« Après le départ de Rahim, la dynamique au sein de l'équipe changea considérablement. La Directrice, déjà stricte dans sa gestion, renforça encore davantage son contrôle sur nos tâches quotidiennes. La surveillance était omniprésente, et l'autonomie, pourtant essentielle à mon rôle, se réduisait à néant. Chaque prêt que je lui soumettais devenait une épreuve. Elle examinait chaque détail, même les plus insignifiants, et me convoquait systématiquement dans son bureau pour revoir ensemble des éléments souvent sans importance réelle. »* **Extrait 7**

Dans l'Extrait 7, il est observé que l'absence de liberté d'action empêche les employés d'exprimer leur plein potentiel. Cette situation illustre un contrôle excessif qui limite la créativité et réduit la motivation (Deci et Ryan, 2000). Un cadre de travail rigide et fortement contrôlé empêche ainsi les employés de ressentir un sentiment d'efficacité personnelle, élément pourtant clé pour la satisfaction et l'engagement professionnel (Bandura, 1997).

En outre, Bakker et Demerouti (2017) expliquent que les environnements de travail hautement contrôlés réduisent l'engagement, car les employés ne se sentent plus acteurs de leur propre travail. Le chercheur a vécu cette situation, où chaque tâche devait être exécutée selon des directives strictes, sans possibilité d'ajuster les méthodes de travail, ce qui a entraîné une perte de motivation progressive.

*« À plusieurs reprises, j'ai essayé de suggérer des améliorations pour simplifier les procédures, mais mes propositions ont été immédiatement rejetées. »* **Extrait 8**

Dans l'extrait 8, le chercheur a ressenti une absence totale de reconnaissance de ses compétences, renforçant un sentiment d'inutilité. Le refus systématique des propositions des employés est un facteur qui réduit la motivation et favorise le désengagement. Selon Deci et Ryan (2000), le manque d'autonomie perçu entraîne une diminution du sentiment de compétence, ce qui fragilise l'engagement et l'investissement au travail. Dans cet extrait, le chercheur a vécu une situation où ses compétences et son expertise n'étaient pas reconnues, ce qui correspond au phénomène décrit par Schaufeli et Taris (2014), où le contrôle excessif limite le développement professionnel et diminue la satisfaction au travail.

En effet, lorsque les employés sont privés de leur capacité d'adaptation et d'innovation, ils ressentent une perte de sens et de contrôle sur leur activité professionnelle, augmentant ainsi le risque d'épuisement émotionnel. Bakker et Demerouti (2017) soulignent que l'autonomie au travail est un levier puissant pour prévenir le stress, car elle permet aux employés de s'organiser selon leurs propres stratégies et d'optimiser leur charge mentale.

*« Le fait de devoir demander une autorisation pour la moindre action, même insignifiante, créait un climat de méfiance et d'anxiété permanent. »* **Extrait 9**

Dans l'extrait 9, le chercheur a vécu une sensation de surveillance continue, renforçant un climat de méfiance et d'anxiété. Cet extrait met en lumière les effets négatifs du micro management, qui réduit le sentiment d'efficacité personnelle et favorise une culture de la peur plutôt qu'une dynamique d'apprentissage. Selon Bandura (1997), le sentiment d'efficacité personnelle est un facteur clé du bien-être au travail, permettant aux employés de se sentir compétents et de développer leur autonomie.

Dans ce cas, le chercheur a vécu un environnement où chaque décision était soumise à validation, même pour des tâches mineures, ce qui a renforcé son sentiment d'inutilité et sa perte de confiance en ses propres capacités. Maslach et Leiter (2016) montrent que ce type de management augmente la charge cognitive des employés, les obligeant à anticiper en permanence les attentes de leur supérieur plutôt que de se concentrer sur leur propre efficacité. Le manque d'autonomie nuit donc non seulement à la motivation, mais aussi à la

santé mentale des employés, favorisant une fatigue émotionnelle accrue et une perte de motivation à long terme.

En conclusion, le manque d'autonomie au travail constitue un facteur aggravant de l'épuisement professionnel. Il limite la motivation intrinsèque, crée un sentiment de contrôle excessif et entrave l'innovation. Pour prévenir ces effets négatifs, il est essentiel que les organisations accordent davantage de flexibilité aux employés en les impliquant activement dans la prise de décision et l'amélioration des processus de travail.

#### 4.1.1.4 Manque de soutien social

Le soutien social au travail est défini comme l'aide émotionnelle, informationnelle ou matérielle fournie par les collègues, les supérieurs ou l'organisation pour aider un employé à faire face aux exigences professionnelles (Hobfoll, 1989). Selon le modèle Job Demands-Resources (JD-R), le soutien social est une ressource essentielle (Job Resource) permettant d'atténuer les effets du stress et de prévenir l'épuisement professionnel (Demerouti *et al.*, 2001).

Lorsque le soutien social est absent ou insuffisant, les employés se sentent isolés face aux pressions du travail, ce qui augmente leur niveau de stress, réduit leur engagement et favorise le développement du burnout (Schaufeli et Taris, 2014).

*« Personne ne m'accompagna à l'hôpital, mes collègues étant tous submergés par leurs propres objectifs. Je me suis senti seul, abandonné dans un environnement qui exigeait tout mais ne donnait rien en retour. » Extrait 10*

Dans l'extrait 10, le chercheur a ressenti un isolement marqué au sein de son équipe de travail, où chacun était préoccupé par ses propres objectifs, le chercheur a vécu une situation où l'absence de collaboration et d'entraide a renforcé son sentiment d'isolement, ce qui a contribué à une augmentation de la détresse psychologique. Schaufeli et Taris (2014) expliquent que lorsque les employés se sentent seuls face aux pressions du travail, leur niveau d'épuisement augmente plus rapidement, car ils ne disposent d'aucun réseau de soutien pour partager leurs difficultés et trouver du réconfort.

« *Un matin, je me réveillai avec une douleur intense à la tête, des nausées et une faiblesse générale. Incapable de me lever, j'appelai La Directrice pour l'informer que je ne pouvais pas me rendre au travail. J'espérais que cette journée de repos suffirait à me remettre sur pied. Mais le lendemain, mon état s'aggrava : des étourdissements s'ajoutaient à mes symptômes. Lorsque je l'informai à nouveau de mon incapacité à travailler, elle insista : "Tu dois absolument venir aujourd'hui. C'est la dernière journée du mois, et j'ai besoin de toi pour atteindre les chiffres de la succursale."* »

**Extrait 11**

Le chercheur a constaté un désintérêt total de la hiérarchie face aux difficultés des employés. L'extrait 11 met en évidence l'absence de soutien émotionnel et organisationnel de la part des gestionnaires, ce qui est un facteur aggravant du burnout. Maslach et Leiter (2016) affirment que lorsque les employés se sentent ignorés ou non soutenus par leur hiérarchie, ils développent un sentiment d'injustice organisationnelle qui renforce leur stress et leur frustration.

Dans cette situation, le chercheur a vécu une absence totale de dialogue et d'écoute, empêchant toute adaptation de la charge de travail et toute prise en compte des difficultés individuelles. Hobfoll (1989) explique que le soutien des supérieurs joue un rôle central dans la prévention du stress professionnel, car il permet aux employés de se sentir valorisés et compris, réduisant ainsi leur anxiété face aux exigences du travail.

« *J'ai fini par ne plus chercher d'aide, sachant que cela ne servirait à rien. L'entreprise ne voyait que les résultats, jamais les efforts fournis ou les difficultés rencontrées.* »

**Extrait 12**

Dans l'extrait 12, le chercheur décrit une perte de motivation et un détachement progressif face à son travail en raison du manque de soutien. Cet extrait illustre une perte d'engagement émotionnel face à un environnement dépourvu de soutien et d'écoute. Selon Schaufeli et Taris (2014), lorsque les employés perçoivent que leur organisation ne se soucie pas de leur bien-être, ils adoptent une attitude de retrait et de distanciation émotionnelle, caractéristique du burnout.

Le désengagement progressif mentionné ici est un phénomène décrit par Maslach et Leiter (2016), qui expliquent que les employés qui ne reçoivent pas de soutien finissent par

se détacher de leur travail pour préserver leur équilibre psychologique. Dans ce cas, le chercheur a vécu un processus de désengagement accéléré, favorisé par un manque de reconnaissance et d'accompagnement de la part de son environnement professionnel.

Ces résultats confirment que le soutien social est un levier essentiel pour prévenir l'épuisement professionnel et favoriser l'engagement des employés. Une organisation qui souhaite maintenir un climat de travail sain et productif doit veiller à renforcer la collaboration entre les employés, encourager un management à l'écoute et valoriser les efforts fournis par les travailleurs.

#### **4.1.2 Autres facteurs déclencheurs de l'épuisement professionnel**

##### **4.1.2.1 Le manque de reconnaissance**

La reconnaissance au travail est un facteur clé influençant la motivation, l'engagement et le bien-être des employés. Elle se définit comme l'ensemble des signes verbaux, matériels ou symboliques qui valorisent l'effort et la contribution d'un individu au sein de son organisation (Brun et Dugas, 2005). Selon le modèle effort-récompense de Siegrist (1996), un déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé et la reconnaissance reçue entraîne une insatisfaction professionnelle et une accumulation de stress, augmentant ainsi le risque de burnout.

