



Université de Rouen
UFR SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ
Département de Sciences de l'Éducation

MEMOIRE PROFESSIONNEL

Master 2 Professionnel Métiers de la FORMATION
Parcours INGÉNIERIE ET CONSEIL EN FORMATION

Sous la direction de Marie Louise MARTINEZ

L'usure professionnelle des agents territoriaux

Stéphane AUGER
N° étudiant : 21612774

Septembre 2017

Attestation d'authenticité

Ce document rempli et signé par l'étudiant doit être inséré dans tous les mémoires après la page de garde.

Je, soussigné : AUGER Stéphane

Etudiant de : Master 2 Professionnel Ingénierie et Conseil en Formation
Sciences de l'Education - Année 2016 - 2017

Etablissement : UFR Sciences de l'Homme et de la Société – Université de Rouen

Certifie que le texte soumis ne comporte aucun passage ou schéma copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources selon les normes de citation universitaires.

Fait à ROUEN, le 4^{er} septembre 2017

Signature de l'étudiant

Stéphane AUGER



Tout plagiat réalisé par un étudiant constitue une fraude au sens du décret du 13 juillet 1992 relatif à la procédure disciplinaire dans les EPCSCP. La fraude par plagiat relève de la compétence de la section de discipline de l'Université. En général la sanction infligée aux étudiants qui fraudent par plagiat s'élève à un an d'exclusion de tout établissement d'enseignement supérieur.

Tout passage ou schéma copié sans qu'il soit fait explicitement référence aux sources, selon les normes de citation universitaires, sera considéré par le jury ou le correcteur comme plagié.

Remerciements

Je remercie, Madame Marie Louise MARTINEZ pour son accompagnement bienveillant, sa confiance, son soutien et son exigence pour mener à bien ce mémoire,

le deuxième membre du jury de soutenance, de son attention lors de la lecture de ce document et de ses interventions qui approfondiront mes raisonnements,

les professeurs de Master 2 en Ingénierie et Conseil en Formation pour leurs enseignements, leur disponibilité et leur confiance,

ma tutrice de stage, de m'avoir accueilli au sein de la Collectivité territoriale où elle exerce ses missions sans qui ce mémoire n'existerait pas,

les personnes qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre dans sa réalisation, parfois simplement par leur qualité de présence,

les professionnels que j'ai rencontrés et tout particulièrement ceux interviewés pour leur partage, leur confiance et par le temps qu'ils m'ont accordé,

les collègues de Master 2 qui ont contribué à créer une ambiance bienveillante faite d'encouragement, de solidarité et de rires,

ma mère qui m'a offert l'amour des livres, fenêtres précieuses sur la Connaissance,

mes fils qui, en tant qu'étudiants eux-mêmes, m'amènent chaque jour à puiser en moi les ressources pour finaliser ce Master 2, et leur prouver ainsi qu'à tout âge, ces ressources sont mobilisables,

et plus généralement toutes les personnes que j'ai rencontrées dans ma vie, mes managers, mes thérapeutes, mes formateurs, mes modèles, toutes celles que j'ai accompagnées, formées, ou juste parfois le temps d'un regard, d'un sourire, d'un échange, ces personnes qui m'ont tant appris sur le genre humain et qui m'ont permis de construire, de façonner, de sculpter l'homme, l'accompagnant que je suis.

Stéphane Auger – Septembre 2017

Université de Rouen
UFR SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ
Département de Sciences de l'Éducation
Mémoire de MASTER 2 PROFESSIONNEL
Métiers de la formation, parcours Ingénierie et Conseil En Formation

Nom Prénom : AUGER Stéphane

Titre du mémoire : **L'usure professionnelle des agents territoriaux**

Directeur de mémoire : Marie Louise MARTINEZ

Mots clés : accompagnement, bien-être, collectivité, identité, nomothétique, prévention, responsabilité, risque, usure professionnelle

Lorsque les mots « *usure professionnelle* » nous sont apparus lors de la lecture d'un rapport interne d'une Collectivité territoriale, ils concernaient des quinquagénaires. Nous fûmes très surpris, en nous demandant : « Comment est-il possible d'être « usé » en tant qu'être humain, à 50 ans ? ».

Nous avons été assailli intérieurement de questions sur le « comment », le « pourquoi », sur les conséquences pour les individus concernés et leur capacité à poursuivre leurs activités professionnelles ? Que vient toucher ce phénomène chez l'individu, si au bout de trente ans environ de vie professionnelle, il se dit « usé » ? Compte tenu de l'espérance de vie dans notre société, quelles questions existentielles se pose-t-il et quel regard porte-t-il sur son avenir, si au milieu du gué de sa vie d'adulte, il se dit épuisé ? Quels moyens peuvent-ils être mis en œuvre pour que cette personne retrouve dans un premier temps l'énergie, la motivation pour bien faire son métier et assurer qualitativement les missions qui lui sont confiées ?

Ce mémoire propose d'investiguer sur ce phénomène d'usure professionnelle et de trouver des réponses à ces questions par une démarche nomothétique.

Notre chantier ayant eu lieu dans une Collectivité territoriale, un Département, ce sera principalement notre terrain d'enquête.

Nous enrichirons nos travaux d'apports théoriques issus de la sociologie, la psychopathologie, les neurosciences, le développement personnel, les sciences de l'éducation et la philosophie, puis d'entretiens de personnes touchées par l'usure professionnelle et de témoins.

Nous découvrirons que ce phénomène offre peut-être des vertus insoupçonnées et des clés pour tendre vers davantage de qualité du Service public et de bien-être.

SOMMAIRE

Remerciements

INTRODUCTION.....	1
I. PREMIER CHAPITRE : Concepts théoriques	
I.1. L'usure professionnelle	8
I.2. L'identité professionnelle	29
I.3. Problématisation	40
II. DEUXIEME CHAPITRE : Travaux d'enquêtes	
II.1. Chantier et Mission	49
II.2. Méthodologie	56
II.3. Analyse et résultats	65
III. CONCLUSION.....	82
Notes de fin de document.....	86
Lexique.....	93
Table des matières.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES.....	107
Tableau « <i>Les manifestations de l'usure professionnelle</i> ».....	109
Les entretiens.....	115
<i>Tableau de retranscription des 8 entretiens</i>	261

INTRODUCTION

*« La sagesse suprême est d'avoir des rêves
assez grands pour ne pas les perdre
du regard tandis qu'on les poursuit »*

William Faulkner (1929)¹

*« Sur une plage, un enfant chemine longeant les vagues qui achèvent leur traversée de l'océan.
Portées par le courant de jusant, des milliers d'étoiles de mer reposent sur le sable, probablement
vouées à une mort certaine.*

*A chaque étoile de mer qu'il croise, l'enfant s'arrête, se baisse, l'attrape délicatement et la porte à
la mer. Inlassablement, l'enfant avance, poursuit son rituel et remet à l'eau chaque animal.*

Au loin, un vieux monsieur voit le garçon, remarque son comportement et se dirige vers lui.

*Arrivé à son niveau, il lui dit : « Tu sais mon p'tit gars, avec toutes celles qui se sont échouées, t'as
pas fini ! »*

*Et le garçon de répondre : « C'est vrai monsieur, mais pour celle que je mets à la mer..., ça
change tout ! »*

En lisant cette histoire, chacun peut se projeter ou s'identifier à son gré au petit garçon, au vieux monsieur, aux étoiles de mer, aux vagues, au courant de jusant, à la plage, à l'océan, aux responsabilités et à l'histoire de chacun, aux causes, aux relations qui relient les protagonistes... Cette histoire est le croisement de destinées et une illustration de l'approche systémique des choses.

Notre mémoire s'est construit dans le même esprit.

Peut-être pouvons-nous voir l'étoile de mer qui s'échoue sur une plage comme une manifestation, un événement représentatif du parcours d'un être vivant, contraint à ce moment-là, de s'immobiliser, de se retrouver dans une situation difficile, voire dangereuse, comme une personne peut l'être au cours de sa carrière, si elle est victime d'usure professionnelle ?

Comme pour les étoiles de mer échouées sur la plage, pour qu'une personne se retrouve en usure professionnelle, des circonstances particulières sont nécessaires. Pour prendre soin de cette personne en difficulté, comme de l'étoile de mer, faut-il encore avoir conscience de son état de souffrance, des risques encourus.

C'est au cours de notre stage dans une Collectivité territoriale, en lisant un rapport sur une partie de la population cadre que nous avons découvert les termes « usure professionnelle », qui concernaient certains d'entre eux.

Quelle ne fut pas notre surprise de découvrir ces deux mots ?

Au cours de notre vie professionnelle, nous avons entendu parler de *burn out*, d'épuisement professionnel, de *bore out*, mais étonnamment, pas d' « usure professionnelle ».

Nous nous sommes donc questionné. Pourquoi ces mots nous avaient autant surpris ?

Habituellement le mot « *usure* » est associé à un objet. Mais là, il l'était à un être humain ! Pour des quinquagénaires notamment, mais pas seulement.

Comment peut-on être usés professionnellement à 50 ans ? Il est vrai que cette question a aiguillonné notre curiosité en raison de nos choix professionnels très récents. Après des vies personnelle et professionnelle qui n'ont pas été de tout repos, ni exemptes de multiples épreuves et néanmoins très riches, à 54 ans, loin de nous sentir usé, nous avons décidé de reprendre des études et de viser un Master 2 Professionnel, après avoir quitté les bancs de la faculté..., il y a.... 33 ans...

La vie est souvent pleine de surprises et crée d'étonnantes rencontres qui ont parfois un parfum de répétition... Si les deux mots d' « *usure professionnelle* » nous ont interpellé, deux autres le firent au moins tout autant, peu après avoir terminé nos études : « *Naître gagnant* ». Deux mots. Le 1^{er} « *Naître* » qui peut être vu comme un verbe d'action, la 1^{ère} de la vie et « *gagnant* » comme si la vie ne pouvait avoir que pour seul synonyme la notion de gain.

Cette injonction, peut s'apparenter comme une évidence, mais au moment où nous fûmes attiré par ce titre de livre² de James M. et Jongeward D.³, « *Naître gagnant* » sonna et sonne toujours comme un slogan, un acte fondateur de notre vie. 23 ans venaient déjà de s'écouler quand nous le lûmes. Ce fût un déclic.

Au même âge, nous commençons à travailler dans une multinationale américaine comme commercial. A 26 ans, nous managions une équipe de commerciaux. A 30 ans, nous dirigeons une région constituée de 15 magasins et de 80 personnes dans une multinationale française, cette fois, spécialisée dans la distribution en prêt-à-porter féminin.

Nous avons occupé cette fonction et exercé ce métier de manager des managers pendant 5 ans. La dimension managériale avec la responsabilité humaine qui y était associée nous a enthousiasmé. Ce qui nous intéressait particulièrement n'était pas tant le pouvoir au sens de l'autorité, le pouvoir et le contrôle sur les gens ou les choses, mais le pouvoir d'accompagner, de faire grandir, de révéler les personnes que nous managions. Nous n'étions pourtant qu'un simple chef d'orchestre qui devait faire jouer ensemble au diapason ces 80 personnes pour que nous soyons tous capables de créer ensemble une mélodie qui soit aussi harmonieuse et fructueuse que possible. Nous étions passionné et nous nous demandions alors comment en faire un métier à temps plein : celui d'accompagner, de faire grandir.

En 1995, après 5 ans dans cette fonction, par un étonnant hasard – si tant est qu'il existe – nous lûmes un article qui fut une révélation ! Notre futur métier était né. Nous serons coach ! Nous

accompagnerons les managers et les organisations en menant des actions de type coaching et formation.

Nous avions 33 ans, mais à cette époque, le coaching en France, en était à ses balbutiements et très peu savait ce que c'était. Ne nous sentant pas prêt à accompagner des dirigeants, par manque de confiance en nous et par trop de peurs, nous avons accepté une opportunité professionnelle qui s'est révélée catastrophique. Nous nous étions engagé personnellement, financièrement et affectivement. Ce contexte nous a éloigné de nous. Nous nous y sommes perdu au point de nous rendre malade. Nous nous étions engagé corps et âme et ces derniers à leur manière nous disaient : Stop !

Trois livres nous ont heureusement fortement inspiré et quelque part sauvé !

Le premier, « *Les chemins de traverse* »⁴ (Hulot N., 1989, p.7) où nous avons mémorisé à jamais une des citations que l'on peut y lire : « *La vie est un bien perdu pour celui qui ne l'a pas vécu comme il l'aurait voulu* » - de Mihai Eminescu⁵. Le second « *l'Alchimiste* »⁶ (Coelho P., 1994) où nous avons pris conscience que le plus précieux de nos trésors est en nous. Et le troisième, « *Jonathan Livingston le goéland* »⁷ (Bach, 2001), où nous comprîmes que nous devons trouver la force de nous échapper de la prison dans laquelle nous nous sentions enfermé. Nous avons dû lutter contre toutes les petites voix intérieures qui nous demandaient de rester dans le rang. Notre combat intérieur a duré des mois, puis un jour, la décision était prise. Nous voulions « exister » !

Après 2 ans de grande souffrance dans ce contexte, ces trois livres nous ouvrirent la voie vers plus de profondeur, d'intimité et nous permirent de prendre une décision fondamentale : « Nous consacrerons notre vie à l'accompagnement des êtres humains ! »

La quête qui se dessinait alors était plus grande que nous !

Et c'est probablement parce que cette quête nous semblait avoir bien plus de valeur que la conscience que nous avions de la nôtre, que nous trouvâmes alors la force et le courage de quitter ce contexte anxigène pour voler de nos propres ailes vers notre destin, tel un « Jonathan Livingston » conscient de notre trésor et bien décidé à ne pas perdre notre vie !

En 1999, une nouvelle vie commençait, nous avions 36 ans. Un vent de liberté puissant soufflait qui allait nous emmener loin, très loin, sur des territoires que nous n'aurions jamais imaginé découvrir, des paysages qui n'existent qu'en chacun de nous, ceux du développement personnel et qui ont façonné notre personnalité, notre vision du monde et qui font l'homme que nous sommes aujourd'hui.

Nous nous sentions enfin prêt psychologiquement à affronter le monde en tant que coach, mais pas encore techniquement. Riche de l'expérience du management, nous nous sommes alors formé à plusieurs disciplines dites de la psychologie humaniste, au coaching, ainsi qu'au métier de formateur. En 2001, nous créâmes notre propre activité de coach et de formateur en management, en développement personnel et professionnel.

Parallèlement, nous entreprîmes une thérapie de plusieurs années, qui fut probablement la décision la plus intelligente de notre existence.

Les deux dernières décennies furent ponctuées de grands bonheurs, mais aussi d'épreuves : affectives, médicales, professionnelles, psychologiques par un effet boule de neige, un événement entraînant un autre... Ce parcours thérapeutique nous a aidé à les traverser. Nous nous sommes accroché... Naître gagnant, peut-être, exister, oui, mais surtout rester vivant !

Il nous a permis de trouver du sens à toutes ces épreuves et de nous connecter intimement à notre identité profonde, sans laquelle nous ne serions pas l'accompagnant que nous sommes.

En plus des enseignements reçus dans les domaines de l'intelligence émotionnelle et les relations interpersonnelles, les épreuves nous ont emmené vers la méditation et ont développé notre spiritualité.

Aujourd'hui, nous avons 55 ans, notre vie a été très riche, heureuse, parfois souffrante. Nous ne regrettons rien. Notre identité est le fruit de la vie telle qu'elle s'est offerte et écoulée en nous.

En 2016, la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014 nous a amené à nous questionner sur notre avenir en tant que professionnel de la formation.

N'ayant ni diplôme dans ce domaine, ni titre officiel malgré une expérience très riche comme coach et formateur, nous avons décidé d'acquérir des lettres de noblesse aux yeux de nos pairs et de viser un « bac + 5 » par l'obtention d'un Master 2 Professionnel en Ingénierie et Conseil en Formation à l'Université de Rouen, dont le programme est venu parfaitement compléter notre parcours.

Aujourd'hui, nous avons enrichi nos compétences. Ce mémoire est l'aboutissement de cette année. Avec ce diplôme, une nouvelle étape sera franchie pour pouvoir nous orienter vers des postes jusque-là quasiment inaccessibles, des postes de responsable de formation ou directeur de centre de formation. Nous ferons un pas de plus vers notre rêve qui est de créer le moment venu, une école en développement personnel et professionnel : ce sera alors « un grand pas pour l'homme que nous sommes, un grand pas pour notre humanité ».

Plus personnellement, ce sera aussi une manière de montrer à nos fils qu'à 55 ans, l'univers des possibles est toujours accessible pour emprunter des chemins qui nous rapprochent de nos rêves.

« Naître gagnant », être vivant et par-dessus tout : exister !

Passionné de développement du potentiel humain depuis 30 ans, plus précisément d'intelligence émotionnelle, nous sommes donc coach et formateur dans ces disciplines avec pour spécialités les relations intra et interpersonnelles depuis 16 ans.

Tous les accompagnements et formations réalisés, enrichis en permanence d'un apprentissage constant nous ont amené à un moment donné à nous questionner : « Qu'est-ce qu' « ETRE

humain » » en ce début de XXI^e siècle ? ». Cette question nous a semblé importante, s'agissant de les accompagner au mieux. Pour tenter d'y répondre, nous nous sommes ouvert sur d'autres champs : la philosophie, les neurosciences, la phénoménologie.

Le temps passant, notre conviction sur le formidable potentiel que nous avons tous en tant qu'êtres humains, s'est renforcée et ancrée encore plus profondément. Découvrir que des personnes jeunes, peuvent être « usées », venait aux antipodes de notre vision du monde. Sans faire preuve de naïveté, nous sommes bien placé pour savoir que des « accidents de vie » sont possibles. Pourtant, ces mots d'« *usure professionnelle* » sont venus heurter nos croyances. D'abord, ils représentent pour nous, la rencontre sémantique de deux univers : un monde « matérialisé » d'où le mot « *usure* » est issu, puis celui du travail avec le mot « *professionnelle* ». Ensuite, ces deux mots étaient associés à une personne. Notre sensibilité s'en est trouvée mobilisée.

S'en est suivi une multitude de questions qui n'en finissaient pas de faire écho dans notre tête, notamment sur le « pourquoi » et le « comment est-ce possible ? ». Mais aussi sur les conséquences, le devenir des individus « usés », l'étendue du phénomène, les responsabilités, les enjeux sociétaux, les solutions possibles. Nous étions intrigué sur ce que pouvait vivre de l'intérieur les personnes souffrant d'usure professionnelle. Au-delà des manifestations physiques et psychologiques, les questions existentielles sont apparues. Si l'on considère que le phénomène se manifeste a priori vers 50 ans, voire avant, compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie et donc du recul de l'âge de départ en retraite, comment la personne qui en est victime peut-elle se projeter dans le futur ? Comment garder le dynamisme de vivre si elle se sent usée ? Quelle vision a-t-elle de sa propre existence professionnelle ? Quelle perception a-t-elle d'elle-même si globalement elle travaille depuis une trentaine d'années et qu'il lui reste à peu près autant à vivre ? Quel regard porte-t-elle sur sa mission de Service public et surtout sur sa capacité à la mener à bien ?

Jusqu'où la personne peut accepter ce qui sera de moins en moins acceptable, si rien ne change ? Epuisement total ? *Burn out* ? Troubles musculosquelettiques (TMS) ? Développement de maladie auto-immune ? Accident vasculaire cérébral (AVC) ? Crise cardiaque ? Maladie liée au vieillissement prématuré ? Et même, accident du travail ?

En matière de compétences et de professionnalisme, il peut sembler légitime de s'interroger sur la motivation de cet agent à bien faire son métier. Non pas qu'être usé professionnellement soit synonyme d'incompétence, mais dans quelle mesure, le fait d'être usé, entame, égratigne, impacte ses capacités à bien faire ce qui lui est demandé ?

Quels émotions et comportements associés l'agent va-t-il présenter s'il se sent usé ? Calme, écoute active, bienveillance, altruisme, ouverture d'esprit ? Ou plutôt, dépit, aigreur, trouble de l'humeur, désenchantement, tristesse, irascibilité, intolérance, fermeture, exigence exacerbée et répétée pouvant aller jusqu'au harcèlement moral ?

Quelles réactions offrent alors l'encadrement, la Collectivité à cette personne usée si elle devient moins compétente ? Car si l'institution ne permet pas de solutions sérieuses, quelle est la probabilité que cette personne se retrouve davantage enfermée dans une solitude entreprise peut-être inconsciemment par elle-même, ou parfois consciemment par la Collectivité ? Et dans ce cas, que devient cette personne ? Quel sera sa réponse aux questions : « Que vais-je devenir si l'on me met au placard ou si je suis contrainte de rester chez moi et déclarée « inapte au travail » ? », « Pourquoi exister ? », « Pour quoi vivre ? »

Ces questions qui nous semblent logiques, pousseront peut-être l'individu à se questionner sur sa propre identité professionnelle, sur son devenir, tant qu'il en aura la force et au moins l'envie.

Compte tenu que « l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » selon l'article 4121-1 du Code du Travail⁸, il doit d'une certaine manière, donner les moyens à l'agent victime d'usure professionnelle de ne pas « perdre son identité professionnelle », pour éviter que l'individu ne sombre. De plus, relève-t-il de la responsabilité de cette personne en usure professionnelle, de se prendre en charge et d'agir pour trouver des réponses satisfaisantes à son avenir professionnel et à sa mise en œuvre ?

Faisant notre stage dans une Collectivité territoriale - un univers qui nous était, de l'intérieur, complètement inconnu - poussé par notre curiosité, investiguer sur ce sujet s'est imposé à nous.

Le thème de notre mémoire était né : l'usure professionnelle des agents territoriaux.

Avoir la possibilité d'enquêter sur ce thème, nous a paru être une opportunité d'apprendre avec l'espoir d'apporter un éclairage sur un phénomène méconnu et des pistes de réflexion et d'action.

Par conséquent, dans notre mémoire, à travers nos travaux, nous chercherons à comprendre et reconnaître l'usure professionnelle, pour si possible l'éviter, la limiter, la surmonter.

Puis, nous investiguerons sur le concept d'identité professionnelle afin d'identifier l'impact que peut avoir l'usure professionnelle sur cette identité. Pourquoi croire cet impact possible ?

S'il existe des liens entre usure et identité professionnelles, que nous disent-ils sur cette identité ?

Dans ce cas, cela signifierait que la personne aurait sa part de responsabilité dans les manifestations de l'usure. Responsable non pas dans le sens de coupable, mais comme acteur dans la survenance des événements symptomatiques. Mettre à jour ce en quoi elle est responsable, pourrait permettre de pointer des leviers d'actions pour restaurer une identité professionnelle malmenée ou « mal menée ». La finalité serait d'offrir des clés à l'agent et à la Collectivité territoriale qui l'emploie, pour poursuivre une collaboration harmonieusement et développer du bien-être au travail.

Pour pouvoir vérifier nos propos, nous pensons :

- d'une part qu'enquêter sur les causes de l'usure professionnelle et les identifier peut nous aider à mieux comprendre ce phénomène et peut avoir un rôle préventif et aussi curatif tant

pour l'agent que pour la Collectivité. Notre première hypothèse pour notre mémoire est donc l'usure professionnelle est la résultante de plusieurs causes, plusieurs facteurs.

- d'autre part, que l'accompagnement des personnes en usure professionnelle et aussi de l'entourage, encadrants, médecins du travail, Directions des Ressources Humaines, Instances Représentatives du Personnel (IRP)... peut être bénéfique pour agir autant que possible en faveur du bien-être des agents et des Collectivités territoriales. Ce serait alors, par voie de conséquence, autant de moyens de préserver la qualité du travail d'une Collectivité territoriale, donc la mission de Service public au profit de la population. Notre seconde hypothèse est donc : l'accompagnement est une solution à l'usure professionnelle.

Pour notre travail, nous choisissons une démarche nomothétique, s'agissant de partir de faits constatés pour en tirer des lois générales. Partant donc de notre réaction quant à l'utilisation des mots « usure professionnelle » pour qualifier une situation humaine, nous chercherons à connaître la signification et l'histoire du mot « usure », en commençant par des « fouilles » étymologiques.

Compte tenu des pépites que nous découvrirons, nous pourrions presque nous arrêter à l'issue. Nous nous priverions alors d'autres joyaux provenant de différentes sources.

Nous poursuivrons alors nos investigations sur le concept d'usure professionnelle, ses manifestations et chercherons ensuite à savoir si officiellement, juridiquement et médicalement ce phénomène existe. Ensuite, nous ferons connaissance avec le concept d'identité professionnelle.

Nous accompagnerons nos démarches avec de nombreux éclairages par des auteurs en sociologie, psychopathologie, psychologie, neurosciences, développement personnel, sciences de l'éducation, législation sociale et philosophie.

Enrichi d'enquêtes sur le terrain auprès de personnes en souffrance, de médecin et psychologue du travail, de managers, de délégué syndical, d'avocat du travail, nous souhaitons offrir une vision panoramique de l'usure professionnelle.

Nous proposerons en final des pistes de prévention, de réflexion et d'action face à l'usure professionnelle pour tendre vers davantage de bien-être.

I. PREMIER CHAPITRE : Les concepts théoriques

I.1. L'usure professionnelle

I.1.1. Et si tout était dans l'étymologie

*« Il est vrai peut-être que les mots nous
cachent davantage les choses invisibles
qu'ils nous révèlent les visibles »
Albert Camus (1947)⁹*

La réaction suscitée par ces mots d' « usure professionnelle » et l'écho produit méritent que nous cherchions à en connaître leur étymologie et découvrir ainsi dans quelle mesure, ils sont porteurs de sens. Nous ne serons pas déçu, nous allons découvrir des pépites.

I.1.1.1. La notion d'usage ou user de

Usure : « Mot dérivé du latin classique *usura* qui veut dire « faire usage de », « jouissance de quelque chose ». ¹⁰ Du verbe « *usurer* » qui signifie « Pratiquer l'usure sur..., tirer de l'usure de... » ¹¹.

Et aussi « se servir de ». Ce qui selon Jean-Louis Fouchard (2001, p. 222)¹² vient de « uti » participe passé du verbe latin. « uti » signifierait alors : « a servi de ».

Il nous rappelle d'ailleurs la célèbre publicité des piles Wonder de 1935¹³, dont le slogan à l'époque était : « *Les piles ne s'usent que si l'on s'en sert* ». Ce qui illustre l'origine étymologique du mot.

I.1.1.2. L'usure, synonyme de dégradation

Revenons au verbe français « *s'user* » qui s'emploie d'abord dans le sens « *de passer son temps à faire quelque chose* » ou « *épuiser son temps* ». Le second grand emploi signifie « abîmer, altérer » et correspond plus à la notion d'usage »¹⁴ (Viel-Jeanne C., 2014, p 13).

En effet :

Usure : « Détérioration que produit l'usage, le frottement, etc. *L'usure des chaussures, des roches. Affaiblissement, amoindrissement des forces, de la santé. Usure nerveuse.*

Guerre d'usure : conflit dans lequel on cherche à épuiser les forces de l'adversaire. »¹⁵

Usure : « Détérioration due à l'usage, état de ce qui est usé. L'usure d'une pièce par frottement. Degré d'usure d'un pneu. **Avoir quelqu'un à l'usure** : l'amener à céder à force de démarches, de prières répétées.

Dans ces différentes définitions, nous voyons apparaître :

- soulignés ci-dessus, les mots d' « usage », de « jouissance » de quelque chose, de notion d'actions répétées, de services rendus plusieurs fois, et aussi de « détérioration », « affaiblissement », « amoindrissement » « des forces », de « la santé »
- associés au verbe « épuiser (son temps), « abîmer, « altérer ».

Alors que nous pourrions penser que le terme usure fait référence à une forme de passivité, nous observons la présence sous-jacente d'une dynamique qui a un effet dans le temps, pour aboutir à la notion de dégradation, de perte. Plus finement, nous nous rendons compte que l'usure vient à l'issue d'une période particulièrement active, productive et longue. Comme nous le confirme Hannah Arendt (1998, p. 188) dans son livre « *Condition de l'homme moderne* » sur la souffrance au travail. Selon cette auteure, les individus peuvent souffrir longuement, si au bout de leur travail, ils achèvent leur œuvre¹⁶, mais au final, « *Ce que l'usage use, c'est la durabilité* ». (H. Arendt, 1998, p. 188).

Au cours de notre présentation étymologique sur l'usure, nous mesurons également que nous passons de l'objet à un être vivant à travers « l'amoindrissement de la santé », ou encore l'expression « *usure nerveuse* ». Effectivement, le rappel de cette dernière expression nous rapproche de la dimension humaine de l'usure.

I.1.1.3. L'usure et l'aspect relation à l'environnement

A travers les définitions ci-dessus, nous constatons que la cause de l'usure peut être d'origine externe à travers un contact répétitif avec une source pouvant aller jusqu'au conflit voire la guerre (d'usure).

Nous pouvons aussi observer que ce qui est cause d'usure, peut être la détérioration d'une qualité relationnelle entre deux entités, deux systèmes, l'un utilisant l'autre jusqu'à aboutir à une forme d'opposition qui peut se traduire pour l'un des deux - voire pour les deux - à de l'usure. Durant nos travaux, nous avons remarqué tant par la théorie que lors des entretiens réalisés, que souvent l'usure touche des personnes qui s'impliquent fortement et qui de fait, sont particulièrement motivées et engagées dans les missions qui leurs sont confiées.

I.1.1.4. L'usure comme dépassement des normes

Investiguons avec un nouvel éclairage, l'étymologie du mot « usure », comme étant : « *Intérêt perçu au-delà du taux licite – Délit commis par celui qui prête de l'argent à un taux d'intérêt excessif – Littérature : Avec usure : au-delà de ce qu'on a reçu* ». ¹⁷

Comme le précise J. L. Foucharde (2001, p. 222) : « *Prêter à un taux usuraire, c'est aller au-delà du taux légal, au-delà du raisonnable, trop tirer sur la ficelle* ».

L'usure a dans ces définitions quelque chose du « trop », de l'excessif, associé à une prise de risque qui sort du cadre normal en vigueur.

Ce qui, pour certaines personnes qui se sentent « usées », pourrait s'apparenter à des situations vécues plus difficilement que la moyenne : « J'ai trop donné... », « Je n'aurai pas dû en faire autant... ».

I.1.1.5. L'usure associée à l'utilité

Il nous est aussi indispensable de considérer l'usure sous l'angle de l'utilité. En effet, revenons sur l'origine latine avec « uti », participe passé du verbe « user » dont nous trouvons des traces qui remontent à l'époque de Caesar (César), un siècle avant J.C. dont les significations sont « *employer, utiliser, faire usage de, se servir de, user de, utiliser* »¹⁸, ainsi qu'en 1260 à travers le mot **Utile** : Adj. 1260 « dont l'usage est avantageux à quelqu'un, à quelque chose »¹⁹. Cette notion de l'utilité fait sens dans la vie professionnelle particulièrement lorsque nous occupons une fonction où le caractère utile est avéré. C'est notamment le cas lorsque nous sommes en relation avec des usagers, des clients, des patients pour lesquels nous pouvons être amenés à rendre service, renseigner, conseiller, guider, orienter, accompagner. Ce qui est d'autant plus vrai dans les secteurs publics, dans le secteur médico-social, de la santé par exemple, où plus la situation de l'utilisateur est grave ou lourde, plus la notion d'utilité des tâches proposées en réponse à l'utilisateur, est importante. Ceci est d'autant plus vrai depuis la « *Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale* »²⁰, qui vient en renfort de la « *Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées* »²¹ au profit des droits des usagers. Nous reviendrons sur ces points dans notre partie consacrée à la législation en rapport avec nos travaux.

Nous faisons d'ailleurs remarquer à cet instant que l'utilisateur en 1319 était « *celui qui a droit d'usage dans certains bois* » et en 1904 « *une personne qui utilise un service public* »²². Il est intéressant de noter comment dans ses origines, le mot « usager » contient les notions « d'usage » et « d'utilisation », depuis fort longtemps.

Etonnamment, nous verrons ultérieurement que plus le sentiment d'utilité éprouvé par un agent ou un collaborateur est fort, plus le risque d'usure professionnelle est élevé. Etonnamment car cela sous-entend une forte motivation. Nous chercherons donc à savoir pourquoi l'usure apparaît chez des personnes particulièrement impliquées dans le chapitre suivant.

En résumé de cette partie sur les définitions du mot « usure », nous trouvons les notions suivantes sur lesquelles nous reviendrons durant notre réflexion :

- **L'usure dans le sens de l'usage et d'user de**
- **L'usure comme synonyme de dégradation**
- **L'usure en relation à l'environnement**
- **L'usure liée au dépassement des normes**
- **L'usure associée à la notion d'utilité**

Il nous sera donc nécessaire de vérifier au cours de notre recherche si nous retrouvons ces définitions. Au cours de nos travaux, nous définirons plus concrètement les manifestations de l'usure dans un cadre professionnel, plus spécifiquement en ce qui concerne la Fonction publique territoriale, ainsi que ses contours, ses causes et ses conséquences.

I.1.1.6. Les notions de risques et de troubles

En introduction de ce mémoire, nous avons nommé les notions de « risques psycho-sociaux » et de « troubles musculo-squelettiques ».

Apportons maintenant un éclairage sur les mots « risques » et « troubles » pour comprendre leur utilisation.

Risque : « de l'italien *risco*, du latin populaire *resecum*, ce qui coupe. Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé »²³

A travers cette définition, il nous semble intéressant de relever l'apparition d'un danger potentiel qui peut subvenir dans le cadre professionnel, dont nous développerons dans le chapitre suivant les contours s'agissant de risques dits « psycho-sociaux ». Nous tenterons d'identifier alors l'existence d'un tel risque pouvant être une cause de l'usure « professionnelle ».

Ensuite, si c'est le cas, le repérer, l'évaluer, l'anticiper, pour l'éviter au mieux, le gérer au pire, nous paraît pertinent et sera alors développé en partie finale de nos travaux sur les solutions possibles en matière d'ingénieries et de conseils en formation.

Enfin, concernant le mot :

Trouble : « Du verbe troubler. Etat d'agitation, d'inquiétude, de confusion ou d'émotion dans lequel se trouve quelqu'un ou perturbation dans l'accomplissement d'une fonction physique ou psychique, pouvant se manifester au niveau d'un appareil, d'un organe, d'un tissu, et enfin altération des rapports entre les personnes ; état d'agitation, de désarroi. »²⁴

Dans cette définition, il est à noter deux points intéressants : d'une part la possibilité d'apparition du trouble lors de la réalisation d'une tâche qu'elle soit physique ou psychique et d'autre part, la notion d'altération tant sur un point de vue organique que relationnel avec un individu.

Si nous nous référons à la notion de « trouble musculo-squelettique », il nous paraît relativement évident que cette définition du « trouble » expose clairement la perturbation organique pouvant agir sur les tissus, donc les muscles et les os.

Nous retenons également l'aspect « psychique », en matière de cause à effet, quant à l'état « d'agitation », de « désarroi », pouvant se répercuter sur la relation entre deux personnes. Nous démontrerons que ce point est particulièrement important lorsque nous aborderons l'impact des comportements sous stress ou plutôt « *distress* » ou stress négatif que l'on pourrait résumer comme une « *perte de la pensée claire* »²⁵, dans le cas du harcèlement moral.

En conclusion, au vu de ces définitions sur l'usure, les risques et les troubles, nous conservons les notions suivantes qui s'y rattachent : il y a usure quand ce qui est usé apporte auparavant un élément d'utilité qui se prolonge dans le temps. L'usure s'inscrit dans la durée, dans la durabilité. Avec pour synonyme, les dégradations à terme, lorsque l'usage est excessif au-delà d'une certaine norme. Nous avons découvert aussi que l'usure pouvait concerner les objets, mais aussi les êtres humains pour qui la notion d'altération s'applique, comme celle aussi de dégradation, lorsque nous disons par exemple pour une personne : « *Sa santé se dégrade* ».

Dans la notion d'usure, nous trouvons aussi une relation à l'environnement qui peut être dangereux, qui peut présenter un risque. La notion de dangerosité peut aussi être présente dans la chose usée elle-même, comme pour un véhicule dont un organe de sécurité cède par exemple. C'est également vrai lorsque la personne est victime de troubles qui peuvent se répercuter sur l'environnement, comme par exemple dans le cas de troubles psychique ou psychiatrique. Vu sous cet angle, la notion d'usure fait apparaître une forme de réciprocité potentielle, de coresponsabilité. Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser aux manifestations de l'usure dans un contexte spécifique, celui du travail. Nous parlerons alors d'usure professionnelle.

