

## Nouvelles perspectives en sciences sociales



# L'admiration pour celles qui en font toujours plus que ce que leur devoir commande : quel impact pour les travailleuses sociales de l'Ontario et du Québec ?

## Admiration for Those Who Do More Than What Duty Commands: What Is the Impact on Social Workers in Ontario and Quebec

Stéphane Richard et Roger Gervais

Volume 16, numéro 2, mai 2021

Sur le thème : les sciences sociales interpellées par la question de la reconnaissance au travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077097ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1077097ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Prise de parole

ISSN

1712-8307 (imprimé)

1918-7475 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Richard, S. & Gervais, R. (2021). L'admiration pour celles qui en font toujours plus que ce que leur devoir commande : quel impact pour les travailleuses sociales de l'Ontario et du Québec ? *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 169–198. <https://doi.org/10.7202/1077097ar>

Résumé de l'article

Toujours animé par des analyses qui privilégient l'étude des normativités en collision dans leur propension à éclairer la relation entre l'organisation du travail et la santé des professionnelles, nous avons, pour le présent texte, isolé cet énoncé : « Je trouve admirable quelqu'un qui est capable de faire plus que ce que son devoir commande ». Tiré d'un questionnaire d'enquête utilisé en 2012-2013 auprès de 1 197 travailleuses et travailleurs sociaux du Québec de l'Ontario, cet énoncé nous permettra de savoir si ce genre de comparaison dite ascendante affectera la souffrance au travail. Nos résultats seront aussi testés en présence de deux ensembles de variables de contrôle : les conditions de travail et les facteurs structuro-organisationnels. De nombreuses études confirment déjà l'influence de ces facteurs sur le bien-être et la souffrance au travail. Cherchons donc à voir si, en plus de ces variables contrôles, le fait de se comparer aux pairs au travail qui se livrent à l'hyperactivité professionnelle affecte le bien-être en dépit des autres variables imposantes.

# L'admiration pour celles qui en font toujours plus que ce que leur devoir commande : quel impact pour les travailleuses sociales<sup>1</sup> de l'Ontario et du Québec ?

**STÉPHANE RICHARD**

Université Laurentienne, Sudbury, Ontario, Canada

**ROGER GERVAIS**

Université Sainte-Anne, Pointe-de-l'Église,  
Nouvelle-Écosse, Canada

## 1. Introduction

**D**epuis 2010, nous étudions les effets<sup>2</sup> du rapport que peuvent avoir les conditions d'emplois sur les travailleuses

---

<sup>1</sup> Bien que l'appellation « travailleuses sociales et travailleurs sociaux » soit la plus utilisée en travail social, nous avons choisi de garder le féminin (travailleuse sociale, professionnelle, etc.) pour faciliter la lecture du texte.

<sup>2</sup> Précisons que, pour nous, les vécus de souffrance au travail se comprennent et s'étudient dans le rapport qu'ont les professionnelles avec leurs contextes de travail où, avec d'autres (collègues, clientèle, administrateurs), elles évoluent. Si, par exemple, je suis d'avis que je n'ai pas toutes les ressources nécessaires pour composer avec les différentes exigences au travail, on dira de moi que je souffre de stress. D'autre part, si je trouve difficile de devoir répondre à des commandes de l'employeur qui, selon moi, m'obligent à enfreindre et/ou à aller à l'encontre de ce qui relève de mes responsabilités professionnelles auprès des clientèles, on dira de moi que je souffre de détresse morale. La souffrance au travail surgit donc pour nous dans une tension mal vécue entre les contextes d'emploi et la pratique du travail social. Et quand

sociales qui évoluent au sein d'organismes sociosanitaires publics. Grâce aux écrits que nous recensons en la matière, nous observons que l'angle le plus commun pour aborder ce rapport demeure celui de la souffrance au travail<sup>3</sup>. Mais il y a du bon à ce que l'on s'attarde de la sorte à ce qui ne va pas au travail et aux stratégies de défense individuelles ou collectives (*coping*) déployées par les salariées pour faire face aux contraintes d'emploi<sup>4</sup>. Cela permet d'envisager un type de rapport que peuvent avoir les travailleuses sociales à leurs activités professionnelles, mais aussi, à leur environnement de travail. Par exemple, nous savons que l'intensification du travail<sup>5</sup>, en plus de s'inscrire dans l'ensemble des contraintes que produisent les nouvelles formes

---

cette tension est mal vécue, on peut observer des réactions biopsychologiques et physiologiques, des sentiments moraux (remords, honte, culpabilité), de la démotivation, de l'insatisfaction, une perte de sens, de l'épuisement, etc. [Stéphane Richard et Roger Gervais, « Les défis auxquels sont confrontés les travailleuses sociales au travail et leurs impacts sur l'exercice professionnel : parlons-en ensemble dès maintenant », *La revue de l'Association des travailleuses et travailleurs sociaux de l'Ontario (ATTSO)*, janvier 2018, <http://campaign.r20.constantcontact.com/render?m=1110968675781&ca=86bf7014-ac90-4695-a053-5d7f7fa9392b>].

- <sup>3</sup> Raouf Ghram, « Conditions de travail », dans Gérard Valléry *et al.* (dir.), *Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés*, Paris, Dunod, 2016, p. 120-123. Ghram est un de ces rares auteurs-chercheurs à indiquer que « bien qu'elles soient abordées par leurs conséquences négatives, les conditions de travail participent aussi au bien-être du salarié » (*Ibid.*, p. 120). Voir aussi Ghislain Deslandes, « Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social », *Le PortiQue*, n° 35, 2015, <http://journals.openedition.org/leportique/2818>.
- <sup>4</sup> Voir : Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010 ; Vincent de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, coll. « Économie humaine », 2011 ; Christophe Dejours et Antoine Duarte, « La souffrance au travail : révélateur des transformations de la société française », *Modern & Contemporary France*, vol. 26, no 3, 2018, p. 233-244 ; Pascale Molinier, « Les métiers du *care* : le grand écart entre recommandations officielles et expérience concrète », dans Annie Thébaud-Mony *et al.* (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, 2015, p. 188-191.
- <sup>5</sup> Selon Diane-Gabrielle Tremblay, l'intensification (du travail) renvoie à : 1. une augmentation de la charge de travail chez les salariées-professionnelles ; 2. un sentiment d'être sous pression au travail. Et bien souvent, des rapports sont établis entre l'intensification (du travail), la détérioration des conditions de travail et la souffrance individuelle et collective au travail (*Emploi et gestion*

d'organisation du travail, reste une cause majeure de la détérioration des conditions d'emploi dans l'ensemble des pays industrialisés<sup>6</sup>. Nous savons également que l'exercice professionnel des travailleuses sociales reste plus que jamais enserré dans le droit de gérance<sup>7</sup> des employeurs<sup>8</sup>. À ce titre, dit-on, il deviendrait de plus en plus difficile, pour ces dernières, de concilier leur statut de professionnelle et de salariée au travail<sup>9</sup>. L'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ) rend compte à cet effet que la « difficulté d'exercer les activités professionnelles en regard des compétences requises, dans le respect des normes professionnelles et des règles déontologiques applicables est décriée massivement par les membres de l'Ordre<sup>10</sup> ».

---

*des ressources humaines dans l'économie du savoir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2015, p. 264).

- <sup>6</sup> Voir : François Daniellou, « Agir sur l'intensification du travail », dans Annie Thébaud-Mony (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, 2015, p. 246-255 ; Nicolas Hatzfeld, « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 3, 2004, p. 291-307 ; Serge Volkoff et Catherine Delgoulet, « L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 25, n° 1, 2019, p. 28-39 ; Diane-Gabrielle Tremblay, *op. cit.* p. 264.
- <sup>7</sup> Le Code civil du Québec, aux articles 2085 et 2086, précise la portée du pouvoir de direction et de contrôle des employeurs.
- <sup>8</sup> Voir Cristian Gagnon, « Comment dénouer les conflits de loyauté ? », *Mots sociaux*, 2 mars 2018, <https://www1.otstcfq.org/mots-sociaux/actualites/comment-denuer-les-conflits-de-loyaute/>.
- <sup>9</sup> Voir : Pierre Collin, « Performance, surcharge et devoirs déontologiques: dire non quand c'est trop », *Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux*, décembre 2014, [https://www.aptsq.com/fr/nouvelle/performance-surcharge-et-devoirs-deontologiques-dire-non-quand-cest-trop\\_1619.aspx?id\\_page\\_parent=12769](https://www.aptsq.com/fr/nouvelle/performance-surcharge-et-devoirs-deontologiques-dire-non-quand-cest-trop_1619.aspx?id_page_parent=12769) ; Institut santé et société, *Qui profite de la réforme de la santé ? Bilan et perspective citoyennes*, texte de positionnement développé dans le cadre des Grands débats de l'ISS, Université de Québec à Montréal, novembre 2017 ; François Normandin, « Droit de gérance : sur le fil du rasoir ? », *Revue Gestion HEC*, 11 août 2016, <https://www.revuegestion.ca/droit-de-gerance-sur-le-fil-du-rasoir>.
- <sup>10</sup> Voir Geneviève Cloutier, *Dossier spécial. Optimisation des pratiques professionnelles : des impacts à ne pas négliger. Des pratiques professionnelles en péril ?*, 2021, <https://www1.otstcfq.org/article-dossier-special/des-pratiques-professionnelles-en-peril/>.

