

THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS DE L'ÉDUCATION

Comment l'usure des travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice est-elle le produit des conditions de travail ?

SERVAIS, Bénédicte

Award date:
2022

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Comment l'usure des travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice est-elle le produit des conditions de travail ?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU
MASTER DE SPÉCIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS
DE L'ÉDUCATION, DU MANAGEMENT, DE LA SANTÉ ET DE L'ACTION SOCIALE

PAR
Bénédicte Servais

Promoteurs : Cultiaux John

Lecteurs

Biémar Sandrine

Wittezaele Jean-Jacques

Remerciements

À l'issue de ces deux années de MAPEMASS, je tenais à remercier Madame Sephora Boucenna, coordinatrice de ce Master, pour son engagement dans ce programme et pour le soutien pédagogique qu'elle nous a apporté tout au long de ce cursus.

Je remercie John Cultiaux, mon promoteur pour l'accompagnement dans ce travail, Sandrine Biémar et Jean-Jacques Wittezaele d'avoir accepté la lecture.

J'adresse également mes remerciements à mon amie Isabelle pour son aide et ses encouragements.

Un merci tout particulier aux professionnels pour la confiance qu'ils m'ont accordée en participant à cette recherche.

Toute ma gratitude revient à ma famille et particulièrement à mes enfants, Nel et Tim pour leur soutien, leurs encouragements sans faille et pour avoir compensé mes défaillances informatiques. Un grand merci à eux.

Table des matières

Introduction générale	6
CHAPITRE 1.....	7
1. Le cadre de recherche.....	7
1.1. Introduction	7
1.2. Le contexte général	7
1.3. Le contexte de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice	9
1.3.1. Le travail social dans l'Aide à la jeunesse.....	11
1.3.2. Le travail social des Maisons de justice.....	15
1.4. La problématique	17
1.5. Les enjeux et la question de recherche.....	20
1.6. Conclusion.....	20
CHAPITRE 2.....	21
2. Le Cadre théorique	21
2.1. Introduction	21
2.2. L'approche psychodynamique pour rendre compte de l'usure professionnelle.....	22
2.2.1. La psychodynamique du travail pour comprendre comment le travail mobilise la subjectivité	22
2.2.2. Le travail source de plaisir ou source de souffrance	23
2.3. L'approche de la clinique de l'activité de Yves Clot pour rendre compte de l'usure professionnelle.	25
2.3.1. Activité - Activité et le Réel de l'Activité	25
2.3.2. L'activité et les affects.....	26
2.3.3. L'activité et le pouvoir d'agir.....	26
2.3.4. L'institution de la controverse	27
2.4. L'approche sociologique pour rendre compte du phénomène de l'usure	28
2.4.1. Les complications aggravantes	28
2.4.2. La clinique de la plainte	29
2.5. L'accompagnement	30
2.6. Conclusion	32
CHAPITRE 3.....	33
3. Cadre empirique	33
3.1. Introduction	33
3.2. Choix méthodologiques.....	33
3.2.1. La recherche qualitative.....	33
3.2.2. Le terrain d'exploration	34
3.2.3. L'entretien compréhensif.....	35
3.2.4. Les informateurs	36
3.2.5. Le guide d'entretien.....	38
3.2.6. La méthode d'analyse	38
3.2.7. Les limites de la démarche.....	40
3.2.8. Conclusion.....	40
CHAPITRE 4.....	41

4. L'analyse et les résultats	41
4.1. Introduction.....	41
4.2. L'analyse	42
4.2.1. Les exigences au travail	44
4.2.2. L'engagement professionnel.....	45
4.2.3. Les relations au travail	47
4.2.4. Le manque de reconnaissance.....	50
4.2.5. Les affects au travail (émotions – les ressentis – état d'esprit)	52
4.2.6. Les contradictions entre les prescriptions et le travail, les paradoxes.	53
4.2.7. Conclusion.....	54
5. Discussion	55
5.1. Retour sur l'analyse.....	55
5.2. Les pistes	57
5.2.1. Un accompagnement adapté et personnalisé	57
5.2.2. L'analyse de groupe	58
5.2.3. Créer un espace pour questionner les affects	58
5.2.4. Accompagnement par la supervision collective et individuelle.....	59
5.2.5. Accompagnement par l'instruction au sosie.....	60
5.2.6. L'analyse des pratiques (APP)	60
5.2.7. L'accompagnement sur le travail des 3 piliers de l'organisation.	61
5.2.8. Conclusion.....	61
6. Conclusion générale.....	62
7. Bibliographie	64
8. Annexes	68

Liste des abréviations

SAPSE : Service d'accompagnement psycho-socio-éducatif

SAJ : Service d'Aide à la jeunesse

SPJ : Service de protection jeunesse

COE : Centre d'orientation éducative

AGAJ : Administration générale d'Aide à la jeunesse

AJ : Aide à la jeunesse

AGMJ : Administration générale Maisons justice

AJ : Assistant de justice

RPS : Risque Psychosociaux

CPAS : Centre Public de l'Action Sociale

CPMS : Centre Psycho-Médico-Social

ONE : Office National de l'Enfance

Introduction générale

Le travail social est soumis à des transformations qui exigent de la part du travailleur social des moyens d'adaptations permanents.