I.1.1.2. L'usure professionnelle et ses manifestations

Ah, la joie de ce travail dont nul ne vient à bout : vivre !

Christian Bodin²⁶

La mise en lumière de nos pépites étymologiques, nous permettent de résumer l'usure comme synonyme de : utilisation, répétition, durée, dégradation, utilité, dépassement des normes, relation à l'environnement jusqu'à la guerre (d'usure).

De manière plus générale, il y a les notions de « trop, d'excès ». Dans le cadre du travail, par quoi cela se traduit-il ?

I.1.2.1. Les troubles musculosquelettiques (TMS)

Dans « *Travail : usure mentale* » (Dejours C²⁷, 2015, p.23), et « *Psychopathologie du travail* » (Dejours C., et Gernet I., 2016, p.101), les auteurs font référence aux notions de « surcharge » et de pathologies de surcharge, qu'ils décrivent ainsi « *des atteintes somatiques (TMS (Troubles musculosquelettiques, LER (Lésions par efforts répétitifs), Karoshi (Mort par excès de travail)) et un syndrome mixte associant des symptômes psychiques et somatiques, le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out* ».

Pour Dejours C. et Gernet I²⁸. (2016, p.102), « *les TMS représentent les pathologies les plus fréquentes dans le monde du travail. Ils se traduisent par des inflammations des extrémités, des tendons, des articulations des membres supérieurs (...), des membres inférieurs (...), de la colonne vertébrale. Les mécanismes en cause sont complexes et associent des phénomènes mécaniques, inflammatoires, vasculaires et dégénératifs... Les plus fréquentes sont le syndrome du canal carpien (main et poignet), la tendinite de la coiffe des rotateurs (épaule), l'épicondylite et l'hygroma (coude), les lombalgies, rachialgies, dorsalgies (dos).* » Ces pathologies sont répertoriées comme maladie professionnelle par la Sécurité Sociale et le régime agricole²⁹.

Selon les auteurs, classiquement la différence est faite entre souffrance physique et souffrance psychique et morale. Or, ils nous invitent à être prudent dans cette distinction, compte tenu des derniers travaux dans le domaine de la psychosomatique qui font le lien entre appareil psychique, cadences de travail, augmentation de la demande de performance et fragilisation du corps. Parallèlement les liens de causes à effets ne sont pas avérés compte tenu du temps qui peut s'écouler entre les causes apparentes, les symptômes et les facteurs de fatigue psychique s'il y en a. En effet, il est possible de présenter des symptômes physiques sans pour autant ressentir de la lassitude ou se sentir « usé ».

Compte tenu que ces pathologies sont pour la plupart reconnues par les régimes de Sécurité sociale cités ci-dessus, une prise en charge de type allopathique existe pour les patients. Toutefois, elles ne sont pas systématiquement synonymes d'usure psychique ; du moins en apparence car l'individu qui en souffre peut être aussi dans une forme de déni. D'ailleurs ces manifestations somatiques peuvent être des signes avant-coureurs de phénomènes psychiques plus profonds ; les douleurs et les inflammations pouvant être les parties visibles d'un iceberg de mal-être dont l'individu n'a pas encore conscience.

Dans nos travaux, c'est principalement la partie immergée de l'iceberg qui nous intéresse pour son caractère non visible justement. Comme ce principe de coaching que nous utilisons très souvent : « *Il y a ce qui fait figure et ce qui fait fond* ». C'est notre quête de profondeur qui nous

pousse à investiguer dans « *ce qui fait fond* », tel le coach que nous sommes à la recherche des talents pour révéler le héros qui sommeille. Car une des questions qui nous taraude est : « Dans quelle mesure l'usure professionnelle vient-elle révéler ce qui est sous-jacent et non exprimé ? ». Tendre vers des éléments de réponse est un des objectifs de ce mémoire à condition d'identifier davantage la notion d'usure professionnelle.

Nous gardons à l'esprit l'importance des TMS et des LER (Lésions par Efforts Répétitifs) comme manifestations de phénomènes d'usure ou « fenêtres possibles » sur des paysages intérieurs.

Poursuivons notre enquête et voyons comment il est possible de mourir par trop de travail, mais aussi sombrer par trop d'ennui, trop de vide, trop d'absence de sens, trop de demandes répétées.

I.1.2.2. Le *burn out* ou épuisement professionnel

En interrogeant notre entourage sur sa définition de l'usure professionnelle, il ressort souvent la notion de *burn out* ou d'épuisement professionnel, mais nous constatons que les définitions varient. Dans leur livre « *Stress, burn-out, harcèlement moral – De la souffrance au travail au management qualitatif* », Roland Coutanceau³⁰, Rachid Bennegadi³¹ et Serge Bornstein³² nous content l'histoire des concepts d'épuisement professionnel et de *burn out*. Leur apport est éclairant.

C'est Claude Weil, psychiatre français qui en 1959 en fit – le premier - une description sous le titre « *Primum non nocere* » dans Le Concours Médical. Il créa le concept « *d'état d'épuisement au travail* » pour comprendre des cas de personnes dont les symptômes ne trouvaient de correspondances dans la nosographie de l'époque. Il décrivit ce concept ainsi :

« *L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de travail, pas plus que ce n'est la faute du sujet : de telles façons de voir sont inexactes et au fond très pessimistes car elles conduisent à l'abstention thérapeutique* ». (R. Coutanceau et al., 2016, p.20)

Nous pouvons ainsi nous rendre compte, à travers cette définition, de la prudence affichée quant au fait de nous préserver de conclusions hâtives concernant la responsabilité de cet état d'épuisement. Il semble déjà que les fautes soient multifactorielles, fautes que nous étudierons principalement dans la partie de ce mémoire consacré aux causes de l'usure professionnelle.

De plus, il est à noter la notion de rencontre entre un individu et une situation.

Selon Roland Coutanceau et al., ce phénomène peut nous alerter sur une possible crise individuelle et/ou collective que vivent les personnes concernées. Ce point est particulièrement important et sera repris dans nos travaux sur l'identité professionnelle, dans le chapitre suivant.

C'est dans les années 70, aux Etats-Unis, que le terme « *burn-out syndrome* » apparaît quasiment en même temps sur les côtes est et ouest. En ce temps-là, Herbert J. Freudenberger, psychiatre et psychanalyste exerçait dans ce qui était appelé des *free clinics*, c'est-à-dire des lieux de soins destinés aux toxicomanes dans lesquels de jeunes soignants volontaires travaillaient bénévolement avec une grande disponibilité en raison de leur grande plage horaire d'ouverture. Dans ses écrits, J.H. Freudenberger utilisait le terme « *burn out* » pour décrire l'état mental de certains de ces volontaires qu'il présentait ainsi : « *Je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles ; sous l'effet de la tension produite par notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte.* »³³

Il est intéressant de se questionner par rapport à cette 1^{ère} description du *burn out*. J.H. Freudenberger parle de « *l'effet de la tension produite par notre monde complexe* », ce qui suppose un lien de cause à effet avec « *notre monde complexe* ». Mais de quel « monde complexe » parle-t-il ? Du monde qui nous entoure, dans lequel nous vivons ? Ou plutôt dans lequel il vivait dans les années 70-80 ? De notre monde intérieur ? En tous cas, l'impact produit est le « *vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte* ».

Parallèlement, en 1975, sur la côte ouest des Etats-Unis, à San Francisco, Christina Maslach psychologue américaine spécialisée dans les domaines de l'épuisement, du stress au travail, s'aperçut en côtoyant des professionnels urgentistes que le terme « *Burn out syndrome* » était utilisé et étendu à des collègues qui présentaient « une attitude cynique, insensible et négative » envers les personnes dont elles s'occupaient.

Les années suivantes, plusieurs auteurs tentèrent de définir clairement le concept de *burn out*.

En 1981, Christina Maslach et son équipe créèrent le MBI (*Maslach Burn Out Inventory*) pour élaborer une meilleure définition du terme *burn out* en permettant une évaluation de certains travailleurs engagés dans des métiers de relation d'aide.

Toujours en 1981, Elliot Aronson psychologue américain, Ditsa Kafry, auteure, Ayala Malach Pines psychologue, professeur de psychologie clinique et sociale, spécialiste de l'étude du syndrome d'épuisement professionnel construisirent aussi un outil de mesure : le *burn-out measure*.

De 1974 à 1980, nous assistons à une dispersion des conceptions du *burn out* au point qu'en 1982, Baron Perlman psychologue américain enseignant-chercheur sur les méthodes d'enseignement de la psychologie et E. Alan Hartman psychologue américain, ne recensent pas moins de 48 définitions du *burn out* dans la première grande revue de littérature *Burn out : Summary and future research*³⁴.

Ensuite, ce sont des chercheurs comme Christina Maslach et Susan Jackson qui s'intéresseront à ce phénomène.

En résumé, nous pouvons noter que le concept de *burn out* prend sa source aux Etats-Unis dans les années 70, même si Claude Weil créa le concept « d'épuisement au travail », dès 1959.

A ce stade, nous voyons bien là, la difficulté de définir clairement ce qu'est le *burn out*. Nous réalisons aussi que les chercheurs qui ont tenté de le définir sont principalement anglo-saxons.

Mais qu'en est-il en France, aujourd'hui ? D'après nos lectures, c'est d'abord en tant que problème social que le terme de *burn out* a été utilisé, dans le sens où il affectait des personnes travaillant dans le champ social et médical.

Pour Christophe Dejourns (2015), psychanalyste, psychiatre, professeur au CNAM et spécialiste de l'usure mentale, le *burn out* se présente sous des définitions différentes selon les pays et leurs cultures :

➤ Le « Karoshi » :

Au Japon, nous parlons de « *Karoshi* » qui veut dire : « mort par excès de travail ». « *Karo* » pour « mort » et « *shi* » pour « fatigue au travail ». Pour comprendre ce terme japonais, il est important de le remettre dans son contexte en tenant compte de la culture nipponne. En effet, au Japon, la pression au travail est très forte car l'excellence qui est visée est permanente et quasi dogmatique. L'individu n'existe que dans la mesure où son engagement est orienté vers le collectif. Selon Christophe Dejourns, il touche les jeunes cadres hommes entre 25 et 40 ans. Il fait suite à une hémorragie cérébrale ou un infarctus du myocarde, généralement, dû à plus de 70 heures de travail par semaine, sans pour autant avoir eu d'antécédents cardiovasculaires.

Depuis les années 70, au Japon, le *Karoshi* est reconnu comme maladie professionnelle. Les notions de « mort par surtravail », suivi de celle de « suicide par surtravail » (*Karôjisatsu*) dont parle Christophe Dejourns, sont apparues à Taïwan et en Corée du Sud au point d'être indemnisées. En France, selon « *Le cœur à l'ouvrage. Santé et Travail 2003 ; 45 ; 26-52* », la mortalité prématurée par infarctus du myocarde serait deux fois plus élevée chez les ouvriers que chez les cadres supérieurs et trois fois et demie supérieure chez les employés³⁵. Selon Christophe Dejourns, plusieurs

études insisteraient sur le lien entre les contraintes de l'organisation du travail et les maladies cardiovasculaires. Il convient d'être prudent car malgré ces données, peut-on parler d' « usure professionnelle » à ce stade de nos travaux ? D'autant plus que comme le précise Christophe Dejourné, aucune information sur l'hygiène de vie des personnes concernées et de leurs conditions de travail n'était connue d'où la prudence qu'il convient de prendre en compte pour analyser les causes de ce mal-être.

➤ Le « syndrome d'épuisement professionnel » ou « *burn out* » :

Ces mots sont ceux qui traduisent le plus souvent en français un ensemble de symptômes qui s'apparentent à ceux rattachés au *burn out*. Le terme « *burn out* » contient dans son origine sémantique, la notion de combustion, de carburant ou de ressources brûlées comme nous le précise R. Coutanceau et al (2016). Une illustration très concrète est issue de l'aérospatiale. En effet, le terme « *burn out* » traduit la combustion totale du carburant d'une fusée avec pour conséquence possible une surchauffe et le risque de casse. S'inspirer du verbe to « *burn out* », permet de lui donner un troisième sens : celui d'échouer, de « s'user », de devenir « épuisé » face à une sollicitation trop importante en nos ressources ou en énergie (R. Coutanceau et al, 2016, p. 23).

Nous trouvons davantage les termes de « *burn out syndrome* » dans la culture anglo-saxonne, « *burn out* » faisant référence à la notion de ressources. Quant à « *syndrome* » par sa définition, le mot fait référence à un ensemble de signes critiques et observables qui se distingue de la norme.

En français, la notion d'épuisement professionnel ne précise pas ce qui est « épuisé » et contient une connotation de durée, contextualisé au monde du travail, puisque présenté comme « épuisement professionnel ». Il convient donc d'être prudent, car sans précision de contexte, la confusion est proche.

Si l'on se réfère à ce qui se passe au Japon, nous observons que le fort dévouement qui précède généralement le *Karoshi* semble bien différent de celui de la relation d'aide, vu précédemment. Toutefois, ce qui nous apparaît comme commun, est là aussi un dévouement qui dépasse la propre personne de l'individu lui-même. Il est particulièrement extrême, puisqu'il pourrait aller jusqu'à la mort, en adéquation avec la culture japonaise du sacrifice individuel. Ce sacrifice consisterait alors à aller jusqu'au bout de soi au profit de conditions de travail portées par des valeurs toutes puissantes de performances économiques de l'entreprise.

Pour pouvoir être plus concret, il nous semblerait juste de préciser l'épuisement professionnel par rapport à quoi, par rapport à qui. Dans leur livre « Psychopathologie du travail » Christophe

Dejours et Isabelle Gernet (2016, p.107) présentent l'épuisement professionnel comme une usure, un épuisement « *devant une demande trop importante d'énergie et de ressources avec le risque de « se consumer », de « se brûler »* ». Cet auteur nous parle aussi de « *fatigue de compassion* » qui serait la conséquence d'un engagement professionnel auprès de personnes qui présentent une grande détresse psychologique ou un état traumatique.

Pour certains auteurs comme Michel Van De Clercq³⁶ et François Lebigot³⁷ (2001), cette fatigue se manifeste avant le *burn out*. Pour d'autres comme Michel Delbrouck³⁸ (2003), cette fatigue est une forme de *burn out*.

En résumé, même si dans les années 80, aux Etats-Unis, le *burn out* pouvait trouver 48 définitions différentes, compte tenu de nos lectures, nous pouvons convenir que ce qui est *burn out* dans les pays anglo-saxons, peut être nommé « épuisement professionnel » en France. Avec pourtant des critères de ressources consommées dans le cas du *burn out*, alors que dans le cas de l'épuisement professionnel, les notions de durée et de répétition semblent plus présentes.

Selon certains auteurs, l'épuisement professionnel précéderait le *burn out* qui serait alors le chemin qui mène au *burn out*. Le *burn out* serait alors une forme donnée à l'épuisement professionnel. Pour illustrer nos propos, citons le psychologue du travail que nous avons interviewé dans le cadre de notre enquête sur le terrain : « *...quand les gens me parlent de burn out, pour faire un peu un parallèle, on ne souffre pas de burn out en fait, (...) puisque beaucoup de gens disent « J'ai eu un burn out », « Je fais un burn out », ou « J'ai fait un burn out », alors le plus souvent l'expression c'est « J'ai fait un burn out ». Moi, je fais la comparaison, quand, il nous arrive un accident de la route, on ne dit pas « Je souffre d'un accident de la route », même si ça peut être le cas, mais on souffre des conséquences de l'accident de la route, (...) en fin de compte, (...) le burn out, est plus un phénomène qui se présente à un moment donné... ».*

A l'exception du « *Karoshi* » décrit précédemment et reconnu comme maladie professionnelle au Japon, en Corée du Sud ou à Taïwan, le *burn out* ou épuisement professionnel n'est pas reconnu comme une pathologie officielle en France, bien que selon le cabinet de prévention des risques psychosociaux Technologia, 3 millions d'actifs seraient « en risque élevé de *burn out* »³⁹. Ces chiffres sont à prendre avec précaution, puisque par définition, rien d'officiel n'existe.

En revanche, nous convenons que le *burn out* ou l'épuisement professionnel font partie des risques psycho-sociaux. En effet, selon les définitions de « risques » que nous avons données précédemment, la personne qui en est victime est face à un danger pour elle-même et peut-être pour les autres en présence d'un contexte de survenance d'un accident du travail.

Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'en France, le ministère du travail cite la définition suivante de Christina Maslach et Michael Leiter⁴⁰ sur le *burn out*, dans le guide de prévention « *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out* » (2015, p.7) :

« *L'écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Ils représentent une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté-une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire... Qu'arrive-t-il lorsque le burn out vous gagne ? En fait, trois évènements surviennent : vous vous sentez chroniquement épuisé ; vous devenez cynique et vous vous détachez de votre travail ; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre job* ». ⁴¹

Nous retenons tout particulièrement cette définition de Christina Maslach et Michael Leiter car elle nous parle d'« *...une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté-une érosion de l'âme humaine...* ». Ces critères sont d'autant plus importants, qu'ils constituent des piliers de l'identité professionnelle, comme nous le verrons dans le prochain chapitre qui y est consacré. De plus, mentionner « *...l'âme humaine...* » dans un guide officiel ministériel est surprenant car ces mots ouvrent sur une dimension existentielle qui là aussi, est corrélée à la notion d'identité.

Ce guide nous présente aussi le *burn out* comme étant selon Schaufeli⁴² et Greenglass⁴³ (2001) « *L'épuisement physique, émotionnel et mental, qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* ». ⁴⁴

C'est d'ailleurs cette définition qui est retenue par la Haute Autorité de Santé (HAS) dans son rapport sur l'épuisement professionnel en mars 2017⁴⁵, après que l'Académie Nationale de Médecine en ait dénoncé le flou et l'imprécision du *burn out* dans son rapport annuel de 2016⁴⁶, incitant les médecins à orienter leurs patients qui en sont victimes vers une prise en charge individuelle. Nous retenons aussi cette définition pour son ouverture sur des aspects physiques, psychologiques et émotionnels qui peuvent être pris en charge par des professionnels de l'accompagnement. Dans les chapitres qui suivent, nous découvrirons l'importance de l'expression des émotions notamment dans un souci de bien-être et dans une approche systémique, cœur (les émotions), corps (l'aspect physique), esprit (l'aspect psychologique et spirituelle (l'âme humaine)).

Lorsque nous abordons le sujet de l'usure professionnelle avec des spécialistes, rapidement, ce qui est évoqué sont le *burn out* ou l'épuisement professionnel. Comme nous venons de le voir, classiquement, le *burn out*, l'épuisement professionnel ou le *karoshi* font référence à la notion « d'excès, de trop » ; souvent de travail, mais pas seulement, Or, il apparait depuis peu un concept beaucoup moins connu lié au manque de travail, que l'on appelle le « *bore out* ».

I.1.2.3. Le bore out

De quoi s'agit-il ?

De l'anglais « *to bore* », qui signifie « ennuyer, lasser »⁴⁷, le *bore out* est « un épuisement professionnel dû à une insuffisance de sollicitations professionnelles, cause d'un ennui profond qui crée des doutes sur la valeur ou le sens du travail qu'accomplit le salarié. La perte d'intérêt pour le travail est une conséquence directe du bore-out »⁴⁸, selon Beat Schulze⁴⁹. Pour Sabine Bataille⁵⁰ auteure de l'article *Le bore out, nouveau risque psycho-social ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux*, ce syndrome se caractérise par une « souffrance psychique durable imputable au manque de sollicitations durant l'activité de travail »⁵¹. A l'origine de ce phénomène, nous trouvons les réorganisations successives qui peuvent trouver leur source dans les configurations actuelles du marché du travail, la complexité du Code du travail, ainsi que l'empilement des lois qui s'entrecroisent avec les politiques sociales dans les Collectivités territoriales notamment. Nous reviendrons plus spécifiquement sur ces critères dans notre chapitre consacré à notre terrain d'étude - un Département français - dans le cadre de notre chantier en deuxième partie de ce mémoire.

Ces réorganisations ont pour conséquences une triple rupture selon Sabine Bataille : une rupture du temps, une rupture de l'espace, une rupture des frontières du métier qui se traduisent respectivement par :

- 1) un changement de rythme des activités quotidiennes
- 2) un changement de l'organisation du travail ; le salarié ayant moins de tâches à réaliser
- 3) un changement de perception des compétences du collaborateur dans la mesure où ce dernier est réduit à réaliser des tâches bien en deçà de ses capacités en matière de savoir-faire et de formations

Ceci se traduit par une perte de sens et un vide d'activité à combler qui provoquent une attente anxiogène avec l'apparition souvent d'une « *paralysie comportementale et motivationnelle* ». ¹⁵ (S. Bataille, 2016, p. 20).

Dans certaines entreprises ou institutions, des postes peuvent se retrouver en doublon suite à une réorganisation et peuvent se vider de leur substance. Les collaborateurs restant, doivent mettre en commun leurs dossiers sachant que leurs activités fusionneront. Parallèlement, le salarié espère un nouveau poste idéalement intéressant et motivant, alors qu'il effectue la passation de ses dossiers sans même savoir ce qu'il va devenir. Nous sommes là devant un véritable non-sens, à l'origine du *bore out*, renforcé par le fait que la perte du poste n'est pas obligatoirement synonyme de perte d'emploi, ce qui rend donc la situation d'autant plus incompréhensible parfois, voire ubuesque dans

certains cas. Le *bore out* peut prendre différentes formes, comme celle que l'on nomme communément la « mise au placard ». Au sentiment d'ennui qui s'installe par manque d'activité, s'associe celui d'être payé à ne rien faire. Ce qui selon les individus, n'a aucun sens et peut être insupportable ; leur représentation de leur rémunération étant la récompense d'un travail, d'une mission réalisée, des efforts fournis, des investissements produits.... ou aussi la légitimité à occuper un poste selon la perception que l'on a de soi et de ses compétences. Dans le cas contraire, la personne peut ressentir un sentiment de culpabilité à être payée pour ne rien faire. Selon Sabine Bataille, évoquant les professionnels de l'accompagnement, les salariés partagent de plus en plus ce phénomène et ils seraient « *autant épuisés par trop de travail (burn out) que par « pas assez de travail (bore out).* » (S. Bataille, 2016, p.20)

A ce titre, le témoignage d'une des trois personnes victimes d'usure professionnelle que nous avons interviewées, est d'ailleurs éloquent :

« Bah d'abord ça été la fermeture du service, c'est à dire que ça a pas été mûrement réfléchi. On pouvait le fermer pour X raisons qui étaient valables, soit, mais au moins prévoir, qu'y avait X personnes là. Et qu'est-ce qu'on allait en faire ? Pas dire : « On ferme ». « Ah bah mince, on avait X agents là-bas ! Qu'est-ce qu'on en fait ? ». Donc ça, ça, c'est très mal pris, parce que, on peut comprendre qu'il faille le fermer, mais si ça avait été bien orchestré, bien arrangé, on nous aurait reclassés de façon intelligente, et rationnelle. Donc, moi je me suis rebiffé, j'ai demandé des explications, le pourquoi du comment, moi, j'ai dit, ah ça été mal pris par la hiérarchie, bien entendu, donc placard. (...) J'ai beaucoup maigri, euh, je dormais mal, ce qui n'est pas mon habitude. Euh j'étais dans une colère permanente, euh, l'estime de soi en prend quand même un coup, parce que on s'dit, est ce que j'suis plus bon à rien ? Est-c'que euh..., j'étais parfaitement, euh, j'avais parfaitement conscience que j'avais pas démérité, ce n'était pas le problème, mais si j'avais pas démérité, comment se fait-il que j'ai plus rien à faire quoi ? Et qu'on me donne plus rien ? Alors je ne faisais pas rien, comme je suis débrouillard et que je m'occupe, donc euh, le problème se posait pas, mais je, par rapport à l'institution, je trouvais que c'était inutile, enfin, payer un fonctionnaire, pas à rien faire, mais presque... »

Puis, évoquant les symptômes ressentis de l'usure professionnelle : « *....lassitude, (long silence), euh une forme d'épuisement, (long silence), à oui sur l'épuisement, je rentrais chez moi j'étais épuisé, et ça c'était douloureux pour moi, parce que je m'disais, j'ai rien foutu de la journée, et je rentre chez moi j'suis épuisé, faut que je dorme (...) Ça c'était, je crois que c'était le pire pour moi, je rentrais chez moi, je n'en pouvais plus et je m'écroulais dans mon canapé. Donc un épuisement, qui était physique et moral, le côté moral épuise le corps, en plus j'avais toujours tous mes kilos en moins, donc avoir de la surcharge pondérale, c'est lourd, c'est épuisant, mais quand il en manque,*

c'est aussi lourd, parce qu'il faut développer plus d'énergie pour se traîner, donc ça c'est pénible, donc pour laaaaa, laaaaa, l'usure c'est ça, c'est une succession, une sorte d'alchimie en fait entre la lassitude et l'épuisement, et puis donc la démotivation, pour moi c'est ça. »

Nous précisons que durant cette interview d'une heure quarante-cinq minutes, à aucun moment la personne n'a évoqué le terme *bore out*. Néanmoins, les symptômes eux, étaient bien cités. Nous notons alors clairement comment l'absence de travail use et épuise, tout autant que l'excès de travail comme nous l'avons vu précédemment.

I.1.2.4. Le *brown out*

Après le *burn out*, le *bore out*, apparaît plus récemment un autre phénomène le « *brown out* ». En 2013, l'anthropologue américain David Graeber⁵² dénonçait « la multiplication des « *bullshits jobs* » (boulots de merde), c'est-à-dire des activités dont on ne voit jamais la réalité et où de jeunes diplômés supposément perdent leur éclat et leurs illusions... ». ⁵³

S'inspirant de ces travaux, deux chercheurs britannique et suédois, André Spicer et Mats Alvesson⁵⁴ élaborent ce nouveau concept qu'ils nomment le « *brown out* », une « baisse de courant psychique » en français, dans le contexte. En réalité, cette expression est empruntée à l'anglais et désigne en électricité « une baisse volontaire ou involontaire de l'intensité pour éviter la surchauffe »⁵⁵.

Une étude publiée par *Corporate Balance Concepts*, auprès de 1000 dirigeants aux Etats-Unis a conclu en 2013 que 40 % d'entre eux souffraient de *brown out*.

Bien que proche du *bore out*, sur certains critères, la différence importante est que la notion d'ennui diffère dans le sens où le salarié n'est pas sans activité. Au contraire, des tâches lui sont confiées et il peut même être très occupé. Mais le salarié les estime aberrantes ou absurdes selon les critères suivants : soit parce qu'elles se heurtent à sa propre éthique dans la mesure où ce qui lui est demandé peut être contraire à ses valeurs (écologiques, spirituelles, personnelles, existentielles...), soit parce que les tâches quotidiennes demandées ne sollicitent qu'une part très réduite des compétences que la personne pense avoir. C'est le cas des jeunes diplômés, par exemple, à qui l'on confie des tâches qu'une personne bien moins qualifiée pourrait réaliser ou qu'une majorité de leur temps est très limitée à être occupé à des tâches répétitives sans rapport avec leur niveau d'études. S'ensuivent un sentiment d'appauvrissement de ses compétences et capacités, un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de la légitimité de la demande des tâches à effectuer, un sentiment de gâchis, une absence logique de reconnaissance puisque le salarié ne sollicite pas les compétences pour lesquelles il a été recruté, une dévalorisation de soi, une perte de confiance en soi et plus

généralement, une perte de sens. L'ensemble de ces symptômes peuvent générer de la démotivation, du désintérêt pour les tâches à réaliser, un désengagement, une démission mentale et mener à la dépression.

Il est intéressant de retenir dans le cas du *brown out*, l'absence de sens. Cette notion semble plus subtile que dans le cas du *burn out* ou du *bore out*. Ici, l'individu fait une comparaison entre sa perception des tâches ou missions confiées et la conscience de sa propre valeur. Il mesure l'adéquation « intérêt de la tâche » et « compétences qu'ils pensent avoir ». Ce qui d'une certaine manière est une absence de sollicitation de sa propre valeur et lui renvoie finalement un sentiment de négation de soi, pouvant mener à la dépression ou autres somatisations.

I.1.2.5. Le harcèlement moral

Selon Marie France Hirigoyen⁵⁶ (1998, p. 67), le harcèlement moral sur le lieu de travail renvoie à « *toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, par sa répétition, ou sa systématisation, à la dignité, ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail* ».

Michelle Drida⁵⁷ propose une autre définition lors du I^e Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail à Paris en 1999⁵⁸ : « *Le harcèlement est une souffrance infligée sur le lieu de travail de façon durable, répétitive et /ou systématique par une ou des personnes à une autre personne, par tous moyens relatifs aux relations, à l'organisation, aux contenus ou aux conditions de travail, en les détournant de leur finalité, manifestant ainsi une intention consciente ou inconsciente de nuire voire de détruire* ».

C. Dejours (2015, p. 29), va plus loin encore en dévoilant une intention clairement stratégique : « *les décompensations psychopathologiques consécutives au harcèlement ne sont pas seulement les résultats du harcèlement lui-même, mais la conséquence d'une pathologie de la solitude* ». Selon lui, la solitude obtenue serait la résultante d'une stratégie d'isolement par une technique de management. Son objectif sous-jacent serait une « *déstructuration* » de la solidarité entre collègues, du collectif de travail face à l'injustice et à la souffrance ressentie par un collègue.

M. F. Hirigoyen ajoute un peu plus loin (1998, p. 68) : « *De toutes ces agressions, on ne meurt pas directement, mais on perd une partie de soi-même. On revient chaque soir usé, humilié, abîmé. Il est difficile de s'en remettre.* »

Il nous semble ici intéressant de souligner qu'apparaît l'intention de nuire, qui pourrait se manifester dans le cadre du travail par une volonté d'isolement de la personne harcelée au profit du manager harceleur afin de développer ou renforcer son pouvoir ou d'atteindre les objectifs

managériaux. Cette stratégie s'apparente à une dérive managériale appelée d'ailleurs « mobbing » dans les pays anglo-saxons.

Comme le *burn out* ou les autres risques psycho-sociaux cités précédemment, le harcèlement moral présente aussi des critères qui dans les faits sont difficiles à prouver et se base sur un faisceau d'éléments qui permettent de tendre vers un diagnostic, une évaluation de la situation. D'où la liberté d'appréciation de l'activité harcelante de l'auteur, laissée au juge dans la définition légale du harcèlement moral, « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* »⁵⁹. Nous constatons en effet que le législateur n'a pas listé les agissements, comme le fait Marie France Hirigoyen. Ce qui laisse la porte ouverte à l'appréciation et donc au flou autour de ce phénomène. Nous pouvons nous demander pour quelles raisons ? Même si le harcèlement moral en lui-même est particulier, étant donné l'ensemble des ingrédients qui le compose, leurs subjectivités et la complexité des situations qui en relève, quels intérêts cela sert-il ?

Il est à noter que parmi les risques psycho-sociaux étudiés à travers notre mémoire sur l'usure professionnelle, celui-ci est le seul sur lequel le législateur a légiféré à ce jour.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous bornerons à traiter les caractéristiques du harcèlement moral qui vont nous permettre de mettre en lumière les liens avec la notion d'usure professionnelle, notamment sur l'aspect clinique de ces agissements en premier lieu.

Pour Marie France Hirigoyen, ils sont répertoriés en quatre catégories :

- isolement et refus de communication,
- atteinte aux conditions de travail,
- attaques personnelles,
- intimidations.

A des degrés divers, tout salarié peut être amené à vivre au cours de sa vie professionnelle une situation parmi celles catégorisées ci-dessus, sans pour autant être considéré comme du harcèlement moral. Ce qui pose problème et qui est alors considéré comme harcèlement, se résume en trois éléments à prendre en compte selon Roland Coutanceau (2016, p. 38)⁶⁰ : « *La répétition du comportement, la relation complémentaire, l'intentionnalité ou pas* ».

Il va de soi que la répétition est de fait le critère le plus simple pour parler de harcèlement, associé au fait qu'elle doit se prolonger dans le temps, avec une fréquence notable.

La relation complémentaire fait référence à la notion de rapport de force entre deux personnes, qui peut exister entre un salarié et un responsable hiérarchique par exemple. Mais aussi du profit que peut tirer un harceleur d'une personne vulnérable, consciemment ou non. La notion de

complémentarité peut s'exercer aussi dans une situation d'emprise par une séduction-manipulation. Quant à l'intentionnalité ou pas, la question se pose car celle de nuire pourrait être constitutive d'un harcèlement moral, excepté que, chez certains harceleurs, elle n'est pas systématiquement présente pour des personnalités de harceleurs dites « obsessionnelle » ou « paranoïaque persécuteur », à la différence de celle du « pervers narcissique », où l'intentionnalité se manifeste dans un jeu de séduction-manipulation.

La difficulté reste néanmoins de prouver l'intentionnalité de nuire. C'est d'ailleurs pourquoi le législateur n'a pas retenu ce critère comme constitutif du harcèlement moral.

Dans notre mémoire sur l'usure professionnelle, il nous semble intéressant de nous attarder sur les deux premiers critères, le troisième étant très difficilement observable. En effet, le caractère répétitif d'un comportement harcelant s'inscrit logiquement dans la notion même d'usure.

Dans le cas de la relation complémentaire, nous nous interrogeons sur deux aspects sur les rôles et les responsabilités d'une victime d'usure professionnelle et de l'encadrement dans une Collectivité territoriale, comme celle de notre terrain d'étude par exemple. Ces deux aspects se traduisent par les questions suivantes :

- Dans quelle mesure, la personnalité de la victime de harcèlement moral favorise-t-elle malgré elle, la « réception », la mise en œuvre et les conséquences néfastes d'un comportement harcelant ? Nous faisons allusion à des personnes offrant des qualités telles que la sensibilité, l'empathie ou à l'inverse, présentent « trop » de gentillesse, un déficit de confiance en soi, d'estime de soi qui peuvent être considérés comme les ingrédients d'un terreau propice à des situations de harcèlement.

- Dans quelle mesure, la personne harcelée peut-elle elle-même être harcelante malgré elle ? Nous faisons référence à un manager qui sous l'effet du harcèlement de sa propre hiérarchie, du stress subi et du poids des responsabilités liées à sa fonction pourrait à son tour manifester des comportements estimés comme harcelants. Victime ou coupable ? Victime et coupable ?

Lorsque nous aborderons le chapitre sur les causes de l'usure professionnelle, nous nous pencherons sur la notion de responsabilités individuelle et collective. Nous présenterons une conception de la responsabilité humaine qui rend les individus que nous sommes, davantage acteurs de nos vies, plutôt que spectateurs, dans le but d'agir, plutôt que subir.

I.1.13. Usure professionnelle ou pénibilité au travail ? Que dit la loi ?

Les recherches que nous avons menées sur l'usure professionnelle nous amènent au constat qu'aucun texte de loi n'existe sur ce thème. Elles nous orientent généralement vers la pénibilité au travail, comme le confirme le CNFPT (2014)⁶¹ dans son dossier sur ce sujet. Juridiquement, cette

notion est ancienne, mais sa portée réglementaire est beaucoup plus récente. En effet, dans les sources du droit qui encadrent l'activité salariée, deux lois présentent des questions de prévention et de santé au travail :

- la *loi du 12 juin 1893*⁶² précise les mesures à prendre par l'employeur en matière d'hygiène et de sécurité dans les établissements industriels
- la *loi du 9 avril 1898*⁶³ introduit la présomption de responsabilité de l'employeur en cas d'accident du travail

Sur un point de vue médical, la pénibilité au travail est un concept présent à travers la prise en compte des facteurs de risques professionnels et les notions d'ergonomie et de charges de travail, depuis la création de la médecine du travail en 1946.

Il faudra attendre la *loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites*⁶⁴, complétée ensuite par la *loi n°2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite*⁶⁵ pour apporter une définition légale à la pénibilité et déterminer les obligations de l'employeur pour en assurer la prévention et le suivi. Bien qu'au sens légal, le *Décret n°2011-354 du 30 mars 2011*⁶⁶ présente la pénibilité au travail comme une exposition à 10 facteurs de risques professionnels. Ces 10 facteurs sont les suivants : 1.Travail de nuit 2.Travail en équipes successives alternantes 3.Activités en milieu hyperbare 4.Travail répétitif 5.Postures pénibles 6.Manutentions manuelles de charges 7.Agents chimiques dangereux 8.Vibrations mécaniques, 9.Températures extrêmes 10.Bruit.

