

## La brûlure professionnelle : vente de soi et sentiment de sa perte

### Professional Burnout: When Selling Oneself Leads to a Sense of Self Loss

### El burnout: venta de sí mismo y sentimiento de su pérdida

Laurie Kirouac

Numéro 43, janvier 2007

La vente de soi : du management à la prostitution

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1002480ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1002480ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Liber

ISSN

0831-1048 (imprimé)

1923-5771 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Kirouac, L. (2007). La brûlure professionnelle : vente de soi et sentiment de sa perte. *Cahiers de recherche sociologique*, (43), 77–91.  
<https://doi.org/10.7202/1002480ar>

Résumé de l'article

C'est à travers quelques-unes des transformations culturelles, économiques, sociales et politiques que connaît le contexte contemporain que cet article propose une lecture macrosociologique des phénomènes de multiplication et de démocratisation des cas de burnout depuis le moment du premier cas diagnostiqué dans les années 1970. Deux exemples de transformation font ici l'objet d'une analyse : le cas de la recherche d'autonomie, nouvelle norme sociale, et le cas de l'injonction, figure récente d'une domination désormais responsabilisante. Au coeur de ces transformations, l'individu contemporain au travail confronté à l'exigence d'un surinvestissement professionnel, plus psychique que physique, que lui commandent à la fois son projet identitaire et une injonction intériorisée à la première personne vers le « toujours plus » largement inspirée des techniques de « vente de soi ».

Laurie Kirouac

## La brûlure professionnelle : vente de soi et sentiment de sa perte

DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL, LES STRATÉGIES DE VENTE DE SOI SEMBLENT concerner un nombre toujours plus grand d'individus. La capacité de se mettre en valeur, de «savoir se manipuler et manipuler les autres de façon à se valoriser, au sens propre avoir une valeur, pour se vendre contractuellement aux meilleurs conditions; apprendre à renoncer, à renier ce en quoi l'on croyait pour être plus conforme au monde dans lequel on vit<sup>1</sup>» : ce sont là des comportements et des attitudes qui ne sont plus exclusifs à la minorité des cadres compétitifs situés tout en haut de la pyramide du marché de l'emploi.

Parallèlement à ce phénomène d'élargissement des pratiques de management au sein de la population active, on observe une tendance nette à la «démocratisation» des cas de burnout. Alors qu'au moment de son apparition le syndrome d'épuisement professionnel, comme on l'appelle également, ne concernait qu'un groupe marginal d'individus de champs professionnels bien circonscrits, de nos jours, cette forme de fatigue pathologique touche de manière diffuse un grand nombre de milieux de travail. C'est en ce sens que l'on peut parler d'une démocratisation et d'une multiplication du phénomène.

Y a-t-il un lien entre les pratiques de «vente de soi» et le risque de se «brûler» soi-même? Entre la recrudescence des pratiques managériales et l'augmentation des cas de burnout<sup>2</sup>? Nous tenterons de montrer que ce sont précisément certaines importantes transformations sociales récentes

---

1. Voir ici même V. Guienne, «Savoir se vendre...», p. 17.

2. C'est le psychanalyste et psychologue Freudenberger qui fut le premier à fixer cette nouvelle figure de la fatigue pathologique. Voir M. Lorient, *Le temps de la fatigue : la gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos, 2000.

qui favorisent ce double phénomène. Nos recherches tendent à montrer que ces transformations forment ensemble le contexte d'émergence qui a permis le succès des pratiques managériales tout en favorisant la multiplication des cas de burnout dans un nombre considérable de champs professionnels<sup>3</sup>. Nous nous concentrerons sur deux de ces transformations qui nous semblent parmi les plus fécondes : l'injonction d'autonomie, à titre d'exemple de nouvelle norme sociale, et la domination « responsabilisante »<sup>4</sup>. En somme, nous explorerons le cas d'une norme sociale et d'un « mode » de domination repris et mis en valeur par la logique managériale qui, appliqués à trop forte dose, sont susceptibles de pousser un nombre croissant d'individus à se « vendre » au travail au point de se « brûler ».

### La recrudescence des problèmes de santé mentale en milieu de travail et ses explications

Les problèmes de santé mentale au travail ont connu au cours de la dernière décennie une augmentation significative. Les statistiques démontrent que, lorsque l'on tient compte du nombre annuel moyen de journées d'incapacité par personne au travail, le poids relatif des problèmes de santé mentale aurait triplé entre 1992 et 1998<sup>5</sup>. Les données sur les réclamations faites aux compagnies d'assurance témoignent d'une recrudescence similaire des problèmes de santé mentale au sein de la population active du Québec et du Canada. En 1995, 23,5% des demandes québécoises pour invalidité de longue durée adressées à la compagnie d'assurances canadienne Sun Life se rapportaient à des troubles mentaux/nerveux<sup>6</sup>. Pour la

3. Pour l'ensemble de nos conclusions, voir *Les enjeux sociopolitiques de l'émergence du burnout : réflexion sur les effets des nouvelles formes de domination et de normativité en milieu de travail*, mémoire de maîtrise, université du Québec à Montréal, 2006.

4. Sur l'injonction d'autonomie, voir A. Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 2000, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991, et « Une nouvelle fragilité psychique », *Le Magazine littéraire*, novembre 2004, p. 28, ainsi que M. Otero, *Les nouvelles règles de l'individualité contemporaine*, Québec, Presses de l'université Laval, 2003, et « Santé mentale, adaptation sociale et individualité contemporaine », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 41-42, 2005, p. 65-89. Sur la responsabilisation, voir D. Martuccelli, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 3, 2004, p. 469-497, et « Critique de l'individu psychologique », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 41-42, 2005, p. 43-64.