Ces moyens, il ne les trouve pas toujours au sein de son organisation professionnelle. Il peut prendre des mesures individuelles, les mettre en œuvre pour augmenter son bien-être, elles ne suffisent pas.

Comme il fonctionne dans un système professionnel en interaction, la dynamique ne dépend pas de lui uniquement. Les conditions de travail sont un enjeu important pour sa santé mentale au travail. Ces dernières, si elles sont délaissées par les dirigeants et les pouvoirs publics, peuvent avoir un impact considérable sur le travailleur qui finit par l'épuiser et l'user.

Cette usure génératrice de souffrance au travail se construit dans certaines conditions. Quel processus construit, nourrit et alimente ce phénomène d'usure dont se plaignent les travailleurs ? Cette recherche permettra de s'intéresser davantage au processus qu'au fait d'usure proprement dit.

Ce travail s'organise en plusieurs chapitres dont le premier reprendra le contexte duquel émerge notre problématique et qui nous conduira à notre question de recherche ainsi qu'au cadre de l'analyse.

Le chapitre suivant sera consacré aux différentes théories qui serviront notre analyse.

Ensuite, nous présenterons notre méthodologie dans laquelle nous exposerons l'approche thématique retenue pour cette recherche, et nous détaillerons le dispositif de l'entretien compréhensif utilisé.

Nous terminerons notre recherche par l'analyse et la présentation des résultats.

Nous conclurons avec les éléments qui caractérisent et entretiennent les conditions de travail qui génèrent l'usure pour aller au-delà, vers une nouvelle perspective dans laquelle l'accompagnement pourrait être envisagé pour contourner processus de l'usure.

Nous proposerons ainsi des mesures qui préviendraient de ce phénomène très présent.

CHAPITRE 1

1. Le cadre de recherche

1.1. Introduction

Ce présent chapitre a pour objet de dégager certains éléments du contexte sur lesquels s'ancre la réalité professionnelle des travailleurs du champ social et plus précisément celui de l'aide à l'enfance. La question de recherche issue de ce contexte sera construite au départ des enjeux identifiés. Ceci nous permettra d'amener le raisonnement qui a conduit à notre cadre d'analyse thématique puis aux résultats et ainsi à l'entièreté de la démarche.

1.2. Le contexte général

Le contexte dans lequel s'inscrivent les travailleurs sociaux est celui de l'activation dans le champ des politiques sociales. « Sur base de l'incapacité de l'État social (...) à prendre en considération les transformations des modes et parcours de vie, le paradigme de l'activation des individus apparaît (...). L'État social n'est plus providence, il est actif. Les dispositifs développés modifient le cadre de l'intervention des travailleurs sociaux. (Franssens, 2003)

Au départ basé sur des conceptions religieuses ou altruistes pour construire le socle de la solidarité et la volonté de protéger les plus vulnérables, « de la bourgeoise désœuvrée qui aide ses pauvres à l'assistante sociale, l'histoire de l'aide sociale est aussi celle de la manière dont la société voit ses démunis, son rapport à l'éthique sociale¹

Le terme « social » nous renvoie à plusieurs terrains. Il est d'abord un terme qui qualifie : « État social, droit social, protection sociale, assistance sociale, aide sociale, action sociale, prestations sociales, travail social » (Autès, 2013, p.2).

L'étymologie du mot « social » doit son origine au latin « de socius » ou « socialis » dont la traduction est : compagnon, associé, la personne qui est capable d'assister son associé. Ces derniers se trouvent sur le même pied d'égalité. Le travailleur social peut être défini et/ou perçu comme un « sauveur ». Le sauveur est quelqu'un « qui aide l'autre sans que celui-ci n'ait rien demandé ou même contre son gré » (Cardon, 2018).

Le travail social est défini à de nombreuses occasions. Il est défini par Dauphin, (2009) comme « une activité visant à aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social, cet objectif est atteint par l'utilisation de techniques et de méthodes destinées à permettre aux individus, aux groupes, aux collectivités de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur adaptation à une société en évolution, grâce à une action coopérative,

¹ (Bertinchamps, 2012) FWB yapaka.be

d'amélioration des conditions économiques et sociales » (Dauphin, 2009/2, p. 8 à 10). Il s'agit donc toujours pour les travailleurs sociaux d'aider les individus à s'adapter à une société en évolution, par des techniques et des méthodes. Néanmoins au fur et à mesure des évolutions sociétales, des transformations, on se questionne sur les moyens qu'a la société pour s'adapter et pour permettre d'atteindre ses objectifs.