Ces deux lois et leur transposition dans le monde du travail apportent une « *définition juridique à la pénibilité et prévoient un principe de traçabilité* »⁶⁷ (CNFPT (2014, p.6) (*Article 4161-1 du Code du travail*⁶⁸). Elles précisent aussi les obligations de l'employeur en matière d'évaluation des risques (*Article 4121-3 du Code du travail*⁶⁹). Elles renforcent également l'obligation de prévention de la pénibilité en complément des principes généraux de prévention (*Article L.4121-1 du code du travail*⁷⁰), notamment en matière de santé physique et mentale des travailleurs.

Malgré l'apport de cette définition juridique, le flou demeure puisque la pénibilité au travail se définit comme la résultante des risques professionnels et de ses différentes formes, qui restent le plus souvent centrés sur l'accidentologie au travail. Or, la loi occulte les troubles musculo-squelettiques (TMS), les risques psycho-sociaux (RPS), la souffrance et le stress au travail, comme possible maladie professionnelle, malgré l'*Article 4121-1 du Code du Travail*⁷¹ qui – rappelons-le – oblige « *l'employeur à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Encore faut-il avoir une définition claire de ce que nous entendons par « *santé physique et mentale des travailleurs* ».

A ce titre, il va de soi que le médecin du travail a un rôle important à jouer et particulièrement celui de prévention de tout facteur d'altération de la santé des travailleurs par la *Loi du n° 2011-867*

du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail⁷², qui renforce le droit à la santé au travail. A condition que son isolement ne l'entrave pas trop, comme ça peut être le cas dans une importante Collectivité territoriale, sachant d'autant plus qu'il en est lui-même salarié sous l'autorité d'une hiérarchie par le lien de subordination avec son employeur.

Toutefois, le médecin du travail reste un témoin privilégié du mal-être au travail et un acteur clé en tant que lanceur d'alerte potentiel au sein de la Collectivité territoriale ou auprès des différents partenaires institutionnels.

C'est par exemple par un travail de collaboration entre professionnels, que l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress au travail et celui du 26 mars 2010 sur la prévention du harcèlement et des violences au travail ont vu le jour et ont permis la prise en compte des risques psychosociaux au travail, comme nous le précise le Guide « La souffrance au travail », de la CARSAT Haute-Normandie (Octobre 2012, p.2).

Par la suite et au plus haut niveau, en septembre 2010, le ministère du Travail a publié les causes susceptibles de favoriser l'émergence du stress au travail, qui peuvent être regroupées en 4 grandes familles de facteurs⁷³ :

- « *Les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires ;*

- *Le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle ;*

- *La prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique ;*

- *Les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations ... ».*

Cet apport sur le stress nous semble judicieux car il oriente le chapitre que nous développerons dans la deuxième partie de notre mémoire sur les causes de l'usure professionnelle.

De plus, c'est le seul critère abordé officiellement par un organe d'état, susceptible de provoquer de l'usure professionnelle en dehors des 10 facteurs de pénibilité cités précédemment.

Il est néanmoins important de rappeler que parmi les manifestations possibles que nous avons présentées de ce phénomène, la seule faisant l'objet d'une législation est le harcèlement moral par l'Article 222-33-2 du Code pénal, modifié par la loi n°2014-873 du 4 août 2014 - art. 40⁷⁴ : « *Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité,*

d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende ».

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présentés quelques risques psycho-sociaux qui nous semblent être à l'origine de l'usure professionnelle et surtout ses manifestations de manière à pouvoir mieux comprendre et ainsi éviter ce phénomène par son repérage.

En synthèse, nous avons créé un tableau intitulé « *Manifestations de l'usure professionnelle* » qui est joint en annexes. Ce résumé est important car il présente leurs caractéristiques, leurs effets sur les personnes qui en sont victimes, la nature de leurs relations avec l'environnement et la qualité au travail et en quoi nous considérons ces manifestations comme signes d'usure professionnelle.

Au début de ce chapitre sur l'usure professionnelle, nous avons présenté une définition de Claude Weil présentant l'état d'épuisement professionnel : « *L'état d'épuisement est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de travail, pas plus que ce n'est la faute du sujet : de telles façons de voir sont inexactes et au fond très pessimistes car elles conduisent à l'abstention thérapeutique* ». (R. Coutanceau et al., 2016, p. 20)

Compte tenu de l'état de nos découvertes, nous pourrions remplacer les mots « L'état d'épuisement » par « l'usure professionnelle ». Ce qui aboutirait à :

« L'usure professionnelle est le fruit de la rencontre d'un individu et d'une situation. L'un et l'autre sont complexes et l'on doit se garder des simplifications abusives. Ce n'est pas simplement la faute à telle ou telle condition de travail, pas plus que ce n'est la faute du sujet : de telles façons de voir sont inexactes et au fond très pessimistes car elles conduisent à l'abstention thérapeutique ».

Présentée ainsi, nous pensons que cette définition est à garder, car nous faisons le choix d'exclure l'abstention thérapeutique. Nous sommes néanmoins bien conscient que cette définition mérite d'être enrichie, par le fait même que la situation est dégradée, détériorée et que l'individu a peut-être en lui une « forme de potentialité » susceptible de favoriser l'usure par le biais de cette rencontre. La situation et l'individu porteraient alors en eux les germes de l'usure professionnelle.

Après avoir mieux cerné ce qui s'apparente selon nos recherches à de l'usure professionnelle, faisons davantage connaissance avec l'individu et plus précisément avec ce qui le caractérise dans le monde du travail : son identité professionnelle.

I.2. L'identité professionnelle

*Le monde est une scène.
Tous, hommes et femmes, n'y sont que de simples acteurs.
Ils font leurs entrées et leurs sorties, et chacun
sa vie durant, y joue plusieurs rôles.*
Shakespeare⁷⁵

Après nous être intéressé au concept de l'usure professionnelle, portons notre attention sur le public concerné par notre étude, les agents territoriaux. Le dernier rapport annuel 2016 publié par le ministère de la Fonction publique, en dénombre près de 1,9 million en France, au 31 décembre 2015⁷⁶, dont 77,5 % de fonctionnaires, 19,2 % de contractuels et 3,3 % autres catégories et statuts⁷⁷⁷⁸. Tous ces agents exercent des fonctions très diversifiées qui sont regroupées en 35 familles professionnelles selon le répertoire des métiers du CNFPT (Centre National de la Fonction publique territoriale)⁷⁹.

Bien qu'occupant diverses professions, ils sont tous agents territoriaux. Mais que regroupent ces termes ? Que signifie « Etre agent territorial » ? Si nous posons la question à ces 1,9 millions d'agents, nous aurions très probablement des réponses avec des points communs portant notamment sur leurs droits et devoirs. Mais, en s'intéressant plus personnellement et professionnellement à ces agents, il est fort possible que les réponses deviendraient alors beaucoup plus variées et commenceraient néanmoins par « Etre agent territorial, c'est... », chacun pouvant en avoir une définition plus ou moins générale, peut-être empruntée à la Collectivité territoriale ou aux textes officiels. Mais si la réponse devait commencer par « Je suis agent territorial... », poursuivant avec des phrases en « ...je... », où l'individu se positionne en tant que « sujet », quelles seraient alors les réponses ? Nous découvririons alors que pour pouvoir les formuler, ils font appel à une multitude de paramètres sans forcément avoir une réelle conscience sur l'instant, que ce qui les amène à pouvoir apporter une réponse, peut être développé par une approche, un concept qui est celui de l'identité professionnelle. D'ailleurs, si la question sur cette notion identitaire leur était posée un jour, une semaine plus tard, aurions-nous la même réponse ? Pas si sûr, tant la question de l'identité professionnelle est complexe et mouvante selon les circonstances.

Au fil du temps, le concept d'identité a présenté des définitions variables, qu'il est difficile de résumer en une simple phrase qui soit substituable et surtout « utile » en toutes circonstances selon l'angle sous lequel il est étudié. Qu'il soit culturel, social, économique, biologique...

Aussi, nous nous sommes intéressé à plusieurs auteurs pour nous éclairer, des sociologues, des professeurs en sciences de l'éducation, des psychologues, des psychanalystes, des psychiatres...

Avant de proposer quelques définitions de l'identité, posons-nous la question suivante : en quoi est-ce important de pouvoir « s'identifier » ?

I.2.1. L'avènement du concept d'identité

Selon Marie-Louise Martinez⁸⁰, il y a encore un siècle, la question de l'identité, avant même de la définir dans le cadre du travail, était très peu connue et peu traitée des sociologues. A l'époque, le collectif primait en raison de la forte présence des institutions, des piliers sociétaux représentés par la famille, la religion, les traditions, les us et coutumes locales, l'appartenance à telle ou telle classe sociale. Cette structure sociétale, existante depuis des siècles, était ontologiquement hétéronome dans la mesure où les êtres humains naissaient dans un environnement où ils subissaient des règles, des lois qui leur étaient imposées et qui dépendaient d'une entité extérieure⁸¹. La pensée même d'individu n'était même pas envisageable. Patricia Welnowski-Michelet⁸²(2004) nous rappelle que jusqu'à la révolution de 1789, la notion d'identité était essentiellement orale et locale. On se présentait comme le « fils de », ou « le boulanger de » ou encore « le bossu de ». L'identité n'avait pas d'autres finalités, au contraire des « personnes d'importance » qui étaient officiellement identifiées par un notaire par le biais de titres ou le recensement de leurs biens.

Comme nous le rappelle M.L. Martinez⁸³, c'est à travers l'œuvre politique de Rousseau *Du contrat social*, œuvre fondatrice de la Révolution française, puis celle de Kant avec *Critique de la raison pure* que la notion d'émancipation des êtres humains pose les fondements décisifs vers la conquête des droits de l'homme. La révolution française permettra à l'identité de prendre une dimension universelle, nationale et indépendante de la position sociale des personnes, de leur fortune et des engagements religieux.

Bien qu'au cours de notre histoire, les valeurs de Liberté, d'Egalité, de Fraternité se soient concrétisées par une multitude de lois qui régissent notre société, la question de l'identité est encore à questionner.

De la Révolution française à aujourd'hui, un peu plus de deux siècles se sont écoulés au cours desquels nos sociétés ont traversé de multiples bouleversements, mutations, conquêtes : crises économiques, guerres dont deux mondiales, crises politiques, chute des royautés, développement des démocraties, crises alimentaires, financières, développement des modes de communication, de déplacement, de la génétique, des neurosciences, progrès de la médecine, conquête spatiale, augmentation de l'espérance de vie, maîtrise des naissances, interdépendance mondiale de l'économie, changements climatiques, mouvements migratoires, crises religieuses, développement

de la spiritualité... La liste n'est pas exhaustive, mais montre déjà tous les changements auxquels les individus ont dû faire face. Nous sommes passés d'un monde rural fait de villages en pleine campagne à un seul et même village virtuel dont les habitants sont interconnectés par l'arrivée d'internet et du numérique. Tous ces changements ont amené les grands repères identitaires d'autrefois, religieux, politiques, militaires, traditionnels, culturels, géopolitiques... à se dissoudre avec pour conséquence une perte de confiance dans l'ordre établi dans le sens où comme nous l'avons vu précédemment, les sociétés étaient principalement hétéronomes. Ces grands piliers pouvaient être vus comme des remparts à l'intérieur desquels les personnes pouvaient se sentir en sécurité. Les individus perdent leurs repères, leur confiance et en cherchent d'autres pour pouvoir avancer. Tout va beaucoup plus vite et tous ces changements perturbent notre relation aux autres, au temps, à l'espace, à la vie même. À défaut de pouvoir s'appuyer sur ce qui est « extérieur », ils se retournent vers ce qui peut être « intérieur », en essayant de trouver des réponses en eux-mêmes ou dans des paradis « artificiels » à défaut d'atteindre le « paradis terrestre » tel qu'il a pu être parfois présenté. Ce besoin de repères qui interroge sur le sens de l'existence, pousse les individus à trouver notamment une réponse à la question « Qui suis-je » ?

I.2.2. La construction de l'identité professionnelle

Pour Jean Marie Barbier⁸⁴ (1996), les paramètres pris en compte pour définir à un moment donné l'identité, sont comme saisis en un état, un « instantané ». Pour comprendre ce qui le constitue, il nous faut considérer « *l'interaction entre trois composantes : opérationnelles, représentationnelles et affectives* »⁸⁵. Pour Barbier, l'individu définit son identité selon la manière dont il se représente les choses et le sens qu'il leur donne, sa capacité à agir selon ses compétences, savoirs, habiletés, pratiques..., puis l'ensemble de ses appétences, goûts, intérêts, envies, à l'origine de ses actions. Ce qui est vrai pour l'individu l'est également pour le collectif. Valeurs, attitudes, capacités, perceptions, savoirs.

Selon plusieurs auteurs l'identité professionnelle est une forme de l'identité sociale. Certains privilégient l'accent mis sur le lien actif de l'individu avec son environnement et ses opportunités d'évolution, d'autres accordent plus d'importance à l'impact des situations passées et actuelles.

En tant que formateur et plus encore en tant que coach et accompagnant du changement, convaincu du potentiel de développement présent en chacun de nous, nous préférons le point de vue plus interactionniste considérant « *l'individu comme le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet* » (de Gaulejac (1999), p. 1, cité par Cattonar, 2001)⁸⁶. Toutefois, nous tenons compte aussi dans le cadre de nos recherches, de l'autre point de vue, plus déterministe (Théories des fonctionnalistes) où le sujet est conditionné par des mécanismes qui le limitent « à une

intériorisation passive ». Sous l'effet de la perception des événements rencontrés et le sens qu'il leur donne selon les contextes, l'individu orientera ses actions. C'est notamment ce que nous enseigne Pierre Bourdieu⁸⁷ (1984, p. 134) à travers la notion d' « *habitus* » comme « *ce qui s'inscrit de façon durable et inconsciente dans le corps et l'esprit sous forme de dispositions permanentes guidant les comportements, les goûts, les pensées* ». La manière de s'exprimer, les actes, nos appétences, notre façon de penser... qui finalement semblent « naturels » sont en fait les marques des empreintes du milieu social, de l'enfance, de l'éducation. L' « *habitus* » façonne les identités, sans priver les individus de leur capacité à générer de nouveaux comportements avec une relative liberté où l'improvisation est permise. Selon Bourdieu, l' « *habitus* » permet de comprendre les agissements des individus lorsqu'ils se présentent en situation de dominants et lorsqu'ils sont dominés »⁸⁸.

L' « *habitus* » et notamment le dernier point évoqué, retient particulièrement notre attention en faisant le lien avec ce que nous avons vu précédemment sur le harcèlement moral. Cela pourrait être une origine de la mise en œuvre de ce type de situation. Si oui, cela tend à responsabiliser les personnes harcelées sur ce qui leur arrive et le rôle caché des harceleurs. Dans ce cas, cela peut rendre possible la mise en place d'actions de prévention si les individus concernés prennent conscience de leur responsabilité par la connaissance de leur propres risques. Ce qui peut permettre aux victimes d'être moins stigmatisées et aux harceleurs de prendre conscience de leurs actes.

Pour Claude Dubar⁸⁹(2000), reprenant les travaux de Berger⁹⁰ et Luckman⁹¹, l'identité professionnelle est le fruit de socialisations successives. La première dite « primaire », principalement construite par le conditionnement familial est celle de l'enfance. Elle se distingue de la « *socialisation secondaire* » élaborée par tous les autres groupes sociaux rencontrés par un individu déjà socialisé : école, amis, club sportif, monde associatif, environnement de travail... La diversité des contextes rencontrés amène régulièrement l'individu à « s'investir dans une recomposition de son identité »⁹².

« *Dans les sciences humaines et sociales, l'usage du terme « identité » désigne généralement, non pas la « nature profonde » d'un individu singulier ou d'un collectif « en soi », mais la relation entre des appartenances collectives (le fait pour quelqu'un de pouvoir être identifié au moyen de catégories sociales...) et des personnalités individuelles (la manière dont chacun s'identifie lui-même, se vit comme personne unique...) » (Dubar, 1996, p. 38, cité par Beckers (2007)).*

Dans notre approche humaniste, la mise en avant de la relation entre des personnalités et des appartenances collectives comme définition de l'identité est très intéressante s'agissant de notre travail sur l'usure professionnelle. En effet, nous avons présenté ce phénomène comme la rencontre entre un individu et une situation. Ici la situation serait « l'appartenance collective » telle qu'elle

pourrait être définie et perçue par l'individu en tant que « personnalité individuelle ». Cette présentation de Dubar sur l'identité permet-elle de corréler l'usure professionnelle (présentée dans notre précédent chapitre), avec l'identité (selon Dubar) d'une personne qui en serait victime ? A ce stade, cela nous semble prématuré. Poursuivons notre enquête...

Pour Dubar, deux identités se distinguent :

- « *L'identité pour autrui* » qui s'inscrit dans le cadre d'une « *socialisation relationnelle* » et qui est attribuée par les institutions et leurs agents,
- « *L'identité pour soi* », élaborée à partir d'une définition « *subjective* » de Soi et qui se constitue par des actes d'appartenance (culturelle, familiale, amicale, sportive...)

Quant au processus de construction identitaire, il se déroule sur deux axes :

- La « *socialisation biographique* » déterminée par l'histoire de l'individu, sa trajectoire sociale. C'est l'identité pour soi. Elle est présentée subjectivement puisqu'elle dépend de la manière dont l'individu se définit. Cette socialisation est dite « *diachronique* ». Au cours de sa vie, l'identité évolue. Plusieurs identités se succèdent. D'abord individuelle, puis sociale et ensuite professionnelle. A chaque fois que l'individu est amené à se définir, selon le moment de sa vie, il joue une partition qui oscille entre le passé (*l'identité héritée*) et un projet dans lequel il s'inscrit dans le contexte du moment (*l'identité visée*). Cette identité pour soi se caractérise par une transaction personnelle, « interne », un arrangement, une négociation faite de subjectivités entre ces deux identités. La transaction biographique est soit une rupture avec l'identité identifiée (passé reconstitué) pour aller vers un ou plusieurs projets possibles différents, soit une continuité de ce passé.
- La « *socialisation relationnelle* » qui met en scène des acteurs qui interagissent dans une situation donnée aux enjeux divers est dite « *synchronique* ». Deux phénomènes de construction identitaire agissent simultanément à cette occasion :
 - o D'abord « *l'attribution* » d'une identité par les autres selon la représentation qu'ils se font de l'individu. Elle répond à la question : « Comment les autres me voient ? ». L'ensemble des critères utilisés par les autres (savoirs, savoir-faire, comportements, façons de penser, compétences, attitudes, expressions langagières, valeurs, opinions...) permettent de « reconnaître » l'individu comme « étant du métier » et digne de confiance pour appartenir à la « catégorie » professionnelle visée s'agissant du monde du travail.
 - o Puis, parallèlement, intervient le processus « *d'incorporation* ». L'individu est confronté au choix d'accepter l'identité professionnelle qui lui est proposée par

l'environnement de travail, acceptation qui peut être totale ou partielle. Ce processus est le fruit d'une navigation sur un curseur dont les deux extrêmes sont :

- une identification totale à l'image d'un autre ou d'un collectif auquel on aimerait appartenir ou auquel on appartient déjà et à qui on aimerait s'identifier davantage,
- une différenciation qui consiste à identifier les écarts entre l'identité pour soi et celle du groupe ou de l'autre, correspondant ainsi à une mise à distance par rapport au groupe ou cet autre.

A ce stade, la transaction qui s'opère est dite « externe » et « objective » car dépendante de l'identité de l'autre et des identités héritées et visées de l'individu. La négociation qui s'opère, repose sur un équilibre plus ou moins stable entre deux besoins : celui de reconnaissance sociale ou de non-reconnaissance.

Selon les transactions menées par l'individu, le sentiment d'appartenance est plus ou moins partagé par le collectif et l'individu lui-même. Nous pouvons imaginer que plus l'individu s'identifie au collectif ou à un autre, plus il se sent « reconnu ».

Les théories de Dubar ne manquent pas de nous interpeller. En effet, elles nous questionnent sur la part de responsabilité de l'individu quant à l'élaboration de son identité professionnelle. A ce stade de nos travaux, nous pouvons émettre l'hypothèse que s'agissant de représentations, de transactions de la part de l'individu, nous pouvons nous interroger sur sa part de libre arbitre quant à la définition de sa propre identité. En lien avec ce que nous avons présenté sur le *burn out* ou l'épuisement professionnel, une question surgit particulièrement dans notre esprit : « Selon sa propre *socialisation biographique* et *relationnelle*, jusqu'où un individu en quête de reconnaissance est-il prêt à aller pour atteindre l'identité visée, celle qu'il cherche à obtenir comme preuve d'appartenance à un collectif, une organisation, une institution ? Dans quelle mesure l'articulation entre ces deux socialisations restera-t-elle harmonieuse ? Et à partir de quoi ou de quand, ou comment cette articulation peut-elle devenir « défailante » ?

Selon Jean François Blin⁹³ (1997), s'engager dans les relations de travail, les activités professionnelles, se former, prendre des responsabilités sont autant d'occasions de produire des identités nouvelles. C'est en participant aux différents jeux d'acteurs et aux situations rencontrées dans les organisations de travail que l'individu construit son identité professionnelle. Selon les contextes traversés, nous avons tous la possibilité de combiner plusieurs formes identitaires ; ce que Berger et Luckmann (1966) nomment « *conversion identitaire* ». De plus, selon Mokhtar Kaddouri⁹⁴ (2003) en tant que spécialiste des dynamiques identitaires, quatre possibilités se manifestent en fonction des situations rencontrées et des buts visés :

- dynamique de transformation : changer d'identité
- dynamique d'entretien : prolonger une identité existante
- dynamique de préservation : défendre une identité menacée
- dynamique de confirmation : faire reconnaître une identité nouvelle en manque de reconnaissance par un « autrui significatif »

Nous réalisons que pour participer au mieux au jeu des organisations, l'individu peut être amené à « fondre » à des degrés divers, son identité professionnelle dans des organisations où, en quête de reconnaissance dans une volonté d'appartenance, il peut vivre de multiples « *conversions ou dynamiques identitaires* ». Les identités professionnelles intégrées comme identités collectives se créent à partir du groupe qui les génère. Toutefois, plonger dans la culture d'une organisation peut comporter des risques, provoquer des paradoxes. L'individu est partagé entre besoin de reconnaissance et manque d'identification au rôle ou à la mission reçue. Il doit donc composer et se construire ainsi sa nouvelle identité professionnelle selon ses appétences, ses ambitions personnelles et ses aptitudes. Mais parfois, il doit aussi se résigner à faire des choix « malgré lui », contre ses valeurs par exemple, voire « contre SA valeur ». Ne dit-on pas classiquement : « Choisir, c'est renoncer ». Mais jusqu'à quel point ? Quelles limites ? Et renoncer à quoi, si c'est le cas ? A quoi l'individu est-il confronté intimement s'il est amené à effectuer des tâches ou des missions qu'il estime aberrantes ? Est-il « candidat » malgré lui au *brown out* ?

Si nous considérons les manifestations de l'usure professionnelle telles que nous les avons présentées, nous pouvons dire que les personnes qui en sont victimes traversent des crises. Compte tenu des symptômes possibles développés, il nous semble pertinent de nous demander comment l'organisme réagit lorsque ses différentes identités sont « touchées », « bousculées », « malmenées », « menacées ». A quel « endroit » de l'individu, l'usure professionnelle vient-elle faire écho ? Peut-être s'agit-il de crises identitaires ?

I.2.3. L'émergence du sujet

Le fait de rester soi au fil du temps et de se percevoir comme le même à travers différents contextes crée le sentiment de continuité pour Christiane Gohier et al (2001). Il permet au sujet de se développer dans son unicité. Pour François Dubet⁹⁵, le sujet se constitue par la construction d'actions autonomes et d'une identité propre dont il puise sa source dans son action sociale⁹⁶. Il exerce le contrôle sur ses actions et les situations rencontrées en leur associant un sens personnel. La direction ainsi déterminée lui permet de canaliser sa propre histoire et d'imaginer sa trajectoire sociale. Mais si cette trajectoire est déviée, que devient ce sentiment de continuité quand un évènement vient le mettre à mal ? Qu'en est-il pour des personnes « mises au placard » ? Nous nous interrogeons sur les conséquences d'un tel évènement sur l'individu. Si le sentiment de

continuité ne peut se maintenir ou si la personne ne peut mettre du sens sur ce qui lui arrive, cela peut avoir des conséquences sur son identité professionnelle. Sont-elles victimes de *bore out* par exemple parce que l'évènement qui les touche, vient rompre ce sentiment de continuité ou de *brown out* par l'incapacité à mettre du sens ?

De plus, que se passe-t-il quand des personnes se trouvent séparées, isolées, parce qu'elles n'ont rien à faire, aucune mission et qu'elles sont géographiquement dans un bureau au fond d'un couloir loin de leurs collègues habituels ? Nous pouvons imaginer les sentiments qui agitent l'individu qui en est victime : incompréhension, doute, colère, honte, perte de confiance en soi, en les autres, en l'institution, en la hiérarchie ; hiérarchie à l'origine de la décision de « placardisation ». Quelles conséquences a le sentiment d'isolement provoqué par la constatation de l'absence de solidarité des collègues (ce qui est le cas pour 73 % des personnes interrogées (Think-GPTW (2013, p.28))⁹⁷, qui restent en apparence parfois impassibles devant la décision de la hiérarchie ; collègues qui souvent ne savent pas eux-mêmes comment réagir, pris aussi par la peur qu'il leur arrive la même chose ? Collègues avec qui la personne « placardisée » a tissé au fil du temps des relations de confiance fortes avec certains d'entre eux ?

Ce rapport de confiance entre deux personnes est appelé « concept de contiguïté » par Donald Winnicott⁹⁸. Il permet selon lui de créer une relation vraie, dont les racines sont celles des premières relations avec la personne qui « a pris soin », qui a donné le droit d'exister, les permissions à créer... Ce type de relation avec les collègues basé sur une confiance profonde, permet l'introspection parfois utile et propice à la confiance, à l'authenticité sans risques. Elle permet de partager ses perceptions, ses désirs et aussi les doutes, les remises en questions.

Ces relations de confiance permettent aussi la congruence avec soi, chère à Carl Rogers⁹⁹, qui désigne l'équilibre parfait entre la prise de conscience que l'individu a d'une situation et l'expérience. Le but est de faire coïncider les perceptions idéales que l'on a de soi avec son vécu. Se sentir en congruence s'apparente à un sentiment d'unicité, d'authenticité, de justesse intérieure qui crée un état d'esprit sain, propice à la réalisation de soi.

Ce sentiment de congruence associé au sentiment de compétence, à l'estime de soi, à la conscience de sa valeur, à l'impression de maîtrise de son environnement, au sens de ses actions vers des buts choisis, aident à faire face aux changements, aux événements subis surtout s'ils sont négatifs.

Certains métiers, confrontés à des situations complexes et spécifiques en interface avec des facteurs humains, comme les travailleurs sociaux par exemple, engagent l'individu et toute sa personnalité. La construction identitaire engendre nécessairement un vrai travail sur soi, dans la mesure où « *l'être humain se construit et se reconstruit sans cesse comme un individu singulier* »

selon Guy Bajoit¹⁰⁰ (2003, p. 99). Ce qu'il nomme processus d'individuation et qui nécessite des conciliations fréquentes, a trois buts :

- 1) Un accomplissement personnel avec pour but de concilier identité engagée et identité désirée
- 2) Une reconnaissance sociale qui vise à faire coïncider l'identité engagée avec celle assignée clairement par les autres ou comme l'imagine l'individu
- 3) Une consonance existentielle qui cherche à accorder identité assignée et identité désirée

Bajoit G. nous enseigne aussi qu'à défaut d'atteinte de ses trois buts, les conséquences négatives respectivement pour l'individu sont les suivantes : 1) Le sujet est divisé 2) Le sujet est dénié par absence de reconnaissance 3) Le sujet est anémique par absence de règles, de lois qui lui donnent un sens à son existence ; absence qui le pousse au désarroi. L'individu peut alors se sentir perdu.

Confronté à ces tensions, l'individu peut réagir de deux manières :

- *L'accommodation* : une ruse qui lui permet de ne pas trop souffrir en se mentant, se trouvant des excuses, en se « faisant ses films » comme l'on dit parfois, sur une vie rêvée ailleurs.
- *La distanciation* : un travail sur soi en profondeur, qui inclut ses relations aux autres, une capacité d'autocritique.

C'est par l'usage de cette double capacité complémentaire que l'individu gère ses tensions. Dans les cas extrêmes, la première crée des « *imbéciles heureux* », la seconde des « *blasés cyniques* »¹⁰¹ comme nous le livre Jacqueline Beckers. C'est ainsi que l'individu peut reconstituer en permanence son identité, poursuivre ses actions sur l'environnement, à travers lesquelles, il entretient l'espoir de tenir ses engagements envers lui-même.

Des individus « *blasés cyniques* » ? Ces qualificatifs, nous rappellent les propos de Christina Maslach écrits précédemment¹⁰², décrivant des personnes en épuisement professionnel ou victimes de *burn out* : « *...une attitude cynique, insensible et négative...* » (Cf. aussi le tableau « *Manifestations de l'usure professionnelle* » en annexe). Nous pouvons peut-être alors imaginer que le cynisme affiché ou le sentiment d'être blasé peuvent être le signe d'une alerte que l'individu traverse des tensions identitaires.

I.2.4. L'engagement de la personne dans un processus de changement

Les différentes théories sur les dynamiques motivationnelles mettent en lumière l'importance de la perception que l'individu a des contextes, des situations qu'il rencontre, des interprétations qu'il en déduit et qui – à l'issue – orientent et décident de ses actions.

Le « *principe du déterminisme réciproque* »¹⁰³ d'Alfred Bandura¹⁰⁴ nous sensibilise sur les interactions sociales entre la socialisation biographique et la socialisation relationnelle, l'une étant

prioritaire sur l'autre ou réciproquement, pour déterminer les comportements mis en œuvre dans un contexte donné. Or les comportements sont beaucoup influencés par ces interactions notamment parce que l'être humain croit comprendre des attentes des autres. C'est encore plus vrai dans le cas des normes sociales qui vont conditionner la personne, qui cherchera à uniformiser ses propres conduites sociales si elle veut être acceptée, reconnue. Ces normes représentent une forme de sécurité car elles réduisent les risques de confusion et d'incertitude quant aux bons comportements à adopter en telle ou telle circonstance. En effet, à l'origine de ces conduites sociales, se trouvent la notion d'attitudes, concept central en psychologie sociale. Il permet d'expliquer d'une part, les différentes réactions de plusieurs individus face à une situation, d'autre part la constance régulière dans les réactions d'un même individu lors d'occasions semblables. Elles sont donc très liées aux représentations sociales de la personne et considérées comme « intention d'action » avant la mise en œuvre des comportements. Elles sont des tendances de l'activité psychique, des schémas propres à l'individu à évaluer la situation, les événements, selon les perceptions qu'il s'en fait, les croyances sous-jacentes, les expériences passées et les émotions qui y sont rattachées. Elles ne sont ni innées, ni immuables et sont perfectibles avec l'expérience, les interactions avec l'environnement, la formation ou un travail sur soi. Elles sont fortement corrélées à la notion de jugement de valeur ou d'opinions (Eagly et Chaiken, 1993).

Dans la structure affective d'une personne (Eagly¹⁰⁵ et Chaiken, 1993), elles se situeraient entre, en aval, les habitudes assimilées à des automatismes et en amont, les valeurs personnelles qui déterminent l'importance relative accordée aux éléments constitutifs d'une situation donnée. Une des origines de ses valeurs, seraient les besoins que l'individu vise à satisfaire. Cette référence aux besoins nous semble très importante car selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan¹⁰⁶ (2002), l'individu cherche à satisfaire les trois besoins psychologiques fondamentaux suivants : besoins d'autonomie, de reconnaissance et d'appartenance sociale. Leur satisfaction est essentielle à leur croissance, à leur intégrité et à leur bien-être. Ainsi, selon Jean Heutte¹⁰⁷ « *quand ces besoins sont satisfaits, l'organisme connaît la vitalité (Ryan & Frederick, 1997, cités par Laguardia & Ryan, 2000), la congruence interne (Sheldon & Elliot, 1999, cités par Laguardia & Ryan, 2000) et l'intégration psychologique (Deci & Ryan, 1991) : comme ces besoins fournissent une grande partie du sens et des intentions sous-jacents à l'activité humaine, leur satisfaction est ainsi vue comme un but « naturel » de la vie (Deci & Ryan, 2000) - La théorie de l'autodétermination montre aussi le lien qui existe entre les besoins fondamentaux et le bien-être ou l'eudémonie*¹⁰⁸.

En effet, les conditions qui contribuent à l'autonomie, à la compétence et aux relations à autrui non seulement stimulent la motivation intrinsèque et les processus d'intégration, mais elles exercent un impact direct sur la santé physique et psychologique des personnes (Williams, Deci & Ryan, 1998) »¹⁰⁹

Il nous apparaît ainsi clairement le lien entre les conditions qui permettent la satisfaction ou la non-satisfaction de ces besoins et la santé physique et psychologique des individus.

Taibi Kahler¹¹⁰ et ses travaux sur la « *Process Com*[®] », nous enseignent aussi l'importance des besoins psychologiques que tout individu cherche à satisfaire. Sous l'effet du stress, chaque personne montre des comportements repérables par les personnes formées à la discipline. Ces comportements sous stress sont spécifiques à la personnalité de chaque individu et sont intimement corrélés à ses besoins. Ils sont la manière dont l'individu cherche à les satisfaire, mais de manière négative et sont eux-mêmes générateurs de stress dans l'entourage.

I.2.5. Les relations de pouvoir comme levier de la construction identitaire

Pour R. Sainsaulieu (1996)¹¹¹, l'identité professionnelle se définit comme la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes* ».

« *L'identité serait un processus relationnel d'investissement de soi (investissement dans des relations durables qui mettent en question la reconnaissance réciproque des partenaires), s'ancrant dans « l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir »* ». ¹¹²

Dubar C. généralise cette approche par celle d'identité sociale en précisant que l'engagement cité ci-dessus dans un « *espace de reconnaissance identitaire* »¹¹³ dépend pour beaucoup de la place prise par cet individu, de son groupe d'appartenance et des composantes des relations de pouvoir dans cet espace.

Le mot « pouvoir » en français peut prendre une connotation de supériorité à travers la notion d'autorité, alors qu'il nous vient peut-être moins naturellement à l'esprit que « pouvoir », c'est aussi créer des possibles. D'ailleurs en management, il existe au moins deux façons d'accorder syntaxiquement le mot « pouvoir » : le « pouvoir sur » les choses ou les personnes, ce qui peut supposer la notion de contrôle et le « pouvoir de », suivi d'un verbe, qui ouvre le champ des possibles et pousse à la créativité et à l'action. Dans le premier cas, le pouvoir s'inscrit davantage dans une relation de domination/soumission, alors que dans le second, le pouvoir invite ou pousse au développement du potentiel humain. Dans le deuxième cas, l'individu est davantage responsabilisé et acteur de sa réussite.

Pour que ce pouvoir s'exprime, s'inspirant des travaux de Michel Crozier¹¹⁴, Sainsaulieu partage avec lui l'idée que l'individu est capable de se créer des espaces de liberté dans le monde structuré, formaté du travail. L'individu devient acteur par la mise en place de stratégies pour atteindre ses objectifs.

Quel est ce pouvoir auquel nous faisons référence ? Pour Robert Dahl¹¹⁵ (1968), le pouvoir est la « *capacité d'une personne A, d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A* ». Définition généralisée par Crozier et Friedberg¹¹⁶. (1977), « *la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* »¹¹⁷. Une relation de pouvoir est alors une relation d'échanges, dans laquelle deux individus ou groupes sont engagés. De nos lectures, nous comprenons qu'elle peut contenir une forme d'équilibre, une réciprocité, une négociation en tenant compte du libre arbitre – aussi petit soit-il - qui existe chez les individus comme nous le présenterons ci-après.