Dans le modèle Job Demands-Resources (JD-R), la reconnaissance est considérée comme une ressource organisationnelle (Job Resource) permettant de compenser les exigences du travail et de prévenir l'épuisement professionnel (Demerouti *et al.*, 2001). Lorsqu'elle est absente ou insuffisante, les employés développent un sentiment d'injustice, une démotivation et un désengagement progressif, accélérant ainsi l'apparition du burnout (Maslach et Leiter, 2016).

*« Lorsque j'ai signé mon premier prêt hypothécaire, j'espérais une reconnaissance... Mais la réponse fut un simple 'Bien joué, continue comme ça'. » Extrait 13*

Dans l'extrait 13, le chercheur exprime sa frustration face à l'absence de reconnaissance malgré l'atteinte d'un objectif important. Cet extrait illustre un décalage entre les attentes du chercheur et la reconnaissance qu'il reçoit en retour. Brun et Dugas (2005) rappellent que la reconnaissance est un besoin fondamental qui influence directement la motivation et l'engagement des employés. Lorsqu'un employé ne se sent pas valorisé pour son travail, il développe un sentiment d'injustice et de frustration, pouvant mener à un désengagement progressif.

Le modèle effort-récompense de Siegrist (1996) met en évidence le lien direct entre le manque de reconnaissance et le stress au travail. Lorsque les efforts fournis ne sont ni récompensés ni appréciés, cela crée un déséquilibre perçu qui amplifie l'épuisement émotionnel et affaiblit la motivation (Maslach et Leiter, 2016).

Dans ce cas, l'absence de feedback positif a réduit la perception de l'utilité et de la valeur du travail accompli, contribuant à un climat organisationnel défavorable où les employés perçoivent leurs efforts comme inutiles et invisibles.

*« En ouvrant ma fiche d'évaluation sur la plateforme, j'avais un espoir timide que cette fois, mes efforts seraient pleinement reconnus. Mais en lisant les commentaires de La Directrice, cet espoir s'effondra : 'Très professionnel et perfectionniste, mais doit encore faire preuve d'efforts supplémentaires pour dépasser les objectifs.' Ces mots résonnèrent comme une cloche d'alarme. Encore plus d'efforts ? Jusqu'à quel point devais-je me surpasser pour qu'elle soit enfin satisfaite ? » Extrait 14*

Dans l'extrait 14, le chercheur décrit comment le manque de reconnaissance a progressivement diminué son investissement dans son travail, ce qui illustre une conséquence typique du manque de reconnaissance : la démotivation et la réduction de l'engagement au travail. Hobfoll (1989) explique que lorsque les ressources investies dans une tâche ne sont pas récompensées, l'individu adopte une stratégie de protection pour préserver son énergie psychologique.

Selon Deci et Ryan (2000), la motivation intrinsèque est fortement influencée par la reconnaissance et le feedback. Dans cette situation, le chercheur a progressivement réduit son implication, ne voyant plus d'intérêt à fournir des efforts non valorisés, ce qui est un

facteur déclencheur du burnout (Bakker et Demerouti, 2017). Dans le modèle Job Demands-Resources (JD-R), la reconnaissance est une ressource clé permettant de contrebalancer les exigences du travail (Demerouti *et al.*, 2001). Lorsqu'elle est absente, les employés n'ont plus de levier motivationnel et adoptent une posture de retrait émotionnel, ce qui précipite leur épuisement professionnel.

*« D'une autre part, dans la rubrique où j'étais classé premier au Canada en tant que représentant des services financiers, son commentaire me surprit encore davantage : 'Tu as eu un bon mois depuis ton embauche. Cela s'explique par le manque d'employés.' Je me souviens avoir eu un sourire froid en lisant ces mots. Les coups que je subissais quotidiennement, combinés à la lutte pour maintenir un capital psychologique déjà fragilisé par les facteurs déclencheurs de l'épuisement professionnel, me laissaient sans voix. » Extrait 15*

Dans l'extrait 15, le chercheur décrit l'impact du manque de reconnaissance sur son bien-être psychologique, ce qui met en lumière les effets néfastes du manque de reconnaissance sur la perception de soi et la santé mentale. Bandura (1997) explique que le sentiment d'efficacité personnelle est essentiel pour maintenir un équilibre psychologique sain. Lorsqu'il est réduit, l'individu perd confiance en ses capacités, ce qui amplifie son stress et sa fatigue émotionnelle.

Le manque de reconnaissance n'affecte pas seulement l'individu, mais aussi l'organisation. Maslach et Leiter (2016) montrent que les entreprises où la reconnaissance est faible connaissent un taux élevé de turnover et un climat de travail détérioré, car les employés se sentent peu impliqués et moins enclins à s'investir dans leur travail.

#### 4.1.2.2 Les horaires de travail

Les horaires de travail sont un facteur déterminant influençant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la santé physique et mentale des employés ainsi que leur niveau de stress. Selon (Bakker et Costa, 2014), des horaires prolongés et rigides limitent la capacité de récupération des employés, perturbent leur équilibre psychologique et augmentent le risque d'épuisement professionnel.

L'expérience du chercheur illustre les effets négatifs d'horaires rigides et exigeants sur son bien-être général.

*« Quelques heures plus tard, elle me convoqua à nouveau pour discuter du programme qu'elle avait préparé. En examinant le planning, je constatai que mes journées seraient longues et chargées : de 9 h à 19 h chaque jour, avec seulement 15 minutes de pause. Lors de mes cours, j'étais autorisé à quitter temporairement la succursale, mais elle insista sur le fait que je devais revenir immédiatement après pour reprendre mes dossiers. Si je ne pouvais pas finaliser mon travail dans la semaine, je devais venir les samedis pour rattraper le retard. »* **Extrait 16**

Dans l'extrait 16, le chercheur décrit comment ses horaires de travail ont été imposés sans prise en compte de ses besoins personnels et académiques, ce qui démontre un manque total de flexibilité dans l'organisation des horaires de travail, ce qui constitue une source majeure de stress. Selon Bakker et Demerouti (2017), le manque d'adaptabilité dans les horaires diminue la perception de contrôle des employés, ce qui accentue leur stress et leur démotivation.

Dans cette situation, le chercheur a vécu une charge de travail imposée, ne lui laissant aucune marge de manœuvre pour gérer son emploi du temps universitaire, ce qui a entraîné une charge mentale supplémentaire et une frustration croissante. Maslach et Leiter (2016) soulignent que des horaires rigides réduisent l'autonomie et augmentent la vulnérabilité au stress et au burnout.

*« La Directrice mentionna, d'un ton presque admiratif, que les employés les plus anciens ne prenaient jamais leur pause. Elle sembla me présenter cela comme un modèle à suivre, soulignant implicitement qu'une telle implication était une qualité»*  
**Extrait 17**

Dans l'extrait 17, le chercheur exprime comment les horaires de travail excessifs ont perturbé son équilibre personnel et académique. Cela met en évidence une culture d'entreprise où le dépassement des horaires normaux est valorisé, créant une pression implicite sur les employés pour qu'ils sacrifient leur temps de repos. Greenhaus et Beutell (1985) expliquent que lorsque les exigences du travail empiètent sur la vie personnelle, cela

crée un conflit travail-famille, augmentant le stress et diminuant la satisfaction professionnelle.

Dans ce cas, le chercheur a perçu un climat où l'engagement était mesuré par la capacité à négliger ses pauses et son équilibre personnel, ce qui a contribué à une charge mentale accrue et un épuisement progressif. Selon Hobfoll (1989), la perte de ressources personnelles telles que le temps de repos et la flexibilité réduit la résilience et augmente le stress perçu, rendant ainsi l'épuisement plus probable.

*« Je décidais de travailler tard le soir pour avancer sur mes devoirs universitaires, même si cela signifiait sacrifier une partie de mon sommeil. »* **Extrait 18**

Cet extrait illustre les effets physiologiques et psychologiques d'une surcharge horaire prolongée. Bakker et Costa (2014) démontre que des horaires excessifs perturbent les cycles de sommeil, entraînant une fatigue chronique et une augmentation du stress.

Dans cette situation, le chercheur a ressenti une accumulation de fatigue mentale et physique qui a affecté son bien-être général. Schaufeli et Taris (2014) expliquent que lorsque les employés ne parviennent pas à récupérer adéquatement après des journées de travail longues et intenses, ils développent une fatigue physique et mentale persistante, qui est un marqueur clair du burnout.

#### 4.1.2.3 Le contrôle et la surveillance excessive

Le contrôle excessif dans l'environnement de travail est un facteur déterminant du stress et de l'épuisement professionnel. Il se manifeste par une surveillance constante des tâches, un manque d'autonomie et une pression accrue exercée par la hiérarchie. Selon Deci et Ryan (2000), l'autonomie est un besoin psychologique fondamental et sa restriction génère du stress, de la frustration et une perte de motivation. Lorsque ce contrôle est poussé à l'extrême et qu'il empêche les employés d'exercer leur autonomie, il devient un facteur aggravant du burnout (Schaufeli et Taris, 2014).