5. Institut de la statistique du Québec, *Portrait social du Québec, données et analyses, 2001*, Québec, Éditeur officiel, 2002, p. 282. D'ailleurs, dès 1992, on pouvait montrer que près de 30% de l'absentéisme au travail au Québec était lié à des problèmes de santé mentale. Voir M. Vézina, M. Cousineau, D. Mergler et A. Vinet, *Pour donner un sens au travail. Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1992.

6. Conférence de Jean-Paul Ranno, de Sun Life Canada, au colloque de l'Association des infirmiers et infirmières en santé du travail du Québec, septem-

même année, la compagnie d'assurances américaine Prudentielle révélait que les maladies nerveuses/mentales comptaient pour 36% de l'ensemble des réclamations là où, quinze ans auparavant, elles n'en constituaient que 2% ou 3%<sup>7</sup>. Par ailleurs, contrairement aux premiers diagnostics de burnout qui, dans les années 1970, concernait essentiellement les travailleurs du domaine de la santé ainsi que ceux du champ de la relation d'aide, ils touchent aujourd'hui les travailleurs de toutes les catégories professionnelles, sans distinction de classe ni de statut<sup>8</sup>. « [Les] cadres, les conducteurs de machine, les agents de police, les tenants des professions libérales... tout le monde s'épuise en essayant de faire face aux exigences d'un "compactage" du temps, de l'espace et de l'activité humaine<sup>9</sup>. »

Malgré l'augmentation saisissante du nombre de personnes qui éprouvent le besoin de s'exclure des milieux de travail pour souffler et se ressaisir, la majorité des recherches scientifiques préfèrent encore aujourd'hui aborder le problème des maux psychologiques au travail en centrant leurs analyses sur les facteurs individuels ou psychologiques qui augmentent les risques de burnout. Ces analyses interrogent rarement la part que joue dans le phénomène la socialisation, le jeu normatif, les « modes » de domination et les autres aspects propres à la société contemporaine.

Pour tenter d'enrichir la réflexion sur l'origine des problèmes de santé mentale en milieu de travail, plusieurs se sont en effet consacrés au cours des dernières années à l'étude des facteurs qui augmentent le risque de détresse psychologique. On relève ainsi des facteurs liés au travail (profession, conditions de l'organisation du travail), des facteurs hors travail (situation familiale, réseau social) ainsi que des facteurs individuels (personnalité, état de santé général). Il est pourtant étonnant qu'on interroge encore des facteurs tels que les « traits de personnalité » et le « réseau social hors travail » ou l'« état de santé général » pour tenter d'expliquer l'apparition de maux psychologiques en milieu de travail sur une très courte période de temps (une dizaine d'années entre le moment d'apparition du burnout et celui de son succès diagnostique notoire)<sup>10</sup>. Il y a pourtant également quelques réflexions qui posent le problème de la santé mentale au travail comme une possible réaction sociale, au moins partielle,

---

bre 1995, dans *Le burnout*, Montréal, Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, 1996.

7. *Les Affaires*, avril 1995, repris dans *ibid.*

8. M. Loriol, *op. cit.*

9. I. Brunstein (dir.), *L'homme à l'échine pliée: réflexion sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, p. 15.

10. Les enquêtes sur la santé et le bien-être de la population québécoise effectuées par le ministère québécois de la Santé entre 1987 et 1998 démontrent que l'incapacité de travail due à des problèmes de santé psychologique a presque doublé, passant de 7% à 13%. Voir T. Webster et B. Bergman, « Occupational Stress: Counts and Rates », *Compensation and Working Conditions*, vol. 4, n° 3, 1999, p. 38-41, repris dans <<http://www.cgsst.com/sante/fra/default.asp>>.

à l'établissement d'un certain type de cadre normatif, et tentent de démontrer qu'«une organisation pathogène du travail s'avère néfaste pour la santé mentale, peu importe la personnalité de l'individu et les autres situations stressantes ou contraignantes auxquelles il est exposé à l'extérieur du milieu de travail<sup>11</sup>».

L'apparente impassibilité de la recherche n'est pas sans mener à d'étonnantes pirouettes interprétatives. Ainsi Alain Marchand lui-même écrit, au sujet du rôle joué par les «traits de personnalité» dans le déclenchement d'une situation de détresse psychologique au travail: «Certains traits de personnalité prédisposeraient la personne à une plus grande vulnérabilité au stress et favoriseraient ainsi le développement de problèmes de détresse psychologique<sup>12</sup>.» Il indique que des résultats de recherche ont permis de définir la personnalité marquée par «l'impatience, l'agressivité, la combativité, le besoin de toujours aller plus loin, [...] des objectifs souvent impossibles à atteindre, [...] un sens élevé [du] succès et [de] la performance [comme étant celle qui présenterait] davantage de chance d'être en situation de détresse élevée<sup>13</sup>».

Il est assez intéressant de remarquer la similitude entre ce type de personnalité «à risque» et les techniques de «vente de soi» fortement influencées par la logique du management. Le travailleur «agressif», «combatif», «plus travailleur que les autres», «audacieux dans les objectifs qu'il se fixe», qui possède un «au sens élevé du succès et de la performance», n'est-il pas l'employé que chacun doit «trouver» en soi quitte à le simuler? Malgré cette ressemblance confondante, l'analyse des résultats proposée par Marchand ne fait état d'aucune remise en perspective des conclusions tirées par ces confrères. À aucun moment l'auteur ne se demande si le goût de la performance isolé par les recherches est un trait de personnalité «inné» ou l'une des facettes que peut prendre la forme sociale de la subjectivité d'un individu<sup>14</sup>. Si on retient cette dernière hypothèse, on peut penser que ce sont fort probablement certaines «exigences» sociales et une certaine forme de travail de socialisation qui font en sorte que de plus en plus de personnalités (ou individus) nourrissent un goût aussi prononcé pour la «performance». En pointant du doigt la personnalité «au fort goût pour la performance», on avoue sa préférence pour la responsabilisation individuelle de la détresse psychologique vécue au travail

11. A. Marchand, *Santé mentale au travail*, thèse de doctorat, université de Montréal, 2004, p. 7. L'auteur examine les études consacrées aux facteurs reliés ou non au travail p. 13-17 et 37-52.