Bien que la plupart des ressources du pouvoir soit relativement légitime dans les organisations, selon Crozier et Friedberg, certaines situations ne sont en rien légitimes sur un point de vue formel. Crozier les appelle « *zones d'incertitude* » et elles sont créatrices de pouvoir pour les individus, l'organisation ne pouvant avoir tout pouvoir sur autrui. D'ailleurs, même dans les cas extrêmes, dans les organisations totalitaires, dans les pires conditions qui soient, il existe un espace de liberté, comme nous le précise Victor Frankl¹¹⁸, rescapé du camp de concentration d'Auschwitz et « père » de la logothérapie : *"Entre une sollicitation et sa réponse, il y a un espace. Dans cet espace se trouve notre pouvoir de choisir notre réponse, et dans notre réponse se trouve notre croissance et notre liberté"*¹¹⁹.

Ces « zones d'incertitude » sont des espaces de liberté et des atouts pour les individus dans l'univers du travail. Ils vont donc agir pour en augmenter l'étendue et leur nombre alors que l'organisation tentera l'inverse en essayant de les réduire. Selon Crozier, la conquête de ses « zones d'incertitude » se fait de 4 manières possibles et se traduit par différents types de pouvoir :

- Celle des savoir-faire avec le pouvoir de l'expert et la maîtrise d'une ou plusieurs compétences
- Celle qui vise la maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement. C'est le pouvoir de celui qui est dans l'organisation, l'autre étant à l'extérieur. C'est l'exemple d'un prescripteur avec un intervenant externe
- Celle qui vise la maîtrise de l'information et de sa communication avec le pouvoir de celui qui oriente, garde ou diffuse l'information à sa manière
- Celle de la maîtrise des « zones d'incertitude » par l'utilisation des règles (du jeu) de l'organisation, des règlements avec le pouvoir des managers, de la hiérarchie

Quoiqu'il arrive, l'individu dans toute organisation est toujours central dans les relations de pouvoir. En effet, par le biais des « zones d'incertitude », il dispose toujours d'un espace de liberté dans lequel il peut improviser à tout moment. Ce qui lui apporte une certaine « maîtrise » de la « zone d'incertitude ». Enfin, dans cet espace de liberté, comme nous l'avons vu avec Deci et Ryan, l'individu cherchera à satisfaire ses besoins fondamentaux personnels par une solution concrète.

Toutefois, nous savons qu'empêcher l'individu de satisfaire ses besoins peut avoir un impact sur sa santé psychologique et physique (Williams, Deci & Ryan, 1998). Quelles peuvent donc être les conséquences concrètes sur sa santé et sur l'environnement, si l'individu exerce son pouvoir d'expert jusqu'à l'épuisement ? Devient-il « candidat involontaire » au *burn out* ? Si le manager-expert exige de son équipe le même degré d'expertise jusqu'à l'extrême ou s'il manipule l'information par excès de pouvoir ou par peur de le perdre, l'individu prend-il le risque de basculer vers une forme de harcèlement moral ?

S'il est missionné sur des tâches qu'il estime à mille lieux de ses compétences ? S'il est « placardisé », privé de pouvoir dans l'exercice d'un métier, d'une pseudo-mission comme cela arrive parfois ? Confronté à l'ennui, au vide, à l'absence de tout référent, empêché de pouvoir s'identifier aux pairs, aux chefs, aux autres groupes ?

Selon la définition de l'identité professionnelle de Sainsaulieu, nous nous questionnons légitimement sur l'impact d'un excès de pouvoir ou sur la privation de « pouvoir ». L'expérience deviendrait alors celle « d'un excès ou d'une privation relationnelle et sociale du pouvoir » avec des conséquences sur l'identité professionnelle. Le *burn out*, le *bore out*, le *brown out*, le harcèlement moral en seraient-ils des manifestations ?

I.2.6. L'intelligence émotionnelle, pilier et ressources de l'identité professionnelle

Les recherches et travaux des spécialistes en neurosciences, tel que Daniel Goleman¹²⁰ (1997, 1999), Antonio Damasio¹²¹ (1999), Tony Buzan¹²² (1998) sur la créativité ou d'autres sur l'intuition (Malcolm Gladwell, 2006) ont démontré l'importance et les apports de l'intelligence émotionnelle dans les relations sociales. Si l'on résume cette intelligence comme une (grande) capacité à entretenir des relations aussi harmonieuses que possible avec soi et son environnement, les fondamentaux qui la constituent, la connaissance de soi, la confiance en soi, l'estime de soi, la conscience de soi, la communication interpersonnelle, le contrôle de soi et l'indépendance d'esprit sont comme des piliers de la structure émotionnelle d'un individu. Ils vont conditionner l'être humain dans ces interactions sociales. Savoir faire preuve de contrôle de soi, relativiser l'échec en le positivant, célébrer les réussites, contribuent à préserver et renforcer l'estime de soi. La confiance en soi qui permet entre autre de se remettre en cause en cas d'échec pour corriger ce qui n'a pas « fonctionné », permet de rester performant et de réussir dans l'avenir lors d'une situation similaire. De ces fondamentaux découlent les attitudes (notion abordée ci-dessus) que nous déployons face à la vie et de fait, de la représentation que nous nous faisons de la « réalité ». Ce point nous amène à faire référence aux travaux de Paul Watzlawick (1984)¹²³ en tant que spécialiste des relations interpersonnelles. Il a particulièrement contribué à la mise en lumière de la façon dont nous

percevons le monde, faite de subjectivité personnelle selon notre propre construction identitaire. Il nous enseigne que de toutes les illusions, la plus risquée consiste à croire qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait différentes versions de celle-ci existent dont certaines peuvent se contredire. Ces versions sont les fruits de la relation que nous entretenons avec notre environnement et non pas le reflet de vérités objectives et éternelles. Les perceptions jouent donc un rôle identitaire primordial.

En conclusion de ce concept d'identité professionnelle

Elle se définit dans l'instant en faisant appel à la connaissance de soi et en rapport à l'autre, à l'environnement. C'est surtout dans le cadre professionnel qu'elle se construit, bien qu'elle porte en elle, des racines issues de l'enfance. Elle se développe dans des relations de confiance, de pouvoir et dans la recherche de satisfaction des besoins fondamentaux de liberté, de reconnaissance, d'autonomie. Elle est riche de valeurs et se manifeste selon l'attitude que l'individu affiche face aux événements rencontrés, sans pour autant être inébranlable car pouvant être affectée par des situations qui peuvent amener cette personne à vivre des remises en cause ou des crises.

Plus les situations sont complexes par la multiplicité des interactions sociales avec pour fond des problématiques humaines, plus l'identité professionnelle est impliquée par l'investissement global de la personne. Les travailleurs sociaux, ou les personnes en lien avec les usagers sont particulièrement concernés. C'est aussi dans ces circonstances que l'identité professionnelle s'affine par la nécessité de présenter des compétences plus profondes qui font appel à l'identité propre de la personne. Elle est donc riche d'ingrédients relationnels qui demandent de faire preuve d'intelligence émotionnelle.

C'est sa confrontation au monde et surtout la perception que l'individu en fait, qui détermine la construction de son identité professionnelle. Ce qui lui permet de s'affirmer comme sujet.

Plongé dans différents univers professionnels, confronté à leurs normes sociales, ce que l'individu apprend et connaît de lui au cours de sa vie, ses capacités d'adaptation, la représentation qu'il a de lui, ses projets, ses stratégies de motivation, sa capacité à identifier ses besoins fondamentaux et à les nourrir, sa confiance en lui contribuent à la construction de l'identité professionnelle et sociale.

Dans notre société actuelle, où les repères identitaires s'effritent, se dissolvent, l'individu peut être en quête de sécurité pour savoir, à quoi, à qui se fier et comment. L'environnement étant particulièrement mouvant et par définition instable, l'individu peut trouver des réponses, parfois à « l'extérieur » de lui, plus sûrement à « l'intérieur » de lui.

Il lui appartient de se construire les repères identitaires qui lui font défaut. En fait, ils sont déjà construits, mais pas suffisamment identifiés. C'est pour cela que le travail sur soi, aller à la rencontre de soi est primordial et donne toute sa force au « *Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux* ». Cette citation inscrite sur le fronton du Temple de Delphes en Grèce, reprise et synthétisée par Socrate en « *Connais-toi toi-même* » est une invitation à construire son propre temple dans lequel l'individu peut trouver la sécurité, la sagesse par l'identification de ses propres ressources.

L'identité professionnelle peut bénéficier des mêmes fruits. Elle n'est ni fixe, ni linéaire. Elle s'enrichit des situations rencontrées, des contextes d'apprentissage, des formations et de l'autodidaxie pour se mettre à l'abri, autant que possible, des événements parfois dramatiques de la vie professionnelle.

Définir son identité professionnelle en conscience, permet de connaître ses limites, d'éviter certains écueils, de développer notre vigilance, notre intelligence émotionnelle, notre acuité, notre présence au monde, de mieux percevoir les dangers pour mieux les anticiper. Et comme nous l'affirmons en tant que coach, durant nos accompagnements : « *Il est préférable de se définir plutôt que de se défendre* ».

Ainsi, à travers sa propre construction identitaire, des choix et des décisions prises, l'individu a alors la possibilité de « réussir dans la vie », et mieux encore « réussir sa vie ».

I.3. Problématisation

Si le problème a une solution, il ne sert à rien de s'inquiéter.

Mais s'il n'en a pas, alors s'inquiéter ne change rien.

Proverbe tibétain¹²⁴

I.3.1. Projection de l'usure professionnelle des agents territoriaux

Selon « Les synthèses des bilans sociaux 2011 et 2013 du CNFPT », le nombre de jours moyens d'absence pour raisons de santé est passé de 19,2 en 2007 à 21,8 en 2011¹²⁵, puis 22,5 en 2013¹²⁶. Ce sont les absences pour longue maladie qui expliquent cette hausse, avec 7,2 jours en 2013, contre 6,8 jours en 2011. L'augmentation de ces absences peut trouver une partie de leur cause dans le vieillissement de la population active. Mais pas seulement. Alors que les accidents du travail ont chutés de 70% depuis une dizaine d'années, les maladies professionnelles ont augmenté de 30%¹²⁷.

Nous notons ainsi une forte progression des TMS : en 2012, elles représentaient 82,2 % des évènements survenus au titre des maladies professionnelles (les affections liées au plomb et à ses composés se classent au second rang avec seulement 2,8 % des évènements¹²⁸). En 2015, ce nombre est passé à 94 %, soit une augmentation de 14%¹²⁹. Parallèlement, le nombre de jours d'arrêt liés à des évènements psychosociaux (stress, violences, harcèlement, mal être) a aussi augmenté de 14 %. Selon l'étude du CNFPT (2014)¹³⁰ sur la pénibilité, les médecins du travail notent une progression des volumes d'agents en usure professionnelle et, en particulier, de la proportion des femmes. Ils observent par ailleurs que si ces problèmes augmentent avec l'âge des agents, ils s'étendent maintenant à des agents plus jeunes dès 35-40 ans, ainsi qu'une très forte augmentation des visites médicales spontanées et des visites pour charge mentale. Il est également noté que les métiers des services à la population sont aussi concernés : les aides à domicile, les agents des EHPAD ou des écoles, les travailleurs sociaux, les métiers de la restauration collective, les métiers de la sécurité...

En 2014, le cabinet de prévention des risques psychosociaux Technologia, estime que 3 millions d'actifs¹³¹ sur un total de 28,6 millions¹³² seraient « en risque élevé de *burn out* », soit une personne sur dix.

En 2015, selon la 2e édition de l'étude « Bien-être au travail »¹³³ de l'institut *Think pour Great Place to Work*[®], 1 salarié sur 2 (48 %) se dit être confronté à une situation de *burn-out*, dont près de 1 sur 5 (17%) se dit potentiellement en situation de *burn-out*, (ce nombre passe à 1 sur 4 (24 %) chez les cadres), 1 sur 3 (31 %) se dit être confronté à ce problème dans son entourage professionnel.

Rapporté au nombre d'agents territoriaux en France, soit près de 1,9 million au 31 décembre 2015¹³⁴, 17 % d'entre eux représentent 321 182 agents potentiellement en situation de *burn out* et 906 868 agents confrontés à cette situation, soit près de 1 million.

Ce phénomène semble si répandu actuellement que le député Benoit Hamon a tenté en 2015, de faire prendre en charge le *burn out* par la Sécurité sociale dans le cadre du projet de loi sur le « dialogue social ». En vain, puisqu'en mai 2015, la commission des finances de l'Assemblée Nationale a jugé « irrecevables », plusieurs des amendements proposés. En effet, au moins deux raisons expliquent ce rejet :

La première est d'ordre constitutionnel par application du principe « *d'irrecevabilité financière* », en effet « *l'article 40 de la Constitution (...) interdit toute création ou aggravation d'une charge publique et n'autorise la diminution d'une ressource publique que dans la mesure où elle est compensée par l'augmentation d'une autre ressource* »¹³⁵.

La seconde est médicale, puisqu'en 2015, le *burn out* n'était pas reconnu comme pathologie. Avis confirmé par l'Académie de médecine dans son rapport du 23 février 2016¹³⁶ sur le *burn out* :

« ...Le terme de *burn-out* ne peut être actuellement un diagnostic médical. Son usage extensif conduit à confondre détresse (ou fatigue) et pathologie émotionnelle. Les situations de détresse (...) nécessiteront une thérapeutique ayant apporté la preuve de son efficacité. ». En résumé, le *burn out* ne peut être considéré comme une pathologie recensée dans le cadre nosographique actuel.

Depuis, Benoît Hamon en tant que candidat aux dernières élections présidentielles, a inclus dans son programme de faire reconnaître le *burn out*, cette fois comme maladie professionnelle afin que ce soit les entreprises qui assurent la prise en charge des dépenses comme c'est le cas pour les autres maladies professionnelles. En parallèle, entre septembre 2016 et février 2017, une mission parlementaire menée par le député du Val d'Oise Gérard Sebaoun proche de Benoit Hamon, a présenté 27 recommandations pour réduire les risques de *burn out*, avec deux objectifs majeurs : améliorer la santé au travail de la majorité des travailleurs et la prise en charge des victimes de *burn out* jusqu'à leur réinsertion¹³⁷.

L'atteinte du deuxième objectif visé par cette mission parlementaire prendra du temps, compte tenu des sommes colossales en jeu. Dans ce rapport de l'Académie de médecine, il est mentionné que le coût économique annuel du stress au travail dépasserait les 20 milliards d'euros¹³⁸ selon l'*European Agency for Safety and Health at Work*. Soit entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés d'après l'Organisation Internationale du Travail¹³⁹. Pour la France, l'INRS estime le coût minimum du stress de 2 à 3 milliards d'euros¹⁴⁰ pour une population de 27,8 millions d'actifs en 2017.

La situation est suffisamment sérieuse pour être traitée par la Haute Autorité de Santé (HAS) qui en mars 2017 a édité une « Fiche mémo : *Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout*¹⁴¹ ». Cette fiche destinée notamment aux médecins du travail et aux généralistes présente une définition de ce syndrome ainsi que son repérage, sa prise en charge et l'accompagnement des personnes de retour de congé maladie. Et qu'en est-il pour les autres « troubles psychiques » que nous avons évoqués ?

A travers l'état des lieux que nous venons de faire, nous notons que c'est le *burn out* qui fait l'objet de recommandations de la part des autorités sanitaires et médicales.

Comme nous l'avons noté sur un point de vue juridique, hormis les 10 facteurs officiels de pénibilité au travail et les lois sur le harcèlement moral, rien n'existe sur l'usure professionnelle telle que nous l'avons présentée.

I.3.2. Usure et identité professionnelles : Union libre ? Cohabitation ? Ou projet d'avenir ?

A cette étape de nos travaux, nous relevons d'une certaine manière le contraste saisissant entre d'un côté le vide juridique et les quelques ouvrages sur le thème de l'usure professionnelle et de l'autre, les 48 % des salariés, soit 11 millions sur 23, (En 2008, 89,5 % des actifs sont salariés selon

l'INSEE)¹⁴² dont 1 million d'agents territoriaux qui seraient concernés par le *burn out* (Selon la 2e édition de l'étude « Bien-être au travail »¹⁴³ de l'institut *Think* pour *Great Place to Work*[®]). Statistiquement, comme déjà évoqué, plus de 300 000 agents seraient en situation de *burn out* et 190 000 en risque élevé !

Sachant que le *burn out* n'est qu'une partie des manifestations possibles de l'usure professionnelle, l'absence d'étude épidémiologique sur ces sujets fait qu'il est impossible actuellement de quantifier réellement le nombre de personnes concernées.

Les entretiens que nous avons réalisés pour ce mémoire, nous ont fait apparaître aussi un autre contraste : d'un côté la souffrance des victimes et de l'autre le manque de connaissance en apparence sur le sujet que nous traitons dans l'environnement des personnes directement affectées.

Il y a donc de quoi s'interroger sur l'ampleur du phénomène que nous étudions et par conséquent sur notre pouvoir d'agir.

Dans notre introduction, nous avons commencé à présenter le questionnement existentiel et les doutes que nous pressentions chez les personnes victimes d'usure professionnelle et aussi de la part de leur entourage hiérarchique.

Partant du principe que les personnes visées n'étaient pas concernées par les 10 facteurs officiels de pénibilité au travail, nous nous sommes demandé dans notre étude de quels maux souffrent donc ces personnes en exprimant peut-être par le corps, ce qu'elles ne peuvent exprimer par les mots ?

A condition que ces mots aient bien été conscientisés et exprimés. Et si oui, ont-ils été bien entendus ? Par qui ? Comment les entendre et à quelles fins ?

Selon l'INSEE, l'espérance de vie en France à 60 ans, est de 22,9 ans pour les hommes et 27,3 ans pour les femmes¹⁴⁴, cela signifie qu'à l'âge de 50 ans, en moyenne, les quinquagénaires peuvent vivre encore environ 35 ans ! C'est nettement plus que la durée de leur propre vie professionnelle que l'on peut raisonnablement estimer en moyenne de 30 ans !

Si les agents usés professionnellement prennent conscience de ces faits vers 50 ans, que se passe-t-il dans leur corps, leur cœur et leur esprit ? Quelle vision ont les agents et leur hiérarchie du futur professionnel de ces agents ? Quelles perceptions ont-ils alors de leur propre retraite, des années restant à vivre ?

Nous nous sommes questionné aussi sur les conséquences de l'usure professionnelle. Arrêts maladie ? Absentéisme ? Démotivation ? Quels sont alors les impacts sur la qualité du Service public offert aux usagers et par conséquent sur le bien-être de la société ?

En matière de professionnalisme et de motivation, compte tenu que l'âge moyen des agents de la Fonction publique territoriale est de 44,6 ans et qu'un agent sur trois à plus de 50 ans (37,5 %) ¹⁴⁵, dans quelles conditions, peuvent se transmettre les savoirs et les compétences aux générations futures si près d'un sur deux est concerné par le *burn out* (48 %) ? Quels messages conscients ou inconscients émettent-ils à leur entourage professionnel, même s'ils sont soumis au devoir de réserve propre à la Fonction publique ? Quelles définitions et formes donner au tutorat ?

Sur un point de vue managérial, comment les cadres assurent-ils leurs fonctions de manager face à des collègues en situation d'usure professionnelle si un sur quatre, est lui-même en situation de *burn out*, d'après l'étude « Bien-être au travail » de l'institut *Think* pour *Great Place to Work*® ?

Jusqu'où se porte le questionnement existentiel de l'agent en proie à l'usure professionnelle ? Sur son identité professionnelle ? Son rôle ? Sa raison d'être au sein de la Collectivité territoriale ?

Plus généralement, quelles solutions individuelles et collectives peuvent être mises en place par l'individu lui-même, par l'autorité publique, les élus, pour au mieux enrayer l'usure professionnelle, l'anticiper et éviter qu'elle n'arrive, et faire en sorte qu'elle n'affecte pas « l'identité professionnelle générale » des collectivités territoriales dont la mission est celle d'un Service public de qualité auprès des usagers ?

Jusqu'à et pour la suite de notre mémoire, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Comment comprendre et reconnaître l'usure professionnelle ?
- Dans quelles mesures, cette situation affecte-t-elle l'identité professionnelle ?
- Comment les agents territoriaux qui en sont victimes peuvent la surmonter ?
- Quelles solutions peuvent être créées pour que les agents concernés réussissent leur deuxième partie de vie lorsque la première se solde par de l'usure professionnelle ?

Alors que faire ? Attendre une réponse positive des pouvoirs publics prendra du temps.

Toutefois, comme nous l'avons présenté en introduction de ce mémoire, nous avons présupposé que l'individu victime d'usure professionnelle porte partiellement en lui les germes de sa propre usure professionnelle, qu'elle a en lui une part de ses racines.

Nos travaux sur l'usure professionnelle et sur l'identité professionnelle et la manière dont nous les avons présentés tendent à confirmer ces propos, au moins partiellement. Ce qui rejoint l'avis de l'Académie nationale de médecine (2016, p.10) : « *Selon certains auteurs, les facteurs personnels entreraient en compte dans 40 % des causes de l'épuisement professionnel et les facteurs organisationnels dans 60 %.* »

Soyons clair. Dans notre esprit, nous mettons le focus sur la notion de responsabilité. Non pas dans le sens de « fautif » et encore moins de « coupable », mais de personne riche de ressources, de

potentialités, d'un pouvoir d'agir, qui après en avoir pris conscience, est capable de poser des actes pour tendre vers un mieux-être. La situation professionnelle à l'origine de l'usure jouerait le rôle de comburant nécessaire à la combustion, un rôle de catalyseur et de révélateur d'une identité professionnelle malmenée ou « mal menée », afin qu'elle soit mieux identifiée, puis restaurée, et enfin mise en valeur au profit de la Collectivité ou de l'humanité ; humanité personnelle ou Humanité collective.

La problématique que nous posons peut donc se résumer ainsi : **En quoi, pourquoi et comment, l'usure professionnelle est-elle occasion de renouer avec l'identité professionnelle ?**

Les réponses à cette question pourraient être initiées par cette citation de Confucius : « *Nous avons deux vies, la deuxième commence le jour où nous réalisons que nous n'en avons qu'une* ».

Cette citation nous inspire. Elle est le fruit d'une prise de conscience. Ce qui signifie que pour pouvoir agir face à l'usure professionnelle, faut-il encore reconnaître qu'elle existe pour pouvoir mettre en œuvre la possibilité d'en sortir. Dans cette démarche de bons sens, nous tenterons de répondre à notre problématique, en émettant deux hypothèses :

- **l'usure professionnelle est de causes multiples.** Comme nous le disons en coaching : « *Faut-il attendre d'aller mal, pour aller mieux ?* ». En effet, identifier les causes permet d'agir à la source pour limiter les risques d'usure et aussi favoriser l'aspect curatif. Que ce soit individuellement ou pour la Collectivité.

- **l'accompagnement individuel et collectif des personnes usées professionnellement,** ainsi que de leur entourage managérial, hiérarchique et aussi des divers acteurs périphériques comme les médecins et psychologues du travail, les Directions des Ressources Humaines, les Instances Représentatives du Personnel (IRP), **est une solution à l'usure professionnelle.** Ce que nous nommons « accompagnement » se traduit par management, formation, coaching, tutorat, thérapie...

Afin de vérifier nos hypothèses, nous présenterons dans la deuxième partie de ce mémoire, notre terrain d'étude concret - ce que nous nommons chantier - la mission que nous avons menée, les entretiens réalisés auprès de différentes personnes : victimes d'usure professionnelle, médecin et psychologue du travail, délégué syndical, encadrants, avocat, les analyses et résultats que nous en avons tirés. Nous proposerons pour finir quelques pistes de réflexion et d'actions pour tendre vers davantage de bien-être au travail.

II. DEUXIEME CHAPITRE : Travaux d'enquête

Ce deuxième chapitre de notre mémoire se décompose en trois parties. La présentation de notre chantier et mission de stage en est le premier volet, suivi de notre méthodologie d'enquête basée sur des entretiens semi-directifs. S'en suit une analyse longitudinale, puis transversale synthétisée dans un tableau en annexes appelé : « *Tableau de retranscription des 8 entretiens* », dont un extrait est présenté dans le corps de notre mémoire, doublée d'une argumentation textuelle.

II.1. Chantier et mission

Notre stage s'est déroulé au sein d'un Département français et plus spécifiquement à la Direction Générale Adjointe des Solidarités.

II.1.1. Notre mission

Le libellé de notre mission était :

Réaliser une cartographie des compétences des secrétaires médico-sociales, des instructeurs (Autonomie, Social, Insertion, Prévention de l'Enfance), des assistants (de Direction, RH, Équipe de direction, Logistique) dont l'objectif à terme est d'assurer un parcours professionnel d'adaptation à l'évolution des postes par la formation.

II.1.2. Le contexte général de la mission

Le Département de nos investigations est une Collectivité territoriale régie par la Constitution du 4 octobre 1958¹⁴⁶, Personne morale de droit public distincte de l'État, elle bénéficie à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale.¹⁴⁷

Il convient alors de définir le contexte général de cette mission sous 3 cadres différents : juridique, politique, administratif.

II.1.2.1. Le cadre juridique

Différentes lois définissent ce cadre juridique :

- La loi du 13 août 2004¹⁴⁸, relative aux libertés et responsabilités locales présente le Département¹⁴⁹ comme le chef de file de son territoire, responsable de la définition et de la mise en œuvre de la politique d'action sociale.
- La loi NOTRe¹⁵⁰ du 7 août 2015 qui définit notamment les compétences confiées aux Collectivités territoriales,

- Le Code de l'action sociale et des familles qui structure l'accès aux prestations sociales légales et facultatives des départements.

Parmi ses responsabilités, le Département arrête certaines orientations stratégiques et met en œuvre des prestations et des actions au titre de l'aide sociale légale ou facultative, notamment dans les domaines de l'autonomie¹⁵¹, l'insertion¹⁵², l'action sociale¹⁵³, la protection de l'enfance¹⁵⁴.

Ces différentes lois imposent aux Départements la mise en place de « schémas » pour leur application. Ce qui nous amène à présenter le cadre suivant selon les orientations politiques des élus.

II.1.2.2. Le cadre politique

Le Département est dirigé par une assemblée d'élus, qui arrête les directives d'organisations sociale et médico-sociale, en application des lois et des schémas cités ci-dessus.

Ces directives et schémas ont pour objet d'apprécier les besoins de la population, de dresser le bilan des dispositifs existants, d'en déterminer les objectifs de développement, de préciser le cadre de coopération et définir les critères d'évaluations.

Ils s'inscrivent dans un cadre réglementaire qui définit le champ du domaine concerné. Il contribue à la réalisation des objectifs stratégiques du Département votés précédemment en Assemblée départementale.

Quelles que soit leurs ambitions, ils impliquent des choix politiques de gestion des compétences et nécessitent un fort portage politique pour réussir.

Les différents schémas au sein de la DGA Solidarités présentés par le Département sont les suivants :

- Schéma en faveur de l'enfance et de la famille (Plan 2016-2021)
- Schéma en faveur de l'autonomie des personnes (Plan 2013-2017)
- Schéma en faveur de l'insertion :
 - o Le Pacte Territorial pour l'Insertion et pour l'Inclusion Sociale (PTI 2014-2020)¹⁵⁵
 - o Le Programme Départemental d'Insertion et de l'Inclusion Sociale (PDI 2015-2017)
- Le Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHPD 2017-2022)

II.1.2.3. Le cadre administratif

Le Département est piloté par un Directeur Général des Services et des Directions Générales Adjointes affectées aux différentes thématiques dont le Département a la responsabilité (Transport, Action Sociale, Education, Culture, Sport...) ¹⁵⁶.

Parmi ces Directions Générales Adjointes, la DGA Solidarités est en charge des politiques de solidarités sur la base d'un « Projet social de territoire », dont les orientations stratégiques sont les suivantes :

- Améliorer l'organisation des professionnels au sein des Directions de la DGA Solidarités
- Effectuer les diagnostics, soit mieux connaître son champ d'actions
- Améliorer les outils des professionnels par :
 - o l'élaboration de référentiels
 - o l'élaboration de projets de service
 - o la mise en place d'un schéma d'encadrement en UTAS¹⁵⁷
 - o un plan de formation
- Améliorer la communication par la mise en place d'une revue documentaire

Concrètement, les usagers présentent des situations parfois complexes qui touchent conjointement différents domaines de vie de l'Action sociale : la précarité, les violences conjugales, l'enfance, la maltraitance, le logement, l'autonomie, l'insertion... Une coordination des actions sociales est donc absolument nécessaire entre les services en charge de ces thématiques pour permettre une qualité de service public et proposer des prestations en cohérence avec la situation de chaque usager, tout en respectant les cadres politique, juridique et administratif décrits précédemment.

A cette étape de la présentation du contexte, il nous semble pertinent de faire remarquer la complexité du contexte lié aux trois cadres que nous venons de décrire. Il nous a d'ailleurs fallu un temps de plusieurs semaines pour commencer à comprendre les mécanismes en présence, les interactions juridiques, politiques, administratives, les enjeux, les leviers d'actions, les influences, mais aussi les jeux de pouvoir.

II.1.3. Le contexte « sensible » de la mission

Notre stage s'est déroulé au sein d'une direction hautement stratégique dont le cœur est l'Action sociale, mission principale du Département. Pour la mener à bien, plus d'un quart des effectifs y sont consacrés et une part importante du budget total de cette Collectivité territoriale.

Pour l'accompagnement de notre mission, nous avons notre tutrice spécialiste et experte du travail social depuis de nombreuses années. Qu'elle en ait la responsabilité du suivi était donc légitime, car il est important de préciser que l'origine de cette mission ne provenait pas du Service Formation de la Direction des Ressources Humaines qui lui, est dédié à la formation des autres agents hors Action sociale. Ceci s'explique par le fait que cette mission ait nécessité d'être suivie par un(e) spécialiste, compte tenu de la technicité des métiers de ce domaine bien spécifique, pour pouvoir analyser et répondre aux besoins en formation des professionnels de l'Action sociale. Le service Formation

gère néanmoins la logistique et la mise en œuvre des formations des agents du DGA Solidarités et les formations des agents des autres Directions.

Nous avons évoqué le caractère « sensible » de la mission. Trois raisons justifient ce critère :

1. Travailler sur une mission en vue d'élaborer un plan de formation qui n'entre pas dans le champ habituel du service Formation est « délicat » et suscite de ménager les susceptibilités.
2. La notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est inexistante au sein de ce Département, ce qui nécessite de construire par soi-même ses propres outils prévisionnels avec la nécessité « d'emprunter » des données du personnel (âges, historique de formations, diplômes...) détenues par la Direction des Ressources Humaines ; ce que nous avons dû faire.
3. La mission qui nous a été confiée s'est déroulée au cœur d'une réduction du nombre d'UTAS pour mise en place au 1^{er} juin 2017. Cette réorganisation concerne notamment des catégories d'agents sur lesquelles portait notre mission : **les assistants, les instructeurs, les secrétaires médico-sociales** dont certains pouvaient être amenés à changer d'adresses administratives (lieux de travail), à voir leurs missions évoluer pour répondre aux besoins de cette nouvelle organisation. Ces changements ont été générateurs de fortes inquiétudes pour eux avec en parallèle une présence syndicale fortement mobilisée.

II.1.4. Pourquoi cette présentation contextuelle ?

Nous avons observé une forme de « temporalité » en raison des changements fréquents qui affectent les règles du travail et plus particulièrement le travail social. D'une part, sur un point de vue politique, les élections départementales ont lieu tous les six ans. Comme l'Action Sociale est la mission principale du Département, chaque nouvelle élection apporte de nouvelles orientations. A cela s'ajoute, les autres changements liés aux autres élections présidentielles, législatives qui déterminent l'aspect juridique. Nous avons présenté une synthèse de ces trois cadres car elle illustre partiellement le contexte qui doit être respecté par les agents dans le cadre de leurs missions de Service public. Ces cadres changeants peuvent être contraignants en raison de l'empilement de lois et de textes qui les constituent, mais aussi de leur durée toute relative.

II.1.5. L'évolution de la mission

La rédaction du cahier des charges, en tant que document officiel, a nécessité le respect d'un cadre administratif pour qu'il soit accepté. Une semaine, plusieurs moutures et neuf pages ont été nécessaires pour le rédiger. Parallèlement, l'ambition affichée nous questionnait sur notre capacité à mener à bien cette mission, non pas tant en matière de compétences que nous étions en train d'acquérir par notre année de Master 2 avec celles présentes au sein du Département qui

complétaient les nôtres, mais pour ce qui est du temps disponible ; le temps étant une notion très subjective au sein de la Collectivité.

Un mot nous a paru essentiel dans le libellé de la mission, le mot : « *compétences* ». Nous avons donc cherché à en obtenir une définition claire auprès du Département. En vain, malgré notre forte volonté. Quelque peu désarmé face à cette situation, nous avons sollicité nos professeurs et notre responsable pédagogique, pour trouver des solutions et finir notre mission aussi bien que possible.

A mi-chemin du stage, après plusieurs demandes orales et finalement par écrit, la mission initiale a changé : ce qui était « *Réaliser une cartographie des compétences...* » est devenu « *Réaliser un profil des secrétaires...* ». Ce qui auparavant s'inscrivait dans un cadre de GPEC, n'était plus. La mission avait changé d'orientation et d'ambition. Pour autant, la notion de « profil » était à peine plus claire, bien qu'un « *Profil des cadres en UTAS* » avait été élaboré quelques mois plus tôt.

Nous avons cherché à savoir quels étaient les critères objectifs à présenter pour le « *Profil des secrétaires* ». La réponse a été d'en produire le plus possible, de les présenter et qu'en fonction des résultats obtenus, nous ajusterions le travail à fournir. Ce que nous avons fait. Au final, nous avons proposé successivement cinq « *Profils des secrétaires* », car par manque d'objectifs clairs, nous avons dû faire, refaire, défaire, refaire...

II.1.6. Les avancées et résultats obtenus

- La première avancée a été de clarifier la mission et de permettre sa requalification en passant d'une « *cartographie des compétences* » à un « *profil des secrétaires* ». Donc - de fait - de réajuster les résultats attendus et ainsi de tendre vers davantage de concret dans la réalisation de la mission ainsi clarifiée.
- Puis, la réalisation de 64 histogrammes et/ou camemberts divers issus de dizaines de tableaux croisés dynamiques sur une base que nous avons créée de 54 000 données, issue de 31 critères pour 139 agents (âges, diplômes, statuts, historique des formations ...) Cette banque d'informations a constitué la matière première nécessaire à la réalisation à terme du « *Profil des secrétaires* ».
- Les différents prototypes de profils rédigés (5 en tout) qui sont autant de « photos » issues des bases de données. Elles donnent un aperçu concret du profil de ses agents et permettent des orientations pour poursuivre la mission.

Moyens utilisés : des rendez-vous avec des agents professionnels du travail social, inspecteur de l'Education Nationale, internet, des référentiels emplois-compétences, diplômes, des textes de loi, Excel, Word, Mind Manager (logiciel de Map Mapping), PC, téléphone, mail, nos cours de droit de la formation, d'ingénierie de formation, sur la GPEC et quelques ouvrages.