*« Après le départ de Rahim, la dynamique au sein de l'équipe changea considérablement. La Directrice, déjà stricte dans sa gestion, renforça encore davantage son contrôle sur nos tâches quotidiennes. La surveillance était omniprésente, et l'autonomie, pourtant essentielle à mon rôle, se réduisait à néant. Chaque prêt que je lui soumettais devenait une épreuve. Elle examinait chaque détail, même les plus insignifiants, et me convoquait systématiquement dans son bureau pour revoir ensemble des éléments souvent sans importance réelle. »* **Extrait 19**

Dans l'extrait 19, le chercheur décrit comment la surveillance excessive limitait sa capacité d'initiative et son autonomie dans l'exécution des tâches. Cet extrait met en évidence un niveau de surveillance tel que chaque action devait être minutieusement contrôlée par la direction, limitant toute autonomie. Selon Bakker et Demerouti (2017), lorsque les employés sont constamment surveillés et qu'ils doivent valider chaque étape de leur travail, leur sentiment d'efficacité personnelle diminue, augmentant leur stress et réduisant leur engagement. Cependant, le chercheur a vécu une situation où aucune marge d'initiative n'était accordée, ce qui a progressivement affaibli sa motivation et renforcé son sentiment de frustration. Maslach et Leiter (2016) soulignent que le manque d'autonomie est un facteur déclencheur du burnout, car il empêche les employés de s'adapter à leur propre rythme et d'exercer leur créativité dans leur travail.

*« Je commençais à ressentir un profond malais. Le simple fait de travailler un dossier devenait une source de stress, car je savais que, quoi que je fasse, il serait minutieusement examiné et critiqué pour des futilités. Peu importe la qualité de mon travail, tout semblait devoir passer par son prisme de contrôle. Cette absence de confiance en mes compétences sapait ma motivation. »* **Extrait 20**

Le chercheur met en évidence l'impact négatif de cette surveillance sur son bien-être mental et son engagement. L'extrait 20, montre les effets délétères du contrôle excessif sur la motivation et la confiance en soi. Bandura (1997) explique que le sentiment d'efficacité personnelle est essentiel pour maintenir un équilibre psychologique sain. Lorsqu'il est réduit, l'individu perd confiance en ses capacités, ce qui amplifie son stress et sa fatigue émotionnelle.

Dans cette situation, le chercheur a progressivement ressenti une perte de sens dans son travail, car chaque tâche était minutieusement surveillée, sans qu'il puisse exercer son

jugement. Maslach et Leiter (2016) démontrent que lorsque les employés se sentent dévalorisés et privés d'autonomie, leur implication diminue et leur niveau de stress augmente, accélérant ainsi le processus d'épuisement professionnel.

#### **4.1.3 Un leadership toxique et un manque de soutien : Facteurs aggravants de l'épuisement professionnel**

##### **4.1.3.1 Le leadership abusif**

Le leadership abusif est un style de gestion destructeur, caractérisé par des comportements hostiles répétés de la part des supérieurs hiérarchiques, tels que les critiques incessantes, les humiliations, l'exclusion sociale et l'exploitation du pouvoir à des fins coercitives (Gandolfi et Stone, 2022). Ce type de leadership crée un climat organisationnel toxique, favorisant l'insécurité psychologique, la perte de motivation et, à terme, l'épuisement professionnel (Mackey *et al.*, 2021).

*« Chaque réunion avec la directrice était une épreuve. Ses critiques constantes et son ton condescendant me faisaient douter de mes compétences et de ma valeur au sein de l'équipe. »* **Extrait 21**

L'expérience du chercheur illustre les effets néfastes du leadership abusif sur son bien-être et sa motivation. Dans l'extrait 21, le chercheur décrit comment les critiques incessantes et le ton condescendant de sa directrice ont progressivement altéré sa perception de ses propres compétences. Cet extrait met en évidence comment un leadership abusif peut générer un climat anxiogène, réduisant la confiance en soi des employés et augmentant leur stress chronique.

Selon Schyns et Schilling (2013), les employés soumis à un leadership abusif développent un sentiment d'impuissance et une perception négative de leur valeur professionnelle, ce qui augmente les niveaux de stress perçu et réduit la satisfaction au travail. De plus, une étude récente de Boudrias *et al.*, (2023) a démontré que le leadership abusif est un des facteurs organisationnels les plus corrélés à l'épuisement émotionnel et à la détérioration de la santé psychologique.

Dans ce contexte, le chercheur a vécu un environnement où la pression psychologique exercée par la direction a érodé sa motivation et sa confiance en ses capacités professionnelles. Ce phénomène s'explique par la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1997), selon laquelle les employés se construisent une perception d'eux-mêmes en fonction des feedbacks qu'ils reçoivent de leur entourage professionnel. Un leadership toxique alimente donc un cercle vicieux de dévalorisation et d'auto-doute, qui peut mener à une perte totale d'engagement.

*« Malgré mes efforts pour atteindre les objectifs fixés, la directrice ne cessait de minimiser mes réalisations, créant un climat de travail oppressant et démoralisant.»*

#### **Extrait 22**

L'extrait 22, le chercheur illustre le manque de reconnaissance et la dévalorisation continue de son travail, des éléments clés du leadership abusif. Ce passage met en lumière l'un des mécanismes centraux du leadership abusif : la minimisation systématique des accomplissements de l'employé.

Selon Mackey *et al.*, (2021), les employés soumis à ce type de management développent un sentiment d'injustice organisationnelle, ce qui affecte leur motivation et peut mener à un retrait psychologique progressif. Boudrias *et al.*, (2023) confirment cette tendance, démontrant que le leadership abusif est fortement lié à l'épuisement professionnel en raison de la charge mentale et émotionnelle qu'il impose aux employés.

Dans cette situation, le chercheur a progressivement ressenti un désengagement émotionnel, car ses efforts n'étaient jamais valorisés, et toute réussite était minimisée. Cette absence de reconnaissance s'inscrit dans le modèle effort-récompense de Siegrist (1996), selon lequel un déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance reçue entraîne un stress chronique, favorisant l'apparition du burnout.

*« Je commençais à ressentir un profond malais. Le simple fait de travailler un dossier devenait une source de stress, car je savais que, quoi que je fasse, il serait minutieusement examiné et critiqué pour des futilités. Cette absence de confiance en mes compétences sapait ma motivation. »*

Dans l'extrait 23, le chercheur met en évidence les répercussions négatives d'un environnement de travail toxique sur sa motivation et sa santé mentale et illustre le lien direct entre le leadership abusif et la démotivation des employés. Une charge mentale excessive combinée à un contrôle rigide et injustifié entraîne une baisse de la performance et une augmentation du risque d'épuisement (Demerouti *et al.*, 2001).

Dans ce contexte, le chercheur a vécu un environnement de travail où la pression constante et la critique excessive ont progressivement érodé sa motivation. L'absence de confiance accordée par la direction a favorisé un sentiment d'impuissance, un phénomène fréquemment observé chez les employés soumis à un leadership abusif. Selon Boudrias et al., (2023), le leadership abusif est l'un des facteurs de stress organisationnels les plus nuisibles pour la santé des employés. Leur analyse des différentes formes d'abus en milieu de travail révèle que le leadership abusif est fortement associé à l'épuisement émotionnel, au stress chronique et à la détérioration du bien-être psychologique.

#### **4.1.4 Manifestations de l'épuisement professionnel**

##### **4.1.4.1 L'épuisement émotionnel**

L'épuisement émotionnel est une des trois dimensions fondamentales du burnout, défini comme un état de fatigue psychologique intense causé par une exposition prolongée à des exigences professionnelles élevées (Maslach et Leiter, 2016). Cet état se traduit par une perte progressive d'énergie mentale et une diminution de la capacité à gérer le stress au travail, affectant à la fois les performances professionnelles et la santé psychologique (Schaufeli et Taris, 2014).

*« Ce soir-là, en rentrant chez moi, une étrange fatigue s'empara de moi. Je ne ressentais pas seulement de l'épuisement physique, mais aussi une lassitude mentale profonde. Un sentiment de vide, d'être prisonnier d'une course sans fin, s'installait doucement. »* **Extrait 24**

Dans l'extrait 24, le chercheur décrit comment il ressentait une fatigue mentale constante, le rendant incapable de récupérer pleinement et met en évidence un des premiers

signes de l'épuisement émotionnel : une fatigue psychologique qui ne disparaît pas, même après des périodes de repos. Selon Schaufeli et Taris (2014), cette fatigue chronique est un indicateur clé du burnout, résultant d'un stress professionnel prolongé combiné à une absence de récupération.

Dans ce cas, le chercheur a vécu une surcharge mentale causée par des attentes professionnelles toujours plus élevées, sans jamais obtenir le repos nécessaire pour récupérer. Cette situation est expliquée par la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), selon laquelle un individu épuisé mentalement est incapable de reconstituer ses ressources énergétiques, ce qui amplifie son sentiment de vide et de lassitude.

*« Je voyais ce mois comme un témoignage de ma capacité à surmonter des défis monumentaux, alors qu'elle le réduisait à une simple conséquence de la charge de travail. Ses paroles anéantissaient l'énergie positive que j'avais tirée de cette réussite. »* **Extrait 25**

Dans l'extrait 25, le chercheur illustre comment l'absence de reconnaissance et la pression constante ont affecté sa motivation et son engagement. Ce passage met en lumière l'un des effets psychologiques majeurs de l'épuisement émotionnel : la perte progressive de motivation et l'incapacité à ressentir de la satisfaction, même après des succès professionnels.