Or, s'il paraît aisé de croire que l'organisation du travail responsable des conditions d'emploi jugées difficiles au sein des organismes sociosanitaires produit de la souffrance au travail<sup>11</sup>, gardons-nous de conclure que ce sont toutes les professionnelles qui souffrent grandement, pour les mêmes motifs et en même temps. En effet, gardons à l'esprit qu'il y a de la variabilité du vécu souffrant au travail : pendant que les unes vont souffrir grandement à cause des conditions d'exercice de la profession, les autres souffriront moins, d'autres très peu ou pas du tout<sup>12</sup>. En admettant ainsi que le travail social qui se vit au sein des organismes sociosanitaires est éprouvant, mais ne produit pas que de la très grande souffrance chez toutes les salariées, cela nous oblige, comme le fait Raouf Ghram, à nuancer le rapport que peuvent avoir les professionnelles à leurs conditions d'exercice de la profession<sup>13</sup>.

Comme tant d'autres, nous avons exploré la question des causes sociales, organisationnelles et individuelles responsables de la souffrance au travail et leurs effets, mais aussi, les façons qu'ont les individus, les organismes et la société d'y faire face<sup>14</sup>. Dans ce texte, nous nous intéressons davantage au surtravail, au surengagement, que certains nomment l'hyperactivité professionnelle<sup>15</sup> ou l'hypertravail<sup>16</sup>. Nous cherchons plus particulièrement

<sup>11</sup> Josée Grenier et Mélanie Bourque (dir.), *Les services sociaux à l'ère managériale*, Québec, Presses de l'Université Laval, coll. « Travail social », 2018 ; Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale. Entre servitude et acte pouvoir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2017.

<sup>12</sup> Stéphane Richard et Roger Gervais, « Le travail social et l'art de se maintenir dans tous ses états », *Intervention*, n° 147, 2017, p. 15-28 ; Stéphane Richard et Simon Laflamme, « La santé psychique des travailleuses sociales du Québec et de l'Ontario », *Intervention*, n° 144, 2016, p. 55-70.

<sup>13</sup> Raouf Ghram, *op. cit.*

<sup>14</sup> Stéphane Richard et Roger Gervais, « Le travail social. », *op. cit.* ; Stéphane Richard et Simon Laflamme, *op. cit.*

<sup>15</sup> Christophe Dejours, « Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? », *Travailler*, n° 11, 2004, p. 25-40 ; Nathalie Fourcade, « Situations du travail, de Christophe Dejours, Presses universitaires de France », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2016, p. 389-396.

<sup>16</sup> Jacques Rhéaume, « L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité », dans Nicole Aubert (dir.), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, Érès, coll. « Sociologie clinique », 2006, p. 89-102.

à comprendre ce qui se produit, biopsychologiquement, lorsqu'une professionnelle et salariée admire une collègue qui fait plus que ce que son devoir commande ? Pour nous aider à éclairer ce questionnement autour de l'admiration pour autrui et ses conséquences biopsychologiques – et avant de présenter nos questions de recherches, nos hypothèses, la méthode ciblée et nos résultats –, nous présenterons, dans ce qui suit, différents courants de pensées en la matière. Ce détour théorique nous permettra de mieux contextualiser notre démarche de recherche et sa portée.

### 1.1. L'hyperactivité professionnelle et les contextes d'emploi marqués par l'hypertravail

Un peu comme le faisait Hélène Pedneault avec son pamphlet *Pour en finir avec l'excellence* en 1992<sup>17</sup>, Alain Ehrenberg, dans *La fatigue d'être soi*, reproche à la société de la performance d'être responsable de la dépression chez les individus<sup>18</sup>. Cet auteur défend l'idée que plus la société valorise l'individu, plus elle le responsabilise et l'invite à prendre de l'initiative. Et dans ce type de société, l'individu exige beaucoup de lui-même sur les plans personnel et professionnel. En effet, responsable de son sort dans une société de tous les possibles, il veut exceller en tout. Et cette quête d'excellence, dès plus exigeante, n'est pas sans conséquence pour Ehrenberg, car lorsque l'individu en vient à constater un décalage parfois insoluble entre les objectifs qu'il s'est fixés et la réalité vécue qui est la sienne, il peut en souffrir. Et ne pouvant blâmer aucune autre personne que lui-même face à cela, l'individu peut s'auto-dévaluer. Une impression de faillite personnelle peut, dès lors, apparaître et verser, selon Ehrenberg, dans la dépression, dans la *fatigue d'être soi* : « La dépression dessine pour chacun le style de l'immaîtrisable à l'âge de la possibilité illimitée<sup>19</sup> ».

<sup>17</sup> Hélène Pedneault, *Pour en finir avec l'excellence*, Montréal, Boréal, 1992.

<sup>18</sup> Alain Ehrenberg, *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 2000, p. 293.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 293.

Ce modèle d'Ehrenberg a le mérite de souligner l'effet que peut avoir une société qui sur-responsabilise l'individu ou le situe en sujet de tous les possibles. On peut, dans la même perspective, se tourner vers un auteur souvent cité en matière de souffrance au travail : Vincent de Gaulejac<sup>20</sup>. Les propos de cet auteur portent souvent sur les causes sociales et organisationnelles (managériales) capables d'expliquer la souffrance chez les salariées au travail<sup>21</sup>. Des salariées qui seraient, par exemple, confrontées à des injonctions qui ne sont pas toujours faciles à actualiser, comme celle qui consiste à leur demander de faire plus avec moins :

La fonction de la norme se déplace du règlement qui exigeait l'obéissance et le respect, à la prescription qui entraîne les agents dans une spirale du toujours mieux, un univers d'exigences sans limites dans lequel le salarié est coupable de n'en faire jamais assez, de n'être jamais à la hauteur de ce que l'on attend de lui. L'évaluation des performances pousse les salariés à produire « au-delà des attentes » (*well above normal expectancy*) et normalise l'exigence du « toujours plus ».<sup>22</sup>

Cette pression sociale évoquée par Ehrenberg qui sur-responsabilise l'individu, le positionne en sujet de tous les possibles, les professionnelles et salariées du secteur de la santé et des services sociaux la vivent probablement. Du reste, il est vrai que les travailleuses sociales évoluent dans des conditions de travail exigeantes sur le plan biopsychologique, au sein d'une culture organisationnelle de performance. Il est vrai qu'elles sont confrontées à des exigences multiples et parfois contradictoires au travail. Et à cause de cela, elles sont susceptibles de vivre de l'hyperactivité professionnelle.

Ce concept, issu de la psychodynamique du travail<sup>23</sup>, désigne cette stratégie défensive élaborée par les salariées « pour résister à ce qui, dans le travail, est déstabilisant, voire délétère pour le

<sup>20</sup> Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée De Brouwer, coll. « L'époque en débat », 2012.

<sup>21</sup> Jacques Rhéaume, *op. cit.*, p. 13.

<sup>22</sup> Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier, *op. cit.*, p. 54.

<sup>23</sup> Christophe Dejours, « Activisme professionnel. », *op. cit.*

fonctionnement psychique et la santé mentale<sup>24</sup> ». En des termes plus psychanalytiques, l'hyperactivité professionnelle proviendrait « d'une sollicitation de l'idéal du moi du sujet et d'identifications héroïques pouvant aboutir à un engagement de sa vie entière et à l'abolition de toute capacité à résister à l'augmentation des performances attendues<sup>25</sup> ».

L'hyperactivité professionnelle adviendrait dans des contextes organisationnels qui favorisent le surinvestissement, l'hypertravail, et viserait tous les employés d'une organisation : « L'hypertravail découle d'une situation où l'hyperactivité professionnelle devient acceptée, voire idéalisée, valeurs que l'on reprend à son compte en toute bonne foi pour rencontrer les normes d'efficacité et d'efficience du système, et pour y faire bonne figure<sup>26</sup> ». On adopterait donc l'hyperactivité professionnelle pour plusieurs raisons : parce qu'elle peut s'avérer grisante, mais aussi, parce qu'elle s'observe chez plusieurs et qu'elle est jugée efficace pour anesthésier les vécus de souffrance liés aux conditions de travail difficiles ; pour adhérer au groupe d'appartenance ; pour être reconnu par les autres.