II.1.7. Les apports de l'ingénierie de formation

Les apports ont été les suivants :

- La nécessité de nous immerger dans l'univers de cette Collectivité locale, de ses rouages en lien avec la formation et l'évolution des agents (statutaires et contractuels)
- Le travail de recherche sur la définition du mot « Compétence », l'approche « Macro, Mezzo, Micro » avec la lecture de livres de T. Ardouin¹⁵⁸ (2013), de M.F. Reinbold¹⁵⁹ et J.M. Breillot¹⁶⁰ (1993) et les cours du Master 2 ICF
- Une approche sociologique afin de développer la qualité du Service public aux usagers
- L'étude du cadre juridique et la référence aux lois notamment celle du 5 mars 2014¹⁶¹ et du 8 août 2016¹⁶², dite « Loi Travail »
- La mise en place d'une veille documentaire et juridique pour rester informé :
 - des derniers décrets d'application des lois citées ci-dessus au sein des Départements
 - des évolutions possibles des métiers de l'étude en matière de lois et des catégories statutaires des agents concernés
- L'étude des diplômes et formations qualifiantes, ainsi que leur référentiel, dans le but de déterminer la relation Emploi-Formation
- La recherche des dispositifs de formation existants au sein du Département en lien avec des référentiels Emploi-Compétences
- La démarche ACRE de T. Ardouin appliquée à la création du cahier des charges, l'exploitation des bases de données, la production du livrable, la rédaction du rapport de mission
- L'approche statistique avec la volonté de pousser aussi loin que possible l'analyse des données pour réaliser une étude approfondie
- La prise en compte de critères de GPEC, avec l'étude des fiches de poste des métiers d'instructeur, d'assistant, de secrétaire médico-sociale, l'existence d'entretien d'évaluation annuel
- La rencontre avec des professionnels capables d'anticiper les évolutions de ces métiers
- Un début de réflexion sur les actions à mener dans le domaine de l'accompagnement
- Un début d'analyse des différents dispositifs existant au sein de la Collectivité dans une démarche de formation tout au long de la vie
- Le respect d'un cadre méthodologique pour atteindre les objectifs fixés
- Un esprit scientifique par la rigueur que nous nous sommes imposé
- Les échanges avec nos professeurs qui nous ont éclairé et nous ont aidé à envisager plus sereinement la fin du stage dans une période de flou à mi-chemin de notre mission

- La prise de conscience de notre identité professionnelle en réalisant que la mission telle qu'elle s'est déroulée parfois, nous semblait éloignée de celle d'un futur ingénieur de formation.

II.1.8. Conclusion

Le libellé de la mission et ses objectifs ont changé deux fois. Au départ, elle devait porter sur une « *Cartographie des compétences des cadres en UTAS* ». Ce qui nous convenait parfaitement en tant que coach et formateur spécialisé en management. Finalement, le public concerné n'était plus des cadres, mais des instructeurs, des assistants, des secrétaires médico-sociales ; métiers que nous ne connaissions pas du tout. La seconde fois à mi-chemin, comme évoqué ci-dessus, passant d'une « *cartographie des compétences* » à un « *profil* ».

Elle s'est déroulée dans un contexte de réorganisation du territoire et des directions du Département avec un nouvel organigramme au second semestre 2016, avec notamment la nomination d'un nouveau DRH. Ce changement d'organigramme explique les freins rencontrés pour obtenir les données utiles à notre étude et donc une grande perte de temps et d'efficacité. Le tout dans une période d'élection présidentielle. Cette situation a été génératrice de tensions, de stress pour les personnes avec qui nous avons travaillé, avec des conséquences sur la réalisation de notre mission. Elle aurait pu se dérouler autrement avec les points d'amélioration cités dans notre rapport de mission et que nous reprenons dans nos préconisations en fin de mémoire.

Nous sommes passé d'une réelle motivation à de la lassitude, à de l'exaspération, à de la démotivation à cause de l'absence de directives claires, des changements de libellé de mission, de caps et de l'annulation répétée des travaux effectués. Etre remis en cause régulièrement sur nos productions nous semblait au début juste car inexpérimenté sur le terrain d'une Collectivité territoriale aussi importante. En tant que stagiaire, nous avons donc beaucoup pris sur nous, face à des manières de travailler qui ne nous sont pas familières, comparées à celles acquises au cours d'une vie professionnelle riche. Nous avons évité de trop nous affirmer pour ne pas nuire à nos relations avec notre entourage. Jusqu'à un certain point où nous avons ressenti le besoin de manifester que notre identité de futur ingénieur de formation était malmenée ; identité qui se faisait jour au fur et à mesure de notre avancée durant ce Master. Passer la deuxième moitié du stage, soit quatre mois quasiment exclusivement sur Excel à faire des tableaux et des camemberts nous a questionné sur nos futurs choix professionnels, autrement dit sur le sens donné à notre avenir.

Toutefois, nous en sommes sorti avec le sentiment globalement d'avoir beaucoup appris à différents niveaux. Avec aussi une frustration certaine de n'avoir pas pu finir notre mission, alors que nous sommes convaincu que cela aurait pu être possible en d'autres circonstances.

Etonnement, aujourd'hui, nous savons que nous avons vécu une expérience courte de *bore out*, associé à du *brown out*. Bien que nous comprenions l'utilité de nos travaux, tout en étant très occupé, ne pas en avoir d'objectifs clairs, ne pas en « voir le bout », devoir faire, refaire, défaire plusieurs fois nos travaux, a créé des sentiments d'ennui, de perte de temps, d'inefficacité et de gâchis par l'inutilisation de nos compétences. Certains aspects de ce stage nous ont fait nous sentir de plus en plus en contact avec des sentiments de démotivation et d'usure par la répétition de moments où notre travail était dévalorisé et où notre identité professionnelle était remise en cause.

Finalement, comme nous le disons en coaching, nous avons bénéficié de l'effet « *Serendipity*¹⁶³ », la notion de profit secondaire, ce que S. Catellin (2013) définit par : « *L'art de prêter attention à ce qui surprend et d'en imaginer une interprétation pertinente.* »¹⁶⁴

II.2. Méthodologie

Dans la construction de notre mémoire, nous avons mis en œuvre deux types de paradigmes dans le but de tendre vers un travail de qualité. Le premier est descriptif, à travers la présentation des manifestations de l'usure professionnelle et quelques théories sur l'identité professionnelle pour nourrir notre problématique. Le second est explicatif par la mise en lumière des causes de l'usure professionnelle dont un des objectifs est la cohérence de nos propos. C'est surtout ce deuxième paradigme qui sera sollicité dans nos travaux sur le terrain, que nous allons présenter dans ce chapitre.

Parallèlement, nous sommes conscient d'être porté par deux courants opposés. Le premier qui a impulsé notre sujet de mémoire est le courant positiviste qui stipule qu'il n'y a pas de liens entre les faits observés et les observateurs, puisque nous avons mené des recherches nomothétiques. Le second est le courant phénoménologique qui prétend le contraire puisque nous croyons aussi parfois qu'il y a un lien entre les faits observés et l'observateur. Nous sommes donc conscient de ce paradoxe. Au stade de notre propre développement, la question n'est pas tranchée, et même si nous sentons une plus légère influence du courant phénoménologique, nous avons tenté d'avancer au mieux entre ces deux courants ou plutôt avec, en apportant le plus d'objectivité possible pour respecter une démarche scientifique.

II.2.1. Méthodologie choisie

Pour pouvoir enrichir notre enquête qui questionne l'usure et l'identité dans le cadre du travail et pour répondre à notre problématique « *En quoi, pourquoi et comment l'usure professionnelle est-elle occasion de renouer avec l'identité professionnelle ?* », nous avons élaboré une stratégie basée sur deux axes, l'un exploratoire, l'autre analytique.

II.2.1.1. La rupture

Tout d'abord, en tant que coach et formateur en développement du potentiel humain, compte tenu de notre parcours et nos valeurs humanistes, nous sommes bien conscient que le choix de notre thème de mémoire n'est pas neutre. Sachant d'autant plus que la perception que nous avons de la réalité est faite de subjectivité, comme nous l'avons présentée dans nos concepts. Pour commencer, il fallait nous détacher et essayer de rompre si possible avec certains de nos réflexes d'accompagnant, pour apporter du concret dans nos démarches exploratoires et analytiques en contrôlant notre curiosité, en canalisant notre pratique de la maïeutique lors de nos entretiens, en neutralisant l'influence de notre attitude d'observateur.

II.2.1.2. L'axe exploratoire

Nous avons donc emprunté cet axe sur deux fronts, des entretiens et l'observation en conformité avec le domaine des sciences sociales en nous inspirant du cours de Master 2 en *Approche qualitative* de Stéphanie Gasse¹⁶⁵ et de l'ouvrage de Raymond Quivy¹⁶⁶ et Luc Van Campenhout¹⁶⁷ (2006), *Manuel de Recherche en sciences sociales*, par une réflexion sur les données à recueillir, puis sur les entretiens à mener.

Concernant les données à recueillir, nous avons surtout cherché à en obtenir de deux types :

- Les données invoquées puisque nous avons cherché à comprendre les origines et les contextes de la situation générale de l'usure professionnelle
- Les données suscitées obtenues par les interactions spontanées entre le chercheur que nous sommes et l'interviewé durant les entretiens que nous avons menés.

L'idéal aurait été de recueillir aussi des données provoquées par l'utilisation d'un questionnaire, mais nous avons estimé que le sujet de l'usure professionnelle ne s'y prêtait pas vraiment en raison du flou général autour de ce thème. Nous avons préféré créer un climat de confiance davantage propice à la confiance et à l'effet « serendipity » par l'entremise d'entretiens semi-directifs. Nous réalisons bien, qu'en nous limitant à deux types de données, nous nous privons de la triangulation qui aurait été réalisée par le croisement de ces 3 catégories de données. Lorsque nous présenterons

nos résultats, nous ne pourrions donc pas parler d'exhaustivité obtenue, mais seulement d'une photo, d'un aperçu à l'instant T.

Pour recueillir ces données, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs qui laissent une certaine liberté à nos interlocuteurs. Nos objectifs étaient d'approfondir notre thème de mémoire. En tant que coach depuis 16 ans, nous pouvions compter sur nous pour offrir notre empathie, une écoute active, notre capacité de reformulation, le tout dans un écrin de bienveillance nécessaire selon nous au confort de nos interviewés et à la verbalisation sur un sujet délicat.

Nous avons mené les actions exploratrices suivantes :

- Mise en place d'un guide d'entretien semi-directif avec questions par catégories thématiques
- Détermination d'un panel aussi exhaustif que possible de professionnels à rencontrer, l'objectif étant de recueillir les propos des personnes interrogées sous différents angles pour obtenir une vision panoramique de l'usure professionnelle.
- Prise de rendez-vous
- Enregistrement des entretiens
- Retranscription par écrit des entretiens

II.2.1.3. L'axe analytique

Les actions analytiques étaient :

- Elaboration d'une grille d'analyse, dont une partie pour le contenu des entretiens, l'autre pour les observations faites
- Catégorisation des données recueillies
- Analyse longitudinale et transversale

II.2.2. Présentation de la grille d'entretien utilisée

A travers notre grille, nous avons cherché à créer le confort utile à la liberté de parole. Nous avons fait le choix d'y inclure exclusivement des questions ouvertes, concrètement qui commencent par un adverbe, un adjectif ou un pronom interrogatifs, (Comment, qui, quel, quand, pourquoi...) afin de permettre à la personne interviewée de formuler des phrases qui favorisent la détente par l'expression verbale, a contrario des questions fermées où la personne peut répondre par oui ou par non. Nous avons aussi évité l'usage de mots avec lesquels nous pensions prendre le risque de devoir nous expliquer et sortir de notre neutralité. Par exemple : « identité professionnelle ».

Nous avons fait en sorte d'élaborer des questions qui soient perçues comme étant les moins intrusives possibles. Nous sommes donc resté relativement général en ce qui concerne le contenu de notre grille d'entretien, en nous gardant la possibilité d'improviser si besoin, pour ne pas trop y être « accroché », sans être trop cadrant et tout en restant concentré sur nos questions. Parallèlement, nous avons prévu une deuxième série de questions au cas où les thèmes visés en lien avec notre mémoire n'auraient pas été abordés.

Comme nous avons prévu d'interviewer des personnes occupant des fonctions différentes, victimes ou non d'usure professionnelle, nous avons choisi de ne faire qu'une seule grille quel que soit le contexte. La volonté étant toujours d'avoir le moins d'influence possible sur les propos recueillis.

Les catégories de notre grille sont les suivantes :

- Présentation professionnelle et contextuelle
- Définition de l'usure professionnelle
- Les symptômes
- Les causes
- La relation à l'identité professionnelle
- Les solutions de la Collectivité en matière de « traitement » de l'usure professionnelle
- Les préconisations

Une fois la grille ainsi élaborée, nous étions prêt pour pouvoir effectuer nos interviews.

II.2.3. Déroulement des entretiens

Notre objectif était d'avoir une vision panoramique. Nous avons élaboré une liste de professionnels qui nous semblait pertinente, avec la priorité d'écouter au moins trois victimes sur un total de huit personnes interviewées.

La difficulté a été de trouver des personnes touchées directement par l'usure professionnelle. Finalement, c'est en parlant de manière informelle que des personnes se sont proposées.

Dès le début des entretiens, nous avons rappelé le thème de notre mémoire. Nous avons opté aussi pour jouer la carte de l'humilité en expliquant notre présence au sein de la Collectivité et en nous présentant comme stagiaire faisant un mémoire, sans dévoiler ce que nous faisons comme métier par ailleurs de manière à rester le plus neutre possible.

Nous avons cherché à trouver et maintenir le délicat équilibre entre questions ouvertes, reformulation et maintien du confort des interviewés pour optimiser la qualité de la relation par une attitude bienveillante. Nous étions aussi particulièrement attentifs aux signes non verbaux en plus des critères de notre seconde grille d'observation ; nous faisons allusion aux manifestations émotionnelles.

Au fur et à mesure de la pratique de nos entretiens, nous nous sommes perfectionné. En effet, notre inexpérience de ce type de contexte et d'essayer de chasser le naturel, nous a été préjudiciable lors des premiers entretiens qui ont pris parfois l'aspect de discussion. Nous avons également présenté des tics de langage sous l'effet de notre stress, compte tenu de notre ambition à poursuivre plusieurs objectifs. Nous en avons pris conscience et avons fait de notre mieux pour rester vigilant.

Nous avons réalisé 8 entretiens dont 3 avec des personnes victimes d'usure professionnelle. 6 personnes travaillent au sein du Département de notre étude avec des fonctions officiant dans les secteurs suivants : la médecine du travail, l'accueil des usagers, la communication, l'encadrement en tant que manager, l'accompagnement, la représentation syndicale. Les deux autres personnes interviewées hors Département, sont psychologue du travail et avocat spécialisé en droit du travail et harcèlement moral.

Compte tenu de la sensibilité du sujet, nous avons à cœur de respecter l'anonymat des agents qui nous ont fait confiance et de ne mentionner aucune information susceptible de les identifier.

II.2.4. Catégorisations des données

Catégoriser, c'est choisir et faire un tri emprunt - de fait - de subjectivité. Néanmoins, nous avons fait preuve d'une analyse longitudinale, puis transversale pour offrir autant d'objectivité que possible. Nous avons donc fait le choix d'extraire des 128 pages de retranscriptions (toutes en annexes) de nos 8 entretiens, ce qui nous semblait le plus pertinent pour constituer un tableau récapitulatif contenant les propos recueillis par sous-catégories. Ce tableau de 25 pages – aussi en annexes – est appelé « *Tableau de retranscription des 8 entretiens* » dont un extrait est présenté ci-après.

Tout au long de ce travail, nous sommes resté concentré sur notre problématique et nos hypothèses pour présenter le bien-fondé de nos catégorisations. L'importance des retranscriptions, la richesse des propos recueillis et la synthèse produite, nous offrent le matériau fructueux dont nous avons besoin pour notre analyse, puis notre argumentation.

EXTRAIT DU TABLEAU DE RETRANSCRIPTION DES 8 ENTRETIENS

Pour faciliter le repérage des paroles des interviewés dans les entretiens retranscrits, nous indiquons en début de chaque parole un code identifiant : Exemple : E3/58 (E = Entretien / 3 = N° de l'entretien / 58 = Le classement de la prise de parole dans le texte).

Nous présentons aussi une alternance de couleur pour le confort de lecture de nos lecteurs.

Sous catégories	Paroles de l'interviewé par thèmes
Usure professionnelle	
Définition : Usure et notion de perte	<i>E1/12 : « ... une perte de l'appétit, des troubles du sommeil et euh... des personnes qui vont un peu ruminer des situations, mais aussi des personnes qui traînent de la fatigue, des troubles de concentration, de mémoire, mais qui également (...)disent (...) avoir développé (...) une grande crainte à être maintenues dans le même contexte professionnel, qui ne peuvent plus, qui ont perdu leurs ressources.</i>
Manifestation et symptômes de l'usure	
Epuisement professionnel	<i>E2/65 : « ...Ca c'était, je crois que c'était le pire pour moi, je rentrais chez moi, je n'en pouvais plus et je m'écroulais dans mon canapé. Donc un épuisement, qui était physique et moral, le côté moral épuise le corps, en plus j'avais toujours mes kilos en moins... l'usure c'est ça, c'est une succession, une sorte d'alchimie en fait entre la lassitude et l'épuisement, et puis donc la démotivation... »</i>
Usure et répétition	<i>E3/4 : « ...si je m'en réfère du coup à l'usure professionnelle, j'imagine que c'est parce que ma posture, ma position, m'amènent de façon répétitive à venir me heurter à quelque chose, à un cadre de fonctionnement, à une personne, un agent, un supérieur hiérarchique... »</i>
Usure et durée	<i>E2/18 : « ...ça a duré deux ans, (silence). Donc j'me suis dit, c'est pas possible, j'vais pas perdre des kilos, aussitôt qu'on atteint ma santé, mon intégrité physique déjà, c'est pas possible, personne n'a le droit de me maltraiter... »</i>
Usure et démotivation	<i>E3/6 : « ... la démotivation est la trace de l'usure... »</i>
Usure et burn out	<i>E8/38 : « ...l'usure professionnelle, peut engendrer un burn out. (...) et moi je me rappelle que j'étais cramé, j'ai été d'ailleurs hospitalisé d'urgence par le médecin, euh, avec des perfusions pendant un mois. J'étais complètement à plat, complètement à plat, donc je peux remercier le manager, parce que je ne savais pas ce que c'était que le burn out avant, j'ai compris ce que c'était, ça m'a, à l'époque j'ai perdu mon poids de base que j'avais depuis l'âge de 30 ans, puisque j'ai grossi, je n'ai jamais pu reperdre ces kilos-là... »</i>
Usure et bore out	<i>E8/51 : « ... j'ai eu aussi une belle période de placardisation, qui pour moi est aussi une forme, qui contribue énormément à l'usure professionnelle, là le message qui est donné à la personne, est euh : « Maintenant, prrrrt, tu vau plus rien, donc on te met dans un placard... »</i>
Usure et harcèlement moral	<i>E7/7 : « ... Quand vous me parlez d'usure au travail, bien évidemment ça me fait directement penser à ce qui est le harcèlement moral... »</i>
Usure et perte de confiance	<i>E8/6 : « ...c'est une Collectivité (...), qui a contribué à agir sur mon niveau de confiance. (...) j'ai ressenti quelque part que les problèmes que j'ai rencontrés, (...) ont fini par me faire douter, d'une certaine manière, des compétences que je pouvais avoir... »</i>

	Les causes de l'usure professionnelle
	Les causes propres l'environnement
Le travail cause d'usure	<i>E6/42 : « ... : Les causes de l'usure professionnelle, eh bah, c'est le travail, la cause principale de l'usure, c'est le travail... »</i>
L'usure liée à l'encadrement, au management	<i>E8/10 : « ...le problème de la Collectivité c'est vraiment l'incapacité des managers, des N+1, des N+2, et qui ne savent pas gérer les gens. Parce que moi au départ, je ne peux pas dire que j'étais quelqu'un d'incompétent, mais on n'a pas su me faire monter en compétence, en tout cas ce qu'on a su faire, c'est me faire douter, me faire craquer, me pousser au burn out... »</i>
Manque de reconnaissance	<i>E7/45 : « ... je parlais tout à l'heure de reconnaissance ou d'absence de reconnaissance, ça je pense que c'est important, la reconnaissance de la personne, du travail qui a été fait, le temps, enfin l'absence de temps pris pour faire le bilan des choses, et ça je trouve que chez les salariés et notamment les agents territoriaux, ça revient de façon assez récurrente... »</i>
Liées à l'organisation ou aux réorganisations (à répétition)	<i>E8/26 : « ... c'est tellement pourri l'organisation que, ils sont en train de, c'est une Collectivité qui réorganise sans arrêt, les schémas, les machins, les trucs, donc les gens ils sont en permanence perdus. En ce moment, il y a une réorganisation énorme qui est en train de se faire, (...), ça se fait à la hussarde sans, ils vont dire qu'ils ont concerté les gens, mais c'est pas vrai, enfin c'est pas respectueux des gens... »</i>
Une organisation très hiérarchisée qui étouffe les initiatives	<i>E4/223 : « ... plus vous avez de personnes, et plus c'est dilué et plus, en plus on ne vous donne pas la responsabilité, (...) le fonctionnaire (...) il n' a plus d'initiative en fait, parce qu'il est noyé, il a jamais euh, il peut pas dire euh, il peut même pas être « débrouille », ou dire euh, « Bah oui j'avais faire ça », si il n'en réfère pas à son supérieur hiérarchique en disant : « Est-ce-que je peux faire... ? » et après comment je dois l'faire, et après on va vérifier encore comment il l'a fait, et je pense que c'est ça qui doit couper un petit peu l'élan de beaucoup de personnes, qui font que, bah du coup quand elles sont à un poste depuis quelques années bah..., c'est peut être aussi leur façon de se protéger que de ne plus prendre aucune initiative... »</i>
L'isolement au travail	<i>E6/180 : « ... c'est désastreux, c'est l'isolement au travail, donc l'usure au travail, (...) c'est une pathologie de l'isolement, c'est-à-dire que les gens ont l'impression qu'ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes, et que surtout ils ne peuvent plus compter sur les autres, hein, y a plus personne sur qui se reposer, et surtout y a plus personne en qui avoir confiance, hein.... »</i>
Manque de GPEC	<i>E8/118 : « ...le poste que j'avais, n'était pas complètement calé sur mes compétences globales, mais ils ont aucune stratégie, même aujourd'hui en 2017, GPEC. Ils savent même pas ce que c'est la GPEC dans cette Collectivité. Y a des gens qui bossent là-dedans, mais ils savent pas ce que c'est, la mobilité. C'est écrit dans les statuts, mais moi je ne sais pas ce que c'est que la mobilité interne dans cette Collectivité... »</i>
Manque de formation des agents	<i>E4/133 : « ... on nous offre pas non plus les formations qui pour évoluer aussi et prendre le train en marche des euh, du changement des métiers, ou du changement, enfin pour s'adapter en fait aux nouvelles demandes, quoi en fait... »</i>
Qualité empêchée Capacité d'agir empêchée	<i>E2/242 : « ... On pouvait pas faire un travail de qualité... » E6/68 : « ... c'est quand cette capacité d'agir, elle est bridée, elle est empêchée, que euh, surgissent les troubles, (...) y compris ce que l'on peut appeler l'usure professionnelle... »</i>

Causes propres à l'individu usé	
Par absence de protection individuelle	<i>E3/4 : « ... Pour moi l'usure, effectivement ça voudrait dire (...) que c'est parce que j'ai une absence de protection, que je m'use, ou bien je vais finir par m'user parce que ce que je vais mettre en place me rigidifie, par rapport à l'évènement... »</i>
Par manque d'adaptation ou par rigidification face aux événements	<i>E3/4 : « ... l'usure c'est la rencontre « extérieur intérieur » et la métaphore de la chaussure qui s'use, par exemple, avec cette notion de répétition. L'extérieur vous confronte régulièrement à une situation et vous réagissez de la même façon. Et donc les mécanismes d'adaptation du coup pour moi sont faibles... »</i>
Méconnaissance de l'environnement et de soi, comme source d'épuisement, puis d'usure	<i>E3/38 : « ... il est passé de l'épuisement professionnel à l'usure professionnelle. Je m'explique : épuisement, il s'est trompé sur sa propre trajectoire car il n'a jamais suffisamment élaboré pour se projeter manager, et il a surestimé ses ressources internes, qui font qu'au début ça allait, puis après, il a perdu les moyens et c'est secondairement qu'il s'est rigidifié pour se sauver. Et c'est là où l'usure... »</i>
Usure liée à un défaut d'orientation liée à une fragilité personnelle	<i>E5/68 : « ... je pense que c'est plus des fragilités personnelles qui font que, alors j'pourrai dire que c'est peut-être un défaut d'orientation de départ, c'est-à-dire que on a peut être orienté des personnes qui étaient fragiles à un moment, enfin qui avaient une fragilité et qu'on a orientées vers un métier, effectivement qui n'était pas forcément adapté pour eux ... »</i>
La relation à l'identité	
Les risques de l'usure sur l'identité professionnelle	<i>E1/177 : « ... Alors j'dirai une perte d'identité professionnelle (...) c'est quand même (...) très très grave, (...) parce que les risques ils sont là, la dépersonnalisation, avec un risque de de comment... de ne plus pouvoir retourner en emploi, désinsertion professionnelle... »</i>
Conserver le pouvoir d'agir	<i>E2/39 : « ... heureusement j'ai continué mon p'tit bonhomme de chemin, avec mes activités, ma passion, et puis voilà, la roue, elle tourne... »</i>
La référence à la socialisation primaire	<i>E3/19 : « ... ce monsieur qui était en souffrance, qui était dans la collectivité depuis des années, dont même la maman, était dans la Fonction publique territoriale, il est entré comme ça, il y avait presque une filiation de la Fonction publique territoriale, c'est très intéressant pour construire son identité, mais était-elle professionnelle ? Il y avait une filiation, mais était-elle professionnelle ?... »</i>
La référence à la socialisation secondaire	<i>E3/17 : « ... Bah pour moi l'identité professionnelle ça regroupe plus que ça encore, ça c'est la fonction. La fonction pour moi est une partie de l'identité. A contrario, cet homme avait déroulé sa carrière, dans la Fonction publique territoriale, il se vivait comme agent de la Fonction publique territoriale. Donc pour moi son identité, elle était Fonction publique territoriale. Et après, il pensait donc que tous les postes étaient équivalents. Et ce qu'il a rencontré en fait, c'est une fonction, à l'intérieur de la Fonction publique, une fonction qu'il n'avait pas imaginée... »</i>
La conscience de sa valeur et de soi La connaissance de soi	<i>E2/132 : « ... j'allais pas me laisser détruire, ça a commencé, le processus s'est enclenché, j'ai pu rebondir, et que le processus m'attaque pas trop, n'attaque pas trop mon moi, euh, je sais pas trop comment on peut l'dire, voilà. J'ai su me sauver... »</i>
Déséquilibre et inadéquation entre soi et les attentes de l'environnement	<i>E3/21 : « ... le point commun que je verrais aux deux histoires, dans les deux cas, il y avait un décalage entre ce qu'ils étaient et l'environnement qui bouge, et cette incapacité de rester reliés, « intérieur extérieur » qui devient du coup douloureux... »</i>
Renouer avec l'identité professionnelle	<i>E8/197 : « ... Ah, oui, un élément important, c'est que tout ce que j'ai vécu, (...) ce que ça m'a donné envie moi, c'est de changer de métier, voilà.... j'ai rencontré des</i>

	<i>professionnels qui faisaient ce métier (...) et du coup, là pour le coup j'ai développé de réelles compétences, ce qui n'a pas été possible au Conseil Général... »</i>
Les solutions actuelles à l'usure professionnelle au sein de la Collectivité	
L'évolution vers un reclassement plus ou moins accessible	<i>E1/58 : « ... la solution elle peut être, un reclassement pour certains agents, ça devient plus compliqué quand il s'agit de directeur... »</i>
Les solutions d'accompagnement	<i>E1/68 : « ... on a un observatoire des phénomènes agressifs, on a mis en place un accompagnement des personnes qui sont victimes d'agressions, mais par euh par des usagers, et donc des psychologues extérieurs qui vont plutôt travailler sur du debriefing (...) Débriefing par rapport à un événement violent... »</i>
Les solutions préconisées contre l'usure professionnelle	
Les solutions dépendent de la définition de l'usure professionnelle	<i>E6/68 : « ... qu'est-ce que c'est que ce terme « usure professionnelle » quoi en fin de compte, est-ce qu'on considère que c'est une pathologie, donc c'est plutôt du côté de la santé, ou est-ce que c'est une problématique de carrière, donc c'est une problématique plutôt professionnelle, sociale, est-ce que c'est une problématique personnelle, ou est-ce que c'est une problématique commune, collective, voilà, sociale ? Donc en fonction de la réponse que l'on va apporter à cette question-là, eh bah, c'est pas les mêmes moyens qu'on adopte... »</i>
Apporter de la compétence, de la cohérence	<i>E2/355 : « ... Il a manqué tout simplement de la compétence, de la cohérence (...) De notre hiérarchie N+1 quoi enfin, tout simplement... »</i>
De la considération et du respect	<i>E2/441 : « ... L'humain, (silence). La considération de l'humain, (silence). On fait tout avec l'humain. Et on obtient tout... »</i>
Que l'institution se remette en cause	<i>E4/167 : « ...Euh, je sais pas, enfin, faut peut-être, à un moment donné, se poser les bonnes questions, et voir à quels moments ça a fonctionné et à quels moment ça fonctionne plus quoi et du coup euh c'est peut-être pour repartir sur euh, de nouvelles bases, de meilleures bases... »</i>
Lutter contre le sentiment d'isolement par une meilleure organisation du travail	<i>E6/182 : « ... Donc lutter contre le sentiment d'isolement, lutter contre l'isolement y compris organisationnel. C'est-à-dire que quand il y a une personne qui se retrouve dans un poste, il y a personne d'autre pour faire le même travail, personne d'autre pour la relayer, elle n'échange avec personne, si elle n'est pas là, le travail n'est pas fait, voilà. Donc essayer de dépersonnaliser le travail (...) Donc il faut être vigilant sur l'organisation du travail, et j'avais peut-être vous dire quelque chose de surprenant, mais faut p't-être avoir plus de procédures... »</i>
Valoriser le rôle crucial du management, de la hiérarchie	<i>E6/202 : « ... c'est une courroie de transmission, en fin de compte, ça c'est très important, notamment pour lutter contre le sentiment d'isolement, c'est-à-dire le fait de savoir qu'on a un chef sur qui on peut compter, (...) pour retransmettre des messages, et pour surtout, (...) en faire des vraies questions de travail, des vraies questions d'organisation,(...) Donc lutter contre l'isolement, l'isolement organisationnel, voilà... »</i>
Développer la GPEC	<i>E8/118 : « ...Euh, ce qu'elle aurait pu faire d'autre, c'était de (...) réfléchir à une mobilité interne, pour me proposer un autre poste, parce qu'en fait le poste que j'avais, n'était pas complètement calé sur mes compétences globales, mais ils ont aucune stratégie, même aujourd'hui en 2017, GPEC, ils savent même pas ce que c'est la GPEC dans cette Collectivité. Y a des gens qui bossent là-dedans, mais ils savent pas ce que c'est, la mobilité. C'est écrit dans les statuts... »</i>

II.3. Analyse et résultats

« *Heureux soient les fêlés car ils
laisseront passer la lumière* »

Michel Audiard¹⁶⁸

II.3.1. Analyse des entretiens

Durant tout ce travail d'investigation sur le terrain, nous avons gardé à l'esprit notre problématique et nos hypothèses de départ portant sur l'usure professionnelle et en quoi, comment et pourquoi elle est occasion de renouer avec l'identité professionnelle.

Nous avons donc cherché tout d'abord à identifier la signification de l'usure au travail auprès de nos interviewés.

Inspirons-nous alors des propos recueillis auprès du psychologue du travail que nous avons interviewé, sur la définition de l'usure professionnelle : « *Considérons-nous que c'est une pathologie ? C'est donc plutôt du côté de la santé. Est-ce une problématique de carrière ? C'est donc une problématique plutôt professionnelle. Est-ce une problématique personnelle, ou est-ce une problématique commune, collective, sociale ? Donc en fonction de la réponse que l'on va apporter à cette question-là, nous n'adoptons pas les mêmes moyens.* ».

La question ainsi posée illustre bien selon nous, la complexité du phénomène d'usure professionnelle et il est vrai que la première action à mener pour pouvoir mieux le comprendre, est de chercher à le définir.

Devant la richesse et la diversité des propos recueillis, nous devons afficher notre modestie face à notre capacité d'apporter une définition simple et synthétique. Toutefois, si le « mécanisme » de l'usure semble difficile à démontrer, les entretiens que nous avons menés se rejoignent autour des symptômes et des causes.

Nous avons noté également que le sujet est généralement connu au moins en mots (M.O.T.S.), mais qu'il était difficile d'en parler en maux (M.A.U.X.), sauf pour les spécialistes et bien sûr les personnes qui en sont victimes ou l'ont été.

II.3.1.1. Les symptômes

Lors des entretiens, nous avons noté : lassitude, épuisement, fatigue, démotivation, troubles musculo-squelettiques, désengagement, perte de confiance, perte de vitalité, perte de contrôle, perte de capacité, perte et prise de poids, *bore out*, harcèlement moral, plus envie de travailler, colère, sentiment d'injustice, pleurs incontrôlés, effondrement... Symptômes qui ont été parfois annonciateurs de conséquences plus graves ou révélateurs de pathologies diagnostiquées, comme la dépression, des maladies auto-immunes, le *burn out* ou encore un accident de la route dans le cadre du travail.

Reconnaître l'état d'usure est complexe car en fait comme nous le soulignait le Chef de service que nous avons interviewé, « ... *l'usure professionnelle, c'est comme un mouvement, si je m'en réfère à l'usure d'un objet par exemple, ça vient par un mouvement mécanique répétitif qui finit par user l'objet...* ».

Pour des raisons culturelles, éducationnelles, psychologiques... reconnaître ce phénomène est peu aisé car il s'accompagne d'une forme de déni, parfois légitime, les symptômes apparents pouvant se manifester par une grande fatigue qui cache peut-être un malaise plus profond, mais pas encore conscientisé. C'est une fois que le tsunami intérieur devient visible et qu'il nous impacte, que nous réalisons alors l'importance de la vague qui nous saisit et les dégâts provoqués.

En effet, selon ce que nous avons entendu, c'est souvent par une manifestation physique, par un langage du corps qui impose le « Stop » ou a contrario par un excès, un emballement, une « accélération comportementale » qu'une prise de conscience se fait. Ces comportements exacerbés peuvent se traduire par des prises de risques en matière de conduites routières ou relationnelles, de l'agressivité verbale ou physique. Autrement dit, une exposition à des risques, sources de danger pour l'individu et l'entourage. Cette prise de conscience traduit alors la mise en relation entre le travail et les symptômes affichés et se manifeste par l'incapacité de se mouvoir, la douleur, l'apparition de maladie, un accident du travail, de la route ou domestique, des pleurs incontrôlés, une hospitalisation, une dépression, un *burn out*...ou tous autres évènements qui obligent à faire « un arrêt sur image » et – au mieux – à se questionner... à condition que la personne en soit capable tellement l'épuisement peut être envahissant jusqu'à l'hospitalisation parfois comme nous l'a raconté un des interviewés.

Dans tous les cas, ce qui nous est apparu est la souffrance exprimée en lien avec l'usure professionnelle, une forme d'effondrement, voire de délabrement. Nous avons repéré deux critères qui nous semblent importants :

- L'usure professionnelle telle qu'elle nous a été présentée se manifeste comme une rupture d'équilibre dans une situation donnée. Quand tout va bien, nous pourrions parler d'équilibre stable, puis des événements viennent fragiliser l'ensemble, provoquant ainsi un déséquilibre qui s'il se poursuit, entraîne la chute de « l'édifice identitaire ».
- L'usure professionnelle chez un individu est toujours la rencontre de cette personne avec une situation dont certains ingrédients « non désirés et non accueillis » positivement, « s'invitent » régulièrement avec une certaine intensité. La durabilité de cette rencontre peut produire la rupture d'équilibre citée ci-dessus avec les manifestations dont nous avons parlé.

II.3.1.2. Les causes

Nos entretiens ont permis d'identifier de nombreuses causes que nous ne pouvons toutes évoquer. Nous avons choisi de présenter les plus citées regroupées dans les catégories ci-dessous : celles inhérentes à la Collectivité et celles propres à l'individu lui-même.