Selon Maslach et Leiter (2016), les personnes en situation de burnout développent un sentiment d'injustice et de frustration, car leurs efforts ne sont jamais reconnus à leur juste valeur. Cette absence de valorisation peut entraîner une perte d'intérêt pour le travail et une diminution de l'investissement émotionnel, comme l'illustre parfaitement l'expérience du chercheur.

Dans ce cas, le chercheur a progressivement ressenti un désengagement émotionnel, conséquence directe d'un environnement où la reconnaissance était absente et les exigences en constante augmentation. Cette dynamique est décrite dans le modèle effort-récompense de Siegrist (1996), selon lequel un déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance reçue favorise le développement du stress chronique et de l'épuisement émotionnel.

*« Un matin, je me réveillai avec une douleur intense à la tête, des nausées et une faiblesse générale. Incapable de me lever, j'appelai La Directrice pour l'informer que je ne pouvais pas me rendre au travail. J'espérais que cette journée de repos suffirait à me remettre sur pied. Mais le lendemain, mon état s'aggrava : des étourdissements s'ajoutaient à mes symptômes. »* **Extrait 26**

Dans le témoignage Extrait 26, le chercheur met en évidence les impacts physiques et psychologiques de son épuisement émotionnel et illustre les conséquences physiques de l'épuisement émotionnel, qui ne se limitent pas à la sphère mentale, mais affectent également le corps et la santé générale.

Selon Bakker et Demerouti (2017), l'épuisement émotionnel est associé à une augmentation des symptômes somatiques, tels que les troubles du sommeil, les maux de tête, les tensions musculaires et les problèmes digestifs. Ces symptômes sont exacerbés par le stress chronique, qui affaiblit les défenses immunitaires et la capacité du corps à récupérer efficacement (Schaufeli et Taris, 2014).

Dans ce cas, le chercheur a vécu une détérioration progressive de son état de santé, illustrant un épuisement avancé nécessitant une prise en charge immédiate. Cette situation confirme les résultats de la recherche sur le burnout, selon lesquels les signes physiques de l'épuisement sont souvent négligés jusqu'à ce qu'ils deviennent trop graves pour être ignorés (Maslach et Leiter, 2016).

#### 4.1.4.2 La dépersonnalisation « cynisme »

La dépersonnalisation, également appelée cynisme dans le cadre du syndrome d'épuisement professionnel, est l'un des trois principaux symptômes du burnout (Maslach et Leiter, 2016). Elle se manifeste par une attitude détachée, négative et désengagée envers le travail, les collègues ou les clients. Le salarié adopte alors une posture défensive, marquée par une indifférence émotionnelle croissante et une perte de sens dans son activité professionnelle (Schaufeli et Taris, 2014).

*« À force de subir cette dynamique, je sentais que je m'approchais dangereusement du point de rupture. Je n'éprouvais plus seulement de la fatigue physique ou mentale, mais une véritable lourdeur émotionnelle. Chaque journée ressemblait à la précédente, avec cette même sensation d'impuissance croissante. »* **Extrait 27**

Dans l'extrait 27, le chercheur décrit comment il a progressivement ressenti une distance émotionnelle avec son travail, le rendant indifférent à ses responsabilités. Cet extrait illustre un des premiers signes de la dépersonnalisation : un désengagement émotionnel progressif face aux tâches professionnelles.

Selon Schaufeli et Taris (2014), le cynisme au travail se développe lorsqu'un employé se sent piégé dans un environnement où ses efforts ne sont ni reconnus ni valorisés. Dans ce contexte, l'individu adopte une posture de détachement pour limiter l'impact émotionnel du stress, ce qui réduit son engagement et son efficacité au travail.

Dans ce cas, le chercheur a progressivement ressenti une forme d'indifférence vis-à-vis de ses responsabilités, une stratégie de défense bien connue dans les situations d'épuisement professionnel. Cette attitude est expliquée par la théorie de l'adaptation psychologique (Hobfoll, 1989), qui stipule que les individus confrontés à un stress chronique adoptent un comportement de retrait pour préserver leurs ressources mentales et émotionnelles.

*« Lorsque La Directrice revint après son congé, la routine reprit rapidement. Avec un ton plus déterminé que jamais, elle annonça qu'elle souhaitait rencontrer chacun d'entre nous individuellement pour discuter de nos évolutions durant son absence. Lorsque mon tour arriva, elle consulta mes chiffres et marqua une pause, visiblement surprise. Elle me dit : 'Tu as fait ton meilleur mois depuis ton embauche.' Je saisis l'occasion pour lui rappeler que j'avais même reçu un trophée national. Sa réponse fut froide et distante, un simple : 'Okay', sans autre commentaire ni reconnaissance. À ce moment précis, je ressentis un mélange d'amertume et de frustration. »* **Extrait 28**

Ce passage met en évidence un cynisme croissant envers la hiérarchie et l'organisation, résultant d'une absence de reconnaissance et d'un climat de travail perçu comme injuste.

Selon Maslach et Leiter (2016), les travailleurs en état de burnout développent une attitude cynique lorsqu'ils perçoivent un décalage entre leurs efforts et la reconnaissance

reçue. Ce phénomène est particulièrement exacerbé dans les environnements de travail où les succès individuels sont minimisés et où la communication avec la hiérarchie est froide et impersonnelle. Dans ce cas, le chercheur a progressivement ressenti une perte de respect et de considération envers sa direction, ce qui l'a conduit à adopter une posture de retrait et de distanciation émotionnelle. Cette réaction est conforme au modèle effort-récompense de Siegrist (1996), qui stipule que le manque de reconnaissance et le sentiment d'injustice favorisent l'émergence du cynisme au travail.

*« Je commençais à m'isoler mentalement, adoptant une attitude distante pour me protéger émotionnellement. Chaque interaction avec la direction devenait une source de stress, rendant chaque journée plus difficile à supporter. »* **Extrait 29**

Ce témoignage illustre les répercussions psychologiques de la dépersonnalisation et du cynisme, qui conduisent à un isolement émotionnel et une perte d'intérêt pour le travail. Selon Maslach et Leiter (2016), lorsque les employés se sentent dépassés et non soutenus, ils développent une stratégie d'évitement émotionnel, ce qui accélère leur désengagement et favorise une rupture avec leur environnement professionnel.

Dans ce cas, le chercheur a adopté une posture défensive pour limiter son exposition au stress, ce qui a progressivement affaibli son implication et son attachement à son travail. Cette dynamique confirme les recherches sur le burnout organisationnel, qui démontrent que le cynisme et la perte d'engagement sont des signaux d'alerte majeurs nécessitant une intervention rapide (Schaufeli et Taris, 2014).

#### 4.1.4.3 Le manque d'accomplissement personnel

Le manque d'accomplissement personnel est l'une des dimensions clés du burnout, caractérisé par une perte de confiance en ses compétences, un sentiment de stagnation professionnelle et une insatisfaction par rapport à ses réalisations (Maslach et Leiter, 2016). Lorsqu'un employé ne voit ni reconnaissance, ni progression, ni impact de son travail, il perd progressivement sa motivation et son engagement professionnel (Schaufeli et Taris, 2014).

*« En sortant de son bureau, je ressentis une profonde frustration. Je ne pouvais m'empêcher de me demander pourquoi tant d'efforts semblaient toujours insuffisants. Cette absence de reconnaissance, combinée à des attentes toujours plus élevées, commençait à affecter ma perception de mes propres compétences. »* **Extrait 30**

L'extrait 30, met en évidence un des éléments clés du manque d'accomplissement personnel : l'impression que les efforts fournis ne sont jamais reconnus et que les attentes sont constamment augmentées sans gratification.

Selon Maslach et Leiter (2016), le manque de reconnaissance entraîne une perception d'injustice organisationnelle qui pousse les employés à se désengager progressivement. Le modèle effort-récompense de Siegrist (1996) explique que lorsque l'individu fournit un investissement important sans obtenir de retour positif ou de gratification, il développe une frustration qui diminue sa motivation et son engagement. Dans ce cas, le chercheur a vécu un déséquilibre constant entre les attentes élevées et l'absence de valorisation de ses efforts, ce qui a progressivement nourri un sentiment d'inutilité et une perte d'enthousiasme face à ses réalisations.

*« Je retournai à mon bureau et m'efforçai de me concentrer sur mon travail. Mais intérieurement, je savais que rien ne changerait. Il n'y avait aucun avenir pour moi dans cet environnement. J'effectuais mon travail mécaniquement, sans plus chercher à innover ni à progresser. »* **Extrait 31**

*« À force de subir cette dynamique, je sentais que je m'approchais dangereusement du point de rupture. Les signes étaient clairs : une fatigue émotionnelle persistante, un détachement croissant, et un doute constant sur mes compétences. Je n'éprouvais plus seulement de la fatigue physique ou mentale, mais une véritable lourdeur émotionnelle, comme si chaque partie de moi était épuisée. »* **Extrait 32**

Ces deux extraits mettent en avant l'un des effets majeurs du manque d'accomplissement personnel : une impression de stagnation qui réduit la confiance en soi et l'ambition professionnelle.