L'hyperactivité professionnelle, comme l'hypertravail qui l'appelle, suscite l'intérêt dans la communauté de chercheurs en santé. Pour preuve, déjà en 2004, Monique Legault Faucher indiquait que l'hypertravail aurait contaminé des milliers d'hommes et de femmes qui vouent leurs vies au service à l'humanité<sup>27</sup>.

Marie-France Maranda, Louise St-Arnaud, Michel Vézina et Marc-André Gilbert, pour leur part, précisaient que les conduites de surcharge (hypertravail) et d'endurance, bien présentes au travail, devraient susciter davantage l'intérêt des organisations étatiques, mais aussi professionnelles<sup>28</sup>. Car pour eux, l'injonction

<sup>24</sup> Nathalie Fourcade, *op. cit.*, p. 392.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 393.

<sup>26</sup> Marie-France Maranda *et al.*, « La santé mentale des médecins et l'organisation du travail », texte-allocation dans le cadre du 3<sup>rd</sup> International Congress on Occupational Health, ICOH, Québec, 2-5 septembre 2008, p. 3.

<sup>27</sup> Monique Legault Faucher, *Hypertravail, quand tu nous tiens...*, IRSST, 2004, p. 8.

<sup>28</sup> Marie-France Maranda *et al.*, *op. cit.*, p. 4.



visant à performer et à tenir bon à l'emploi peut et doit aussi s'envisager en dehors du cadre organisationnel<sup>29</sup>. En ce sens qu'elle peut venir d'un collectif professionnel (ordre ou association) qui prescrit des conduites qui s'apparentent à l'hyperactivité professionnelle en milieu de travail. Marie-France Maranda explique à ce sujet que :

[L]'endurance des médecins est une construction collective qui traverse des institutions qui agissent comme des systèmes qui se renforcent. Dans cette dynamique, le rapport aux pairs, aux collègues, est crucial : c'est le ciment collectif qui permet l'adhésion à cette culture<sup>30</sup> [...] De surcroît, l'idéologie défensive de métier s'infiltré au cœur des associations professionnelles et vient teinter et sceller le cadre d'exercice professionnel du médecin<sup>31</sup>.

Retenons ainsi que l'hyperactivité professionnelle a cette particularité de se doubler, en douce, aux normes organisationnelles et professionnelles, avec « des valeurs de surcharge de travail et d'une endurance mythique que seuls des surhommes et des surfemmes pourraient accomplir sur du long terme<sup>32</sup> », ces héros de la performance comme nous le mentionnions plus haut. On ne s'étonnera donc pas que pareil contexte de travail où chacun croit récolter la reconnaissance d'autrui ou l'émancipation personnelle au bout du dépassement de soi au travail puisse rejeter les discours de désillusion, de désenchantement ou qui sont opposés à l'hyperactivité professionnelle<sup>33</sup>. D'ailleurs, il est malvenu de remettre en question cette logique de la performance, voire de se sentir trompé par le modèle d'hypertravail qui prévaut au travail<sup>34</sup>.

<sup>29</sup> Marie-France Maranda, *La détresse des médecins : un appel au changement*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2006, p. 71.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 73.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 76.

<sup>32</sup> Marie-France Maranda *et al.*, *op. cit.*, p. 4.

<sup>33</sup> Christine Revuz, « Souffrance et impuissance au travail. Le pas de côté du clown », dans Gilles Amado *et al.* (dir.), *La créativité au travail*, Toulouse, Érès, coll. « Clinique du travail », 2017, p. 127-146 ; Yves Clot et Michel Gollac, *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin, 2014..

<sup>34</sup> Voir à cet effet le texte de Christophe Dejours, « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, n° 13, 2005, p. 53-73.

On se rend donc compte, par ce qui précède, que l'hyperactivité professionnelle comme l'hypertravail qui la cautionne peuvent, sans contredit, attiser chez les salariées l'admiration pour celles qui en font toujours plus que ce que leur devoir commande au travail. Mais avant de chercher à savoir si cette admiration pour les autres peut avoir ou non une incidence sur le bien-être des professionnelles au travail, attardons-nous, dans ce qui suit, à un autre modèle théorique capable de nous instruire sur les enjeux qui découlent du fait de se tourner, en contexte d'emploi, vers les autres pour se comparer : la théorie de la comparaison sociale.

## 1.2. La comparaison de soi avec les autres et ses conséquences

Cette théorie découle des travaux de Léon Festinger. Déjà, en 1954, ce chercheur observait les effets de la comparaison sociale. Autant par ce dernier que par toutes celles et ceux qui ont *surfé* sur ses travaux depuis, on apprend que la comparaison avec les autres sert plusieurs motifs. Par exemple, elle peut servir à s'évaluer face à ses tendances, ses opinions, ses croyances, son tempérament, mais elle sert aussi à évaluer ses performances, ses aptitudes/capacités. On peut, enfin, se comparer aux autres dans le but de s'améliorer, de transformer l'image et l'estime de soi, ou bien pour se motiver à agir, pour anticiper le succès ou l'échec face à ce qui est envisagé, pour s'affilier ou se désaffilier, etc. Dans son évolution, cette théorie va distinguer trois types de comparaison : les comparaisons ascendante, descendante et latérale<sup>35</sup>.

Parce que, dans cet article, nous cherchons à savoir ce qui se passe chez les professionnelles qui trouvent admirable quelqu'un qui est capable de faire plus que ce que son devoir commande, nous nous intéressons plus particulièrement à la comparaison

<sup>35</sup> Nathalie Chokier et Pascal Moliner, « La "zone muette" des représentations sociales, pression normative et/ou comparaison sociale ? », *Bulletin de psychologie*, n° 483, 2006, p. 281-286 ; Ingrid Plivard, *Mini manuel de psychologie sociale*, Paris, Dunod, coll. « Mini-manuel », 2012.

ascendante, qui décrit l'acte de se comparer à « un meilleur que soi », à des personnes que l'on juge supérieures à soi<sup>36</sup>.

Ce genre de comparaison peut, certes, encourager la personne observatrice à améliorer sa performance. C'est ce qu'on observe avec des mentors ou les modèles de rôle<sup>37</sup>. Toutefois, quand l'estime de soi d'un individu est fragile, l'incapacité à atteindre le même niveau que la personne admirée peut avoir des effets néfastes. Sandrine Redersdorff et Delphine Martinot rappellent que :

Concernant spécifiquement les effets des comparaisons sociales sur l'estime de soi, le meilleur serait associé aux comparaisons descendantes (*i.e.* se comparer avec quelqu'un qui réussit moins bien que soi) alors que le pire proviendrait des comparaisons ascendantes (*i.e.* se comparer avec quelqu'un qui réussit mieux que soi). Depuis les travaux de Morse et Gergen (1970), il est en effet classiquement admis que les comparaisons descendantes améliorent l'estime de soi, tandis que les comparaisons ascendantes la diminuent<sup>38</sup>.

Encore avec la théorie de la comparaison sociale, nous pouvons imaginer les impacts que peut avoir l'admiration portée pour ces autres qui, au travail, sont hyperactives ou en font plus que ce que leur devoir commande. Car celles qu'on admire, on peut vouloir s'y comparer. Et cette comparaison n'est pas anodine, surtout si elle se fait chez l'individu qui a une faible estime de lui-même. En effet, lorsque la comparaison se porte sur meilleur que soi, elle peut, dans ce cas, se retourner contre l'individu et avoir une incidence négative sur son estime de lui-même.

<sup>36</sup> Robert J. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin, 2006.

<sup>37</sup> Olivier Brunel, Éric Michael Laviolette et Miruna Radu Lefebvre, « Renforcer l'auto-efficacité entrepreneuriale des étudiants par des modèles de rôle d'anciens ayant réussi ou échoué : le professeur doit-il intervenir ? », *Revue internationale PME*, vol. 27, n<sup>os</sup> 3-4, 2014, p. 193-223.

<sup>38</sup> Sandrine Redersdorff et Delphine Martinot, « Impact des comparaisons ascendantes et descendantes sur l'estime de soi : importance de l'identité mise en jeu », *L'année psychologique*, vol. 103, n<sup>o</sup> 3, 2003, p. 412.