12. *Ibid.*, p. 46.

13. *Ibid.* L'auteur fait référence aux travaux de R. Bourbonnais *et al.*, «La vie professionnelle et la santé des infirmières depuis la transformation du réseau de la santé», *Santé mentale au Québec*, vol. XXIV, n° 1, 1999, p. 136-153; et de A. Guppy et L. Weatherstone, «Coping Strategies, Dysfonctionnal Attitudes and Psychological Well-being in White Collar Public Sector Employees», *Work and Stress*, vol. 11, 1997, p. 58-67.

14. M. Otero, *Les nouvelles règles de l'individualité contemporaine*, *op. cit.*

plutôt que pour l'étude des causes macrosociologiques de celle-ci. Et on escamote tout le pan du travail du social sur l'individualité contemporaine. Les contributions de Marchand et des auteurs cités ressemblent à bien d'autres en ce sens qu'elles centrent leur analyse sur la sphère psychologique où le burnout est essentiellement «vécu». Elles oublient que cette pathologie s'enracine dans le lieu de rencontre entre «psychisme» (individu) et «règles de conduite et attentes sociales». Il importe donc de s'attarder à certains de ces éléments d'analyse proprement sociaux et culturels qui ont certainement joué un rôle significatif dans la propagation encore actuelle de cette forme plutôt «jeune» de fatigue pathologique.

### **Contexte d'émergence et de croissance du burnout**

Comment aller au-delà de ce type de réflexion sur la problématique du burnout qui centre l'essentiel de son analyse sur les caractéristiques individuelles des sujets concernés par cette forme récente de fatigue pathologique? Comment faire ressortir le lien entre «facteurs individuels» et «ordre normatif» afin que le burnout puisse faire l'objet d'un traitement politique et médical autre que celui réservé habituellement aux maladies mentales plus «classiques» comme la schizophrénie ou l'état bipolaire?

Dans ce qui suit, nous envisagerons certaines des transformations sociales qui ont amené de plus en plus d'individus à être confrontés à de nouvelles épreuves psychiques au travail. Il ne s'agira pas d'établir un lien de cause à effet entre ces transformations et l'augmentation des cas de burnout. Nous ne faisons que souligner une certaine corrélation entre les malaises psychologiques vécus sur les milieux de travail contemporain (dont le burnout est l'une des figures possibles) et les transformations que nous étudierons. Dans chacune de ces transformations sociales intervient de manière plus ou moins marquée des techniques de «vente de soi». Comme si le burnout était la dernière figure que peut prendre celui qui, à force de se vendre au travail, en vient à se perdre.

Dans un premier temps, nous voulons montrer pourquoi il nous semble plus fécond de parler des caractéristiques de la forme sociale de l'individualité contemporaine que de nourrir l'éternelle discussion sur les traits de personnalité individuels des gens qui ont souffert d'un burnout. L'exemple de la recherche d'autonomie dans les multiples facettes de l'existence, et en particulier dans celle du travail, nous permettra d'exposer comment certains «traits» proprement sociaux, relevant du cadre normatif que se donne une société à un moment donné de son histoire, peuvent éclairer des avenues explicatives des phénomènes de multiplication et de «démocratisation» des cas de burnout.

Dans un deuxième temps, nous emprunterons aux théories de Danilo Martuccelli sur les nouveaux types de figures de domination pour montrer comment la domination de «l'intérieur» qui mise sur la responsabilisation des individus permet de mieux comprendre à la fois ces deux phénomènes

que sont la multiplication et la « démocratisation » des cas de burnout et la nature du traitement que réserve la recherche scientifique à cette figure contemporaine de fatigue pathologique.

### **Mutations normatives, injonction d'autonomie et construction identitaire « fragilisée »**

Plusieurs ont fait récemment état des changements profonds qui modifient depuis plusieurs années les règles de conduite régissant la forme sociale de l'individualité. Cette forme correspond en quelque sorte au « code » de conduite qui, en dehors des qualités et capacités personnelles de chaque individu, s'impose plus ou moins directement, à un moment donné, à tous les membres d'une société. Selon Marcelo Otero, les règles de conduite de la forme sociale de l'individualité favorisent de nos jours des valeurs comme l'« autonomie », la « responsabilité individuelle » et la « prise d'initiatives individuelles »<sup>15</sup>. Alain Ehrenberg parle pour sa part d'« idéal d'autonomie », de transposition de la « subjectivité » en une question collective, d'injonction à la responsabilisation et à l'action<sup>16</sup>.

Ces nouvelles lignes de conduite caractéristiques de notre époque forment entre elles ce que nous appellerons ici la forme sociale de l'individualité<sup>17</sup>. Elles définissent autrement dit des comportements, des attitudes, voire une certaine disposition d'esprit qu'il est souhaitable pour l'individu d'adopter s'il veut se loger non loin du socle de la normalité sociale des conduites. Ceux et celles qui échouent à mettre en pratique les règles de conduite prônées par les exigences et attentes sociales s'exposent à « poser problème » et risquent par conséquent de se voir sommés de corriger leurs comportements ou, plus simplement, d'être exclus. D'après Otero, être inapte à faire la démonstration de ce genre de capacités fait de l'individu un candidat potentiel au diagnostic de « déficits psychiques ou mentaux (manque de motivation, fatigue mentale, anxiété, agitation, etc.) » étant donné l'écart qui le séparera des règles de conduites dites « normales »<sup>18</sup>.