Selon Schaufeli et Taris (2014), les employés qui ne perçoivent pas d'évolution dans leur carrière développent une frustration latente et une démotivation progressive. Le manque de perspectives d'évolution entraîne une perte d'investissement émotionnel dans le travail, renforçant le risque de burnout (Bakker et Demerouti, 2017).

Dans ce cas, le chercheur a ressenti une absence totale de progression, ce qui l'a conduit à remettre en question son potentiel et son avenir professionnel. Cette situation est expliquée par la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997), qui stipule que lorsque les individus ne perçoivent plus leurs efforts comme valorisés ou impactants, ils finissent par douter de leur propre compétence et se détachent progressivement de leur travail.

#### **4.1.5 Le rôle du capital psychologique dans la résilience face à l'épuisement**

##### **4.1.5.1 L'Optimisme**

L'optimisme, en tant que composante essentielle du capital psychologique (PsyCap), joue un rôle crucial dans la résilience face à l'épuisement professionnel. Il se définit comme la tendance à anticiper des résultats positifs et à entretenir une vision constructive face aux défis du travail (Carver et Scheier, 2014). Contrairement à une pensée naïve ou irréalistre, l'optimisme repose sur une évaluation rationnelle des situations et la conviction que les efforts fournis permettront d'atteindre des objectifs favorables (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

L'analyse du témoignage du chercheur illustre bien comment l'optimisme a été mobilisé dans des situations stressantes, lui permettant de maintenir une perspective positive et de continuer à avancer malgré un environnement de travail exigeant et peu reconnaissant.

*« Je me disais que si je tentais de m'adapter et de donner le meilleur de moi-même, je pourrais peut-être trouver une solution à plus long terme. Je gardais à l'esprit que ce poste était une opportunité et qu'il méritait que je m'investisse pleinement, quitte à repousser mes propres limites pour l'instant. Avec cette mentalité, je sortis de l'entretien décidé à faire face à la pression avec courage et résilience. »* **Extrait 33**

Dans l'extrait 33, le chercheur illustre comment son optimisme lui a permis de surmonter des situations de surcharge de travail sans se laisser submerger par le stress. L'optimisme joue un rôle clé dans la capacité du chercheur à affronter la pression et l'incertitude. Selon Carver et Scheier (2014), les individus optimistes perçoivent les défis professionnels comme des opportunités d'apprentissage et de progression, plutôt que comme

des obstacles insurmontables. Cette approche réduit la charge émotionnelle négative du stress et permet de maintenir une attitude proactive.

De plus, Luthans et Youssef-Morgan (2017) expliquent que les employés optimistes sont plus enclins à développer des stratégies adaptatives pour gérer leurs responsabilités. Plutôt que de se sentir accablé par des attentes élevées, le chercheur a mobilisé une vision à long terme, lui permettant de relativiser la situation et de continuer à s'investir malgré des conditions de travail difficiles.

*« En rentrant chez moi ce soir-là, je réfléchis longuement à ses mots et à ma propre situation. Je me suis interrogé sur ce qui me permettait de tenir alors que Rahim, confronté aux mêmes défis, avait atteint ses limites. J'ai réalisé que, dans cette période difficile, mon optimisme jouait un rôle crucial. Il m'a aidé à rebondir après chaque commentaire exigeant ou évaluation critique de La Directrice. Plutôt que de percevoir ses retours comme des attaques personnelles, je m'efforçais de les voir comme des opportunités pour affiner mes compétences et démontrer ma capacité à évoluer. » Extrait 34*

Dans l'extrait 34, le chercheur met en avant l'un des aspects fondamentaux de l'optimisme : la capacité à interpréter les difficultés sous un prisme constructif. Selon Seligman (1998), les employés optimistes développent une capacité de réinterprétation positive des événements, ce qui leur permet de rester engagés et motivés même en présence de défis importants. Cette approche leur évite de sombrer dans le désespoir ou la résignation, deux éléments souvent associés au burnout (Maslach et Leiter, 2016).

Dans ce cas précis, le chercheur aurait pu être découragé par le manque de reconnaissance et la critique constante de sa supérieure. Pourtant, son optimisme l'a conduit à percevoir ces critiques comme des opportunités d'amélioration, plutôt que comme une remise en question de sa valeur professionnelle. Cette perspective a joué un rôle essentiel dans sa persévérance et son engagement malgré un environnement de travail stressant.

*« Je me répétait que mes ambitions professionnelles et personnelles étaient encore en vue, et que chaque jour passé à surmonter ces obstacles me rapprochait de mes objectifs. » Extrait 35*

Dans l'extrait 35, le chercheur illustre comment l'optimisme l'a aidé à garder une vision claire de ses objectifs malgré un environnement de travail défavorable. Ce passage met en lumière un autre aspect clé de l'optimisme : la capacité à maintenir une vision à long terme, même dans des circonstances difficiles.

Selon Luthans et al., (2007), les individus optimistes sont capables de se projeter au-delà des défis immédiats et de rester focalisés sur leurs objectifs à long terme. Cette perspective temporelle est essentielle pour éviter l'épuisement mental et maintenir une motivation durable (Carver et Scheier, 2014).

Dans ce cas, le chercheur aurait pu céder au découragement face à un travail stressant et un manque de reconnaissance. Pourtant, son optimisme lui a permis de replacer son expérience dans une trajectoire plus large, l'a aidant ainsi à rester concentré sur son développement professionnel et académique plutôt que sur les frustrations immédiates.

#### 4.1.5.2 L'efficacité personnel

L'efficacité personnelle est une composante essentielle du capital psychologique (PsyCap) et représente la conviction qu'un individu a en ses propres capacités à réussir des tâches spécifiques et à atteindre ses objectifs (Bandura, 1997). Elle influence directement la motivation, la persévérance et la gestion du stress, en permettant aux individus de maintenir un sentiment de contrôle sur leur environnement professionnel (Luthans et al., 2007).

L'expérience du chercheur illustre comment l'efficacité personnelle s'est manifestée dans un environnement de travail exigeant, lui permettant de faire face aux pressions et de maintenir son engagement malgré des conditions difficiles.

*« Malgré cela, je refusais de céder au découragement. Je choisis de me concentrer sur ce que cette expérience pouvait m'apporter à long terme. Je me répétai que chaque défi relevé, chaque pression surmontée, renforçait ma capacité à m'adapter et à persévérer. En utilisant mon efficacité personnelle et en mobilisant mes expériences passées et en me rappelant mes compétences, je réussis à maintenir un sentiment de contrôle sur la situation. » Extrait 36*

Dans l'extrait 36, le chercheur illustre comment sa croyance en ses propres capacités lui a permis de rester motivé et de performer malgré un climat de travail oppressant. Dans ce passage, l'efficacité personnelle se traduit par une capacité à maintenir une perspective constructive et à ne pas succomber à la pression.

Dans ce cas précis, le chercheur aurait pu se laisser submerger par la pression, mais il a choisi de se focaliser sur ses acquis et ses compétences, ce qui lui a permis de conserver un sentiment de contrôle et de ne pas se laisser submerger par l'incertitude. Selon Bandura (1997), les individus ayant un haut niveau d'efficacité personnelle développent des stratégies d'adaptation plus efficaces face au stress. Plutôt que de céder au découragement, ils mobilisent leurs expériences passées et leurs compétences pour surmonter les difficultés, ce qui favorise leur résilience et leur engagement.

Dans un contexte de forte pression professionnelle, comme celui décrit dans le témoignage du chercheur, l'efficacité personnelle joue un rôle déterminant dans la résilience face à l'épuisement professionnel. Lorsqu'un individu croit en ses compétences, il est plus enclin à persévérer, à surmonter les obstacles et à trouver des solutions adaptatives aux défis rencontrés (Schaufeli et Taris, 2014).

*« À force de persévérance, je suis finalement parvenu à signer mon premier prêt hypothécaire. Ce fut un moment de fierté immense. Tout le stress accumulé et les efforts fournis semblaient trouver une récompense tangible. »* **Extrait 37**

Dans l'extrait 37, le chercheur illustre comment sa confiance en ses compétences lui a permis de persévérer face aux attentes élevées de son employeur. Ce passage met en évidence un élément clé de l'efficacité personnelle : la conviction qu'un effort soutenu finit par porter ses fruits.

Selon Luthans *et al.*, (2007), les individus ayant une forte efficacité personnelle sont plus résilients face aux obstacles et ont une plus grande persévérance dans l'atteinte de leurs objectifs. Cette persévérance leur permet de continuer à fournir des efforts même en l'absence immédiate de récompense ou de reconnaissance.

Dans ce cas, le chercheur a pu maintenir son engagement malgré la pression en s'appuyant sur sa conviction personnelle que ses efforts aboutiraient à un succès, illustrant ainsi l'importance de l'efficacité personnelle dans la résistance au stress et la performance professionnelle.