### 1.3. Questions et hypothèse de recherche : l'admiration pour l'hyperactivité professionnelle et ses conséquences pour les travailleuses sociales

Nous pouvons, à ce moment-ci de notre argumentation, imaginer les conséquences potentielles liées au fait, pour une professionnelle, d'admirer celles qui font plus que ce que leurs devoirs commandent au travail, celles qui sont en mode d'hyperactivité professionnelle.

Après tout, comme nous l'avons noté plus haut, si les recherches montrent qu'il y a une surcharge de travail au sein des organismes sociosanitaires, si elles montrent aussi que la responsabilité individuelle est en croissance, et si l'une des façons de gérer ces exigences sociales et organisationnelles est l'hyperactivité professionnelle, on peut se demander : est-ce que le fait d'admirer des personnes qui se livrent à l'hypertravail peut produire une souffrance biopsychologique ? Ou, pour simplifier : est-ce que l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues cause de la souffrance biopsychologique chez les travailleuses sociales ?

Grâce à nos études sur la question de la souffrance biopsychologique au travail chez les travailleuses sociales du Québec et de l'Ontario, nous pensons qu'il pourrait s'avérer utile de comparer l'effet de l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des salariées avec les effets de variables de contrôle, voire de deux ensembles de variables dont l'influence sur la souffrance biopsychologique au travail est confirmée : *les conditions de travail* et *les facteurs structuro-organisationnels* du travail.

Partant de là, notre deuxième question de recherche, pourrait se formuler comme suit : est-ce que cette valorisation des conduites professionnelles hyperactives maintient son effet, même lorsque nous tenons compte des conditions de travail et des facteurs structuro-organisationnels ?

Selon notre interprétation de la littérature scientifique et des théorisations présentées plus haut, nous faisons l'hypothèse que plus une travailleuse sociale admire l'hyperactivité professionnelle des autres, plus elle risquera de souffrir au travail.

## 2. Méthode

Pour mieux répondre à ces questions, nous nous rapporterons au questionnaire d'enquête évoqué plus haut<sup>39</sup>. C'est grâce à la participation des membres de l'Association des travailleuses et travailleurs sociaux de l'Ontario (ATTSO) et de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ) que nous avons pu constituer cet échantillon de volontaires. Les répondantes pouvaient remplir un questionnaire en ligne (*Monkey Survey*) ou demander un questionnaire papier. Nous avons offert un tirage, un *Ipad* d'une valeur de 800 \$ afin d'augmenter le taux de participation. Le projet a été approuvé par le comité éthique de la recherche de l'Université Laurentienne, le 27 septembre 2012.

Dans le but de répondre à nos questions et de vérifier notre hypothèse, nous avons travaillé avec les facteurs suivants : le sentiment de souffrance biopsychologique et l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues.

### 2.1. Le sentiment de souffrance biopsychologique<sup>40</sup>

L'autoévaluation du *sentiment de souffrance biopsychologique* se fait à partir d'un regroupement de 16 énoncés. Selon une échelle allant de 1 à 6, où 1 = jamais, 6 = toujours et les chiffres 2 à 5

<sup>39</sup> Voir Stéphane Richard, « L'impact des normativités organisationnelles et professionnelles sur la santé psychique des travailleurs sociaux : enjeux pour la pratique du travail social », thèse de doctorat, thèse de doctorat, Sudbury, Université Laurentienne, 2014, p. 614.

<sup>40</sup> Dans la thèse de doctorat, la souffrance biopsychologique renvoie aux émotions biopsychologiques, et plus particulièrement à des états (psychiques) servant à catégoriser le fonctionnement biopsychologique du comportement d'une professionnelle au travail : À cause des conditions dans lesquelles je travaille, j'éprouve du stress ; [...], j'éprouve de l'angoisse ; [...], de l'impuissance ; [...], de la frustration ; [...], du découragement ; [...], de la déception ; [...], je vis divers troubles digestifs ; [...], je suis agité et/ou incapable de tenir en place ; [...], j'éprouve un manque d'empathie relativement aux problèmes vécus par la clientèle ; [...], j'ai de la difficulté à tenir mes dossiers-clients à jour ; [...], je me trouve incompétent ; [...], j'ai le sentiment qu'il n'y a plus rien à espérer ; [...], j'ai peur de perdre mon emploi ; [...], j'ai peur de perdre mon titre professionnel ; [...], je consomme des psychotropes ; [...], je consomme de l'alcool (*Ibid.*, p. 291-292).

correspondent à des positions intermédiaires, la répondante doit considérer si, en raison des conditions de travail, elle éprouve du stress, de l'angoisse, de l'impuissance, de la frustration, du découragement ou de la déception. Elle doit aussi indiquer si, en raison des conditions de travail, elle vit divers troubles digestifs, est agitée ou est incapable de tenir en place, éprouve un manque d'empathie relativement aux problèmes vécus par la clientèle, a de la difficulté à tenir ses dossiers-clients à jour, se trouve incompétente, a le sentiment qu'il n'y a plus rien à espérer, a peur de perdre son emploi, a peur de perdre son titre professionnel, consomme des psychotropes, consomme de l'alcool. Ces 16 énoncés sont fortement corrélés (Alpha de Cronback = 98,4), c'est-à-dire que la personne qui encercle 6 pour le premier énoncé a tendance à encercler les réponses dans le même sens pour les autres énoncés. Nous avons rassemblé arithmétiquement tous ces indicateurs du sentiment de souffrance dans une seule variable mais sans modifier au final l'échelle à six niveaux.

## 2.2. L'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues

Grâce à une échelle de gradation allant de 1 (je n'éprouve pas du tout le sentiment) à 6 (j'éprouve très fortement le sentiment), les travailleuses sociales pouvaient indiquer, dans le questionnaire, l'intensité à laquelle elles vivent l'énoncé suivant : « Je trouve admirable quelqu'un qui est capable de faire plus que ce que son devoir commande ». Si, dans les recherches présentées sur l'hyperactivité professionnelle, on demande à la personne de penser à sa performance individuelle, notre énoncé demande à la personne de penser à la performance de l'autre. Si bien que nous restons toujours dans la perception des répondantes, mais c'est la perception de ce qu'on ressent à l'égard de l'autre, de ce qu'on pense du travail de l'autre que nous évaluons.

### 2.3. Les ensembles de variables de contrôle : la perception des conditions au travail et des facteurs structuro-organisationnels

Comme nous l'avons expliqué précédemment, il y a de nombreuses recherches qui confirment déjà l'influence des conditions de travail et des facteurs structuro-organisationnels sur la souffrance biopsychologique. Nous pouvons donc utiliser ces déterminants afin de vérifier l'importance de la relation qui existerait entre nos deux phénomènes d'intérêt, soit l'admiration des collègues qui se livrent à l'hypertravail et le sentiment de souffrance biopsychologique.

Précisons que quatorze énoncés, dans le questionnaire, mesurent *la perception des conditions de travail*. Ils se lisent comme suit : *les conditions dans lesquelles s'effectue mon travail font l'objet de discussions entre les travailleurs sociaux et l'employeur ; je suis bien traité par mon employeur ; on m'implique dans les décisions qui concernent l'orientation à donner aux services sociaux à la clientèle ; j'ai accès à diverses formations dans mon milieu de travail (perfectionnement professionnel) ; je suis informé des allocations budgétaires dont mon employeur dispose pour offrir des services sociaux ; il y a des possibilités d'avancement (promotion) au sein de l'organisme ; je suis satisfait de mon salaire ; mon employeur reconnaît le travail que j'accomplis ; j'ai l'appui de mon employeur lorsqu'il est question de résoudre les dilemmes moraux que je rencontre dans mon travail ; j'ai la capacité d'exercer mon jugement professionnel en toute liberté dans l'exécution de mes tâches comme travailleur social ; mes collègues de travail m'appuient quand j'en ai besoin ; Je suis capable de gérer ma charge de cas (caseload) ; j'ai un travail qui est à la hauteur de mes compétences professionnelles ; j'ai accès à de la supervision ; la paperasserie (formulaires, rapports, notes, etc.) prend beaucoup de temps à mon travail*<sup>41</sup>. L'échelle de Likert proposée aux répondantes proposait 6 possibilités de réponses : 1 = Pas du tout d'accord ; 6 = tout à fait d'accord. Or, en raison de la formulation des énoncés, plus les conditions de travail sont perçues par la

<sup>41</sup> Alpha de Cronback = 0,86.