Dans le domaine du travail, les attentes et les exigences d'initiatives et de responsabilisation qui caractérisent la forme contemporaine de cette sphère d'activités sont exprimées dans les règles formelles et informelles qui organisent concrètement et symboliquement les comportements des travailleurs<sup>19</sup>. Bien souvent, ces attentes et ces exigences sont de d'ordre

15. M. Otero, « Santé mentale... », art. cité, p. 78.

16. A. Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*, op. cit., p. 287-289, et « Une nouvelle fragilité psychique », art. cité.

17. M. Otero, *Les nouvelles règles de l'individualité contemporaine*, op. cit.

18. M. Otero, « Santé mentale... », art. cité, p. 78.

19. Ces dispositifs du pouvoir dans le domaine du travail ont fait l'objet d'une analyse plus détaillée dans mon mémoire (op. cit., chap. 4). De façon générale, ils prennent forme dans les objectifs à atteindre, les qualités « personnelles » requises pour l'obtention d'un emploi ou d'une promotion, etc.

personnel et moral et viennent s'ajouter aux compétences proprement « techniques » généralement recherchées. Comme le dirait de Gaulejac, ces nouvelles exigences au travail investissent la subjectivité humaine de sorte que le domaine privé de la vie individuelle doit désormais être mis à la disposition des entreprises<sup>20</sup>.

Prenons le cas de l'exigence d'autonomie. Selon Ehrenberg, « la forme prise par l'idéal d'autonomie actuel accentue la contradiction propre à la société démocratique entre la croyance que l'on trouve en soi la source de toutes actions, comme si la société était ajoutée à l'individu, et le fait que l'individu est un être social, qui vit dans un système d'interdépendance et d'obligations, de dettes et de créances qui agit et pense dans un contexte normatif<sup>21</sup> ». Pour lui, l'autonomie recherchée par l'individu contemporain est l'une des réverbérations de ce grand mirage individualiste qui fait fallacieusement croire que « l'on trouve en soi la source de toutes nos actions ». L'individu contemporain est ainsi exposé à une injonction qui le somme de « trouver en lui la source de toute action ». Et cette démarche serait la conséquence directe de l'exacerbation de l'idée d'autonomie. Elle suppose le rejet d'une certaine lecture sociale de l'existence individuelle par l'individu lui-même, c'est-à-dire une inscription dans le « monde » sans référence à la structure, à la hiérarchie comme à son groupe d'appartenance. L'image de l'individu-entrepreneur que donne à voir et que défend la logique managériale incarne parfaitement cette idée d'un individu *self made* dont le devenir n'est dû qu'à lui-même.

En réalité, chacune de nos actions, *a fortiori* dans le travail, est l'intrinsèque héritière d'un travail de la société. Or, le déni de cette appartenance que plusieurs appellent la « dette existentielle » ne peut qu'affecter profondément le lien entre l'homme et son monde étant donné que cette dénégation est le signe, comme le montrent Boltanski et Chiapello, d'une transformation au niveau des sphères du profane et du sacré: « La sphère du sacré rappelle à chaque homme que non seulement il appartient à l'ordre naturel mais également à l'ordre des générations; que ses actes ne lui appartiennent pas mais appartiennent à sa famille, à son clan, à son totem, que son existence n'a été possible que parce qu'à l'aube du monde son/ses ancêtre(s) ont prononcé les paroles et accompli les actes donnant naissance à la lignée à laquelle il appartient<sup>22</sup>. »

L'injonction d'autonomie dans le travail comme dans le reste de l'existence fait fi de la dette générationnelle qu'affiche symboliquement l'homme envers ceux qui l'ont précédé et qui ont contribué à la réalisation de la société contemporaine. Qui plus est, désavouer cette dette prive

20. V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

21. A. Ehrenberg, « Une nouvelle fragilité psychique », art. cité.

22. L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 201. Le sacré signifie ici ce qui nous renvoie « au système de légitimation de la vie de l'homme ».



l'homme de tout un ensemble de référents identitaires dont il pourrait se servir pour légitimer ses actions. Désormais isolé, l'homme reste à distance des attaches qui le lient à un passé commun, comme si un lien entre les générations s'était récemment rompu. En l'absence de prédécesseurs, plusieurs auteurs s'accordent à penser que les référents identitaires qui donnent un sens et des valeurs à l'existence de l'individu contemporain proviennent désormais moins de la sphère du sacré que de celle du profane, incarnée par la société et les valeurs du moment<sup>23</sup>.

Selon Neveu, qui reprend la thèse de Riesman, désormais livré à lui-même, l'individu contemporain a remplacé « son gyroscope interne par un radar indispensable pour capter les signaux sociaux et se situer en fonction d'eux ». L'idée de Riesman, qui fait intervenir les signaux sociaux plus que le legs générationnel dans la construction identitaire de l'individu contemporain fait écho à celle que défend Ehrenberg. Selon ce dernier, il est possible que l'essentiel de l'identité contemporaine se construise « dans un projet entièrement tourné vers l'avenir par une performance individuelle » et non plus à travers un héritage social « qui vous enferme » et qui se transmet « à travers la filiation collective<sup>24</sup> ». Cette influence des « signaux sociaux » dans ce qu'il appelle « la construction projetée vers l'avenir » de l'identité individuelle contemporaine est une autre facette prise par l'extension de l'injonction actuelle d'autonomie. L'homme compte maintenant davantage sur sa volonté de performance individuelle pour renforcer l'idée qu'il se fait de son identité plutôt que sur la place et les valeurs que lui aurait léguées sa lignée familiale, par exemple.