*« Cette autonomie retrouvée se manifesta rapidement dans mes tâches quotidiennes. Un jour, un client complexe nécessitait une analyse approfondie et rapide pour finaliser un prêt hypothécaire. Sous la gestion de La Directrice, ce genre de cas aurait impliqué de nombreuses validations, souvent chronophages. Cette fois, le directeur suppléant m'accorda sa pleine confiance : 'Si tu as vérifié tous les éléments et que tu es sûr de toi, soumets-le directement au bureau chef'. Ces mots, porteurs de reconnaissance, m'ont fait réaliser que mes compétences étaient enfin valorisées. »*

**Extrait 38**

Dans l'extrait 38, le chercheur illustre comment la confiance en ses compétences lui a permis de gagner en autonomie et en assurance dans son travail. Ce passage met en lumière un autre aspect clé de l'efficacité personnelle : la capacité à prendre des décisions et à agir en toute autonomie.

Selon Bandura (1997), lorsque les employés développent une forte efficacité personnelle, ils deviennent plus autonomes dans leur travail et prennent davantage d'initiatives. Cette autonomie renforce leur confiance en eux, les aide à gagner en assurance et leur permet de s'impliquer davantage dans leurs responsabilités professionnelles. Le chercheur a pu s'affirmer dans son travail et prendre des initiatives, ce qui lui a redonné un sentiment de contrôle et une motivation accrue. Cette expérience montre comment l'efficacité personnelle favorise non seulement la résilience, mais aussi le développement professionnel.

#### 4.1.5.3 L'espoir

L'espoir est une composante essentielle du capital psychologique (PsyCap), défini comme la capacité à persévérer vers des objectifs malgré les obstacles, tout en trouvant des solutions alternatives lorsque les plans initiaux échouent (Snyder, 2002). Il se distingue de

l'optimisme en ce sens qu'il repose sur une planification active et une flexibilité mentale face aux défis professionnels (Luthans *et al.*, 2007).

*« Dans ces moments de doute, je mobilisais l'espoir, une dimension clé de mon capital psychologique. Je me répétait : ‘Ce travail est temporaire. Les compétences et l'expérience acquises ici te serviront toute ta vie.’ Ces mots, que je m'imposais comme un mantra, m'aidaient à m'accrocher à une vision d'un avenir meilleur. »*

#### **Extrait 39**

Ce passage met en évidence l'un des aspects fondamentaux de l'espoir : la capacité à se projeter au-delà des difficultés immédiates pour envisager un avenir meilleur. Selon Snyder (2002), l'espoir repose sur deux éléments clés l'agentivité qui se définit par la croyance que l'on peut influencer activement son propre futur et les chemins alternatifs qui résument la capacité à identifier différentes stratégies pour atteindre ses objectifs.

Dans ce cas, le chercheur aurait pu se laisser submerger par la fatigue et le stress. Pourtant, son espoir lui a permis de contextualiser son expérience comme une étape temporaire, l'a aidant à maintenir une vision positive à long terme et à éviter l'épuisement émotionnel.

*« Plutôt que de me laisser abattre par la surcharge de travail et l'absence de reconnaissance, je me suis concentré sur ce que je pouvais contrôler. J'ai réorganisé mes méthodes de travail, j'ai optimisé ma gestion du temps, et j'ai cherché des moyens d'améliorer ma productivité sans compromettre ma santé. »*

**Extrait 40**

Dans l'extrait 40, le chercheur met en avant comment il a utilisé l'espoir pour trouver des solutions malgré les exigences croissantes de son environnement professionnel. Ce passage illustre un élément clé de l'espoir : la capacité à explorer des solutions alternatives face aux défis.

Selon Snyder (2002), les individus dotés d'un haut niveau d'espoir ont tendance à chercher activement des stratégies pour contourner les obstacles, plutôt que de se sentir piégés par les difficultés. Dans ce cas, le chercheur a refusé de se laisser submerger par la charge de travail. Au lieu de cela, il a pris des initiatives concrètes pour améliorer son

efficacité et préserver son bien-être, montrant ainsi comment l'espérance favorise la résilience et la capacité d'adaptation.

#### 4.1.5.4 La résilience

La résilience est une dimension essentielle du capital psychologique (PsyCap), définie comme la capacité d'un individu à rebondir face aux épreuves, à s'adapter aux changements et à en tirer des enseignements pour évoluer (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Contrairement à une simple résistance au stress, la résilience implique un processus dynamique d'adaptation et de transformation permettant aux employés de maintenir leur performance et leur bien-être malgré les pressions professionnelles

*« Un moment marquant fut la gestion d'un client particulièrement exigeant qui, à la dernière minute, posa des conditions imprévues pour finaliser un prêt hypothécaire. Ce jour-là, mon emploi du temps était déjà surchargé, mais je décidais de relever le défi avec calme et méthode. En me concentrant sur une tâche à la fois et en utilisant mes compétences analytiques et relationnelles, je parvins à conclure le dossier avec succès. Ce succès renforça ma résilience en me montrant que, même face à des imprévus, je pouvais trouver des solutions efficaces. »* **Extrait 41**

Dans l'extrait 41, le chercheur illustre comment il a utilisé la résilience pour gérer les imprévus et maintenir son efficacité. Ce passage met en évidence une caractéristique clé de la résilience : la capacité à gérer efficacement le stress et à s'adapter aux situations imprévues. Selon Southwick et Charney (2012), les employés résilients développent des stratégies actives pour gérer la pression, en maintenant leur concentration et en adaptant leurs méthodes de travail aux circonstances. Dans ce cas, le chercheur aurait pu céder au stress et perdre son efficacité. Pourtant, sa résilience lui a permis de structurer son approche, de rester serein et de résoudre le problème sans se laisser submerger par la pression.

*« Après des mois de pression constante et de manque de reconnaissance sous la gestion de La Directrice, le cynisme aurait pu facilement s'installer. Pourtant, mon optimisme m'a aidé à garder une perspective équilibrée. Je me rappelais souvent pourquoi j'avais accepté ce poste : apprendre, grandir, et construire une base solide pour ma carrière. Ces réflexions m'aidaient à dépasser les frustrations quotidiennes. »* **Extrait 42**

Dans le témoignage Extrait 42, le chercheur met en évidence comment sa résilience lui a permis de surmonter la fatigue mentale et de continuer à avancer malgré l'absence de reconnaissance, ce qui illustre une autre facette de la résilience : la capacité à maintenir une perspective constructive face aux difficultés professionnelles.

Selon Bonanno (2004), les individus résilients sont capables de réguler leurs émotions négatives et d'éviter le développement d'un cynisme destructeur, caractéristique du burnout. Dans ce cas, le chercheur aurait pu céder à la lassitude et se désengager de son travail. Pourtant, il a utilisé sa résilience pour replacer son expérience dans une trajectoire plus large, lui permettant ainsi de relativiser ses frustrations et de maintenir son engagement.

La résilience ne se limite pas à un mécanisme de défense individuelle, elle joue aussi un rôle clé dans la cohésion organisationnelle et la productivité collective. Une étude de Coutu (2002) a montré que les employés résilients non seulement maintiennent leur efficacité sous pression, mais influencent aussi positivement leur environnement de travail en inspirant leurs collègues et en contribuant à une dynamique d'équipe harmonieuse.

*« Cette mobilisation constante de mon capital psychologique porta ses fruits de manière inattendue. Quelques jours avant la fin du mois, lors d'une réunion hebdomadaire, le directeur suppléant m'annonça une nouvelle qui me surprit profondément : 'Nazim, ce mois-ci, tu es classé premier représentant des services financiers au Canada. Félicitations pour ton travail exceptionnel.' À cet instant, je fus submergé par un mélange d'étonnement et de fierté. Pendant un moment, je doutais même que ce soit vrai. Comment, dans cet état d'épuisement et de doute, avais-je pu accomplir cela ? »* **Extrait 43**

Dans le témoignage Extrait 43, le chercheur illustre comment la résilience lui a permis de surmonter une période de doute et de transformer un échec en une opportunité d'apprentissage. Dans ce cas, le chercheur aurait pu se laisser envahir par la fatigue et la remise en question. Pourtant, sa résilience lui a permis de continuer à avancer et de prouver ses compétences, même dans un contexte difficile. Ce passage met en évidence un autre aspect clé de la résilience : la capacité à rebondir après une période de doute et de fatigue. Selon Luthans *et al.* (2007), les individus résilients ne se laissent pas définir par leurs échecs, mais les utilisent comme des opportunités pour s'améliorer et progresser.

#### 4.1.6 Les limites du capital psychologique

Le capital psychologique (PsyCap) est un levier essentiel permettant aux employés de renforcer leur résilience, optimisme, auto-efficacité et espoir afin de surmonter les défis professionnels. Cependant, lorsqu'il est utilisé de manière excessive ou mal équilibrée, il peut engendrer des effets négatifs, notamment une pression accrue à la résilience, un optimisme excessif masquant les signes d'épuisement, et une auto-efficacité qui freine l'adaptation et la remise en question.

*« À force de subir cette dynamique, je sentais que je m'approchais dangereusement du point de rupture. Les signes étaient clairs : une fatigue émotionnelle persistante, un détachement croissant, et un doute constant sur mes compétences. Je n'éprouvais plus seulement de la fatigue physique ou mentale, mais une véritable lourdeur émotionnelle, comme si chaque partie de moi était épuisée. »* **Extrait 44**

Dans l'extrait 44, le chercheur illustre comment il a été perçu comme résilient, mais cette pression l'a conduit à accumuler un stress considérable sans oser demander de l'aide. Ledit extrait met en lumière l'une des limites du PsyCap : une attente implicite de résilience peut amener un employé à ignorer les signaux d'alerte et à accumuler une pression excessive.