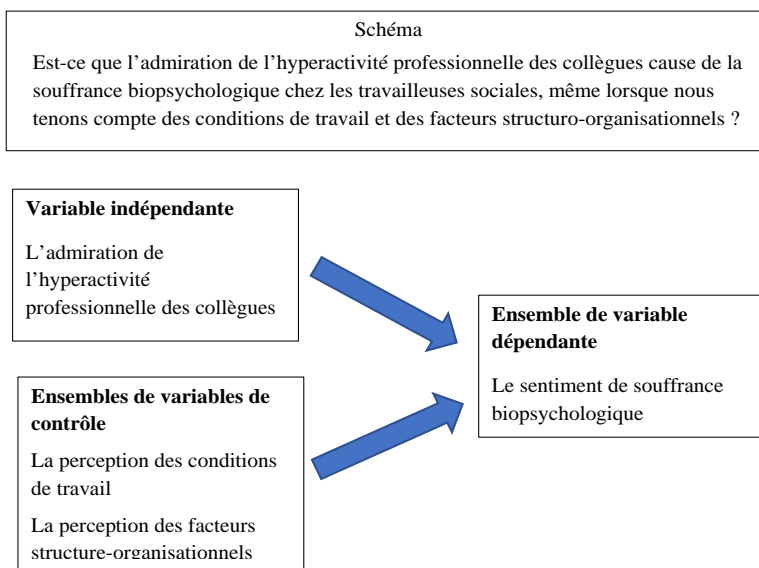
répondante comme étant positives, plus elle encerclera des valeurs qui tendent vers le 6. Nous signalons ce détail ici puisque cela affectera la lecture des résultats exposés dans ce qui suit. Par computation, nous avons rassemblé ces quatorze indicateurs de la perception des conditions de travail pour qu'ils forment une seule variable et nous avons maintenu l'échelle de 1 à 6.

La deuxième variable de contrôle, *la perception des facteurs structuro-organisationnels*, regroupe 6 énoncés fortement corrélés : *au cours des dernières années, l'organisme dans lequel je travaille a connu des compressions budgétaires ; au cours des dernières années, l'organisme dans lequel je travaille a connu des réductions d'effectifs ; au cours des dernières années, l'organisme dans lequel je travaille a connu des réformes administratives découlant des lois portant sur les services de santé et des services sociaux ; au cours des dernières années, l'organisme dans lequel je travaille a connu une augmentation du nombre d'évaluations des tâches professionnelles ; au cours des dernières années, l'organisme dans lequel je travaille a connu une augmentation du nombre d'évaluations du rendement professionnel ; au cours des dernières années, l'organisme dans lequel je travaille a connu une augmentation du nombre de demandes provenant des clientèles aux problématiques psychosociales complexes*<sup>42</sup>. L'échelle de Likert pour cette variable contrôle passe de 1 à 6 : 1 = jamais, 6 = toujours. Les chiffres de 2 à 5 correspondent à des positions intermédiaires. En raison de la formulation des énoncés, plus les facteurs structuro-organisationnels sont perçus comme étant imposants, plus les répondantes encercleront des réponses qui tendent vers le 6. Encore une fois, les indicateurs ont été réunis dans une seule variable et l'échelle de 1 à 6 a été conservée.

<sup>42</sup> Cronback Alpha = 0,70 pour 6 items.



Le schéma ci-dessous présente notre modèle d'analyse.



### 3. Description des données

Parmi les 1 197 travailleuses sociales qui ont répondu au questionnaire, 277 travaillaient en Ontario (23,1 %), 920 au Québec (76,9 %). Cet échantillon est composé de peu d'hommes : 144 hommes contre 1 045 femmes<sup>43</sup>. L'âge moyenne est de 41,6 ans (écart-type : 10,9) et le groupe, dans son ensemble, a une moyenne d'un peu plus de 14 années d'expérience (écart-type : 9,6). 259 individus ont indiqué l'anglais comme langue maternelle (21,6 %), contre 859 qui ont noté le français (71,8 %), 52 qui ont noté le français et l'anglais (4,3 %) et moins de 3 % ont noté « français et autre », « français anglais et autres » ou « autre », tout simplement<sup>44</sup>. Le baccalauréat est le diplôme le plus commun : 769 (64,2 %) répondantes ont un baccalauréat, 406 (33,9 %), une maîtrise et 14 (1,2 %), un doctorat. Il y a 983 clinicien-ne-s (82,1 %), 15 organisateurs-trices

<sup>43</sup> 7 personnes n'ont pas répondu à cette question et une personne a répondu « autre ».

<sup>44</sup> 7 personnes n'ont pas répondu à cette question.

communautaire (1,3 %), 48 superviseur-e-s (4 %), 57 gestionnaires (4,8%) et 85 personnes qui ont répondu « autre » (7,1 %) <sup>45</sup>. Enfin, 626 participantes effectuent leur travail dans un centre urbain (52,3 %), contre 240 qui le font en banlieue (20 %), 278 en région rurale (23,2 %) ; 40 personnes ont choisi « autre » pour répondre à cette question (3,3 %) <sup>46</sup>.

D'autres données descriptives sont présentées dans le tableau 1 qui suit. Nous croyons qu'il est important de souligner que les répondantes, de façon générale, ne se perçoivent pas comme étant ni souffrantes, ni en état de bien-être maximal. De sorte que malgré le fait qu'elles signalent une certaine souffrance biopsychologique, sur une échelle de 1 à 6, elles tendent plus vers le centre de notre échelle, presque parfaitement entre « jamais souffrant » et « toujours souffrant » (la moyenne des moyennes pour les réactions aux énoncés est de 2,83 avec un écart-type de 0,853 <sup>47</sup>). Or, si, comme nous l'évoquons plus haut, il y a beaucoup de recherches qui mettent l'accent sur la souffrance au travail ou qui évoquent l'idée que la très grande souffrance est généralisée chez toutes les professionnelles au sein des organismes socio-sanitaire, nos résultats rappellent qu'on ne peut (toujours) pas dire que les travailleuses sociales se perçoivent comme étant en très grande souffrance au travail.

Cette tendance se reproduit en ce qui a trait à *la perception des conditions de travail* : selon la moyenne des réponses fournies, pour les travailleuses sociales les conditions de travail sont plutôt bien ( $\bar{X} = 3,85$  ;  $s = 0,862$  <sup>48</sup>). Afin de mieux illustrer ce que nous affirmons, retenons les données qui suivent : 60 % des répondantes ont encerclé une valeur entre 4 et 6 pour l'énoncé « je suis bien traité par mon employeur » (1 correspond à « pas du tout d'accord » et 6, à « tout à fait d'accord ») ou 51 % ont choisi ces mêmes valeurs pour l'énoncé « j'ai accès à diverses formations dans mon milieu de travail (perfectionnement professionnel) ». En même temps, plus de 60 % des répondantes affirment ne pas

<sup>45</sup> 9 personnes n'ont pas répondu à cette question.

<sup>46</sup> 13 personnes n'ont pas répondu à cette question.

<sup>47</sup> Cette moyenne a une marge d'erreur de 0,025, 19 fois sur 20.

<sup>48</sup> Cette moyenne a une marge d'erreur de 0,025, 19 fois sur 20.

se sentir impliquées dans les décisions qui concernent l'orientation à donner aux services sociaux à la clientèle (elles ont sélectionné une valeur entre 1 et 3). Tout n'est donc pas parfait au travail pour les répondantes. Toutefois, en moyenne, la perception des conditions de travail tend un peu vers le positif.

	Le sentiment de souffrance biopsychologique	La perception des conditions de travail	La perception des facteurs structuro-organisationnels	L'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues
Moyenne	2,83	3,85	4,72	4,12
Écart-type	0,853	0,862	1,057	1,50

Plusieurs répondantes font état de ce que le contexte de leur emploi a connu des compressions budgétaires et une réduction d'effectifs. C'est pour cela que la *moyenne* pour les *facteurs structuro-organisationnels* est tellement élevée ( $\bar{X} = 4,72$  ;  $s = 1,057^{49}$ ).

Enfin, on voit que l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des salariées, comme variable, est aussi élevée, mais avec une plus grande variation entre les répondantes. En effet, la réaction à l'énoncé « je trouve admirable quelqu'un qui est capable de faire plus que ce que son devoir commande » donne une moyenne de 4,12<sup>50</sup> et l'écart-type est de 1,5. L'écart-type est à considérer, car il indique une grande variabilité entre les réponses.

Le tableau 2 qui suit présente les résultats d'une régression simple et d'une régression multiple. Ce tableau permet de comprendre comment la perception des *conditions de travail* (l'ensemble des indicateurs computés dans une seule variable), la perception des *facteurs structuro-organisationnels* (l'ensemble des indicateurs à nouveau computés dans une seule variable) et *l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues* influent sur la souffrance biopsychologique des répondantes (l'ensemble des indicateurs étant une nouvelle fois computés dans une seule variable).