Reprenons la formule d'Ehrenberg: « un projet entièrement tourné vers l'avenir par une performance individuelle ». Reprise avec perfidie dans un forum de management, la formulation pourrait rejoindre le discours fort répandu à l'heure actuelle qui fait l'éloge de la compétitivité et de la performance individuelle dans la vie privée comme professionnelle. Au travail, cette quête de la performance et de la compétitivité pousse surtout à faire montre d'« ambition professionnelle<sup>25</sup> ». Celui qui manifeste de l'ambition est plus disposé que d'autres à investir abondamment d'énergie dans son travail afin de se démarquer de ses pairs et ainsi s'imposer comme le candidat le plus digne de mériter une promotion.

Largement répandue, la manifestation d'ambition professionnelle affiche certainement un potentiel identitaire pour l'individu. Mais la superficialité des fondations sur lesquelles repose ce potentiel identitaire le rend nécessairement fragile et précaire. C'est le lien étroit de dépendance qui rattache la quête de performance aux résultats réels du travail accompli qui rend ce type de potentiel identitaire vulnérable et éphémère. Pour l'individu qui fait reposer l'essentiel de ses bases identitaires sur son projet de performance professionnelle, une ambition « déçue » est susceptible de

23. *Ibid.*

24. A. Ehrenberg, *Le culte de la performance*, op. cit., p. 212.

25. *Ibid.*

déboucher sur une remise en question en profondeur de son identité, c'est-à-dire sur tout ce qui oriente son «être au monde». Privé d'indicateurs forts témoignant de sa performance professionnelle personnelle, l'individu qui fait face à une ambition «déçue» risque de perdre l'ancrage à son propre univers de sens. On le voit bien, la quête de performance professionnelle, qui présuppose une excellente maîtrise des différentes techniques de «vente de soi» et qui est perçue comme nécessaire pour renforcer une position professionnelle, impose un type d'identité caractérisée par une fragilité qui se mesure en termes de souffrance et de détresse psychologique.

Qui plus est, le comportement engendré par une ambition professionnelle exacerbée correspond à l'un des principaux facteurs attestant de la possibilité du diagnostic d'un burnout, à savoir la présence d'une «idéalisation des résultats escomptés du travail<sup>26</sup>». Plus précisément, dans le déclenchement du burnout comme dans le processus de construction identitaire, la place occupée par la volonté de performance professionnelle est centrale. Cette double centralité de la performance professionnelle porte à penser que c'est notamment sa perte ou encore son absence qui peut amener certains individus à connaître de sérieuses conséquences psychiques. Pour qu'elle atteigne un degré exacerbé, l'ambition professionnelle requiert cette même démarche d'«idéalisation des résultats escomptés du travail». En somme, idéaliser les résultats escomptés de son travail est à la fois la condition pour aspirer à être «performant», principale base du projet identitaire de l'individu contemporain, et l'une des deux conditions pour déceler le risque d'un burnout chez l'être épuisé professionnellement. Ce qui est encouragé du point de vue d'un certain mode de construction identitaire et du milieu professionnel est un comportement nocif pour le milieu médical.

Or, si le mode contemporain de construction identitaire est effectivement basé sur la performance professionnelle, alors le burnout constitue l'échec de ce projet identitaire. En ce sens, le burnout serait pour ainsi dire le résultat de l'insuffisance identitaire à donner les défenses nécessaires pour surmonter des difficultés professionnelles d'importance. Produit du social, échec d'une époque, il résulte d'une manière inédite pour l'individu de construire son identité. La description que fait Freudenberg de l'état de burnout fait d'ailleurs clairement allusion à un bouleversement identitaire: «Le burnout complet correspond à un point d'impasse intenable et existentiel. Ce qui chavire, c'est le sens même de l'individu avec ses valeurs. L'évitement de la source de l'épuisement procure en début de processus un soulagement immédiat mais cette défense, d'abord prise comme solution, devient la cause de l'aggravation du syndrome<sup>27</sup>.»

---

26. M. Lorient, *op. cit.* Rappelons ici que ce critère sert à situer là où il y a présence d'un plus grand risque de burnout comme à le différencier des formes de fatigue dites «non pathologiques».

27. M. Marcil, «Stress et burnout», *Revue de l'association canadienne pour la santé mentale*, novembre 1992, p. 22.

Freudenberger le confirme, le burnout amène avec lui une souffrance qui relève au moins partiellement de l'effondrement identitaire. Or si des difficultés au travail peuvent conduire un individu vers l'épreuve d'un tel écroulement du sens et des valeurs, c'est probablement parce que les fondements de son identité dépendent étroitement de sa performance professionnelle et donc du fruit plus «incertain» que «certain» de son ambition. C'est dire que ce type de fissure identitaire sous-jacente au burnout trouve certaines des raisons de son apparition au sein des conséquences engendrées par ce qu'Ehrenberg appelle «l'exacerbation de l'idéal d'autonomie» et de ses implications sur le plan identitaire.