Selon Southwick et Charney (2012), une attente excessive de résilience peut empêcher les employés d'exprimer leur souffrance et augmenter leur risque d'épuisement professionnel. Dans ce cas, le chercheur aurait pu prévenir cette accumulation de stress en reconnaissant plus tôt ses limites, mais il a continué à persévéérer malgré des signaux clairs d'épuisement.

*« Je me répétait intérieurement : ‘Jusqu'à quand vais-je pouvoir continuer comme ça sans craquer ?’. Ce questionnement me fit peur, car il me confrontait à la possibilité d'un épuisement total, une réalité que je ne voulais pas accepter, mais qui semblait inévitable si je ne trouvais pas un moyen de briser ce cycle. »* **Extrait 45**

Dans l'extrait 45, le chercheur met en évidence comment son optimisme l'a conduit à minimiser l'impact du stress et à retarder sa prise de conscience. Cet extrait illustre un autre danger du PsyCap : un optimisme excessif peut conduire à la négation des signaux de détresse et retarder la mise en place de solutions adaptées. Dans ce cas, le chercheur aurait pu identifier

plus tôt son état d'épuisement, mais son optimisme l'a conduit à repousser la prise de décision jusqu'au point de rupture. Selon Schneider (2001), un excès d'optimisme peut conduire à une sous-estimation des risques et à une persistance excessive dans des situations nuisibles.

*« Mon esprit était constamment envahi par le travail, au point où il me devenait difficile de profiter des rares instants où j'aurais pu décrocher. »* **Extrait 46**

L'extrait 46 du chercheur illustre comment sa forte auto-efficacité l'a conduit à persévérer dans une approche inefficace au lieu d'adapter ses méthodes de travail. Ce passage met en évidence une autre limite du PsyCap : une forte auto-efficacité peut engendrer une rigidité mentale qui empêche l'adoption de nouvelles stratégies plus adaptées.

Selon Bandura (1997), lorsque l'auto-efficacité est trop élevée, elle peut mener à une illusion de contrôle et ralentir l'apprentissage organisationnel. Dans ce cas, le chercheur aurait pu bénéficier d'une approche plus flexible en ajustant ses méthodes de travail plus tôt, mais sa croyance en sa capacité à surmonter seul les difficultés l'a conduit à persévérer dans une approche inefficace, retardant ainsi son adaptation.

## 4.2 DISCUSSION

L'analyse réalisée dans ce mémoire met en évidence l'impact significatif des exigences professionnelles sur l'épuisement professionnel, en particulier lorsqu'elles dépassent les ressources disponibles pour y faire face. Les résultats obtenus s'inscrivent pleinement dans le cadre du modèle Job Demands-Resources (JD-R) de Demerouti *et al.*, (2001), qui souligne que l'épuisement professionnel survient lorsque les contraintes professionnelles excèdent les ressources à disposition des employés. Cette dynamique est particulièrement manifeste à travers le témoignage du chercheur, où des facteurs tels que la surcharge de travail, le manque d'autonomie, l'absence de soutien social et un leadership toxique ont contribué à un épuisement progressif.

L'expérience vécue illustre également comment l'absence de reconnaissance et la pression constante pour atteindre des objectifs toujours plus élevés ont favorisé un état de démotivation et de cynisme, des éléments centraux du burnout selon Maslach et Leiter

(2016). L'analyse démontre ainsi que l'épuisement professionnel ne se manifeste pas uniquement sous la forme d'une fatigue physique ou mentale, mais aussi par un sentiment de désengagement émotionnel, résultant de conditions de travail excessivement exigeantes.

En parallèle, les résultats mettent en lumière le rôle protecteur mais aussi ambivalent du capital psychologique (PsyCap). Si le PsyCap permet effectivement de modérer l'effet des contraintes professionnelles sur l'épuisement, son usage excessif peut aussi masquer les signaux d'alerte et retarder la prise de décisions nécessaires à la préservation du bien-être. Dans cette étude, le chercheur a mobilisé l'optimisme et l'espoir pour maintenir sa motivation malgré un environnement professionnel délétère, la résilience lui a permis de continuer à performer sous pression, et l'auto-efficacité a renforcé son engagement face aux défis. Ces observations confirment les travaux de Luthans et Youssef-Morgan (2017), qui démontrent que le PsyCap joue un rôle clé dans la gestion du stress et l'adaptation aux exigences du travail. Toutefois, l'analyse met également en avant les limites du PsyCap, notamment lorsque la résilience est perçue comme une injonction à persévéérer dans un environnement toxique, empêchant ainsi toute remise en question et toute prise de recul nécessaire.

Les contributions de cette étude s'inscrivent dans plusieurs perspectives théoriques. D'une part, elles viennent appuyer la validité du modèle JD-R en illustrant comment le déséquilibre entre les exigences et les ressources organisationnelles entraîne une spirale négative menant à l'épuisement. D'autre part, elles enrichissent les réflexions sur le rôle du leadership toxique et du manque de reconnaissance dans le développement du burnout. En effet, les résultats obtenus corroborent les recherches de Schyns et Schilling (2013) qui soulignent que les comportements abusifs des gestionnaires sont l'un des prédicteurs les plus puissants du stress organisationnel et du désengagement des employés. Enfin, cette étude confirme l'influence du PsyCap dans la gestion du stress, tout en nuançant l'idée selon laquelle le capital psychologique est une ressource inconditionnellement bénéfique. Loin d'être une solution universelle, son efficacité dépend fortement du contexte organisationnel dans lequel il est mobilisé, ce qui suggère que les entreprises doivent veiller à encadrer son développement de manière équilibrée.

D'un point de vue managérial, ces résultats mettent en lumière plusieurs recommandations clés pour prévenir l'épuisement professionnel et favoriser un environnement de travail sain. Tout d'abord, il apparaît essentiel de réévaluer la gestion de la charge de travail en mettant en place des mécanismes permettant d'ajuster les attentes et les objectifs en fonction des capacités réelles des employés. Une meilleure répartition des tâches et une prise en compte des contraintes individuelles constituerait des leviers efficaces pour réduire la pression excessive et limiter le stress chronique. Ensuite, cette étude souligne l'importance d'un leadership bienveillant, qui repose sur une communication ouverte, un soutien réel aux employés et une reconnaissance effective des efforts fournis. Une formation des gestionnaires aux principes du leadership transformationnel, axé sur le développement des collaborateurs et l'écoute active, pourrait jouer un rôle déterminant dans l'amélioration du bien-être organisationnel.

Par ailleurs, les résultats obtenus plaident en faveur d'un développement structuré du capital psychologique en milieu de travail. Si les entreprises souhaitent favoriser la résilience et l'optimisme de leurs employés, elles doivent également veiller à ne pas en faire une injonction qui pousserait les individus à dépasser leurs limites sans considération pour leur bien-être. L'introduction de formations sur la gestion du stress, des espaces de parole ouverts et des dispositifs de soutien psychologique apparaît ainsi comme une solution pertinente pour offrir aux employés des ressources concrètes et adaptées. Enfin, la mise en place d'outils de détection précoce du burnout, tels que des évaluations régulières du bien-être et des entretiens individualisés, permettrait aux gestionnaires d'intervenir avant que l'épuisement ne s'installe durablement.

En conclusion, cette étude met en évidence les interactions complexes entre les exigences professionnelles, le capital psychologique et l'épuisement professionnel. Si le modèle JD-R constitue une grille d'analyse pertinente pour comprendre le burnout, les résultats obtenus démontrent que le capital psychologique ne peut être perçu comme une ressource infaillible. Lorsque l'optimisme devient excessif, que la résilience empêche la remise en question, ou que l'auto-efficacité freine l'adaptation, le PsyCap peut

paradoxalement aggraver la détresse au lieu de la réduire. Ces conclusions soulignent la nécessité pour les organisations de favoriser un équilibre entre performance et bien-être, en instaurant des pratiques managériales adaptées, un climat de reconnaissance et des dispositifs de soutien réels. En adoptant une approche plus équilibrée et en prenant en compte les limites du capital psychologique, il devient possible de prévenir le burnout et de créer un environnement de travail durablement sain et motivant.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'épuisement professionnel est une problématique majeure dans le monde du travail, influençant à la fois le bien-être des employés et la performance des organisations. Ce mémoire a exploré les liens entre le capital psychologique et l'épuisement professionnel, en s'appuyant sur une approche autopraxeographique permettant d'analyser une expérience vécue en milieu organisationnel. L'objectif principal de cette recherche était de comprendre comment le capital psychologique, composé de l'auto-efficacité, l'espérance, l'optimisme et la résilience, peut jouer un rôle protecteur face aux effets délétères du stress professionnel.