<sup>49</sup> Cette moyenne a une marge d'erreur de 0,031, 19 fois sur 20.

<sup>50</sup> Cette moyenne a une marge d'erreur de 0,044, 19 fois sur 20.

Variables indépendantes dont l'effet est significatif	Variante dépendante	Tests statistiques	p < 0,001
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Admiration de l'hyperactivité professionnelles des collègues</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sentiment de souffrance biopsychologique</li> </ul>	Régression simple	Oui
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La perception des conditions de travail</i></li> <li>• <i>La perception des facteurs structuro-organisationnels</i></li> <li>• <i>Admiration de l'hyperactivité professionnelles des collègues</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sentiment de souffrance biopsychologique</li> </ul>	Régression multiple	Oui

La première analyse de régression, qui ne considère que l'influence de *l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues*, révèle que plus les répondantes admirent l'hypertravail des autres, plus elles tendent à percevoir une souffrance biopsychologique. Quoique la variable indépendante n'explique que très peu la variance de la variable dépendante ( $R^2 = 1,8 \%$ ), l'équation est significative ( $t = 4,698$  ;  $p < 0,001$ ) et montre que ce lien est positif ( $b_1 = 0,077$ ). On doit donc comprendre que l'admiration de l'hyperactivité professionnelle des collègues a une incidence minime sur le sentiment de souffrance au travail. Mais cette variable n'est pas la seule à en avoir une : plusieurs autres éléments expliqueraient la variance de ce sentiment de souffrance au travail, comme on le verra avec la prochaine régression multiple.

La deuxième analyse de régression prend en compte les trois variables indépendantes et demande leur insertion dans l'équation selon une méthode *étape par étape*. L'analyse retient les trois variables et elles expliquent 26 %<sup>51</sup> de la variance de *la souffrance au travail* ( $t_{\text{conditions de travail}} = -16,390$  ;  $p < 0,001$  ;  $b_1 = -0,416$  ;  $t_{\text{facteurs structuro-organisationnels}} = 8,794$  ;  $p < 0,001$  ;  $b_1 = 0,222$  ;  $t_{\text{admiration de l'hyperactivité}} = 4,025$  ;  $p < 0,001$  ;  $b_1 = 0,102$ ). Ainsi, dans l'optique

<sup>51</sup>  $R^2$  ajusté.

des répondantes, nous pouvons dire que 1) moins la perception des conditions de travail est favorable, plus il y a un sentiment de souffrance au travail ; 2) plus les facteurs structuro-organisationnels sont perçus comme étant difficiles, plus les répondantes souffrent au travail ; 3) plus on dit admirer l'hyperactivité professionnelle de nos collègues, plus on a le sentiment de souffrir au travail. Les deux premières conclusions correspondent très bien aux propos qui sont tenus dans la recension des écrits. En effet, rappelons que ce qui est dit, en essence, sur le plan théorique, c'est que la confrontation des salariées à la réalité du travail serait quasi constante et éprouvante, mais aussi, que les contextes d'emplois généreraient des atteintes aux capacités d'agir des salariées ; des pathologies du travail comme le stress, la dépression, la détresse morale, le *burnout*, etc.<sup>52</sup> D'ailleurs, tout un champ disciplinaire s'applique à préciser « les causes et les effets de la capacité d'agir malmenée ou empêchée » au travail, voire à proposer « des façons de la préserver, de l'accroître » cette capacité d'agir si on est un individu ou un groupe d'individus<sup>53</sup>. Pensons, entre autres, à la psychodynamique du travail, à la clinique du travail et de l'activité, à l'analyse de l'activité, à la sociologie clinique, à l'ergonomie, à la psychopathologie du travail, à l'approche centrée sur les risques psychosociaux au travail, etc. Ce que la deuxième régression multiple permet aussi de découvrir, – et c'est là une contribution originale de notre démarche de recherche –, c'est que, selon les 1 197 travailleuses sociales du Québec et de l'Ontario, l'admiration de l'hyperactivité professionnelle de leurs collègues s'ajoute aux déterminants<sup>54</sup> capables d'expliquer la souffrance biopsychologique vécue au travail.

<sup>52</sup> Stéphane Richard, *L'impact des normativités...*, *op. cit.*

<sup>53</sup> Voir Stéphane Richard, « Recension de l'ouvrage de Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2017, 157 p. », *Intervention*, n° 147, 2018, p. 107-109.

<sup>54</sup> Par exemple, il pourra s'ajouter aux déterminants souvent évoqués dans la littérature comme : la transformation des sociétés contemporaines par l'économie de marché, l'effritement de l'État social, des droits sociaux et du travail, la managérialisation des services sociosanitaires publics, la précarisation des emplois, l'intensification du travail, les mécanismes envahissants

#### 4. Analyse

Grâce à la contribution généreuse de 1 197 travailleuses sociales en Ontario et au Québec, nous avons pu produire des données descriptives et des analyses de régressions intéressantes capables d'alimenter la réflexion et le débat au sein de la communauté de recherche en travail social.

Les analyses dont nous avons rapporté les résultats, en plus de répondre à nos questions et de confirmer notre hypothèse, rappellent ce que nous avons déjà dit dans un article antécédent :

Ce vaste ensemble de résultats permet de constater qu'on retrouve effectivement de la souffrance parmi les participantes, mais qu'elle est relative. Autrement dit, malgré la présence de souffrance chez les travailleuses sociales, cette dernière demeure plutôt faible [...] En effet, si les conditions de travail peuvent être perçues comme difficiles au regard des variables testées, il s'est avéré que la souffrance provoquée par ces conditions pouvait être fréquente chez certaines répondantes, mais occasionnelle, voire inexistante, chez d'autres. [...] De toute évidence, si le travail s'effectue dans des conditions difficiles, il n'est pas nécessairement souffrant pour tout le monde, pour les mêmes raisons et en même temps<sup>55</sup>.

Ainsi, au lieu de parler de sentiment de souffrance au travail, il serait peut-être mieux qu'on change le langage concernant l'état biopsychologique des professionnelles au travail, du moins, selon ce que donne à comprendre notre échantillon.

D'ailleurs, Amy Rauer et Brenda Volling font état du danger lié à la tendance de cibler ce qui va mal. Dans un article intitulé *More than One Way to Be Happy : A Typology of Marital Happiness*<sup>56</sup>, elles expliquent comment les recherches traditionnelles,

---

d'évaluation du rendement professionnel, les atteintes à l'autonomie professionnelle, le manque de ressources ou d'appui administratif, l'isolement des professionnels, l'effritement des collectifs de travail, le manque de reconnaissance au travail, l'alourdissement des conditions de vie des clientèles qui font appel aux travailleuses sociales, etc.

<sup>55</sup> Stéphane Richard et Simon Laflamme, *op. cit.*, p. 65.

<sup>56</sup> Amy Rauer et Brenda Volling, « More than One Way to Be Happy: A Typology of Marital Happiness », *Family Process*, vol. 52, n° 3, 2013, p. 519-534.

qui étudiaient les couples séparés afin de comprendre ce qui allait mal, ont été bouleversées par les nouvelles recherches, qui s'intéressaient aux couples heureux. La découverte étonne : nombreux sont les couples heureux qui vivent les mêmes difficultés que les couples non heureux et/ou les couples qui se dissolvaient. Et l'ensemble des éléments qui prédisaient les difficultés et les séparations au sein du couple était aussi présent chez un bon nombre de couples qui demeuraient ensemble et se disaient heureux.

Alors plutôt que d'étudier que ce qui va mal, les travaux de Rauer et Volling nous rappellent l'importance de parfois modifier son regard sur un objet pour mieux le comprendre. Ici, étudier ce qui va bien (au travail) en dépit des difficultés. Cela ne veut pas dire qu'il faut ignorer ce qui va mal, loin de là. Nous l'avons montré plus haut, dans notre revue de la littérature. Cela aide tout simplement à nuancer les défis posés par les conditions de travail au sein des organismes sociosanitaires. Les contextes d'emploi ne sont pas synonymes de très grandes souffrances et de vécus homogènes chez les répondantes qui ont participé à notre recherche. Peut-être faudra-t-il étudier les potentialités cachées derrière les personnes qui vont bien ?