Dans un tel contexte, le burnout apparaît comme l'une des limites existentielles imposées à l'individualité contemporaine. Il pousse à reconsidérer cet «individu sans limites» (Ehrenberg) instauré comme idéal identitaire qui croit être l'unique détenteur de tout ce qu'il est et de tout ce qu'il fait. Ces chimères d'autonomie absolue s'étiolent devant la réalité professionnelle et se transforment en souffrance psychique. Le burnout est ce qu'il advient à une identité trop construite autour des valeurs de performance professionnelle et de «vente de soi» en l'absence de réussite. Lorsque les indices de réussite au travail cessent, lorsque l'ambition voit sa récompense s'éloigner, lorsque la «vente de soi» n'est plus synonyme d'avancement professionnel, les plus valorisés par ce discours de la performance se retrouvent en mal d'identité, dans une absence désarmante de références identitaires pour faire face à une déception professionnelle qui prend l'ampleur d'une faillite existentielle.

### Une domination «responsabilisante»

Plusieurs ont tenté de décrire les facteurs de déclenchement d'un burnout en pointant du doigt différentes pratiques gestionnaires issues du management dont font de plus en plus l'utilisation les directions d'entreprises privées comme publiques<sup>28</sup>. Nous préférons quant à nous aborder la question des causes «organisationnelles» du burnout non pas à travers l'énumération de pratiques managériales éventuellement «nocives» de l'organisation du travail contemporaine, mais dans une réflexion sur les nouvelles formes de domination qui en appellent à la responsabilisation des consciences au sein des milieux de travail organisés autour des principes managériaux de gestion de la production.

Martuccelli a longuement étudié les métamorphoses du type de domination qui assure à la société les conditions de sa reproduction.

---

28. V. de Gaulejac, *op. cit.* ; T. Périlleux, *Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001 ; J.-F. Chanlat, *L'homme à l'échine pliée. Réflexion sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999 ; A. Vinet, R. Bourbonnais et C. Brisson, *Santé mentale au travail. L'urgence de penser autrement l'organisation*, Québec, Presses de l'université Laval, 2003.

La domination contemporaine « ne se cache plus », au sens où plusieurs l'entendaient jusqu'aux années 1960. Actuellement, la domination ne serait « rien d'autre que la dispersion des événements, des codes, la discontinuité des pratiques, la profusion et l'éclatement des signes rebelles à leur insertion dans un tout organisé<sup>29</sup> ». La domination actuelle prendrait forme au travers d'un ensemble de contraintes qui s'affichent sans complexe et qui ne comptent plus sur une « imposition culturelle uniforme » pour assurer son emprise sur la majorité. Les mécanismes de la domination contemporaine feraient de moins en moins appel à « une soumission par consentement », préférant se montrer tels qu'ils sont, un assortiment de contraintes auxquelles doit faire face l'individu.

Pour mieux situer le développement et la croissance du burnout dans le contexte actuel, il faut évoquer les nouvelles figures de la domination qui auraient vu le jour au cours des récentes décennies et dont Martuccelli fait état. Nous étions habitués aux formes traditionnelles d'expérience de la domination, que ce dernier regroupe sous les termes d'« inculcation » et d'« implosion », pour définir une domination de type « assujettissante » qui produit l'obéissance aux ordres et l'aliénation. À ce type assujettissant de domination, s'ajoutent maintenant deux nouvelles formes d'expérience de la domination : l'« injonction » et la « dévolution ». Elles ont pu prendre forme grâce à la mise en place progressive d'un « dispositif d'inscription subjective », que Martuccelli appelle la « responsabilisation ».

Le modèle assujettissant de la domination rend explicite « le processus de fabrication du dominé en misant sur la recherche d'un "consentement" ». La responsabilisation, elle, se présente comme un dispositif qui fait en sorte que « l'individu se sente, toujours et partout, responsable non seulement de tout ce qu'il fait (notion de responsabilité), mais également de tout ce qui lui arrive (principe de responsabilisation)<sup>30</sup> ». Il n'est donc plus question de faire adhérer les individus à des normes précises de comportement et d'obtenir leur consentement et leur assujettissement en « sujets-passifs ». Avec la responsabilisation, on s'attend à ce qu'ils assument entièrement les comportements qu'ils choisiront d'adopter en tant qu'« acteurs-actifs » qui prennent en main leur propre existence. Il ne s'agit plus seulement de soumettre les individus, mais aussi et surtout de solliciter leur « initiative » personnelle pour que chacun s'engage à trouver la « meilleure manière d'agir » dans tous les domaines de la vie sociale.

Dans un contexte où le destin social est présenté comme de plus en plus incertain, le principe de responsabilisation mobilise l'individu en tant qu'acteur de sa propre vie. Désormais, laisse entendre Martuccelli, les autorités gouvernementales comme plusieurs institutions d'importance (marché, travail) attendent de l'individu qu'il fasse preuve d'initiative pour arriver à régler les situations d'échec ou d'exclusion qui ponctueront son

---

29. D. Martuccelli, « Figures de la domination », art. cité, p. 476. Voir aussi notamment L. Althusser, *Sur la reproduction*, Paris, PUF, 1995.