Le premier chapitre a posé les bases conceptuelles de cette étude en définissant les notions clés d'épuisement professionnel et de capital psychologique. Il a mis en évidence les principaux modèles théoriques expliquant les mécanismes de l'épuisement professionnel, notamment le modèle des demandes et des ressources au travail (JD-R) et la théorie de la conservation des ressources. Ces modèles ont permis de mieux comprendre comment un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles peut conduire à une dégradation du bien-être des employés. En parallèle, le capital psychologique a été présenté comme une ressource essentielle pour atténuer ces effets et favoriser une meilleure adaptation aux contraintes organisationnelles.

L'analyse des résultats a montré que le capital psychologique constitue un levier important pour faire face aux exigences du travail, mais que son efficacité dépend de nombreux facteurs. L'optimisme permet de maintenir une perspective positive malgré les difficultés, la résilience aide à rebondir après des échecs, l'auto-efficacité renforce la confiance en ses compétences, et l'espérance encourage la persistance face aux défis. Toutefois, cette recherche a également révélé que dans un environnement marqué par une pression excessive, un manque de reconnaissance et un contrôle rigide, même un capital psychologique élevé peut être fragilisé.

Bien que cette étude apporte un éclairage approfondi sur les interactions entre l'épuisement professionnel et le capital psychologique, elle présente certaines limites.

D'abord, la méthodologie autopraxéographique utilisée repose sur une expérience personnelle, ce qui implique une subjectivité inhérente à l'analyse. Bien que ce choix méthodologique permette une exploration détaillée des dynamiques organisationnelles et psychologiques, il ne permet pas de généraliser pleinement les résultats à d'autres contextes professionnels. Une étude complémentaire basée sur des données quantitatives ou sur des témoignages multiples pourrait enrichir ces conclusions et renforcer leur portée.

Ensuite, cette recherche s'est concentrée principalement sur les facteurs internes liés au capital psychologique, mais d'autres variables, comme les stratégies organisationnelles de prévention du burnout, auraient pu être davantage explorées. Des facteurs externes, comme le soutien social, le climat organisationnel et les pratiques de leadership, jouent également un rôle déterminant dans la gestion de l'épuisement professionnel. Une étude future pourrait examiner les interactions entre le capital psychologique et ces facteurs externes pour mieux comprendre les mécanismes de protection les plus efficaces.

Enfin, une autre limite réside dans la temporalité de l'étude. L'épuisement professionnel est un phénomène dynamique qui évolue sur le long terme. Une analyse longitudinale aurait permis d'observer comment le capital psychologique se modifie au fil du temps et quelles stratégies sont les plus durables pour préserver la santé mentale des employés.

Les résultats de cette recherche ouvrent plusieurs pistes de réflexion pour les organisations et les chercheurs en gestion des ressources humaines.

Sur le plan pratique, cette étude souligne l'importance pour les employeurs de favoriser le développement du capital psychologique chez leurs employés. Cela peut passer par des formations, du mentorat, ou encore des pratiques managériales axées sur la reconnaissance et l'autonomie. Une organisation qui valorise ces dimensions contribue non seulement à

réduire le risque d'épuisement professionnel, mais aussi à renforcer l'engagement et la motivation de ses employés.

D'un point de vue théorique, cette recherche met en évidence la nécessité d'approfondir l'étude des facteurs modérateurs entre l'épuisement professionnel et le capital psychologique. Par exemple, il serait pertinent d'analyser comment la culture organisationnelle ou les styles de leadership influencent la relation entre ces deux concepts.

Enfin, une perspective intéressante pour les recherches futures serait d'explorer le rôle du capital psychologique dans la transition professionnelle, notamment dans les cas de reconversion, d'expatriation ou de changement de secteur d'activité. Comprendre comment les individus mobilisent leur capital psychologique pour s'adapter aux transformations du marché du travail pourrait enrichir les connaissances sur le bien-être et la résilience organisationnelle.

En définitive, ce mémoire met en lumière l'importance du capital psychologique comme facteur clé dans la gestion de l'épuisement professionnel. Il ne constitue pas une solution universelle, mais il offre une ressource précieuse pour les employés confrontés à des environnements de travail exigeants. Cependant, pour qu'il soit réellement efficace, il doit être soutenu par des pratiques organisationnelles bienveillantes et adaptées.

Ainsi, cette recherche invite les gestionnaires, les chercheurs et les travailleurs à repenser l'approche traditionnelle du burnout en intégrant davantage les facteurs psychologiques positifs. Elle rappelle que le bien-être au travail ne repose pas uniquement sur la réduction des sources de stress, mais aussi sur le renforcement des ressources individuelles et collectives permettant aux employés de s'épanouir dans leur milieu professionnel.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M. (2017). *L'autopraxeographie : Une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat*. Revue de l'entrepreneuriat, 16(3), 71-94.
- Albert, M. N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, (Supplément), 163-175.
- Albert, M., & Michaud, N. (2016). *From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation of a new professional practice model*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 33(3), 231-243.
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.
- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research)
- An, M., Shin, E. S., Choi, M. Y., Lee, Y., Hwang, Y. Y., et Kim, M. (2020). Positive Psychological Capital Mediates the Association between Burnout and Nursing Performance Outcomes among Hospital Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5988.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., et Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., et Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? *Management & avenir*, 43(3), 372-391.

- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*, 42.
- Bakker, A. B., et Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., et Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41.
- Bonanno, G. A. (2008). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?
- Boudrias, J.-S., Roberge, V., Séchéchal, C., Brunet, L., & Morin, D. (2023). Toutes les formes d'abus en milieu de travail ont-elles les mêmes incidences sur la santé des travailleurs ? *Humain et Organisation*, 7(2), 10–26.
- Bouterfas, N., Desrumaux, P., Leroy-Fremont, N. et Boudenghan, M. (2016). Charge de travail, justice, soutien et résilience : quels effets sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux et quelles médiations par la satisfaction des besoins ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 110(2), 177-207
- Bureau de la doyenne ou du doyen des études. (2021). *Guide de rédaction des rapports écrits, des mémoires et des thèses*. Université du Québec à Rimouski. <https://portail.uqar.ca/mod/resource/view.php?id=295239>
- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas (2005) « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Canu, I. G., Marca, S. C., Dell'Oro, F., Balázs, Á., Bergamaschi, E., Besse, C., ... & Wahlen, A. (2021). Harmonized definition of occupational burnout : A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(2), 95.
- Carver, C. S., et Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61, 679-704.

- Carver, C. S., et Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293–299.
- Choisay, F., Fouquereau, E., & Chevalier, S. (2021). Le capital psychologique: un construit d'intérêt majeur pour les psychologues du travail. *Pratiques psychologiques*, 27(1), 19-31.
- Cohen, S., et Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–55.
- Day, A. L., Sibley, A., Scott, N., Tallon, J. M., etAckroyd-Stolarz, S. (2009). Workplace risks and stressors as predictors of burnout: The moderating impact of job control and team efficacy. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(1), 7-22.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., et Bakker, A. B. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Folkman, S., et Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Ganster, D. C., et Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- Geoffroy, B., Marchand, J.-L., & Adélaïde, L. (2023). État de santé des travailleurs et conséquences professionnelles durant le premier confinement du printemps 2020 – Résultats issus de la cohorte Constances et mise en perspective avec les cohortes Coset. *Santé publique France*.
- M Laforce, T. (2023). Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec les êtres humains (2022).

- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic leadership: Behaviors, characteristics, and consequences. *Journal of Management Research*, 22(1), 19-27.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., et Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hammen, C. (2005). Stress and depression. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 293-319.
- Hassard, J., Teoh, K. R., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 1.
- Haute Autorité de Santé. (2017). Reperage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout.
- Hill, A. P., et Curran, T. (2016). Multidimensional perfectionism and burnout: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 269-288.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Kahn, R. (1978). Job burnout: Prevention and remedies. *Public Welfare*, 36(2), p. 61.
- Kessler, R. C., Berglund, P., Demler, O., Jin, R., Merikangas, K. R., et Walters, E. E. (2003). The epidemiology of major depressive disorder: Results from the National Comorbidity Survey Replication (NCS-R). *JAMA*, 289(23), 3095-3105.
- Kivimäki, M., et al. (2006). Work stress and risk of cardiovascular mortality: Prospective cohort study of industrial employees. *BMJ*, 325(7369), 857.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., et Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work et stress*, 19(3), 192-207.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., et Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., et Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Maslach, C., et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological medicine*, 37(8), 1119-1129.
- Munroe, V., & Brunette, N. (2001). L'épuisement professionnel (burn-out) : un problème réel. *Revue d'intervention sociale et communautaire*, 7(1), 165-191.
- Nasria, A., Ouerdian, E. G. B., & Salah, L. H. (2019). Le capital psychologique et son influence sur l'intention de quitter : le rôle médiateur de la satisfaction de vie professionnelle. *Le Travail Humain*, 82(4), 317-337.
- Newman A., Hirst G., Ucbasaran D., & Zhu F. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(SUPPL.1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., etKladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology ethealth*, 16(5), 565-582.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., etDe Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)development, validity, and reliability. *International journal of environmental research and public health*, 17(24), 9495.
- Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Bauer, G. F., Hämmig, O., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250–263.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology*, 57, 152-171.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association.
- Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: A meta-analysis. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29(4), 367-386.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103.

Southwick, S. M., et Charney, D. S. (2012). *Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*. Cambridge University Press.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., et Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.

Swider, B. W., et Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.

Vellut, D. (2019). Développer le capital psychologique dans les organisations.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.