Si nous en avons beaucoup appris en étudiant le sentiment de la souffrance au travail, il peut s'avérer utile, croyons-nous, de plonger dans l'univers de ceux qui s'en tirent relativement bien dans des conditions de travail relativement semblables. Et nous ne sommes pas les seuls à vouloir complexifier l'étude des effets qu'ont les conditions de travail sur les professionnelles en travail social. En effet, par l'entremise d'une étude empirique, le texte « Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences disparates », écrit par Patrice Jalette, Jean-Noël Grenier et Jérémie Hains-Pouliot, montre que le *Plan de modernisation* des libéraux en 2004 a plutôt produit une « variété des pratiques de restructuration au sein de l'administration publique de même que la variété de leurs conséquences pour les employés dans le cadre d'un même projet de réforme<sup>57</sup> ».

<sup>57</sup> Patrice Jalette, Jean-Noël Grenier et Jérémie Hains-Pouliot, « Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences »,

Et cela, c'est sans compter les études sur le bonheur et la satisfaction au travail qui existent depuis longtemps, mais qui semblent éclipsées par la littérature abondante sur la souffrance au travail<sup>58</sup>.

Les analyses de régressions présentées plus haut nous rappellent tout de même le poids que portent les conditions de travail sur la souffrance au travail et confirment ce qu'en dit la recension des écrits : plus les conditions de travail sont difficiles, plus nous souffrons. Il en va de même quand on prend en compte les facteurs structuro-organisationnels. Nos données à cet égard ne permettent aucune grande révélation, sauf pour dire qu'en termes de poids, les conditions de travail sont plus importantes que les facteurs structuro-organisationnels. Les conditions de travail expliquent davantage la souffrance vécue par les répondantes que les facteurs structuro-organisationnels.

Alors si l'objectif est d'améliorer le bien-être au travail, nous croyons que c'est une bonne idée, pour les recherches à venir, de se concentrer sur les conditions de travail. À ce chapitre – et grâce aux résultats présentés plus haut –, nous croyons aussi qu'il pourrait s'avérer utile d'ajouter la variable de l'admiration pour l'hyperactivité professionnelle au tableau des causes sociales, organisationnelles et individuelles capables d'avoir une incidence sur le bien-être des professionnelles au travail. Car nos résultats instruisent sur le fait que l'admiration pour l'hyperactivité professionnelle n'est pas sans conséquence sur les répondantes. Pensons, pour mieux comprendre, au poids que peut représenter pour elles la comparaison à autrui.

En effet, grâce à l'exposé que nous avons fait autour de la comparaison ascendante, on a compris que les effets de l'admiration pour autrui, lorsqu'ils versent dans la comparaison de soi avec les autres, ne sont pas anodins. Certes, les motifs qui guident la comparaison avec autrui sont multiples et les effets de la comparaison

---

*Relations Industrielles*, vol. 67, n° 4, 2012, p. 569.

<sup>58</sup> Voir Cynthia D. Fisher, « Happiness at Work », *International Journal of Management reviews*, vol. 12, n° 4, 2010, p. 384-412. Cet article montre bien que l'étude de ce qui va bien au travail n'est pas la norme. On peut aussi y retrouver un bon nombre d'auteurs qui ont travaillé sur la question.



nombreux. Si, dans certain cas, la comparaison ascendante peut motiver et favoriser le dépassement de soi, elle peut, dans d'autres cas, peser sur l'individu, sur son estime.

Certains éléments de nos données sont clairs : nos répondantes disent admirer beaucoup les personnes qui en font plus que ce que le devoir leur demande, celles qui agissent en mode d'hyperactivité professionnelle. Et plus les professionnelles signalent cette admiration de celles qui s'adonnent à l'hypertravail, plus elles sentent qu'elles souffrent. Ce qui est moins clair pour nous, c'est le moment où la comparaison passe du positif au négatif. Quand est-ce que la comparaison ascendante passe d'une perspective d'actualisation à une dévaluation de soi ? Est-ce la comparaison comme telle qui pose problème ou est-ce juste le sentiment de se comparer qui pèse ? Est-ce que ce sont les répondantes qui se comparent plus que d'autres qui sont aussi celles qui répondent aux appels à l'hypertravail (ce qui cacherait une variable intermédiaire) ?

Nous convenons donc qu'il importe de pousser l'étude de cette comparaison avec les autres, car elle peut nous renseigner sur la façon qu'ont les travailleuses sociales de se situer face à l'exigence de bien faire leur travail auprès des clientèles qu'elles desservent. Est-ce que j'en fais assez ? Comment faire mieux ? Suis-je capable d'en faire plus ? On déduit, par ce type de questionnement, deux choses. La première, c'est qu'il peut s'avérer difficile, lorsqu'il y a comparaison avec autrui, d'évacuer le facteur d'idéalisation axé sur les caractéristiques d'un travail jugé bien fait. La deuxième, c'est que, lorsque l'hypertravail est idéalisé et adopté par les employeurs et par les salariées au travail, bref, quand il y a front commun pour faire de l'hyperactivité professionnelle la norme à suivre, il devient difficile de ne pas correspondre à la norme, voire, de la mettre en question.

L'idéalisation du travail bien fait que fait sienne la professionnelle n'est donc pas simple, surtout si l'on sait, par exemple, que plusieurs psychopathologies du travail (*burnout*, stress, détresse morale, fatigue de compassion, etc.) ont une composante qui comprend un idéal de travail malmené. D'ailleurs, dit-on, ce sont

bien souvent celles qui idéalisent beaucoup ce qu'elles devraient faire et comment elles devraient le faire qui tombent au travail<sup>59</sup>. Elles tombent, car, pour reprendre les propos de Marie-Anne Dujarier, il y a présence d'une tension quasi insoluble entre le travail idéal porté par l'organisation et par les pairs et le travail réel vécu par les professionnelles<sup>60</sup>.

Retenons, enfin, qu'au même titre que la comparaison ascendante nous instruit sur le versant problématique de la comparaison avec autrui, l'hyperactivité posséderait aussi ce type de versant. En effet, l'hyperactivité, comme réponse volontaire à l'exigence des milieux de travail, à l'idéal ou au projet professionnel, reste une réponse fragile. Car il y a toujours cette possibilité que l'investissement excessif devienne, à un moment ou un autre, conduite défensive négative, un comportement qui masque les lacunes dans les conditions de travail au sein des organisations. Des signes de rupture d'investissement au travail se manifestent ensuite : isolement, sentiment d'impuissance personnelle et collective à changer, doute sur la valeur de son travail, épuisement professionnel, troubles psychiques et physiques, etc.<sup>61</sup>

## 5. Conclusion

Cet article souligne à quel point, chez les travailleuses sociales, l'admiration pour celles qui font plus que ce que leur devoir exige demeure complexe.

Notre échantillon a révélé que le sentiment de souffrance au travail, bien que présent chez plusieurs, n'est pas vécu par les répondantes avec la même intensité, et tout le temps. Cette

<sup>59</sup> Lucie Biron, « La souffrance des intervenants : perte d'idéal collectif et confusion sur le plan des valeurs », *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, vol. 36, n° 1, 2006, p. 209-224 ; Lionel Daloz, « Épuisement professionnel et blessures de l'idéal, Réflexions cliniques sur la désillusion des soignants et la formation initiale », *Pédagogie médicale*, vol. 8, n° 2, 2007, p. 82-90 ; Diane Girard, « Conflits de valeurs et souffrance au travail », *Éthique publique*, vol. 11, n° 2, 2009, p. 129-138.

<sup>60</sup> Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Éthique et philosophie morale », 2018.

<sup>61</sup> Marie Pezé, « Les athlètes de la quantité », *Revue française de psychosomatique*, vol. 36, n° 2, 2009, p. 69-85.

observation est importante puisqu'une bonne partie des études qui se consacrent à la souffrance au travail donnent l'impression que le travail est toujours synonyme de mal-être. Nos résultats nous permettent donc de nuancer le rapport qu'ont les professionnelles avec le contexte de leur d'emploi.

Or, même si nous savons que l'admiration pour l'hyperactivité professionnelle, comme variable, affecte le bien-être des professionnelles au travail, il s'est avéré que les variables de contrôle que sont la perception des conditions de travail et la perception des facteurs structuro-organisationnels expliquent davantage la variation de la souffrance vécue par les répondantes. Certes, le fait d'admirer celles qui adoptent l'hyperactivité professionnelle au travail pèse moins que les variables de contrôle, mais un fait demeure, et mérite notre attention : cette admiration pour autrui a une incidence sur le sentiment de bien-être des répondantes.