30. D. Martuccelli, « Figures de la domination », art. cité, p. 479.

parcours. Selon la logique de la responsabilisation, l'acteur confronté à une situation problématique se doit d'accuser le coup, voire d'intérioriser l'échec ou l'exclusion comme une faute dite « personnelle ». Détenteur d'un potentiel présent « en lui », il est appelé à améliorer sa situation en développant celui-ci et doit considérer qu'il est seul responsable des conséquences de ses actes, quand bien même elles seraient involontaires. On voit donc la trame « idéologique » que cache un discours comme celui tenu par François Girard, le conseiller à la performance, cité par Véronique Guienne : « Si vous constatez que votre carrière patine, que personne ne prend en compte ce que vous dites, que les salariés les plus appréciés de l'entreprise ne sont pas nécessairement les plus efficaces ou les plus compétents... vous pouvez bien sûr vous lamenter sur votre sort et penser que la vie est injuste [...]. Mais vous ne changeriez rien. Et votre sentiment d'injustice ne cessera de s'amplifier. La seule chose que vous puissiez changer, c'est vous-même. Face à ce constat d'injustice, il est judicieux de rechercher votre part de responsabilité dans une telle situation. » L'acteur n'est pas appelé à dénoncer l'injustice qu'il vit mais à admettre sa part de responsabilité, et ce même si ladite responsabilité est à bien des égards quasi inexistante. La justice apparaît ici comme une revendication creuse qui ne saurait régner. La « responsabilisation » instigue plutôt à évaluer toute situation « déplorable » à l'échelle de sa propre existence individuelle. Elle compte sur des facteurs intérieurs à l'individu pour mettre en branle le type de domination dont elle procède. Loin d'être un « sujet-passif », l'individu responsabilisé est partie prenante dans sa propre domination. Si son comportement est loin de la « servitude volontaire » dont parle La Boétie, on peut considérer que le nouveau type de domination actuel en fait une « servitude autonome ».

### L'injonction et l'échec

La spécificité du mode d'action de l'injonction réside, nous révèle Martuccelli, « dans son souci d'impliquer les individus comme acteurs dans leur redressement, leur amélioration, leur soin, leur rattrapage, leur épanouissement ou leur développement<sup>31</sup> ». La force de la domination qu'elle inflige réside donc moins dans la nature des normes prescrites que dans son souci « d'impliquer les individus en tant qu'acteurs » de leur domination, ce qui suppose qu'ils soient eux-mêmes capables d'améliorer, d'adapter, de perfectionner leurs comportements pour qu'ils soient plus « adaptés ». L'injonction peut viser une diversité de compétences ou de capacités telles que la responsabilité, l'autonomie, la prise d'initiative, la performance ou la flexibilité. Et pour arriver à l'intériorisation par l'individu de ce type de capacités ou de dispositions psychiques, l'injonction s'adresse personnellement à lui en tant qu'il est l'acteur de son existence en lui rappelant

---

31. *Ibid.*, p. 485.

sans cesse que les possibilités d'y parvenir se trouvent précisément en lui-même : « Le propre de l'injonction est de chercher le consentement de l'individu à une forme de domination, sans passer désormais par son identification avec une Loi (principe de l'assujettissement), mais au travers d'un appel à l'individu en tant qu'« acteur » de sa vie<sup>32</sup>. »

Or, c'est précisément parce que l'injonction « responsabilise » l'individu des conséquences volontaires comme involontaires de ses actions que l'intervention de la loi n'est pas nécessaire à la pérennité de ce type de domination. L'injonction est une sorte de « loi » venant de l'intérieur même de la subjectivité. Elle représente la possibilité de faire que toute situation problématique synonyme d'échec ou d'exclusion en vienne à être intériorisée comme le résultat d'une faute personnelle. Et que, pour se sortir de cette situation, l'individu soit davantage enclin à « prendre sur lui » qu'à contester l'ordre des choses établi. Manifestement, et cela est clair dans le burnout, cette nouvelle forme de domination dispense l'État de compenser les individus en proie aux aléas de la vie, à des souffrances dont l'origine dépasse la sphère privée de l'existence.

Les mécanismes d'inscription du pouvoir propres à l'injonction ressortent parfaitement dans les propos que tiennent les gens souffrant d'un burnout dans un document produit par le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. Ce dernier fait référence à un article de Laurent Fontaine rapportant que lorsqu'un consultant spécialisé en programme d'aide aux employés demande à ses clients : « Qui vous a demandé de vous brûler ainsi ? », ceux-ci restent interloqués et répondent : « Personne<sup>33</sup> ». Cet exemple illustre bien l'idée soutenue par Martuccelli : dans son mode d'opération, l'injonction n'a pas besoin d'une loi précise pour justifier la recherche de performance chez les travailleurs. Ne sachant quoi répondre à la question posée, ces gens qui souffrent de burnout laissent ainsi croire que cette demande d'investissement excessif au travail qui les a rendus malades venait en quelque sorte « d'eux-mêmes ». Nul besoin d'assujettir les individus par le rappel de la Loi ou d'imposer un modèle de l'extérieur pour mobiliser les individus vers la catégorie d'actions qui est attendue d'eux. Désormais, la réalité du domaine du travail couplée aux principes modernes du management arrive à impliquer l'individu de l'intérieur en lui rappelant deux choses : d'une part, qu'à titre d'« acteur-actif » de sa propre existence, il a des contraintes à respecter ; d'autre part, que, à ce même titre d'« acteur-actif », il possède en lui différents potentiels qu'il peut, s'il le veut, mettre à profit pour contourner ou se sortir de situations d'échec ou d'exclusion.

Évidemment, celui qui veut réussir à occuper un rôle important dans son milieu de travail n'a pas exactement à choisir de se plier aux exigences (en termes de capacités) attendues de lui. Mais l'exemple cité ci-haut le montre : il n'est plus besoin de personne ni d'aucune demande formelle

32. D. Martuccelli, « Critique de l'individu psychologique », art. cité, p. 57.

33. *Le burnout*, op. cit., p. 7.

et explicite pour que l'individu multiplie efforts, dévouement et engagement en vue d'une plus grande performance. Il lui suffit de faire le geste personnel de se procurer l'un de ses nombreux livres de recettes à saveur managériale spécialisés en « vente de soi » pour se soumettre volontairement aux préceptes qui font l'éloge d'un investissement physique, psychologique et moral surdimensionné dans le travail pour que l'injonction opère. Ce déplacement du mode d'opération de la domination sur les individus fait dire à Martuccelli que l'on assiste présentement à un changement fondamental. Il s'agit « de la consolidation d'un nouveau mécanisme d'inscription subjective, qui, sans abolir le précédent (l'assujettissement), n'en engage pas moins toute une série de nouvelles épreuves et malaises<sup>34</sup>. » Le burnout constitue peut-être l'un de ces nouveaux malaises.