Commençons par **les causes liées à la Collectivité**, auxquelles les agents sont confrontés quasiment quotidiennement :

➤ Les causes liées à la structure et les règles qui la régissent

Notamment la taille de la structure, celle d'un Département où nous avons compté jusqu'à 7 niveaux hiérarchiques. Pour une très grande majorité, les postes obtenus le sont théoriquement par concours, parfois à l'ancienneté, mais aussi par « copinage ». A partir du niveau N+1 donc de manager (N étant l'agent à la base de l'organigramme), l'obtention du concours qui - selon le grade acquis - permet l'accès aux fonctions d'encadrement, traduit en réalité des compétences techniques bien éloignées de celles absolument nécessaires en management, qui elles, relèvent de l'intelligence émotionnelle et relationnelle. Parallèlement, le contenu des concours répond à des critères techniques, indépendant de l'histoire de l'agent, de ses compétences réelles, des contextes où il a effectué sa carrière. De plus, il appartient à l'agent – concours en poche – de trouver par lui-même dans les deux ans qui suivent son obtention, un poste correspondant dans l'ensemble de la Fonction publique territoriale. A défaut, selon son degré de mobilité géographique et des opportunités offertes, c'est l'annulation pure et simple du concours obtenu ! Nous comprenons mieux alors l'intérêt de savoir activer ses réseaux et de créer des liens « amicaux ». Nous pouvons aussi imaginer le désarroi de l'agent qui n'a pas réussi à trouver un poste dans le délai imparti.

➤ Le défaut de compétences

Si l'agent est statutaire, de par ses devoirs de fonctionnaire il ne peut refuser un ordre. Ce qui signifie qu'il doit accepter toute mission qui lui est confiée. Il est donc peu probable que le poste corresponde exactement à ses compétences. L'exercice de la nouvelle fonction est sûrement périlleux, au moins au début. Ce qui amène l'agent à s'engouffrer dans une « zone d'incertitude » selon M. Crozier dans laquelle il cherchera à satisfaire ses besoins fondamentaux de manière concrète (comme nous l'avons vu avec Deci et Ryan) et à mettre en place des relations de pouvoir dans le cadre d'une socialisation relationnelle. Sa capacité à gérer son inconfort en attendant de pouvoir s'appuyer sur de nouvelles compétences induira des comportements éventuellement dommageables sur les autres agents subalternes ou de même niveau, pouvant aller dans le pire des cas, au harcèlement ou à une forme d'enfermement. C'est aussi vrai, dans le cas des managers qui ne délèguent pas ou mal, ne sachant pas quoi et comment déléguer, pour ne pas se confronter à des contextes où les autres agents plus compétents leur renverraient tel l'effet miroir, leur incompétence momentanée. Les comportements affichés dépendront de ses propres socialisations primaire et secondaire et de sa personnalité.

➤ La défaillance du management

Il nous a été très clairement et fréquemment fait mention de très vives critiques de ce pilier central et crucial à toute organisation. Les manques de connaissance du travail d'autrui, donc d'intérêt pour celui-ci (à moins que ce ne soit le contraire), de reconnaissance (des félicitations), ou simplement de respect, poussent les agents vers des formes d'isolement, d'enfermement, de cloisonnement qui s'auto-alimentent et peuvent se renforcer considérablement à l'issue des entretiens d'évaluation annuels. Il en ressort plusieurs fois l'inefficacité de l'outil et surtout l'impression que tout le travail repose à tort, uniquement sur les compétences de chaque agent évalué. Ce qui peut créer en lui, un sentiment de solitude et de la culpabilité. En effet, comment évaluer le travail d'autrui si l'on ne s'y intéresse pas suffisamment, si les missions de chacun sont présentées de manière trop conceptuelle, peu objectivées avec des contours flous ? Comment ne pas ressentir de l'amertume, de l'aigreur, de la colère et de la démotivation lorsque nous nous sentons injustement jugé par un manager dont le résultat de l'évaluation peut nuire considérablement à notre évolution de carrière ? Comment ne pas se sentir « désab-usé » et faire le choix d'un désengagement en attendant la prochaine évaluation... un an plus tard... ?

➤ La qualité empêchée au sein de la Collectivité

Pris par la nécessité ambiante d'aller toujours plus vite, la multiplicité des réorganisations souvent mal préparées par absence de pédagogie, des schémas et plans successifs (comme nous en avons évoqué quelques-uns dans notre chapitre sur notre mission de stage) finit par générer le sentiment d'être perdu. A peine l'agent commence-t-il à maîtriser son sujet, qu'il lui faut déjà intégrer de nouvelles données. Le manque de temps pour mettre en œuvre durablement, ce qui est devenu compétence et mener à terme les missions confiées, associé à la répétition de ce phénomène génèrent du doute et usent l'agent. La confiance en lui régulièrement égratignée, l'amène logiquement à se désinvestir. A cela vient s'ajouter, les initiatives étouffées par absence de validation hiérarchique, chaque niveau demandant à son N+1, par peur de prendre une décision qui ne relèverait pas de son champ de responsabilité, en raison du flou des missions. Il va de soi que plus la demande monte dans la hiérarchie, moins elle devient prioritaire pour celui qui la reçoit. A cela, vient se greffer le statut de fonctionnaire qui garantit l'emploi à vie, ce qui le protège contre le risque de perte de son emploi. Face à un système d'évaluation défaillant et injuste, puis le fait que l'agent ou le manager « évaluateur » ne risque rien ou presque, si son travail n'est pas bien fait ; du moins en matière d'emploi, la question de l'intérêt de faire un travail de qualité se pose. Surtout s'il n'existe majoritairement, que de la reconnaissance négative, comme le présente une des personnes interviewée : *« ... en disant que je suis souvent pas d'accord, donc j pense que je suis catalogué comme le râleur de service... Mais au final, j'suis bête d'avoir une conscience professionnelle, j'me pourris la vie et au final moi je le vis mal, alors qu'en fait si j'étais un peu plus j'en foutiste, ça passerait comme une lettre à la poste, j'aurais une petite place pépère et puis voilà, euh tranquille, je, enfin euh voilà. Sauf qu'après, faut vraiment que ça soit dans sa mentalité pour l'accepter, et moi c'est vrai, j'ai du mal à l'accepter, donc du coup, c'est pour ça que ça me rend malade... »*

➤ L'absence de formation et de GPEC

L'objectif de notre stage était d'élaborer un profil des secrétaires en UTAS. A cette fin, obtenir une base de données du service RH nous semblait relativement aisé. Nous pensions qu'une institution comme un Département avait mis en place des actions relevant de la GPEC. A notre grande surprise, nous nous sommes aperçu que ce n'était pas le cas, ce qui nous a amené à construire notre propre base de données. Sur un historique de 7 ans pour 139 agents, nous avons compté en moyenne 2,3 jours de formation par agent et par an. Ce qui correspond effectivement au budget alloué pour la formation des agents qui nous a été communiqué, à savoir 2 jours par agent et par an. La faiblesse de ce chiffre nous a été confirmée par les agents interrogés qui déplorent fortement l'absence de formation et d'une quelconque politique RH en matière de GPEC. Par

conséquent, face à tous les changements juridiques, technologiques, relatifs à l'évolution des métiers et aux droits des usagers... auxquels sont confrontés les agents, plusieurs sentiments émergent : celui d'un très grand gâchis généralisé qui remet en cause l'essence même de la mission du Service public. Gâchis entretenu par l'encadrement qui ne sait comment accueillir les plaintes et faire preuve d'initiative pour valoriser les compétences des agents les plus investis. Avec le temps, ce sentiment répété de gâchis se transforme en « *désespérance* », pour citer l'avocate que nous avons interrogée.

Nous venons de présenter les causes propres à la Collectivité. Il nous importe de rappeler que le phénomène d'usure professionnelle est le fruit d'une rencontre entre un individu et une situation. Notre intention est de présenter les deux catégories d'acteurs en présence avec autant d'impartialité que possible; même si nous avons précisé plusieurs fois la conscience que nous avons de notre subjectivité.

Tout d'abord, avant de parler des personnes concernées par l'usure professionnelle, revenons sur le contexte des entretiens. Nous avons effectué 3 entretiens sur les 8, auprès de personnes victimes d'usure professionnelle. Les paroles présentant des causes qui leurs sont propres, sont venues beaucoup plus des personnes non victimes, ce qui peut se comprendre. D'une part, il n'est pas facile du tout de reconnaître sa part de responsabilité en tant que victime. Cela suppose beaucoup de lucidité, de recul, un profond travail sur soi et une mise en lumière de certains de nos comportements, voire de fragilités que nous préférons parfois garder cachées car elles peuvent masquer des blessures plus anciennes. D'autre part, la confusion entre responsabilité et culpabilité est fréquente. Dans notre esprit la responsabilité relève de nos actes et de l'éthique, la culpabilité relève du jugement et de la morale. C'est le chemin de l'éthique que nous avons cherché à emprunter dans ce mémoire en espérant l'avoir pris avec succès. D'ailleurs, pour faire preuve d'éthique, nous réalisons que nous avons fait le choix d'utiliser le mot « victime », ce qui pourrait laisser supposer qu'il y ait un coupable. En fait, ce n'est qu'un choix sémantique, par souci de simplification syntaxique. Par conséquent, poursuivons et analysons **les causes liées aux individus touchés par l'usure professionnelle** :

➤ L'adaptation des personnes aux changements

En nous appuyant sur nos concepts théoriques, nous savons par les apports des auteurs que nous avons étudiés sur la construction de l'identité (P. Watzlawick, P. Bourdieu, J.M. Barbier, C. Dubar, Deci et Ryan...), que l'individu donne du sens à ce qu'il perçoit de la réalité selon sa propre construction identitaire. Dans le cadre d'une « *socialisation relationnelle synchronique* », l'individu est amené à se positionner au cours du processus « *d'incorporation* » avec plus ou moins de

flexibilité, selon l'identité affichée par le groupe d'appartenance au sein de la Collectivité et selon les propres « *identités héritées* » et « *visées* » de l'individu lors des situations professionnelles rencontrées. La négociation qui s'opère, repose sur un équilibre plus ou moins stable entre deux besoins : celui de reconnaissance sociale ou de non-reconnaissance. Ce point est très important et bien relaté par une des trois personnes interrogées victimes d'usure professionnelle. Elle reconnaît l'ambiguïté entre la plainte due à son besoin de reconnaissance non satisfait par son manager et ses collègues et en même temps, la volonté de bien faire le métier pour lequel elle a été recrutée, dont les critères sont d'un niveau trop supérieur à ceux attendus par l'entourage, y compris le manager. Semble-t-il que son identité professionnelle se caractérise davantage selon le métier qu'elle a choisi, pour lequel elle s'est formée, qu'elle a exercé avec succès par ailleurs dans le passé, puisqu'elle avoue être en conflit permanent avec ses collègues. Conflits répétés qui datent de plusieurs années, qui lui occasionnent une grande fatigue et qui pourraient être à l'origine d'une altération de sa santé. Dans cette situation, d'une certaine manière, la Collectivité pourrait dire que cette personne ne s'adapte pas à la situation demandée en montrant une certaine « rigidité » par l'ancrage à la perception qu'elle a de son métier.

Les ingrédients de la situation que nous venons de décrire sont communs à toutes celles racontées par les personnes que nous avons interviewées et nous démontrent l'importance de la perception que se font les individus des situations selon leur propre identité professionnelle. Cette perception détermine leur attitude qualifiée éventuellement de rigide par l'entourage ou de conforme aux valeurs ou à la valeur que ces personnes ont d'elles-mêmes selon le côté où nous nous plaçons.

De notre point de vue, nous pouvons dire que ces personnes sont entrées dans une « *dynamique de préservation* » selon Mokhtar Kaddouri (auteur cité dans notre chapitre sur la construction de l'identité professionnelle) dans le but de défendre une identité menacée : leur identité professionnelle. Ces agents sont face à une situation perçue selon eux comme « dangereuse », car contenant un risque de perte de certains de leurs fondamentaux existentiels dans le travail. Lutter pour défendre ses valeurs et ses fondamentaux demande de l'énergie et finit par créer de la fatigue et user....Nous retrouvons d'ailleurs dans cette dynamique, la notion de mouvement cité de nombreuses fois dans notre mémoire.

➤ La qualité empêchée dans le développement du potentiel de la personne

En fait, nous nous rendons compte que les trois personnes interviewées et qui ont vécu l'usure professionnelle ont toutes refusé de se soumettre à une hiérarchie et/ou des collègues qui :

- Soit leur demandaient d'agir de telles manières qu'elles auraient baissé leur niveau de compétence ou de qualité dans l'exercice de leur fonction,

- Soit que la qualité du travail et des compétences n'a pas été reconnue, bien au contraire, lors notamment d'un entretien d'évaluation annuel dont le contenu a eu des conséquences préjudiciables pour la carrière de l'agent interviewé. Cet évènement est venu s'ajouter à une période de dénigrement permanent, qu'il a qualifié de « harcèlement ». S'en est suivi une dégradation notable de son état de santé allant jusqu'à un *burn out*.

Nous retrouvons ici d'une part ce que nous avons noté au début de notre mémoire dans la partie « L'usure et l'aspect relation à l'environnement » de notre chapitre sur l'étymologie du mot usure, dans lequel nous mentionnions : « ...*nous constatons que la cause de l'usure peut être d'origine externe à travers un contact répétitif avec une source pouvant aller jusqu'au conflit voire la guerre (d'usure). Nous pouvons alors aussi observer que ce qui est cause d'usure, peut être la détérioration d'une qualité relationnelle entre deux entités, deux systèmes, l'un utilisant l'autre jusqu'à aboutir à une forme d'opposition qui peut se traduire pour l'un des deux - voire pour les deux protagonistes - à de l'usure. »*

D'autre part, nous retrouvons aussi quelques causes susceptibles de favoriser l'émergence du stress au travail telles qu'elles ont été établies par le ministère du Travail en 2010 (Cf. p. 27 - Note de fin de document n° 73).

Enfin, nous confirmons également la notion de qualité empêchée dans les situations présentées ci-dessus comme étant une des origines d'usure professionnelle en conformité avec les cas de manifestations de l'usure professionnelle que nous avons recensés dans notre tableau « *Les manifestations de l'usure professionnelle* » en annexe. D'ailleurs parmi les situations évoquées ci-dessus, nous pourrions parler de « *guerre d'usure* » entre cet agent qui défend la valeur de son métier et ses collègues, ainsi que du *burn out* subit par l'agent dont l'entretien d'évaluation annuel a été négatif.

➤ La socialisation biographique comme créatrice de qualité et de valeur

Durant nos entretiens, la moitié des personnes interviewées (4/8) estime que les personnes touchées par l'usure professionnelle présentent une fragilité qui en serait la cause. Cette fragilité serait le fruit de plusieurs facteurs :

- une erreur de recrutement au départ dans le sens où l'agent recruté n'a pas bien identifié l'institution dans laquelle il s'est engagé, ses règles, ses codes, la fonction proposée...
- l'agent accède à un nouveau poste par l'attribution d'un nouveau grade par exemple après une réussite à un concours. Si son projet d'évolution n'a pas été assez préparé, selon les nouvelles missions demandées, il peut ne pas s'identifier à son nouveau rôle. C'est l'exemple - cité par la

personne Chef de Service que nous avons rencontrée - d'un agent qui s'est trouvé en grande difficulté lorsqu'il a réalisé qu'il n'était pas du tout manager, mais un « homme de dossiers ». C'est la prise de conscience de son incapacité à encadrer et piloter une équipe et le grand mal-être affiché qui ont permis un « reclassement » de cet agent vers un autre poste.

- les réorganisations successives qui créent parfois des situations où les agents se retrouvent sans travail, sans mission concrète. Ce que la Collectivité nomme le « surnombre ». Dans les faits, les personnes sont payées car « protégées » par leur statut de fonctionnaire, mais n'ont rien à faire. Elles se retrouvent « mises au placard » pour utiliser l'expression courante et souvent victimes de *bore out*. Ce fut le cas pour deux personnes interrogées, dont une pour laquelle cette « mise au placard » a été intentionnelle. C'est un moyen efficace pour « se débarrasser » de quelqu'un que l'on ne sait pas manager, un pouvoir dont dispose la Collectivité...

Nous analysons ces situations ainsi : la succession des socialisations secondaires amènent l'agent à « incorporer » avec des degrés divers les différentes « *identités pour autrui* » (selon C. Dubar), attribués par la Collectivité et les groupes d'appartenance successifs rencontrés par l'agent. Moins l'agent « incorporera » ces identités, plus le risque est grand que l'individu soit « invité » à se définir. Il joue donc une partition qui oscille entre son passé (*l'identité héritée*) et le projet qui lui est présenté dans lequel il s'inscrit dans le contexte du moment (*l'identité visée*). Selon la transaction personnelle « interne » et la négociation faite de subjectivités qu'il opère entre ces deux identités, l'agent se construira une « *identité pour lui* ». Cette transaction dite « *biographique* » peut se solder par une rupture avec l'identité identifiée (le passé reconstitué) pour aller vers le projet proposé, soit une continuité de son passé en refusant totalement ou partiellement d'aller vers ce projet. Nous pouvons facilement analyser que se retrouver dans un bureau seul sans aucun travail, contraint fortement l'agent à devoir adopter une « *identité visée* » et se forger une « *identité pour lui* » qui ne lui convient absolument pas, bien malgré lui. Il peut donc entrer en conflit entre son « *identité identifiée* » (celle de son passé reconstitué) et cette « *identité pour lui* » qui lui est imposée. Selon la capacité de l'individu à faire face à une telle situation dont dépend la durée de ce conflit, ce dernier peut devenir « une guerre d'usure » dont les conséquences sont imprévisibles. Nous nous questionnons alors. Si l'agent ne vit pas la rupture choisie délibérément avec son « *identité identifiée* », peut-être peut-il la vivre autrement à un moment donné ? « Fatigué » par cette « guerre d'usure », son corps le « pousse peut-être à cette rupture » par une des formes de l'usure que nous avons recensées et amène l'agent à « craquer ». D'une manière ou d'une autre la rupture se manifeste et c'est peut-être cela que nos interviewés appellent parfois « fragilité ».

II.3.1.3. Les solutions d'accompagnement

Après les analyses commentées ci-dessus, nous proposons de clore cette partie en présentant les solutions existantes au sein de ce Département. En fait, elles sont très limitées. Si un agent montre des signes d'usure professionnelle, au sein de la Collectivité il peut s'adresser au service de Santé au travail, c'est-à-dire aux médecins de prévention (médecins du travail) du Département. Le médecin donne alors un avis. L'agent est soit apte au travail, soit il reçoit un avis « défavorable » et dans les cas extrêmes, il peut être hospitalisé. Ce fut le cas, pour une des personnes interviewée. Généralement, selon l'état de santé et la situation de travail de l'agent, dans le cas d'un avis « défavorable », un arrêt de travail peut être proposé à l'agent et à son médecin traitant si nécessaire. Une démarche administrative de « reclassement » de l'agent peut alors être initiée, soit l'affectation à un autre poste.

Il existe une Commission de réforme au niveau syndical qui a en charge l'analyse des accidents de travail et de maladie professionnelle, mais ne peut intervenir compte tenu que l'usure professionnelle n'entre pas dans ses prérogatives.

Il existe aussi un observatoire des phénomènes agressifs, mis en place pour accompagner les agents victimes d'agressions par des usagers. Ils sont écoutés par des psychologues extérieurs qui vont plutôt travailler par débriefing après un événement violent. Mais cela concerne surtout les travailleurs sociaux ou les personnes à l'accueil dans les CMS.

Des outils destinés aux professionnels de l'accompagnement en UTAS existent bien. Ils évoluent d'ailleurs régulièrement pour rester aussi performants que possibles, mais point d'accompagnement spécifique des personnes en usure professionnelle.

Donc concrètement, à l'exception des quelques médecins de prévention pour tout le Département, d'une psychologue, de l'« avis défavorable » possible et du reclassement éventuel qui peut prendre des années selon la situation, il n'existe ni cellule d'écoute, ni service ou accompagnant spécialisé pour les agents souffrant d'usure professionnelle. Il ne reste donc plus que l'agent avec ses difficultés et... son manager non formé à l'accompagnement de ce type de risque psychosocial.

D'ailleurs, notre attention a été attirée sur le réel pouvoir des médecins de prévention qui sont hiérarchiquement rattachés au Directeur Général des Services (DGS) ; médecins soumis au secret professionnel et aux directives de leur hiérarchie en tant que statutaire, assimilé fonctionnaire. Concrètement, qu'advient-il par exemple d'un Directeur Général Adjoint (DGA) diagnostiqué en usure professionnelle par le médecin de prévention, avec avis « défavorable » et demande de reclassement, si son supérieur hiérarchique, le DGS, refuse le reclassement ? La question reste posée pour les autres encadrants... Les quelques solutions pour l'agent en souffrance est résister, poursuivre sa mission tant bien que mal ou l'arrêt maladie...et espérer qu'il aille mieux.

II.3.2. Argumentation

Notre stupéfaction fut le déclencheur de toute notre enquête. En effet, parti uniquement de deux mots - Usure professionnelle - lus sur un document et du peu que nous en comprenions pour en donner un sens attribué à des quinquagénaires, il nous paraissait « incroyable » dans notre culture, que des agents territoriaux, des êtres humains, puissent être en situation « d'usure professionnelle ». Puisque pour nous, la notion d'usure était principalement attribuée à des objets, notre question de départ fut : « *Comment est-ce possible d'être usé professionnellement en tant qu'être humain ?* » Cette question reconnaît implicitement que la notion d'usure professionnelle existe. Ensuite, elle concerne des agents territoriaux. Il nous a alors semblé logique :

- d'une part, de faire preuve d'ouverture d'esprit pour se mettre en quête de trouver au moins une signification à cette notion d'usure professionnelle, pour comprendre ce phénomène,
- d'autre part, d'investiguer sur la notion d'identité professionnelle s'agissant de personnes toutes différentes, avec néanmoins pour point commun d'être agent territorial.

Bien que décidé à mettre de côté nos préjugés, nous sommes toutefois riche d'un parcours, d'une vision humaniste et systémique du monde, ouvert sur plusieurs disciplines, de la phénoménologie aux neurosciences en passant par l'histoire et surtout nous sommes animé d'une passion pour le développement du potentiel humain.

Par conséquent, nous nous sommes rapidement questionné sur le pourquoi et le comment de ces situations d'usure professionnelle, puis – par empathie - projeté sur le devenir de ces agents, de leurs espoirs et de leur potentialité à vivre au mieux leurs prochaines années.

C'est ainsi que s'est construit notre problématique : « *En quoi, pourquoi et comment, l'usure professionnelle est-elle occasion de renouer avec l'identité professionnelle ?* »

Notre expérience nous a appris à croire en l'intérêt porté à la genèse des phénomènes pour mieux en comprendre leur signification. Nous avons donc élaboré notre première hypothèse qui consiste à penser que l'usure professionnelle a plusieurs causes. Car si nous pensions qu'elle n'en avait qu'une, peut-être aurions-nous été tenté de nous arrêter à la première trouvée, en prenant le risque de nous priver de nombreuses découvertes. Cela aurait été sans compter sur notre curiosité...

Notre première hypothèse était donc :

- **L'usure professionnelle est de causes multiples.**

Ensuite, puisque nous sommes coach et formateur, convaincu de la richesse présente en chacun de nous et de notre pouvoir d'agir, nous sommes évidemment persuadé des vertus de tout accompagnement. Nous avons alors émis logiquement notre seconde hypothèse qui est :

- **L'accompagnement individuel et collectif** des personnes usées professionnellement, ainsi que de leur entourage managérial, hiérarchique et aussi des divers acteurs périphériques comme les médecins et psychologues du travail, les Directions des Ressources Humaines, les Instances Représentatives du Personnel (IRP), **est une solution à l'usure professionnelle.**

Nous recensons les causes suivantes à l'usure professionnelle :

Les causes liées à la Collectivité

- Les causes liées à la structure et les règles qui la régissent
- Le défaut de compétences
- La défaillance du management
- La qualité empêchée au sein de la Collectivité
- L'absence de formation et de GPEC

Les causes liées aux personnes touchées par l'usure professionnelle

- L'adaptation des personnes aux changements
- La qualité empêchée dans le développement du potentiel de la personne
- La qualité de la socialisation biographique

Nous pouvons donc affirmer que l'existence de l'usure professionnelle est liée à de multiples causes, ce qui confirme notre première hypothèse.

Notre analyse a permis de mettre en lumière des liens entre usure et identité professionnelle :

- Soit parce que l'identité professionnelle des individus est bien affirmée et la rencontre avec certaines situations sont sources d'usure professionnelle. C'est le cas de ces personnes qui estiment que la qualité de ce qui leur est proposé (ex : la demande d'un travail superficiel ou la placardisation) est inférieure aux critères de leurs propres normes qualitatives. Ce sont des personnes généralement, impliquées, engagées, motivées qui donnent et s'investissent beaucoup. Pour faire référence à notre paragraphe « I.1.1.4. L'usure comme dépassement des normes » dans le chapitre « **Et si tout était dans l'étymologie** », quand survient l'usure, les personnes commencent à réaliser qu'elles ont trop donné et se sont trop investies par rapport à la reconnaissance qu'elles obtiennent en retour.

- Soit parce que l'identité professionnelle n'était pas suffisamment développée, élaborée ou connue et dans ce cas la personne se retrouve en difficulté pour pouvoir répondre efficacement aux attentes de la Collectivité. C'est le cas des personnes touchées par l'usure professionnelle par manque de connaissance d'elle-même, du contexte, de la Collectivité ou manque de confiance en elle ou n'ayant pas de projet professionnel ou de vie suffisamment élaboré ou construit.

Riche de nos nouvelles découvertes dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons dire que l'usure professionnelle est la révélation d'une lutte de pouvoir entre deux identités : « *l'identité identifiée* » (le passé reconstitué) de l'agent et « *l'identité pour autrui* » attribuée par la Collectivité et le groupe d'appartenance.

Pour la première catégorie de personnes décrites ci-dessus, ce pouvoir est un des quatre que M. Crozier nous a enseigné : celui des personnes détentrices d'un savoir-faire, celui de l'expert et de sa maîtrise d'une ou plusieurs compétences. Pour les personnes que nous avons rencontrées chez qui nous avons entendu avec certitude la confiance en leurs compétences, cette lutte qui se joue est celle de la prise de pouvoir de leur « *identité identifiée* » sur « *l'identité pour autrui* » décidée par la Collectivité.

En revanche, pour la seconde catégorie, c'est le contraire. La lutte qui se joue est celle de la prise de pouvoir de « *l'identité pour autrui* » attribuée par la Collectivité sur celle de « *l'identité identifiée* » ou celle « *héritée* », à défaut d'être clairement « *identifiée* » des agents concernés. Les pouvoirs alors en œuvre sont :

- Soit ceux qui visent la maîtrise de l'information et de sa communication pour orienter, garder ou diffuser l'information à leur manière ; pouvoir potentiellement détenu par certaines personnes de l'entourage de l'agent concerné,
- Soit ceux qui visent la maîtrise des zones d'incertitude par l'utilisation des règles (du jeu) de l'organisation, des règlements détenus par les managers, la hiérarchie.

Dans tous les cas, l'enjeu de ces luttes de pouvoir est la préservation d'un espace de liberté dans le cadre de la construction identitaire et en l'occurrence de l'identité professionnelle des protagonistes.

Nous venons de démontrer en quoi, comment et pourquoi l'usure professionnelle est « nouée » ou liée à l'identité professionnelle.

Étudions maintenant, si notre deuxième hypothèse permet à l'usure professionnelle de renouer » avec l'identité professionnelle :

Cette hypothèse repose sur la notion d'accompagnement. Le bon sens veut que nous puissions la définir avant de pouvoir répondre à notre hypothèse.

Pour Maela Paul¹⁶⁹¹, « *L'entreprise est d'autant plus ardue qu'aucun des termes (...) ne fédère un ensemble de pratiques unifiées* »¹⁷⁰. Par conséquent, nous nous proposons d'apporter quelques éclairages, qui viendront enrichir notre expérience de coach et de formateur, de manière à pouvoir nous positionner lors de la réponse à notre seconde hypothèse.

Sur un point de vue étymologique, le verbe « accompagner » vient de guider, conduire, escorter.¹⁷¹

Dans notre cours de Master 2, sur « L'accompagnement en auto-formation », animé par Catherine Clénet¹⁷², plusieurs définitions nous ont été données, en voici quelques-unes :

« *Une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts* », Martine Beauvais, revue Savoirs n°6

« *La centration individuelle sur la personne de l'autre dans sa globalité existentielle* », Guy Le Bouëdec (2001)

« *Accompagner, c'est se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui* »

Conjugaison de deux termes : avec/être

« *Etre avec et aller vers* », Maela Paul, Encyclopédie de la formation

« *Une action entreprise entre deux personnes, s'inscrivant dans le temps* » (avec un début, un développement, une fin...Et comportant une idée de mouvement qui fait passer d'une place à une autre (déplacement), d'un lieu à un autre (changement), d'un état à un autre (transformation) » M. Paul, Encyclopédie de la formation.

En matière de pratiques, M. Paul nous en propose quelques-unes dans la revue *Education Permanente* n° 153/2002-4 : « *le coaching et l'idée d'entraînement, le counselling et l'idée de conseil, le conseil et la consultance, le tutorat, l'apprentissage et la socialisation, le mentoring et l'idée d'éducation, le compagnonnage et l'idée de transmission, le sponsoring et l'idée de parrainage, la médiation* ».

Nous avons présenté les solutions existantes de la part du Département pour les personnes en situation d'usure professionnelle. Principalement, les services de la Santé au travail, et le reclassement selon l'état de santé de l'agent.

Notre but n'est pas de disséquer les mots contenus dans les définitions ci-dessus, ni leur sens, mais plutôt d'en retenir l'esprit pour reprendre la citation vue durant le cours de C. Clénet de G. Le Bouëdec : « *Il n'y a d'accompagnement que spirituel sous différentes formes* ». Il nous paraît alors juste d'enrichir la liste de Maela Paul par :

- les deux solutions de notre Collectivité territoriale,
- la formation et le management, compte tenu de notre parcours professionnel.

Sur ces bases, les accompagnements qui nous ont été relatés, ont-ils permis aux agents accompagnés de retrouver une identité professionnelle ?

Cela a été le cas dans deux situations :

- celle de cet agent qui a avoué ne pas être capable de manager une équipe. Compte tenu de sa détresse, de son mal-être et grâce à un reclassement, ce monsieur a pu retrouver un poste à sa convenance et se reconnecter à son identité d' « *homme de dossiers* »,
- celle de cet autre agent qui après plusieurs congés maladie pour dépression et *burn out* comme diagnostic posé à ses souffrances, a décidé de changer d'activité, a rencontré des professionnels qui exerçaient celle visée, puis qui l'ont renseigné et conseillé. Aujourd'hui, il pratique son nouveau métier avec passion.

Ces deux exemples sont-ils assez nombreux pour pouvoir répondre à notre deuxième hypothèse ?

Si nous nous référons aux études chiffrées dans notre mémoire, devant le très grand nombre d'agents territoriaux qui sont potentiellement en situation d'usure professionnelle, de se perdre ou de « s'échouer » quelque part, combien d'entre eux devront-ils être accompagnés pour pouvoir confirmer notre deuxième hypothèse ?

La seule chose que nous pouvons affirmer : c'est que pour chacun d'entre eux, comme pour nos étoiles de mer au tout début de notre mémoire... ça change tout !

Nous pouvons alors poser que l'accompagnement a été une solution à l'usure professionnelle pour ces deux agents, dans la mesure où il leur a permis de ne plus être en situation d'usure professionnelle. **Ces deux exemples sont-ils suffisants pour confirmer la validité de notre seconde hypothèse ?**

Nous pensons qu'en l'état, ce n'est pas concluant, même si la possibilité existe que l'accompagnement soit une solution à l'usure professionnelle. La notion d'accompagnement regroupe tant de pratiques variées, nécessite des compétences multiples dans des contextes

complexes avec des personnes très différentes. L'ensemble des paramètres à prendre en compte est sujet à discussion et sur le plan théorique « *le terme accompagnement ne jouit pas de la même légitimité que d'autres concepts* » selon Maela Paul (2002, p.43).

Nous convenons donc d'être prudent, d'autant plus que le phénomène d'usure professionnelle est à lui seul très complexe également et qui reste à explorer pour mieux le connaître.

Sur la base uniquement des deux situations que nous avons rencontrées, **il nous est donc impossible de confirmer notre seconde hypothèse : l'accompagnement est une solution à l'usure professionnelle ; seulement de la valider a minima.**

Quant à notre problématique, « *En quoi, pourquoi et comment, l'usure professionnelle est-elle occasion de renouer avec l'identité professionnelle ?* », nous pouvons dire que l'accompagnement a permis à ces deux agents de retrouver des « *identités pour eux* » dans le cadre d'un nouveau travail, donc de renouer avec leur identité professionnelle.

Nous arrivons à la fin de nos travaux de recherche.

Ils nous ont permis de vérifier notre première hypothèse, qui finalement nous démontre que l'usure professionnelle est « nouée » à l'identité professionnelle. Et bien que notre seconde hypothèse n'ait pas été confirmée, nous pensons avoir montré que l'usure professionnelle est **occasion** de renouer avec l'identité professionnelle, dans la mesure où si elle l'a été pour deux agents, peut-être peut-elle l'être pour d'autres. « **L'occasion** » étant alors, une opportunité pour agir et se donner des moyens pour re-nouer avec l'identité professionnelle.

Avant de passer à la conclusion de notre mémoire, nous souhaitons proposer quelques préconisations.

DOMAINES D'INTERVENTIONS	SOUS-CATÉGORIES	THÈMES
Ressources Humaines	Créer des cercles de qualités, avec des personnes volontaires, motivées ou en « surnombre »	Proposer des axes de progrès
	Développer la GPEC	Se donner les moyens de faire un suivi des agents
	Définir des missions avec des contours clairs et des objectifs mesurables (SMART)	Diffuser les missions de chacun au moins par service pour savoir exactement qui fait quoi
	Développer la formation	En management opérationnel En intelligence émotionnelle En connaissance de soi En Process Com®

	Développer l'accompagnement des personnes	Le coaching La VAE Le mentoring Le tutorat La médiation
Climat social et communication	Lutter contre l'isolement Créer une mission de lutte contre l'usure professionnelle Développer la communication entre les services et à l'intérieur des services	Mettre en place des cellules d'écoute Redonner de la place à l'humain, du respect, de la considération Impliquer les agents dans les changements
Management	Développer la dimension manager-coach	Développer le management bienveillant et collaboratif Développer la reconnaissance des agents
	Améliorer les outils d'évaluation	Redonner du sens
Santé	Externaliser la santé au travail	

III. CONCLUSION

Lorsque nous avons fait « connaissance » avec la notion d'usure professionnelle, c'est l'émotion de surprise qui nous a envahi. Elle fut suffisamment forte pour déclencher en nous la curiosité nécessaire d'en savoir davantage et de voyager en terres inconnues. Parti de rien, nous avons beaucoup appris et nous sommes enrichi de pépites découvertes au fur et à mesure de nos investigations. Quelles sont-elles ?

Tout d'abord, nous avons mis en lumière une rencontre entre un individu et une situation caractérisée par certains ingrédients dont les reflets peuvent se présenter sous la forme de la métaphore suivante :

Prenons deux plaques tectoniques qui sont en contact permanent sans qu'aucune manifestation ne vienne troubler l'équilibre existant et le bien être des êtres vivants à la surface de cette zone de contact. Puis survient une succession de mouvements de l'une ou l'autre des deux plaques ou des deux qui provoque un phénomène de résistance empêchant le glissement et l'interrelation habituelle d'une plaque avec l'autre. Soudain - est-ce le fruit d'une pression plus énergique de l'une contre l'autre ou les assauts répétés régis par les lois de la nature ? - survient un passage en force, une cassure, un défaut de glissement provoquant une rupture d'équilibre. Selon les milieux et l'intensité des événements, sa manifestation se traduit par un tremblement de terre, un tsunami ou une éruption volcanique dont les dégâts deviennent alors visibles en surface et peuvent rompre, voire détruire la quiétude de ses habitants avec écroulements, effondrements, destructions, traumatismes... Selon la gravité, les dégâts seront d'autant plus visibles. Pourtant, avec des sismographes capables de repérer ces mouvements, ces phénomènes naturels peuvent parfois être prévisibles et permettre des mesures de prévention. A défaut de pouvoir agir sur leurs origines, il est néanmoins possible d'en limiter leur dangerosité par le respect de normes antisismiques dont les caractéristiques principales reposent sur la compréhension des interactions entre les infrastructures et le sol.

Pourquoi cette métaphore ? A ce stade de nos travaux, elle illustre selon nous très bien ce que nous comprenons de l'usure professionnelle. A l'instar des phénomènes décrits ci-dessus, mieux connaître et repérer certains symptômes de l'usure professionnelle favoriserait peut-être l'alerte d'un danger potentiellement plus grand. Agir sur les causes aurait l'avantage de limiter les risques d'usure cités dans notre mémoire.