Nous sommes conscients que des recherches subséquentes auront à questionner ces relations autrement. Par exemple, y a-t-il des différences au niveau de l'âge, du genre, du type d'emploi à l'intérieur de la profession des travailleuses sociales ? L'ancienneté joue-t-elle un rôle ? Élargir notre échantillon à d'autres provinces du Canada et à d'autres pays dans le monde pourrait aussi révéler des distinctions intéressantes. Par ailleurs, mesurer les variables biologiques et comportementales en profondeur ajoutera certainement des nuances importantes à notre étude qui reste surtout campée dans le subjectif-interprétatif des répondantes. Notre compréhension de la relation entre la perception des conditions de travail et celle des facteurs structuro-organisationnels, de l'admiration pour autrui et du sentiment de bien-être au travail est encore en construction, certes. Toutefois, nos données empiriques ouvrent certainement le terrain à la poursuite de ces études.

## Bibliographie

- Biron, Lucie, « La souffrance des intervenants : perte d'idéal collectif et confusion sur le plan des valeurs », *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, vol. 36, n° 1, 2006, p. 209-224.
- Brunel, Olivier, Éric Michael Laviolette et Miruna Radu Lefebvre, « Renforcer l'auto-efficacité entrepreneuriale des étudiants par des modèles de rôle d'anciens ayant réussi ou échoué : le professeur doit-il intervenir ? », *Revue internationale PME*, vol. 27, n°s 3-4, 2014, p. 193-223.
- Chokier, Nathalie et Pascal Moliner, « La "zone muette" des représentations sociales, pression normative et/ou comparaison sociale ? », *Bulletin de psychologie*, n° 483, 2006, p. 281-286.
- Clot, Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.
- Clot, Yves et Michel Gollac, *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin, 2014.
- Cloutier, Geneviève, *Dossier spécial. Optimisation des pratiques professionnelles : des impacts à ne pas négliger. Des pratiques professionnelles en péril ?*, 2021, <https://www1.otstcfq.org/article-dossier-special/des-pratiques-professionnelles-en-peril/>.
- Collin, Pierre, « Performance, surcharge et devoirs déontologiques : dire non quand c'est trop », *Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux*, 9 décembre 2014, [https://www.aptsq.com/fr/nouvelle/performance-surcharge-et-devoirs-deontologiques-dire-non-quand-cest-trop\\_1619.aspx?id\\_page\\_parent=12769](https://www.aptsq.com/fr/nouvelle/performance-surcharge-et-devoirs-deontologiques-dire-non-quand-cest-trop_1619.aspx?id_page_parent=12769).
- Daloz, Lionel, « Épuisement professionnel et blessures de l'idéal, Réflexions cliniques sur la désillusion des soignants et la formation initiale », *Pédagogie médicale*, vol. 8, n° 2, 2007, p. 82-90.
- Daniellou, François, « Agir sur l'intensification du travail », dans Annie Thébaud-Mony (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, 2015, p. 246-255.
- Dejours, Christophe, « Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? », *Travailler*, n° 11, 2004, p. 25-40.
- Dejours, Christophe, « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, n° 13, 2005, p. 53-73.
- Dejours, Christophe et Antoine Duarte, « La souffrance au travail : révélateur des transformations de la société française », *Modern & Contemporary France*, vol. 26, n° 3, 2018, p. 233-244.

- Deslandes, Ghislain, « Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social », *Le PortiQue*, n° 35, 2015, <http://journals.openedition.org/leportiquest/2818>.
- Dujarier, Marie-Anne, *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Éthique et philosophie morale », 2018.
- De Gaulejac, Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, coll. « Économie humaine », 2011.
- De Gaulejac, Vincent et Antoine Mercier, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée De Brouwer, coll. « L'époque en débat », 2012.
- Ehrenberg, Alain, *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 2000.
- Fisher, Cynthia D., « Happiness at Work », *International Journal of Management reviews*, 2010, vol. 12, n° 4, p. 384-412.
- Fourcade, Nathalie, « Situations du travail, de Christophe Dejours, Presses universitaires de France », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2016, p. 389-396.
- Gagnon, Cristian, « Comment dénouer les conflits de loyauté ? », *Mots sociaux*, 2 mars 2018, <https://www1.otstcfq.org/mots-sociaux/actualites/comment-denuer-les-conflits-de-loyaute/>.
- Ghram, Raouf, « Conditions de travail », dans Gérard Valléry *et al.* (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Paris, Dunod, 2016, p. 120-123.
- Girard, Diane, « Conflits de valeurs et souffrance au travail », *Éthique publique*, vol. 11, n° 2, 2009, p. 129-138.
- Grenier, Josée et Mélanie Bourque (dir.), *Les services sociaux à l'ère managériale*, Québec, Presses de l'Université Laval, coll. « Travail social », 2018.
- Hatzfeld, Nicolas, « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 3, 2004, p. 291-307.
- Institut santé et société, *Qui profite de la réforme de la santé ? Bilan et perspective citoyennes*, Montréal, Université de Québec à Montréal, novembre 2017.
- Jalette, Patrice, Jean-Noël Grenier et Jérémie Hains-Pouliot, « Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences », *Relations Industrielles*, vol. 67, n° 4, 2012, p. 567-589.
- Legault Faucher, Monique, *Hypertravail, quand tu nous tiens...*, IRSST, 2004.

- Maranda, Marie-France, *La détresse des médecins : un appel au changement*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2006.
- Maranda, Marie-France *et al.*, « La santé mentale des médecins et l'organisation du travail », texte-allocation dans le cadre du 3<sup>rd</sup> *International Congress on Occupational Health*, ICOH, Québec, 2-5 septembre 2008, p. 1-5.
- Molinier, Pascale, « Les métiers du *care* : le grand écart entre recommandations officielles et expérience concrète », dans Annie Thébaud-Mony *et al.* (dir.), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte, 2015, p. 188-191.
- Normandin, François, « Droit de gérance : sur le fil du rasoir ? », *Revue Gestion HEC*, 11 août 2016, <https://www.revuegestion.ca/droit-de-gerance-sur-le-fil-du-rasoir>.
- Parazelli, Michel et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale. Entre servitude et acte pouvoir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2017.
- Pedneault, Hélène, *Pour en finir avec l'excellence*, Montréal, Boréal, 1992.
- Pezé, Marie, « Les athlètes de la quantité », *Revue française de psychosomatique*, vol. 36, n° 2, 2009, p. 69-85.
- Plivard, Ingrid, *Mini manuel de psychologie sociale*, Paris, Dunod, coll. « Mini-manuel », 2012.
- Rauer, Amy et Brenda Volling, « More than One Way to Be Happy: A Typology of Marital Happiness », *Family Process*, vol. 52, n° 3, 2013, p. 519-534.
- Redersdorff, Sandrine et Delphine Martinot, « Impact des comparaisons ascendantes et descendantes sur l'estime de soi : importance de l'identité mise en jeu », *L'année psychologique*, vol. 103, n° 3, 2003, p. 411-443.
- Revuz, Christine, « Souffrance et impuissance au travail. Le pas de côté du clown », dans Gilles Amado *et al.* (dir.), *La créativité au travail*, Toulouse, Érès, coll. « Clinique du travail », 2017, p. 127-146.
- Rhéaume, Jacques, *L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité*, dans Nicole Aubert (dir.), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, Érès, coll. « Sociologie clinique », 2006, p. 89-102.
- Richard, Stéphane, « L'impact des normativités organisationnelles et professionnelles sur la santé psychique des travailleurs sociaux : enjeux pour la pratique du travail social », thèse de doctorat, Sudbury, Université Laurentienne, 2014.
- Richard, Stéphane, « Recension de l'ouvrage de Michel Parazelli et Isabelle Ruelland, *Autorité et gestion de l'intervention sociale*, Presses de

l'Université du Québec, Québec, 2017, 157 p. », *Intervention*, n° 147, 2018, p. 107-109.

Richard, Stéphane et Roger Gervais, « Le travail social et l'art de se maintenir dans tous ses états », *Intervention*, n° 147, 2017, p. 15-28.

Richard, Stéphane et Roger Gervais, « Les défis auxquels sont confrontés les travailleuses sociales au travail et leurs impacts sur l'exercice professionnel : parlons-en ensemble dès maintenant », *La revue de l'Association des travailleuses et travailleurs sociaux de l'Ontario (ATTSO)*, janvier 2018, <http://campagn.r20.constantcontact.com/render?m=1110968675781&ca=86bf7014-ac90-4695-a053-5d7f7fa9392b>.

Richard, Stéphane et Simon Laflamme, « La santé psychique des travailleuses sociales du Québec et de l'Ontario », *Intervention*, n° 144, 2016, p. 55-70.

Tremblay, Diane-Gabrielle, *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2015.

Vallerand, Robert J (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin, 2006.

Volkoff, Serge et Catherine Delgoulet, « L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 25, n° 1, 2019, p. 28-39.