Par ailleurs, cette forme de domination « de l'intérieur » qu'est l'injonction ne fixe pas vraiment de limite à son exigence de performance, rappelant ainsi le fonctionnement de certains des principes managériaux. Effectivement, lorsque l'on étudie attentivement son mécanisme d'action sur les subjectivités individuelles, on a tôt fait de réaliser que l'injonction ne s'accompagne pas d'une échelle de valeur précise capable d'orienter l'individu dans l'évaluation des capacités pour lesquelles il se mobilise intérieurement. Les limites des multiples injonctions auxquelles il se prête ne se trouvent qu'« en lui-même », dans l'espace même de sa subjectivité. Il est en quelque sorte condamné à espérer toujours davantage de lui-même. On semble ainsi faire face à une injonction sans limitation « objective » qui baliserait en quelque sorte le potentiel de performance et de réussite vers lequel s'orientent les comportements individuels. Cette apparente absence de limite propre aux valeurs convoquées par l'injonction semble s'installer chez l'individu sous la forme d'un idéal flou du « toujours plus » que son milieu de travail influencé par les préceptes managériaux ne vient pas démentir. Évidemment, l'indéfinition, l'apparence d'un illimité que revêtent les différents types de potentiels subjectifs stimulés par l'injonction ne fait pas de surhommes. L'homme ne bénéficie pas de ressources illimitées et, au regard de ce constat ontologique, il semble que la maladie incarne souvent l'extrémité absolue du potentiel physiologique comme psychologique de l'homme à s'offrir tout entier au marché du travail.

C'est là que la vente de soi peut se transformer en une profonde « brûlure » intérieure. Le burnout marque sans doute le rappel brutal des limites humaines qu'il n'est soudainement plus possible d'esquiver. De plus, si donner « toujours plus » prend la forme d'injonctions diverses auxquelles tout le monde s'efforce de répondre, cela peut contribuer à expliquer le fait que nous assistons actuellement à une « démocratisation de l'exception<sup>35</sup> ». En d'autres termes, cela signifie que l'injonction, en tant que figure de domination interpellant l'homme de l'intérieur pour exiger de lui un « idéal flou » de performance, d'autonomie comme de réussite,

34. D. Martuccelli, « Critique de l'individu psychologique », art. cité, p. 58.

35. *Ibid.*, p. 57.

sur le plan de ses capacités physiques comme subjectives, peut contribuer à expliquer la croissance considérable du nombre de diagnostics du burnout qui, jusque dans les années 1970, était resté assez marginal. D'autant plus que cet « idéal flou » de performance professionnelle peut facilement s'agencer à l'un des facteurs qui sert à distinguer le burnout des autres formes de fatigue pathologique comme non pathologique, soit « l'idéalisation des résultats escomptés de son travail<sup>36</sup> ».

À propos des stages que les conseillers de la « vie » offrent aux gens qui ont soi-disant besoin d'une « redynamisation personnelle », Véronique Guienne note qu'ils se présentent aux nouveaux initiés comme la possibilité pour eux « de croire en eux, en leur potentiel, [pour] pouvoir ainsi vendre ce qu'ils ont de mieux, ou même ce qu'ils n'ont pas mais qu'ils pourront faire croire qu'ils ont<sup>37</sup> ». À la lumière de la lecture que l'on vient de faire du phénomène du burnout, cette forme historique récente de fatigue pathologique est peut-être ce qui survient dans l'existence d'un individu lorsque ce dernier ne dispose pas de repères existentiels assez solides lui permettant de se faire croire à lui-même qu'il détient des capacités qui lui font défaut en réalité. Pour le dire autrement, le burnout est peut-être ce qui arrive quand le masque tombe et qu'on ne détient pas la force suffisante pour le replacer et qu'un retour à l'« authenticité », c'est-à-dire à l'aveu de ses capacités « réelles », est synonyme d'un déclasserement professionnel trop coûteux. La lecture que propose Martuccelli nous porte quant à elle à penser que si les gens qui souffrent d'un burnout sont bien souvent dans l'impossibilité de désigner le responsable de leur « brûlure » professionnelle, c'est précisément parce que de nouveaux modes de domination accompagnent le type de domination essentiellement « assujettissant » que l'histoire a connu et continue de connaître. Martuccelli nous aide en outre à comprendre comment le burnout apparaît aujourd'hui comme une forme de « servitude volontaire » dont la requête première vient de la subjectivité même de l'individu.

En somme, le mode contemporain de construction identitaire fortement influencé par la recherche d'autonomie, et plus précisément par la performance au travail, ainsi que la domination « responsabilisante » constituent certainement quelques-unes des caractéristiques du contexte contemporain qui éclairent certaines des raisons qui font en sorte que le burnout, comme figure pathologique d'une vente de soi qui s'autoconsume, comme point culminant d'un soi qui s'est trop « vendu », a pu se répandre avec le succès qu'on lui connaît aujourd'hui.

---

36. Pour déterminer si une personne qui ressent un malaise intérieur important souffre d'un burnout, le professionnel consulté doit généralement vérifier: 1) si la personne s'est surinvestie dans sa relation à l'autre; 2) si elle a idéalisé les résultats escomptés de son travail. Voir M. Loriol, *op. cit.*

37. Voir ici même, p. 7.