Comme dans le cas des mouvements et forces terrestres, avons-nous besoin de tout connaître et d'être expert en géologie ou en géophysique pour apprendre à se protéger ? Nous ne le pensons pas. En revanche, faire appel à un expert en prévention des risques est sûrement plus judicieux.

Concernant l'usure professionnelle, nous avons appris qu'elle est la manifestation de l'exposition à un risque, pour l'individu qui la vit, que ce soit au niveau de sa santé ou par rapport à ses conduites. Elles peuvent générer du stress sur l'entourage, mais aussi être source d'accidents et potentiellement de mise en danger de la propre vie de l'individu et de celle d'autrui.

Il serait tentant de dire que ce dysfonctionnement est causé par la personne « en usure professionnelle », en raison de sa faiblesse morale, psychologique, qu'elle n'est pas assez compétente, pas assez intelligente, pas assez ceci, trop cela, et la Collectivité n'aurait plus qu'à changer de personne et le problème serait réglé. Mais, dans ce scénario, ce serait limité le problème de l'usure professionnelle à cette personne-là.

Pour mieux comprendre, ce qui se joue, nous avons décidé de ne pas rester en surface, mais de poursuivre nos recherches dans les profondeurs de ce qui constitue l'agent territorial en tant qu'individu victime d'usure professionnelle.

Nous avons découvert le concept d'identité professionnelle, en présentant un aperçu du processus de construction identitaire constitué de socialisations successives, de dynamiques et de conversions identitaires, de transactions entre différentes identités, « héritée », « visée », entre « *identité pour autrui* » et « *identité pour soi* » ... Nous avons appris comment l'individu devient sujet et comment il s'engage dans un processus de changement. Nous avons apporté un éclairage provenant des neurosciences pour nous sensibiliser sur la subjectivité de notre perception de la réalité, de l'intelligence émotionnelle comme atout majeur pour développer des relations harmonieuses avec son environnement. Puis, nous nous sommes rendu compte que l'usure professionnelle est liée à l'identité professionnelle de la personne. En effet, c'est par la recherche et la conquête d'un espace de liberté, nécessaire à l'expression de ses besoins fondamentaux d'autonomie, de reconnaissance et d'appartenance sociale pour le bon développement de sa construction identitaire, que l'individu fera usage de relations de pouvoir, pour se forger ainsi une identité professionnelle solide. La nature de ces relations sont liées à l'identité propre de cet individu et sont un instrument de sa stratégie de conquête. C'est comme si l'individu se mettait en quête de construire sa citadelle professionnelle au sein de la Collectivité pour asseoir son autorité et étendre ainsi son royaume.

Quelle est alors la fonction de l'usure professionnelle ?

Lors de l'analyse des entretiens, nous avons montré que l'usure pouvait être une manifestation d'un empêchement à agir en conformité aux critères de qualité fixés par l'individu dans une situation donnée. Nous avons aussi montré le lien entre usure professionnelle et identité professionnelle.

Par conséquent, nous pouvons peut-être en déduire que finalement, l'usure professionnelle est un signal d'alarme d'une identité professionnelle en danger. Plus précisément, elle jouerait le rôle de « vigile » ou « d'agent de sécurité » dont la fonction serait de prévenir d'un danger pouvant nuire à la qualité de l'identité professionnelle et plus spécifiquement, à la qualité des stratégies mises en œuvre par l'individu dans le développement de sa construction identitaire. Elle serait comme la sentinelle en chef de la citadelle qui se mettrait à hurler pour prévenir d'un danger. Le corps dirait en maux, ce que la sentinelle crierait en mots.

Au cours de notre analyse, nous avons découvert aussi que l'usure professionnelle est une manifestation d'un déséquilibre relationnel entre l'agent et la Collectivité territoriale qui l'emploie. Ce qui signifie que ces deux « acteurs » ont une part de responsabilité dans le processus qui conduit à l'usure professionnelle. D'une certaine manière, l'usure professionnelle serait le signal d'une rupture de la relation équilibrée et pacifiée qui existait auparavant.

Compte tenu des chiffres de l'étude « *Bien-être au travail* » et des données provenant du CNFPT et autres sources que nous avons présentés, nous avons de quoi nous inquiéter sur le nombre d'agents déjà en situation de *burn out* ou d'un état qui s'apparente à de l'usure professionnelle. Nos investigations ont révélé que les victimes d'usure professionnelle sont souvent des personnes investies dans leur mission avec une grande conscience de la notion de Service public. Que se passerait-il si les Collectivités territoriales ignorent le phénomène d'usure professionnelle ? Pouvons-nous imaginer le tsunami provoqué en matière de congés maladie, de coût sur la société, de rupture dans l'offre de Service public et les conséquences sur le bien-être de la population, si certains de leurs agents, soit près de 1 sur 5 (17%) (Cf. p. 45) dont certains très investis et très compétents sont contraints de devoir s'arrêter de travailler ? Peut-être suivi d'1 salarié sur 2 (48%) qui se dit être confronté au *burn-out* ?

Ces données nous interpellent et nous amènent à la réflexion suivante : si dans ces conditions, la mission de Service public est menacée, compte tenu de nos travaux, nous sommes tenté de dire que « l'identité professionnelle des Collectivités territoriales » est en danger. Pouvons-nous voir alors les agents territoriaux en usure professionnelle comme les sentinelles du Service public ? Et comme les gardiens de la qualité relationnelle entre les Collectivités territoriales et la population ?

Rappelons-nous que ce qui est à l'origine du mouvement des plaques tectoniques, est la dérive des continents. Alors selon notre vision, nous pourrions mettre en place rapidement des mesures de prévention efficaces, des normes « antisismiques » pour endiguer les « dérives » possibles et protéger les édifices du Service public d'un tsunami peut-être déjà amorcé ?

Le but final est de préserver, éventuellement améliorer la qualité du lien entre :

- les Collectivités territoriales dont les Départements sont les chefs de file de leur territoire, responsables de la politique d'action sociale,
- et la population.

Il nous semble urgent de remettre l'humain au cœur des dispositifs, de faire confiance aux agents qui sont experts de leur Collectivité, de les accompagner pour faire émerger les solutions concrètes, de développer la GPEC et d'investir plus encore dans le capital humain.

Toutes les compétences sont à portée de main. Il suffit d'abord de le vouloir, puis de le décider.

« *Avec quels moyens ?* » Pourrions-nous entendre.

Effectivement, avec un peu d'investissement bien ciblé et surtout de la créativité, nous pensons que le défi peut être relevé.

Pour clore ce mémoire et dans la perspective d'un tel avenir, nous proposons de méditer et de nous laisser guider par cette citation de St Exupéry :

« *La grandeur d'un métier est peut-être avant tout de relier les hommes entre eux* » ¹⁷³

Notes de fin de document

- ¹ <http://evene.lefigaro.fr/citation/sagesse-supreme-avoir-reves-grands-perdre-regard-tandis-poursui-13793.php> - Consulté le 9/8/17 - Faulkner W., (1929), *Sartoris* - William Faulkner est un romancier et nouvelliste américain, (1897-1962), il reçoit le Prix Nobel de littérature en 1949, alors qu'il est encore relativement peu connu.
- ² James M., Jongeward D., (1978), *Naître gagnant. L'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne*, InterEditions.
- ³ Muriel James et Dorothy Jongeward sont éducatrices et psychologues de renom, membres de l'Association Internationale d'Analyse Transactionnelle, auteures et coauteures de nombreux articles et ouvrages sur le sujet, elles comptent parmi les disciples les plus connus d'Eric Berne.
- ⁴ Nicolas Hulot est un journaliste, animateur et producteur de télévision, écrivain et homme politique français. Il est actuellement ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire depuis le 17 mai 2017
- ⁵ Mihai Eminescu (1850 - 1889) est un poète romantique, le plus célèbre de Roumanie.
- ⁶ Paolo Coelho est un romancier et un interprète brésilien. Il a acquis une renommée internationale avec la publication de *L'Alchimiste*, vendu à 65 millions d'exemplaires
- ⁷ Richard Bach est un écrivain américain et pilote réserviste pour l'*United States Air Force*
- ⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528> - Consulté le 8/8/17
- ⁹ Camus A., Préface aux *Poésies posthumes* de René Leynaud - Leynaud R., (1947), *Poésies posthumes*, Collection Blanche, Gallimard, Paris, 100 p.
- ¹⁰ Dictionnaire Félix Gaffiot - Latin Français - 1934 <http://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?q=usure> - Consulté le 8/5/17
- ¹¹ Dictionnaire classique de la langue française - Antoine de Rivarol - 1827 - <https://fr.wiktionary.org/wiki/usurer> - Consulté le 8/5/17
- ¹² Jean-Louis Fouchard est psychologue clinicien et responsable de centre d'activités à l'Institut Régional du Travail social (IRTS-PACA)
- ¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=NaPomO4Ec04> - Consulté le 4/8/17
- ¹⁴ Viel-Jeanne C., 2014, Mémoire professionnel *Le Burn Out dans le travail social* - Université de Rouen
- ¹⁵ Le Petit Larousse Dictionnaire 2008 - Larousse 2007
- ¹⁶ Cours de M. Hubert Vincent, Master 2 Professionnel en Ingénierie et Conseil en Formation - Année 2016- 2017 - Hubert Vincent est Normalien, agrégé de Philosophie, professeur des universités, Chercheur au CIVIIC, Centre Interdisciplinaire sur les Valeurs, les Idées, les Identités et Compétences en éducation et formation de l'Université de Rouen
- ¹⁷ Dictionnaire classique de la langue française - Antoine de Rivarol - 1827 - <https://fr.wiktionary.org/wiki/usurer> - Consulté le 8/5/17
- ¹⁸ <http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/UTI/index.htm> - Consulté le 8/5/17
- ¹⁹ (Ch. de St-Lambert, n°278, Arch. de Liège ds Gdf. *Compl.*) (<http://www.cnrtl.fr/etymologie/utile> - CNRTL : Centre Nationale de Recherche Textuel et Lexical) (10/5/17)
- ²⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id> - Consulté le 11/5/2017
- ²¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000333976&dateTexte=20120606> - Consulté le 11/5/2017
- ²² <http://www.cnrtl.fr/etymologie/usager> - Consulté le 4/8/17
- ²³ Petit Robert - Dictionnaire historique de la langue française
- ²⁴ Dictionnaire Hachette encyclopédique - HACHETTE LIVRE 2001
- ²⁵ <http://www.processcommunication.fr/composantes/stress.htm> - Consulté le 6/8/17 - Le « distress » est un État émotionnel négatif provoquant chez les êtres humains des comportements négatifs
- ²⁶ Lenoir F. (2013), *Du bonheur*, Le livre de poche, Fayard, p.103 - In Le monde des religions, entretien nov dec 2013
- ²⁷ Christophe Dejours est psychiatre, psychanalyste et professeur de psychologie français, spécialiste en psychodynamique du travail et en psychosomatique. Il est professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire National des Arts et Métiers et directeur de recherche à l'Université René Descartes Paris V, dans le laboratoire Psychologie Clinique, Psychopathologique et Psychanalytique

- ²⁸ Isabelle Gernet est docteur en psychologie, psychologue clinicienne, enseignant chercheur et maître de conférence à l'université de Paris Descartes
- ²⁹ Tableau n°57 des maladies professionnelles du régime général de la Sécurité Sociale, tableau n°39 des maladies professionnelles du régime agricole (Dejours C., Gernet I., 2016, p. 103)
- ³⁰ Roland Coutanceau est psychiatre, expert national, président de la Ligue Française de Santé Mentale, chargé d'enseignement en psychiatrie et psychologie légale à l'université Paris V, à la faculté du Kremlin-Bicêtre et à l'Ecole des Psychologues Praticiens
- ³¹ Rachid Bennegadi est psychiatre, responsable scientifique au centre Minkowska à Paris
- ³² Serge Bornstein est neuropsychiatre, expert honoraire près la Cour de cassation
- ³³ Coutanceau R., (2016), *Stress, burn out, harcèlement moral*, Dunod, Paris, Chapitre 2, p. 21
- ³⁴ *Burn out : Summary and future research*, Human relations, 35, p.283-305.
- ³⁵ Dejours C., Gernet I., (2016), *Psychopathologie du travail*, Elsevier Masson, Issy les Moulineaux – Chap. 9 – p. 102
- ³⁶ Michel Van De Clercq est médecin, professeur à la Faculté de Médecine - Université Catholique de Louvain.
- ³⁷ François Lebigot est ancien professeur agrégé au Val de Grâce et psychiatre des Armées
- ³⁸ Michel Delbrouck est médecin, psychothérapeute et formateur à l'IFTS, l'Institut de Formation et de Thérapie pour Soignants
- ³⁹ Etude faite par le cabinet de prévention des risques professionnels Technologia en janvier 2014 - http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/burn-out-sait-on-vraiment-de-quoi-l-on-parle_1638873.html - consulté le 14/7/17 -
- ⁴⁰ Michael P. Leiter est psychologue-chercheur dans le domaine de l'engagement des employés et de l'épuisement professionnel, directeur du *Centre of Organizational Research and Development (COR&D)* de l'*Acadia University* et détenteur d'une Chaire de recherche du Canada sur la santé et le bien-être au travail
- ⁴¹ Anact, Inrs, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, (2015), Guide d'aide à la prévention, *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out*, Pdf, p.7
- ⁴² Wilmar B. Schaufeli est un psychologue-chercheur du travail néerlandais. Il est spécialisé en psychologie organisationnelle à l'Université d'Utrecht aux Pays-Bas.
- ⁴³ Esther R. Greenglass est professeur de psychologie à l'Université York. Elle est membre de l'Association canadienne et américaine Psychological.
- ⁴⁴ Schaufeli WB and Greenglass ER. *Introduction to special issue on burnout and health. Psychol Health* 2001;16(5):501-10.
- ⁴⁵ https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-05/dir56/fiche_memo_burnout.pdf - Consulté le 14/7/17
- ⁴⁶ <http://www.academie-medecine.fr/wp-content/uploads/2016/02/26-fev-2016-RAPPORT-ACADEMIE-Burn-out-V3.pdf> - Consulté le 14/7/17
- ⁴⁷ <http://www.linguee.fr/anglais-francais/traduction/bore+out.html> – Consulté le 14/7/17
- ⁴⁸ <http://vaincre-les-risques-psychosociaux.fr/le-bore-out/> - Consulté le 14/7/17
- ⁴⁹ Beat Schulze est sociologue et psychologue à l'université de Zurich. Elle réalise des recherches dans le domaine de la prévention du stress et du *burn-out*
- ⁵⁰ Sabine Bataille est fondatrice et membre du réseau RPBO, sociologue du travail, auteur de la première enquête en France sur « la reconstruction post burnout des cadres » (1er prix du jury Anact/ Dauphine en 2012)
- ⁵¹ Bataille S., (2016) *Le bore out, nouveau risque psycho-social ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux*. Revue Références en santé au travail – INRS (Institut National de Recherche et Santé) – N° 145. De la page 19 à 27.
- ⁵² David Graeber est un anthropologue et militant anarchiste américain, théoricien de la pensée libertaire nord-américaine et figure de proue du mouvement *Occupy Wall Street*. Après quelques années à l'Université de Yale, il est aujourd'hui professeur d'anthropologie et d'économie à la *London School of Economics*.
- ⁵³ http://www.lepoint.fr/sante/burn-out-bore-out-et-maintenant-brown-out-21-10-2016-2077655_40.php - Consulté le 14/7/17
- ⁵⁴ André Spicer est professeur en comportement organisationnel à la Cass Business School de la City University de Londres et Mats Alvesson, professeur en gestion des entreprises à l'université de Lund en Suède. Leur livre « *The Stupidity Paradox* » explore le paradoxe de la stupidité fonctionnelle en entreprise.
- ⁵⁵ <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/brown-out-que-se-cache-t-il-derriere-ce-nouveau-syndrome-qui-touche-les-cadres.html> - Consulté le 16/7/17
- ⁵⁶ Marie France HIRIGOYEN est psychiatre, psychanalyste, psychothérapeute familiale

- ⁵⁷ Michelle Drida est présidente de l'association « Mots pour Maux », créée en 1997 à Strasbourg
- ⁵⁸ <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/definitions.pdf> - Consulté le 16/7/17
- ⁵⁹ L.1152-1 du Code du Travail -
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006900818&cidTexte=LEGITEXT000006072050>
Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out - Anact, INRS, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social - 21.05.2015
- ⁶⁰ Coutanceau R., Bennegadi R., Bornstein S., (2016), *Stress, burn out, harcèlement moral*, Dunod, Paris
- ⁶¹ CNFPT (2014), *La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales*, Pdf, 34p.
http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_penibilitenovembre2014.pdf - Consulté le 6/1/17
- ⁶² http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi_du_12_juin_1893.pdf - Consulté le 5/1/17
- ⁶³ http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi_du_9_avril_1898.pdf - Consulté le 5/1/17
- ⁶⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023022127&categorieLien=id> - Consulté le 5/1/17
- ⁶⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028493476> - Consulté le 5/1/17
- ⁶⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023792126&categorieLien=id> - Consulté le 5/1/17
- ⁶⁷ http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_penibilitenovembre2014.pdf - Consulté le 6/1/17
- ⁶⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000028495726> - Consulté le 8/8/17
- ⁶⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006903149&cidTexte=LEGITEXT000006072050> - Consulté le 8/8/17
- ⁷⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528> - Consulté le 8/8/17
- ⁷¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528> - Consulté le 8/8/17
- ⁷² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024389212&categorieLien=id> - Consulté le 13/8/17
- ⁷³ <http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/de-quoi-parler-t-on/article/les-rps-c-est-quoi> - Consulté le 13/8/17
- ⁷⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000026268205&cidTexte=LEGITEXT000006070719> - Consulté le 17/8/17
- ⁷⁵ William Shakespeare : *Comme il vous plaira*, Traduction par François Guizot. *Œuvres complètes de Shakespeare*, Texte établi par François Guizot, Didier, 1863, tome 4 (pp. 237-254).
https://fr.wikisource.org/wiki/Comme_il_vous_plaira/Traduction_Guizot,_1863/Acte_II - Consulté le 4/8/17
- ⁷⁶ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/emploi-fp-2015.pdf - Consulté le 6/8/2017
- ⁷⁷ Source FGE, Colter, DADS, Siasp, Insee ; enquête SAE, Drees. Traitement DGAFP – Département des études des statistiques et des systèmes d'information.
- ⁷⁸ La catégorie « autres catégories et statuts », recouvre principalement des enseignants et documentalistes des établissements privés sous contrat et des ouvriers d'Etat dans la Fonction publique d'Etat (FPE), des assistants maternels et familiaux dans la Fonction publique territoriale et des apprentis dans les trois versants.
- ⁷⁹ Source CNFPT : <http://cnfpt.fr/evoluer/metiers-fonction-publique-territoriale/repertoire-metiers?gl=OWZIYTVmYjU> - Consulté le 21/7/17
- ⁸⁰ Marie Louise Martinez est Professeure des Universités, rédactrice en chef de la revue *Penser l'éducation*, directrice des collections *Crise et anthropologie de la relation*, L'Harmattan, *Penser les valeurs en éducation et formation*, aux PURH, membre du Laboratoire CIRNEF (Centre interdisciplinaire de recherche normand en éducation et formation et coordinatrice du projet Interlabos (Valeurs, Idées, Identités, Textes et Textualités en Education et en Formation)
- ⁸¹ Cours de Mme M.L. Martinez en Master 2 Professionnel en Ingénierie et Conseils en Formation – Année 2016 – 2017
- ⁸² Patricia Welnowski-Michelet est psychologue au sein du Cabinet Dopen Psychologie
- ⁸³ Cours de Mme M.L. Martinez en Master 2 Professionnel en Ingénierie et Conseil en Formation – Année 2016 – 2017
- ⁸⁴ Jean Marie Barbier est professeur au CNAM et docteur honoris causa de l'Université de Louvain en Belgique

- ⁸⁵ Beckers J., (2007), La construction de l'identité professionnelle. Fondements et compétences méthodologiques. Compétences et identités professionnelles. Pp 141-199, UFR : <https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> - Jacqueline Beckers est Docteur en Sciences de l'Éducation et professeure à la Faculté de psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'Université de Liège (Belgique)
- ⁸⁶ Beckers J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, pp 141-199, UFR : <https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> - Consulté le 27/7/17
- ⁸⁷ Pierre Bourdieu (1930-2002) est un sociologue français, considéré comme l'un des plus importants de la seconde moitié du XX^e siècle
- ⁸⁸ Barbusse B., Glaymann D., (2015), *La sociologie en fiche*, 2^{ème} éd., Ellipses, Paris
- ⁸⁹ Claude Dubar (1945-2015) est professeur émérite de sociologie à l'université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines et fondateur du laboratoire Printemps (Professions-Institutions-Temporalités) ; unité associée au CNRS.
- ⁹⁰ Peter Ludwig Berger (1929-2017) est un sociologue et un théologien américain d'origine autrichienne, professeur de sociologie et de théologie au *College of Arts and Sciences and School of Theology* de l'Université de Boston - USA
- ⁹¹ Thomas Luckmann (1927-2016) est un sociologue allemand. Il était professeur émérite de sociologie à l'université de Constance, en Allemagne
- ⁹² Beckers J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, pp 141-199, UFR : <https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> - Consulté le 27/7/17
- ⁹³ Jean François Blin est docteur en Sciences de l'éducation, professeur d'éducation socio-culturelle. Il est chercheur au laboratoire REPERE-CREFI de l'université de Toulouse II.
- ⁹⁴ Mokhtar Kaddouri est sociologue et professeur en Sciences de l'éducation au CNAM. Il est actuellement responsable du pôle de recherche DIRF (Dynamiques Identitaires et Rapports à la Formation) chez des adultes en situation de transition" et co-responsable du séminaire doctoral de cette même équipe
- ⁹⁵ François Dubet est un sociologue français, ex-directeur d'études à l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS). Il était professeur à l'Université Bordeaux II jusqu'à sa retraite en 2013
- ⁹⁶ Beckers J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, pp 141-199, UFR : <https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> - Consulté le 27/7/17
- ⁹⁷ <http://www.institut-think.com/etudes/Think-GPTW-Bien-etre-au-travail.pdf> - Consulté le 6/8/17 - Etude réalisée en 2013 sur 1000 salariés d'administrations et entreprises
- ⁹⁸ Donald Woods Winnicott (1896 – 1971) est un pédiatre, psychiatre et psychanalyste humaniste britannique.
- ⁹⁹ Carl Rogers (1902-1987) est un psychologue humaniste américain. Il a principalement œuvré dans les champs de la psychologie clinique, de la psychothérapie, de la relation d'aide (*counseling*), de la médiation et de l'éducation.
- ¹⁰⁰ Guy Bajoit est sociologue belge, professeur émérite de sociologie de l'Université catholique de Louvain (Belgique)
- ¹⁰¹ Beckers J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, pp 141-199, UFR : <https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> - Consulté le 31/7/17
- ¹⁰² Page 19 de notre mémoire
- ¹⁰³ Beckers J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, pp 141-199, UFR : <https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> - Consulté le 31/7/17
- ¹⁰⁴ Albert Bandura est un psychologue canadien connu pour sa théorie de l'apprentissage social, qu'il a renommée théorie sociale cognitive en 1986, et les concepts relatifs à cette théorie en particulier le concept d'auto-efficacité *self-efficacy*
- ¹⁰⁵ Alice Eagly est une psychologue sociale. Elle est professeur de psychologie à l'Université Northwestern à Evanston (Illinois, États-Unis)
- ¹⁰⁶ Edward L. Deci et Richard M. Ryan sont professeurs de psychologie à l'université de Rochester (New York, États Unis)
- ¹⁰⁷ Jean Heutte est enseignant-chercheur (MCF) en Sciences de l'éducation - Psychologie de l'éducation et de la formation des adultes - Directeur du Master 2 IPM-RFA (présentiel)
- ¹⁰⁸ L'eudémonie est le bien-être. L'eudémonisme est une théorie morale fondée sur le bonheur qui le conçoit comme bien suprême - <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/eud%C3%A9monisme/31634> - Consulté le 31/7/17

- ¹⁰⁹ <http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article160> – Consulté le 31/7/17
- ¹¹⁰ Taïbi Kahler est docteur en psychologie. Il a découvert, créé et développé la *Process Com*, modèle appliqué en entreprise dès les années 1970, ainsi qu'à la NASA où il a contribué à la constitution des équipages des missions Apollo. La *Process Communication* est un outil d'observation, de communication, de connaissance de soi et des autres.
- ¹¹¹ Renaud Sainsaulieu (1935- 2002), docteur d'Etat es-lettres et sciences humaines, professeur des universités à Sciences Po, a dirigé le Centre d'études sociologiques du CNRS, fondé le Laboratoire de sociologie du Changement des institutions et cofondé l'Association professionnelle des sociologues d'entreprise.
- ¹¹² M.L. Martinez, *Approches textuelles, Approches discursives et interlocutive* – Cours Master 2 Prof. ICF (2016)
- ¹¹³ <http://www.systemique.be/spip/spip.php?article43> – Consulté le 28/7/17
- ¹¹⁴ Michel Crozier (1922- 2013) est un sociologue français, principal concepteur de l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations. À partir de 1999, il est membre de l'Académie des sciences morales et politiques
- ¹¹⁵ Robert Alan Dahl (1915-2014) est un professeur émérite de science politique à l'Université Yale (Connecticut – Etats Unis) et ancien président de l'*American Political Science Association*
- ¹¹⁶ Erhard Friedberg est un sociologue autrichien qui a fait toute sa carrière en France. Chercheur au CNRS, puis professeur de sociologie à Sciences Po, il est un des plus importants chefs de file de ce qu'on appelle « L'école française de sociologie des organisations », développée par Michel Crozier depuis les années 1960
- ¹¹⁷ www.enssib.fr/bibliotheque...de-pouvoir-dans-les-organisations.pdf · Fichier PDF p. 14 - Catherine Dessinges, Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations – Consulté le 31/7/17
- ¹¹⁸ Viktor Emil Frankl (1905-1997) est un professeur autrichien de neurologie et de psychiatrie. Il est le créateur d'une nouvelle thérapie qu'il baptise *logothérapie*, qui prend en compte le besoin de « sens » et la dimension spirituelle de la personne
- ¹¹⁹ <http://www.thyma.fr/a-propos-de-viktor-frankl-1905-1997-principes-et-perspectives-de-lanalyse-existentielle-et-de-la-logotherapie/> - Consulté le 1/8/17
- ¹²⁰ Daniel Goleman est un docteur en psychologie clinique et développement personnel, diplômé de l'université Harvard. Il est journaliste au New York Times, où il suit particulièrement les sciences du comportement.
- ¹²¹ António Rosa Damásio est médecin, professeur de neurologie, neurosciences et psychologie. Il est le directeur de l'Institut pour l'étude neurologique de l'émotion et de la créativité de l'université de la Californie méridionale (*University of Southern California*) depuis 2005. Il est également professeur adjoint au *Salk Institute* d'études de La Jolla (Californie – Etats Unis) et écrivain
- ¹²² Tony Buzan est un psychologue anglais, auteur de nombreux livres sur l'apprentissage, la mémoire, le cerveau
- ¹²³ Paul Watzlawick (1921-2007) est docteur en philosophie, théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical, membre fondateur de l'École de Palo Alto. Il fut à la fois psychologue, psychothérapeute, psychanalyste jungien et sociologue. Il fut aussi Maître de conférence en psychiatrie à l'Université de Stanford (Californie-Etats Unis). Ses travaux ont porté sur la thérapie familiale et la psychothérapie générale.
- ¹²⁴ <http://evene.lefigaro.fr/citation/probleme-solution-sert-rien-inquieter-inquieter-change-rien-38252.php> - Consulté le 18/8/17
- ¹²⁵ Synthèse des bilans sociaux 2011 du CNFPT - <http://www.cnfpt.fr/s-informer/etudes/synthese-bilans-sociaux-2011/national?gl=OWZlYTVmYjU> – Consulté le 5/1/17
- ¹²⁶ Synthèse des bilans sociaux 2013 du CNFPT - <http://www.cnfpt.fr/s-informer/etudes/synthese-bilans-sociaux-2013/national?gl=OWZlYTVmYjU> – Consulté le 12/8/17
- ¹²⁷ Banque Nationale de Données, Rapport statistiques – FTP 2012, CNRACL - https://www.cdc.retraites.fr/portail/IMG/pdf/rapport_territorial_2012-2.pdf - Consulté le 6/1/17
- ¹²⁸ Etude pénibilité CNFPT Nov 2014 - http://cnfpt.fr/sites/default/files/etude_penibilitenovembre2014.pdf?gl=NjliOGJkMzI - Consulté le 6/1/17
- ¹²⁹ Banque Nationale de Données, Rapport statistiques – FTP 2015, CNRACL - <https://www.cnacl.retraites.fr/sites/default/files/SERVICES/FNP/rapport%20Territorial%202015.pdf> – Consulté le 12/8/17
- ¹³⁰ Etude pénibilité CNFPT (2014) http://cnfpt.fr/sites/default/files/etude_penibilitenovembre2014.pdf?gl=NjliOGJkMzI - Consulté le 6/1/17
- ¹³¹ http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/burn-out-sait-on-vraiment-de-quoi-l-on-parle_1638873.html - Consulté le 14/7/17
- ¹³² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906671?sommaire=1906743> – Consulté le 13/8/17

- ¹³³ Etude réalisée du 7 au 14 octobre 2014 auprès de 1000 salariés français issus d'administrations et d'entreprises <http://www.greatplacetowork.fr/publications-a-evenements/blogs-et-actualite/784-etude-1-salarie-francais-sur-2-est-confronte-a-une-situation-de-burn-out> - Consulté le 6/8/2017
- ¹³⁴ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/emploi-fp-2015.pdf - Consulté le 6/8/2017
Sources « L'emploi dans la fonction publique » publié par le Ministère de l'Action et des Comptes Publics en mai 2017
- ¹³⁵ <http://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/role-et-pouvoirs-de-l-assemblee-nationale/les-fonctions-de-l-assemblee-nationale/les-fonctions-legislatives/la-recevabilite-financiere-des-initiatives-parlementaires-au-regard-de-l-article-40-de-la-constitution-et-des-dispositions-organiques-relatives-aux-lois-de-finances-et-aux-lois-de-financement-de-la-securite-sociale> - Consulté le 13/8/17
- ¹³⁶ <http://www.academie-medecine.fr/wp-content/uploads/2016/02/26-fev-2016-RAPPORT-ACADEMIE-Burn-out-V3.pdf> - Consulté le 14/7/17
- ¹³⁷ Article d'Alexandre Beau – 31 mars – 13 avril 2017 - *La reconnaissance du burn out à l'arrêt*– 1108 - Espace social européen - 9
- ¹³⁸ European Agency for Safety and Health at Work. “*Calculating the cost of workrelated stress and psychosocial risks*”. EU-OSHA. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2014
- ¹³⁹ Organisation internationale du Travail. “Pourquoi le stress au travail ne doit pas être négligé”. OIT, Genève, 2012. (www.ilo.org)
- ¹⁴⁰ Trontin C., et al. “*Le coût du stress professionnel en France en 2007*”. Inrs. Paris, Pdf. 2010
- ¹⁴¹ https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-05/dir56/fiche_memo_burnout.pdf - Consulté le 14/7/17
- ¹⁴² <https://www.emploi-pro.fr/edito/article/28-millions-d-actifs-en-france-aea-3095> - Consulté le 17/8/17
- ¹⁴³ Etude réalisée du 7 au 14 octobre 2014 auprès de 1000 salariés français issus d'administrations et d'entreprises <http://www.greatplacetowork.fr/publications-a-evenements/blogs-et-actualite/784-etude-1-salarie-francais-sur-2-est-confronte-a-une-situation-de-burn-out> - Consulté le 6/8/2017
- ¹⁴⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906668?sommaire=1906743> – Consulté le 7/1/17
- ¹⁴⁵ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/FicheDecideurs2016.pdf - Consulté le 17/8/17
- ¹⁴⁶ https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=2009D0D201B132D57375E3D20EE02D97.tpdila16v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006095833&cidTexte=JORFTEXT000000571356&dateTexte=20170819 – Consulté le 19/8/17
- ¹⁴⁷ <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html>
- ¹⁴⁸ Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales - Source Légifrance
- ¹⁴⁹ Le mot Département est ici écrit par convention avec une majuscule s'agissant de nommer la Collectivité territoriale.
- ¹⁵⁰ Loi NOTRe : loi n° 2015-991 du 7 août 2015, portant « Nouvelle organisation territoriale de la République » Source Légifrance
- ¹⁵¹ Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement -
- ¹⁵² Loi n° 2008-1249 du 1er décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion et loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (Loi Travail ou Loi El Khomri)
- ¹⁵³ Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique
- ¹⁵⁴ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et la loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant
- ¹⁵⁵ <http://social-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/droits-et-aides/le-revenu-de-solidarite-active-rsa/article/comment-s-organisent-les-politiques-d-insertion-a-destination-des-beneficiaires>
- ¹⁵⁶ http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/visuel/2015/05/28/que-change-la-loi-notre-pour-les-collectivites-territoriales_4642897_4355770.html
- ¹⁵⁷ UTAS : Unité Territoriale d'Actions Sociales
- ¹⁵⁸ Thierry Ardouin est professeur en Sciences de l'éducation à l'Université de Rouen et auditeur social
- ¹⁵⁹ Marie France Reinbold était en 1993, responsable des Etudes et Recherches à l'Institut de formation du Crédit Agricole Mutuel
- ¹⁶⁰ Jean Marie Breillot était en 1993, Directeur associé de PBM, Agence Conseil en Ingénierie des Emplois et des Compétences

¹⁶¹ Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

¹⁶² Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

¹⁶³ Sérendipité en français

¹⁶⁴ http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=HERM_067_0032 – Consulté le 19/8/17

¹⁶⁵ Stéphanie Gasse est maître de conférence au Département des Sciences de l'Education de l'Université de Rouen et membre du Centre Interdisciplinaire de Recherche Normand en Education et Formation (CIRNEF)

¹⁶⁶ Raymond Quivy est Docteur en Sciences Politiques et Sociales de l'Université catholique de Louvains (UCL) et professeur émérite aux Facultés universitaires catholiques de Mons (FUCAM) (Belgique)

¹⁶⁷ Luc Van Campenhoudt est Docteur en sociologie de l'Université catholique de Louvains (UCL) et professeur aux Facultés universitaires Saint Louis à Bruxelles, ainsi qu'à l'UCL.

¹⁶⁸ <http://evelyne.lefigaro.fr/citation/heureux-soient-feles-car-laisseront-passer-lumiere-15102.php> – Consulté le 30/8/17

¹⁶⁹ Maëla Paul est chargée de mission et d'orientation au CNAM de Nantes, chargée d'enseignement à l'université de Nantes

¹⁷⁰ PAUL M. (2002), L'accompagnement : une nébuleuse », Education Permanente n°153/2002-4, p.43

¹⁷¹ Cours de Master 2 de Catherine Clénet sur « L'accompagnement en auto-formation ».

¹⁷² Catherine Clénet est Maître de conférence au Département des Sciences de l'Education de l'Université de Rouen et membre du Centre Interdisciplinaire de Recherche Normand en Education et Formation (CIRNEF) et Responsable pédagogique du Master 2 Professionnel ICF Année 2016-2017.

¹⁷³ <http://larevuereformee.net/articlerr/n245/le-parcours-interieur-de-saint-exupery> - Consultée le 2/09/17

Lexique

ANACT : Agence Nationale des Conditions de Travail

ANI : Accord National Interprofessionnel

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CIRNEF : Centre Interdisciplinaire de Recherche Normand en Education et Formation

C.I.V.I.I.C. : Centre Interdisciplinaire sur les Valeurs, les Idées, les Identités et Compétences en éducation et formation de l'Université de Rouen

C.M.S. : Centres Médico Sociaux

C.N.A.M. : Conservatoire National des Arts et Métiers

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

G.P.E.C. : Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences

H.A.S. : Haute Autorité de Santé

INRS : Institut National de Recherche et Santé

INSEE ; Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

I.R.P. : Instances Représentatives du Personnel

R.P.S. : Risques Psycho-Sociaux

S.M.A.R.T. : Simple, Mesurable, Atteignable, Réaliste, défini dans le Temps

T.M.S. : Trouble Musculo Squelettique

U.T.A.S. : Unité Territoriale d'Actions Sociales

V.A.E. : Validation des Acquis de l'Expérience

Table des matières

Remerciements	
INTRODUCTION.....	1
I. PREMIER CHAPITRE : Concepts théoriques	
I.1. L’usure professionnelle.....	8
I.1.1. Et si tout était dans l’étymologie.....	8
I.1.1.1. La notion d’usage ou user de	8
I.1.1.2. L’usure synonyme de dégradation.....	8
I.1.1.3. L’usure et l’aspect relation à l’environnement	9
I.1.1.4. L’usure comme dépassement des normes.....	9
I.1.1.5. L’usure associée à l’utilité.....	10
I.1.1.6. Les notions de risques et de troubles.....	11
I.1.2. L’usure professionnelle et ses manifestations.....	12
I.1.2.1. Les troubles musculosquelettiques (TMS).....	13
I.1.2.2. Le burn out ou épuisement professionnel.....	14
I.1.2.3. Le bore out.....	20
I.1.2.4. Le brown out.....	22
I.1.2.5. Le harcèlement moral.....	23
I.1.3. Usure professionnelle ou pénibilité au travail ? Que dit la loi ?.....	25
I.2. L’identité professionnelle.....	29
I.2.1. L’avènement du concept d’identité.....	30
I.2.2. La construction de l’identité professionnelle.....	31
I.2.3. L’émergence du sujet.....	35
I.2.4. L’engagement de la personne dans un processus de changement.....	37
I.2.5. Les relations de pouvoir comme espaces de liberté de la construction identitaire.....	39
I.2.6. L’intelligence émotionnelle, pilier et ressources de l’identité professionnelle	41
I.3. Problématisation.....	43
I.3.1. Projection de l’usure professionnelle des agents territoriaux.....	43
I.3.2. Usure et identité professionnelles : Union libre ? Interdépendance ? Projet d’avenir ?	45
II. DEUXIEME CHAPITRE : Travaux d’enquêtes	
II.1. Chantier et Mission.....	49
II.1.1. Notre mission.....	49
II.1.2. Le contexte général de la mission.....	49
II.1.2.1. Le cadre juridique.....	49
II.1.2.2. Le cadre politique.....	50
II.1.2.3. Le cadre administratif.....	50
II.1.3. Le contexte « sensible » de la mission.....	51
II.1.4. Pourquoi cette présentation contextuelle ?.....	52
II.1.5. L’évolution de la mission.....	52

II.1.6. Les avancées et résultats obtenus.....	53
II.1.7. Les apports de l'ingénierie de formation.....	54
II.1.8. Conclusion	55
II.2. Méthodologie.....	56
II.2.1. Méthodologie choisie.....	57
II.2.1.1. La rupture.....	57
II.2.1.2. L'axe exploratoire.....	57
II.2.1.3. L'axe analytique.....	58
II.2.2. Présentation de la grille d'analyse.....	58
II.2.3. Déroulements des entretiens.....	59
II.2.4. Catégorisation des données.....	60
II.3. Analyse et résultats.....	65
II.3.1. Analyse des entretiens.....	65
II.3.1.1. Les symptômes.....	66
II.3.1.2. Les causes.....	67
II.3.1.3. Les solutions d'accompagnement.....	74
II.3.2. Argumentation.....	75
III. CONCLUSION.....	82
Notes de fin de document.....	86
Lexique.....	93
Table des matières.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES.....	107
Tableau « <i>Les manifestations de l'usure professionnelle</i> ».....	109
Les entretiens.....	115
<i>Tableau de retranscription des 8 entretiens</i>	261

Bibliographie

Livres et ouvrages

- ARDOUIN T., (2013), *Ingénierie de formation*, Paris, Dunod, 293 p.
- ARENDT H., (1988), *Condition de l'homme moderne*, Presses Pocket, p.188
- BACH R., (2001), *Jonathan Livingston le goéland*, Editions J'ai lu, Paris, 127 p.
- BAJOIT G., (2003), *Le changement social. Approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines*, Armand Colin, Paris, 188 p.
- BARBUSSE B., GLAYMANN D., (2015), *La sociologie en fiche*, 2^{ème} éd., Ellipses, Paris, 422 p.
- BEN M'RAD F., (2017), *Burn out et travail social*, L'Harmatan, Paris
- BERGER P., LUCKMAN T., (1966), *La construction sociale de de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris 1986
- BOURDIEU P., (1984), *Questions de sociologie*, Ed. de Minuits, 277 p., p.184
- BUZAN T., (1998), *Une tête bien faite*, Editions d'organisation – 156 p.
- CAMUS A., (1985), *Le mythe de Sisyphe*, Gallimard, 1942. Folio Essais.
- COELHO P., (1994), *L'alchimiste*, Editions Anne Carrière, Livre de poche, Paris, 189 p.
- CLOT Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 190 p.
- COUTANCEAU R., BENNEGADI R., BORNSTEIN Serge, (2016), *Stress, burn out, harcèlement moral*, Dunod, Paris, 270 p.
- CROZIER M. ET FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris DE, 445p.
- CLERCQ M., LEBIGOT F., (2001), *Les traumatismes psychiques*, Masson, Paris, 384 p.
- DAMASIO A. R., (2002), *Le Sentiment même de soi : Corps, émotion, conscience*, Edition Odile Jacob, Pdf,
- DE GAULEJAC V., (1999), *L'histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*, Desclée de Brouwer, Paris, 224 p.
- DEJOURS C., (2015), *Travail : usure mentale*, Bayard Editions, Montrouge, 298 p.
- DEJOURS C., GERNET I., (2016), *Psychopathologie du travail*, Elsevier Masson, Issy les Moulineaux, 176 p.
- DUBAR C., (2000), *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, 3^{ème} éd., Paris, Armand Colin
- DUBET F., (1994), *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 288 p.

EAGLY A.H. ET CHAIKEN S., (1993), *The psychology of attitudes*, Fort Worth, FL, Harcourt Brace Jovanovich

FRANKL V. E., (1988), *Découvrir un sens à sa vie*, Les Editions de l'Homme, 164 p.

FREUDENBERGER H.J., (1987), *L'épuisement professionnel: La Brûlure interne*. Québec : Gaétan Morin Éditeur, 190 p.

FREUDENBERGER H.J., RICHELSON G., (1981), *Burn out : The High Cost of High Achievement*, Bantam Books, 216 p.

GLADWELL M., (2006), *La force de l'intuition*, Editions Robert Laffont, 255 p.

GOLEMAN D., (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Editions Robert Laffont, Paris, 422 p.

GOLEMAN D., (1999), *L'intelligence émotionnelle 2*, Editions Robert Laffont, Paris, 385 p.

HIRIGOYEN M. F. , (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Editions La Découverte et Syros, Paris, 252 p.

HULOT N., (1989), *Les chemins de traverse*, Editions JC Lattès, 261 p.

JAMES M., JONGEWARD D., (1978), *Naître gagnant. L'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne*, InterEditions, 320 p.

LENOIR F. (2013), *Du bonheur*, Le livre de poche, Fayard, p.103

MARJOLIN B., (2015), *Transformez votre vie par la pleine conscience : Apprenez à vivre vraiment chaque instant et à en profiter*, Leduc.s Editions, 219 p.

MASLACH C., LEITER M.P., (2011), *Burn out. Le syndrome d'épuisement professionnel*, Les Arènes, 270 p.

M.PINES A., ARONSON E., KAFRY D., (1982), *Le burn out, Comment ne pas se vider dans la vie et au travail*, Ed. Actualisation et Le Jour, 303 p.

PEZET-LANGEVIN V., VILLATTE R., LOGEAY P., (1993), *De l'usure à l'identité professionnelle. Le burn out des travailleurs sociaux*, Montrouge, TSA Éditions, 296 p.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (2006), *Manuel de Recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 256 p.

REINBOLD M.F., BREILLOT J.M., (1993), *Gérer la compétence dans l'entreprise*, L'Harmattan, 168 p.

ROSENBERG M. B., (2016), *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, 3^{ème} édition, Edition La découverte, 320 p.

SPICER A. ; ALVESSON M., (2016), *The Stupidity Paradox*, Profile Book, London, 288 p.

WALTLAWICK P., (1984), *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication...*, 1978, Seuil, 237 p.

WINNICOTT D., (1975), *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Gallimard, Paris, 220 p.

Chapitre d'ouvrage

BECKERS J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, De Boeck, pp 141-199, 359 p.

WELNOWSKI-MICHELET P., (2004), *Approche clinique de la crise identitaire du demandeur d'emploi de longue durée et de sa dynamique identitaire de ré-intégration socioprofessionnelle – Vers une pédagogie de la restructuration identitaire*, Thèse en Sciences de l'éducation La Sorbonne, Paris V, Chapitre 4 – 23 p.

Articles

BARBIER J.-M., L'analyse des pratiques : Questions conceptuelles. In : Cl. Blanchard-Laville et D. Fablet (Éds), *L'analyse des pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 1996a, pp. 27-49.

BATAILLE S., (2016) *Le bore out, nouveau risque psycho-social ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux*. Revue Références en santé au travail – INRS (Institut National de Recherche et Santé) – N° 145. De la page 19 à 27.

BEAU A., (31 mars-13 avril 2017) - *La reconnaissance du burn out à l'arrêt*– 1108 - Espace social européen - 9

DECI E.L., RYAN R.M. (2000), *The « what » and « why » of goal pursuits : human needs and self-determination of behavior*, Psychological Inquiry, 11, 227 -68

DELBROUCK M., (2003), *Fatigue de compassion et traumatisme par procuration*. In M. DELBROUCK (Ed), *Le burn out du soignant : le syndrome d'épuisement professionnel* (pp. 74-82). De Boeck- Bruxelles

DUBAR, C., (1996), *Usages sociaux et sociologiques de la notion d'identité. Éducation permanente*, 128p, pp. 37-44

FOUCHARD J.L., (2001), *(De la motivation à l'érosion, l'usure professionnelle – Correspondance 220 Les Cahiers de l'Actif – N° 296/29. De la page 219 à 242., p 222*

GOHIER C., ANADON M., BOUCHARD Y., CHARBONNEAU B. ET CHEVRIER J., (2001), *La construction identitaire de l'enseignant sur le plan professionnel : Un processus dynamique et interactif*. Revue des sciences de l'éducation, 27, 1, 3-32.

KADDOURI M., (2003), *Retour réflexif sur les dynamiques identitaires*. In : C. Gohier et Ch. Alin (Éd.), *Enseignant-Formateur : La construction de l'identité professionnelle*, L'Harmattan, Paris, pp. 195-212.

PERLMAN B., HARTMAN, E. A. (1982), *Burn out : Summary and future research*, Human relations, 35, p.283-305

SAINSAULIEU R., *L'identité et les relations de travail*, Education permanente, n°128, 1996-3, pp. 187-206.

Mémoires

VIEL-JEANNE C., , *Le burn out dans le travail social*, Mémoire professionnel, Université de Rouen, 2014, 95 p.

Revues – Rapports

ACADEMIE NATIONALE DE MEDECINE (2016), Rapport sur le *burn out*, 16 p.

ANACT, INRS, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, (2015), Guide d'aide à la prévention, *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out*, Pdf, p.7

CARSAT, (2012), La souffrance au travail, les risques psychosociaux en entreprise, p.2

CNFPT (2017), *La prise en compte de la pénibilité au travail dans les collectivités territoriales*, Pdf, 34 p.

HAS (2017), *Fiche mémo : Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout* , 5 p.

INRS, (2007), *Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention*, Pdf, p.4

INRS, (2010), Trontin C., Lassagne M., Boini S., Rinal S. "*Le coût du stress professionnel en France en 2007*", Pdf. Paris

Thèses

HEUTTE, J. (2011), *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Éducation, Paris Ouest-Nanterre-La Défense, Pdf, 292 p.

WELNOWSKI-MICHELET P., (2004), *Approche clinique de la crise identitaire du demandeur d'emploi de longue durée et de sa dynamique identitaire de ré-intégration socioprofessionnelle* –

Vers une pédagogie de la restructuration identitaire , Thèse en Sciences de l'éducation La Sorbonne , Paris V, Chapitre 4 – 23 p.

Cours

Cours de Mme Marie Louise Martinez sur l'identité en Master 2 Professionnel en Ingénierie et Conseil en Formation – Année 2016 – 2017

Cours de M. Hubert Vincent en philosophie, Master 2 Professionnel en Ingénierie et Conseil en Formation – Année 2016- 2017

Compte rendu de colloque

DRIDA M., ENGEL E., LITZENBERGER M. : « *Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail* ». Actes du IIème Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail. Paris, 1999.

Dictionnaire

Le Petit Larousse Dictionnaire 2008 – Larousse 2007

Dictionnaire Hachette encyclopédique - HACHETTE LIVRE 2001

Petit Robert – Dictionnaire historique de la langue française

Sitographie

Bilans et Statistiques

➤ Agents territoriaux

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906668?sommaire=1906743> – Consulté le 7/1/17

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/emploi-fp-2015.pdf -

Consulté le 6/8/2017

[https://www.fonction-](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/FicheDecideurs2016.pdf)

[publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/FicheDecideurs2016.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/FicheDecideurs2016.pdf) - Consulté le 17/8/17

➤ Bien-être au travail

<http://www.institut-think.com/etudes/Think-GPTW-Bien-etre-au-travail.pdf> - Consulté le 6/8/17

➤ Pénibilité au travail et usure professionnelle

Synthèse des bilans sociaux 2011 du CNFPT - <http://www.cnfpt.fr/s-informer/etudes/synthese-bilans-sociaux-2011/national?gl=OWZIYTVmYjU> – Consulté le 5/1/17

Synthèse des bilans sociaux 2013 du CNFPT - <http://www.cnfpt.fr/s-informer/etudes/synthese-bilans-sociaux-2013/national?gl=OWZIYTVmYjU> – Consulté le 12/8/17

Banque Nationale de Données, Rapport statistiques – FTP 2012, CNRACL -

https://www.cdc.retraites.fr/portail/IMG/pdf/rapport_territorial_2012-2.pdf - Consulté le 6/1/17

Etude pénibilité CNFPT Nov 2014 -

http://cnfpt.fr/sites/default/files/etude_penibilitenovembre2014.pdf?gl=NjliOGJkMzI - Consulté le 6/1/17

Banque Nationale de Données, Rapport statistiques – FTP 2015, CNRACL -

<https://www.cnrACL.retraites.fr/sites/default/files/SERVICES/FNP/rapport%20Territorial%202015.pdf> – Consulté le 12/8/17

Nombre d'actifs en 2014

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906671?sommaire=1906743> – Consulté le 13/8/17

➤ Nombre de salariés en 2008

<https://www.emploi-pro.fr/edito/article/28-millions-d-actifs-en-france-aea-3095> - Consulté le 17/8/17

Bonheur

L'eudémonie : théorie morale fondé sur le bonheur comme bien suprême -

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/eud%C3%A9monisme/31634> - Consulté le 31/7/17

Burn out

http://www.lepoint.fr/sante/burn-out-bore-out-et-maintenant-brown-out-21-10-2016-2077655_40.php - Consulté le 14/7/17

https://www.lequotidiendumedecin.fr/actualites/article/2017/05/22/prendre-en-charge-le-burn-out-la-has-donne-ses-recommandations_847764 - Consulté le 15/7/17

<http://www.academie-medecine.fr/wp-content/uploads/2016/02/26-fev-2016-RAPPORT-ACADEMIE-Burn-out-V3.pdf> - Consulté le 14/7/17

Etude faite par le cabinet de prévention des risques professionnels Technologia en janvier 2014

http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/burn-out-sait-on-vraiment-de-quoi-l-on-parle_1638873.html - Consulté le 14/7/17

Repérage et prise en charge cliniques du syndrome d'épuisement professionnel ou burnout par la Haute Autorité de Santé en mars 2017

https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2017-05/dir56/fiche_memo_burnout.pdf - Consulté le 14/7/17

Décret n°2016-756 du 7 juin 2016 relatif à l'amélioration de la reconnaissance des pathologies psychiques comme maladies professionnelles

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/6/7/AFSS1606765D/jo/texte> - Consulté le 14/8/17

Brown out

http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/10/13/apres-le-burn-out-et-le-bore-out-voici-le-brown-out_5012742_4497916.html - Consulté le 16/7/17

<https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/brown-out-que-se-cache-t-il-derriere-ce-nouveau-syndrome-qui-touche-les-cadres.html> - Consulté le 16/7/17

Charge mentale

<https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-st-definition.aspx?idDef=1218&definition=Charge+mentale> – Consulté le 12/8/17

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fmedtrav54.free.fr%2FNancy_10_05%2FStrasbourg%2Fcharge_mentale.ppt – Consulté le 12/8/17

Citations

- Citation d'Albert Camus

<http://www.gallimard.fr/Catalogue/GALLIMARD/Blanche/Poesies-posthumes> - Préface du livre Leynaud R., (1947), *Poésies posthumes* de René Leynaud, Collection Blanche, Gallimard, Paris, 100 p.

- Citation proverbe tibétain

<http://evene.lefigaro.fr/citation/probleme-solution-sert-rien-inquieter-inquieter-change-rien-38252.php> - Consulté le 18/8/17

- Citation de William Faulkner

<http://evene.lefigaro.fr/citation/sagesse-supreme-avoir-reves-grands-perdre-regard-tandis-poursui-13793.php> - Consulté le 9/8/17

- Citation de St Exupéry

<http://larevuereformee.net/articlerr/n245/le-parcours-interieur-de-saint-exupery> - Consulté le 2/09/17

Devoirs et droits des agents territoriaux

Fiche 33 éditée par le CNFPT sur les droits et obligations des agents territoriaux

http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/fiche_33_vademecum_kit_elections_2014_08.09.2014.pdf - Consulté le 14/8/17

Etymologie

- Usager :

<http://www.cnrtl.fr/etymologie/usager> - Consulté le 4/8/17

- Usure :

https://www.aktif-online.com/fileadmin/user_upload/fichiers/articles/art_fouchard_corresp_296_297.pdf (De la motivation à l'érosion L'usure professionnelle) Jean Louis Fouchard Psychologue clinicien - Consulté le 15/4/2017

Dictionnaire Félix Gaffiot - Latin Français – 1934

<http://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?q=usure> - Consulté le 8/5/17

Dictionnaire classique de la langue française – Antoine de Rivarol – 1827 -

<https://fr.wiktionary.org/wiki/usurer> - Consulté le 8/5/17

- Utile :

Ch. de St-Lambert, n°278, Arch. de Liège ds Gdf. *Compl.*) (<http://www.cnrtl.fr/etymologie/utile> - CNRTL : Centre Nationale de Recherche Textuel et Lexical) – Consulté le 10/5/17

- Utilité :

<http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/UTI/index.htm>) – Consulté le 6/7/17

Harcèlement moral

<http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/definitions.pdf> - Consulté le 16/7/17

Identité

Beckers J., (2007), *La construction de l'identité professionnelle. Fondements et conséquences méthodologiques, Compétences et identité professionnelle*, pp 141-199, UFR :

<https://www.cairn.info/competences-et-identite-professionnelles--9782804155209-page-141.htm> -

Consulté le 27/7/17

<http://www.systemique.be/spip/spip.php?article43> – Consulté le 28/7/17

Informations sur la Fonction publique territoriale

Source CNFPT : <http://cnfpt.fr/evoluer/metiers-fonction-publique-territoriale/repertoire-metiers?gl=OWZlYTVmYjU> – Consulté le 21/7/17

Législation

Loi du 12 juin 1893 concernant l'hygiène et la sécurité des travailleurs dans les établissements industriels

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi_du_12_juin_1893.pdf - Consulté le 5/1/17

Loi du 9 avril 1898

sur les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail (Bulletin de l'Inspection du travail, n°2, 1898)

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi_du_9_avril_1898.pdf - Consulté le 5/1/17

Loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023022127&categorieLien=id> – Consulté le 5/1/17

Loi n°2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028493476> - Consulté le 5/1/17

Décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528> – Consulté le 8/8/17

Définition juridique à la pénibilité et prévoient un principe de traçabilité (*Article 4161-1 du code du travail en vigueur au 19/8/15*)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000028495726> – Consulté le 8/8/17

Obligations de l'employeur en matière d'évaluation des risques (*Article 4121-3 du code du travail*)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006903149&cidTexte=LEGITEXT000006072050> – Consulté le 8/8/17

Obligation de prévention de la pénibilité en complément des principes généraux de prévention prévus en matière de santé physique et mentale des travailleurs (*Article L.4121-1 du code du travail*)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528> – Consulté le 8/8/17

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id> – Consulté le 11/5/2017

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000333976&dateTexte=20120606> – Consulté le 11/5/2017

Article 4121-1 du Code du Travail sur les obligations de l'employeur

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528> – Consulté le 8/8/17

Loi du n° 2011-867 du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024389212&categorieLien=id> – Consulté le 13/8/17

Article 222-33-2 du code pénal, modifié par la LOI n°2014-873 du 4 août 2014 - art. 40 sur le harcèlement moral

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000026268205&cidTexte=LEGITEXT000006070719> - Consulté le 17/8/17

Constitution du 4 octobre 1958

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=2009D0D201B132D57375E3D20EE02D97.tpdila16v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006095833&cidTexte=JORFTEXT000000571356&dateTexte=20170819 – Consulté le 19/8/17

Littérature

William Shakespeare : *Comme il vous plaira*, Traduction par François Guizot. *Œuvres complètes de Shakespeare*, Texte établi par François Guizot, Didier, 1863, tome 4 (pp. 237-254).

https://fr.wikisource.org/wiki/Comme_il_vous_plaira/Traduction_Guizot,_1863/Acte_II - Consulté le 4/8/17

Maladie professionnelle

<http://www.apsst.fr/comparatif%20europ%C3%A9en%20sur%20la%20reconnaissance%20des%20pathologies%20psychiques%20au%20travail.pdf> – Consulté le 13/8/17

Motivation

<http://jean.heutte.free.fr/spip.php?article160> – Consulté le 31/7/17

Pouvoir

www.enssib.fr/bibliotheque...de-pouvoir-dans-les-organisations.pdf · Fichier PDF p. 14 - Catherine Dessinges, Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations – Consulté le 31/7/17

Process Com[®]

Comportements sous stress

<http://www.processcommunication.fr/composantes/stress.htm> - Consulté le 6/8/17

Publicité Piles Wonder

<https://www.youtube.com/watch?v=NaPomO4Ec04> – Consulté le 4/8/17

Serendipity

http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=HERM_067_0032 – Consulté le 19/8/17

Stress au travail

<http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/de-quoi-parle-t-on/article/les-rps-c-est-quoi> - Consulté le 13/8/17

Traduction Français-Anglais

<http://www.wordreference.com/fren/pouvoir> - Consulté le 1/8/17

ANNEXES

Tableau « <i>Les manifestations de l'usure professionnelle</i> ».....	109
---	-----

Les entretiens

➤ Entretien n° 1.....	115
➤ Entretien n° 2.....	131
➤ Entretien n° 3.....	159
➤ Entretien n° 4.....	167
➤ Entretien n° 5.....	183
➤ Entretien n° 6.....	205
➤ Entretien n° 7.....	227
➤ Entretien n° 8.....	243

<i>Tableau de retranscription des 8 entretiens</i>	261
--	-----

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES MANIFESTATIONS DE L'USURE PROFESSIONNELLE

LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX	LE BURN OUT OU ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	LE BORE OUT	LE BROWN OUT	LE HARCÈLEMENT MORAL
<p>LES MANIFESTATIONS GÉNÉRALES</p>	<p>3 dimensions :</p> <p><u>L'épuisement émotionnel</u> : Sentiment d'être vidé de ses ressources physiquement et psychiquement. Fatigue extrême. Conditions de travail très exigeantes, manque de ressources et d'appui ou de soutien pour faire face. Temps de repos habituels ne permettent plus la récupération.</p> <p><u>Le cynisme vis-à-vis du travail</u> : Attitude négative. Détachement vis-à-vis du travail et des personnes environnantes. Désengagement dans le travail en responsabilisant les autres du <i>burn out</i> de l'individu</p> <p><u>La diminution de l'accomplissement personnel au travail</u> : Dévalorisation de soi.</p>	<p>Les dimensions générales :</p> <p><u>L'ennui</u> par sous charge de travail : sentiment fondé de ne rien faire.</p> <p>Les individus à fort potentiel s'ennuient vite, contrairement aux personnes qui s'épanouissent dans la routine.</p> <p>Perte de repères qui brouillent les repères identitaires de chacun.</p> <p><u>Risques de « placardisation »</u> :</p> <p><u>Placard « social »</u> : poste dit « aménagé » pour reprendre officiellement une activité après un arrêt maladie par exemple, mais dans un poste sans substance, sans réelle activité.</p> <p><u>Placard « libéré »</u> : Le salarié est libéré de toute contrainte, sans compte à rendre. Pas de mission, pas d'objectif. Liberté d'action sans contrôle. Perte du sentiment d'appartenance à l'organisation, à la structure. Perte de l'identité métier, au profit d'une autre en devenir, que le salarié construit par défaut, seulement s'il a la possibilité d'occuper son temps par des appétences professionnelles</p>	<p>Ce phénomène s'apparente beaucoup au <i>bore out</i>, à la différence que les personnes sont occupées.</p> <p>Ils touchent principalement des cadres, des personnes diplômées, voire surdiplômées.</p> <p>Les dimensions générales sont donc <u>l'ennui</u> par notamment le caractère rebutant de certaines tâches et la <u>perte de sens</u>.</p> <p>Action en <u>opposition à ses valeurs ou à son éthique personnelle</u>.</p> <p><u>Sentiment d'absurdité</u> des tâches quotidiennes.</p> <p>Perte de confiance en soi, dévalorisation de soi.</p>	<p>Conduite abusive qui présente des comportements répétés qui porte atteinte à une personne, à sa dignité physique ou psychique, pouvant mettre en péril l'emploi d'une personne ou nuire au climat de travail.</p> <p>Agissement hostile qui semble anodin pris isolément, mais dont la répétition permanente a des effets pernicieux, nuisibles et dévastateurs.</p>

	Sentiment de ne pas être à la hauteur.	pour telle ou telle activité et de se projeter dans l'avenir. <u>Placard du « chargé de mission » :</u> Absence de rattachement hiérarchique clair. Mission floue. Absence de légitimité pour être force de proposition ou proactif, tout en étant protégé par la Direction de la structure qui a décidé de la « nomination » de chargé de mission.		
LES MANIFESTATIONS SPÉCIFIQUES	<p><u>Au niveau émotionnel :</u> Sentiment de perte de contrôle. Sentiment de peur. Tensions nerveuses, humeur triste, manque d'entrain, irritabilité, hypersensibilité ou absence d'émotion. Variation de l'humeur.</p> <p><u>Au niveau physique :</u> Troubles du sommeil, fatigue chronique, tensions musculaires, prise ou perte de poids soudaine. Parfois nausées, maux de tête. Troubles gastro-intestinaux. Douleurs dorsales.</p> <p><u>Au niveau cognitif :</u> Diminution de la concentration, difficultés à réaliser plusieurs tâches à la fois, à nuancer, à prendre des décisions. Perte de confiance en soi et d'estime</p>	<p><u>Au niveau émotionnel :</u> Souffrance sournoise car mal assumée par le salarié. Ennui par manque de stimulations ou de responsabilités. Désir de travail empêché étouffé par la plainte et la souffrance. Sentiment de honte d'être payé à ne rien faire pour ceux victimes de « placardisation sociale ou libérée ».</p> <p>Sentiment d'anxiété, voire d'angoisse par manque d'information sur la durée de la situation.</p> <p><u>Au niveau physique :</u> Risques cardio-vasculaires 2 à 3 fois plus élevés que pour ceux qui ont un emploi qui les stimulent. Risque de dépression par annihilation de toute motivation ou volonté ou par trop d'oisiveté.</p> <p><u>Au niveau cognitif :</u> Rumination qui mène à la procrastination, puis à la dévalorisation</p>	<p><u>Au niveau émotionnel :</u> Sentiment de lassitude. Repli sur soi. Réduction des capacités de traitement des émotions journalières par manque de sommeil. Emotion de surface : frustration et coupure avec le système émotionnel. Emotion cachée : la colère, la tristesse, le dégoût pour les tâches.</p> <p><u>Au niveau physique :</u> Souffrance physique. Arrêt du sport. Alimentation soumise au laisser aller. Réduction du temps de sommeil. Mauvaise hygiène de vie en général.</p> <p><u>Au niveau cognitif :</u> Sentiment de négation de l'individu par la structure ou la hiérarchie. Manque de stimulation. Perte de repère,</p>	<p><u>Au niveau émotionnel :</u> Se sent maltraité, choqué, heurté, blessé. Développement de la peur. Colère, frustration. Inquiétude, anxiété. Angoisse.</p> <p><u>Au niveau physique :</u> Repli sur soi. Stress, tension, nœud au ventre. Changement de relation avec la nourriture : perte ou prise de poids. Isolement par manque de solidarité de l'environnement qui soit ne comprend pas, ne voit pas ou a peur. Trouble du sommeil. Atteinte somatique. Syndrome dépressif ou</p>

	<p>de soi. Détachement progressif. Pessimisme accru.</p> <p><u>Au niveau comportemental ou interpersonnel :</u> Repli sur soi, irritabilité, agressivité possible, peut devenir plus intolérant à la frustration, diminution de l'empathie. Parfois addictions. Méfiance ou rigidité envers autrui.</p> <p><u>Au niveau motivationnel :</u> Désengagement progressif. Effritement des valeurs liées au travail. Moral en berne. Sentiment d'être piégé dans une situation interchangeable. Dévalorisation et remise en cause professionnelles. Sentiment de doute.</p>	<p>de soi. Atteinte à l'image de soi, la personne pouvant passer pour un fainéant dans le cas de « placardisation libérée ».</p> <p>Incompréhension de la situation dans le cas de « placardisation sociale ».</p> <p>Sentiment d'inutilité dans la plupart des cas.</p> <p><u>Au niveau comportemental :</u> Repli sur soi par manque de partage, de contacts sociaux légitimés, par manque de compréhension de l'entourage qui au premier regard pourrait voir comme une chance d'être payé à ne rien faire.</p> <p><u>Au niveau motivationnel :</u> Sentiment de « chance » car s'estime heureux d'avoir un emploi.</p> <p>Résignation. Sentiment d'incompréhension générateur de doute sur ses propres compétences.</p> <p>Perte de confiance en soi.</p>	<p>par manque de reconnaissance professionnelle. Perte de sens. Démission mentale. Baisse de la créativité pour sortir de la spirale.</p> <p><u>Au niveau comportemental ou interpersonnel :</u> Surinvestissement des mails, de la télévision, des écrans en général par une « consommation » accrue au réveil, au coucher. Perte de l'humour. Comportement passif, agressif. Désintérêt pour la famille, le conjoint, les amis.</p> <p><u>Au niveau motivationnel :</u> Désinvestissement progressif. Désintérêt pour le travail. Réalisation de projet professionnel ou personnel à l'arrêt.</p>	<p>confusionnel.</p> <p><u>Au niveau cognitif :</u> Cherche à comprendre. Sentiment d'injustice. Développement de la méfiance.</p> <p>Perte de confiance. Dévalorisation de soi. Doute de soi.</p> <p><u>Au niveau comportemental ou interpersonnel :</u> Comportements de protection. Hypervigilance et hyperactivité au travail.</p> <p><u>Au niveau motivationnel :</u> Chute de la motivation. Désengagement.</p>
--	--	--	---	---

LIEN AVEC L'USURE PROFESSIONNELLE				
	BURN OUT	BORE OUT	BROWN OUT	HARCELEMENT MORAL
CRITÈRES DE RÉPÉTITION	<p>Les demandes trop importantes d'énergie et de ressources sont la cause du <i>burn out</i>. S'ensuit une</p>	<p>La rumination répétée sur la situation est provoquée et entretenue par l'ennui et l'absence de</p>	<p>Répétition des tâches estimées aberrantes, stupides sont la source du <i>brown out</i>, comme celles opposées à l'éthique et aux <i>valeurs</i> de la</p>	<p>Par définition même de ce risque psychosocial, la répétition est l'ingrédient le plus simple à repérer, associé à une fréquence notable.</p>

	dépersonnalisation et une déshumanisation des relations qui peut pousser à la routine et amener la personne à se comporter comme « un robot ».	stimulation. L'indifférence permanente qui se répète, crée aussi le <i>bore out</i> .	personne victime.	
CRITÈRES DE DURÉE	Plus la situation perdue, plus le risque psycho-social est grand pouvant aller jusqu'à la dépression, voire le suicide dans certains cas.	Plus la situation perdue, plus le risque psycho-social est grand pouvant aller jusqu'à la dépression.	Plus la situation perdue, plus le risque psycho-social est grand pouvant aller jusqu'à la dépression.	Plus la situation perdue, plus le risque psycho-social est grand pouvant aller jusqu'à la dépression, voire le suicide dans certains cas.
NATURE DE LA RELATION ENTRE LA VICTIME ET SON ENVIRONNEMENT	Relation pressante de l'environnement liée à une difficulté à limiter, freiner la demande de travail. Relation pressante de l'individu envers lui-même pour qui les résultats obtenus quantitativement ou qualitativement ne sont jamais satisfaisants compte tenu de son propre niveau d'exigence.	Absence de relation avec l'environnement, la hiérarchie. Relation ambiguë. Environnement incertain. Isolement. Placardisation.	La perception de l'individu sur son activité professionnelle est à l'origine du <i>brown out</i> . La relation est celle du regard porté par l'individu lui-même, sur son travail en fonction de la perception de ses capacités et compétences.	Relation toxique, malsaine entre le harceleur et le harcelé, faite de dénigrement, de maltraitance, de critiques incessantes de la part du harceleur. Parfois, alternance de reconnaissance positive et négative pour mieux déstabiliser la victime, souffler le chaud et le froid pour renforcer l'emprise dans le cas de la perversion narcissique par exemple. Relation faite de peur en cas de troubles paranoïaques. De peur dans tous les cas pour le harcelé.
RELATION À LA QUALITÉ DU TRAVAIL	Qualité du travail empêchée dans la mesure où la quête de	Qualité du travail empêchée par absence d'exigence de qualité	Qualité du travail empêchée compte tenu de la manière dont le salarié se la	Qualité du travail empêchée individuellement et parfois collectivement en raison de la relation toxique entre le(s)

	qualité est visée par la hiérarchie, soit par le salarié lui-même, ou les deux	de la hiérarchie ou de la direction, d'objectif SMART ¹ , de mission clairement définie, de relation entre le salarié et sa hiérarchie	représente. La qualité du travail demandée n'est pas à la hauteur des compétences que le salarié pense avoir ou en rapport avec ses qualifications ou ce pourquoi il a été recruté.	salarié(s) et sa(leur) hiérarchie ou une personne collatérale. Le salarié perd confiance dans sa capacité à faire ce qui lui est demandée, les résultats fournis étant toujours sujets à critiques. Le salarié entre dans une spirale où logiquement plus il est critiqué, moins il est capable de bien faire, puisqu'il perd ses moyens. Son travail subit à tort ou à raison des dénigrements permanents par le harceleur. Par ricochet sur l'équipe, le harcèlement peut nuire à la qualité du travail collectif.
RISQUES EXTRÊMES POUR LA VICTIME	Risque de maladie déclenchée par le stress. Dépression, suicide.	Risque de maladie déclenchée par le stress. Dépression.	Risque de maladie déclenchée par le stress. Dépression.	Risque de maladie déclenchée par le stress. Dépression, suicide.

http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/10/13/apres-le-burn-out-et-le-bore-out-voici-le-brown-out_5012742_4497916.html - Consulté le 16/7/17

<https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/brown-out-que-se-cache-t-il-derriere-ce-nouveau-syndrome-qui-touche-les-cadres.html> - Consulté le 16/7/17

DEJOURS C., GERNET I., (2016), *Psychopathologie du travail*, Elsevier Masson, Issy les Moulineaux

¹ **SMART** : Critères utilisés en management qui signifie Simple (dans la définition, la formulation de l'objectif), avec des résultats Mesurables, Atteignables en théorie et ne relève pas de l'utopie, Réalistes dans les moyens, Délimités dans le Temps.