Quilliou-Rioual (2020) indique que « le travail social promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités sont au cœur du travail social (...). Le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous » (Quilliou-Rioual, 2020). Pour Igas, le travail social « a pour vocation première d'aider à ce qu'une personne, une famille ou un groupe de personnes ait accès aux droits que la société lui confère, et crée ou recrée des liens sociaux » (Igas, 2006, p.18)

Nous rejoignons Dauphin, qui avance que « on constate une relative profusion de propositions de définition qui diffèrent selon les institutions qui les proposent. D'ailleurs le choix du vocabulaire, action sociale, travail social, travail du social, intervention sociale, n'est pas neutre et constitue une position éthique pour ne pas dire politique ». (Dauphin, 2009/2, p. 8 à 10)

Le travail social n'est pas une construction récente, sa configuration actuelle est la résultante de nombreux changements et d'évolutions² et pour nombre de définitions trouvées dans la littérature, les termes clefs sont aider, adapter, droit, responsabilité, respect, développement, cohésion, et surtout évolution, changement et transformation. Ces termes, toujours actuels, ont-ils le même sens et produisent-ils les mêmes effets dans l'état social transformé ?

Qu'en est-il du travail social ? « On le dit en crise, ce n'est guère une nouveauté, c'est au contraire une tradition, c'est même, dans une certaine mesure, son identité, sa manière d'être. Attaqués par des critiques radicales dénonçant l'action stigmatisante et normalisatrice vis-à-vis de son public, les travailleurs sociaux (...) sont complices du maintien de l'ordre social au sens policier du terme. Dans les années 1980 surgit un autre type de critiques dénonçant les « effets pervers » de l'État-providence qui piège les individus dans de l'assistance. Le travail social est mis en cause dans son efficacité, son manque de coopération avec les institutions, sa posture de « travailleur indépendant » sa complicité avec les usagers » (Avenel, 2009/2, p. 4 à 7).

Définir le travail social n'est pas chose aisée. « Le travail social a toutefois pour vocation commune d'aider à résoudre les problèmes de tous ceux qui subissent les difficultés économiques et sociales » (Avenel, 2009/2). Cependant, Avenel ajoute « il est possible d'identifier au cœur du métier par-delà la diversité des postures, des méthodes, des populations concernées. On peut définir le travail social comme un processus organisé d'accompagnement

² Cap Concours site préparation aux concours de l'enseignement et des métiers du social. <https://www.mai.fr>

des personnes et des groupes vers la résolution de leurs problèmes matériels, relationnels, pour qu'il retrouve une autonomie ». (Avenal, 2009)

Qu'en est-il du travailleur social (TS), dont le terme est repris comme terme générique pour désigner un ensemble de métiers œuvrant dans le domaine de l'action sociale et de la santé au sens large qui au fil du temps est lui aussi, confronté aux évolutions d'un état social actif qui se transforme ?

Nous en profitons pour préciser que le terme d'intervenant social trouvé dans la littérature apparaît comme un terme multi-usager. Ce terme est d'abord utilisé pour décrire les praticiens soumis à la double contrainte de l'urgence et de l'impératif relationnel. Il vient parfois se substituer à l'appellation de travailleur social. Vu que cette appellation peut désigner ainsi l'ensemble des postes, sans distinction de statut et de qualification (Ravon & Ion, 2012) et que ce terme est celui régulièrement utilisé par les praticiens de l'Aide à la jeunesse ou des Maisons de justice pour désigner les professionnels (qu'ils soient psychologues, assistants sociaux, éducateurs ou mêmes criminologues, etc.), nous utiliserons également dans cet ouvrage le terme de travailleur ou intervenant social sans différenciation, pour parler du travailleur exerçant dans le secteur social. Nous emploierons aussi le terme de professionnels du social pour désigner le même groupe de travailleurs.

Comme l'écrit Lecomte in cited Dubois et Garceau (2022) « on ne peut comprendre le travail social qu'en le situant dans les contextes économique, politique et idéologique où il a pris forme et en tenant compte des rapports et des enjeux sociaux qui se sont développés dans la société ».

Avant d'aborder les enjeux du travail social en transformation, nous allons présenter le contexte qui nous intéresse tout particulièrement, à partir duquel démarre notre réflexion qui débouche sur notre questionnement.

1.3. Le contexte de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice

Le contexte qui attire notre regard est celui de l'aide sociale à l'enfance qui se développe et s'organise au sein de la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB). Compétente sur le territoire de la région de langue française et de la région bilingue de Bruxelles-Capitale, la Fédération Wallonie-Bruxelles est l'une des trois communautés fédérées de Belgique. Ses compétences attribuées par les différentes lois de réformes institutionnelles qui ont graduellement transformé la Belgique en un État fédéral s'exercent en matière d'Enseignement, de Culture, de Sport, de l'Aide à la jeunesse, de Recherche scientifique et de Maisons de justice³.

C'est le secteur non marchand qui regroupe différents domaines d'activités pour lesquels le ministère de la FWB alloue, selon ses compétences, des subventions destinées au fonctionnement des organismes associatifs.

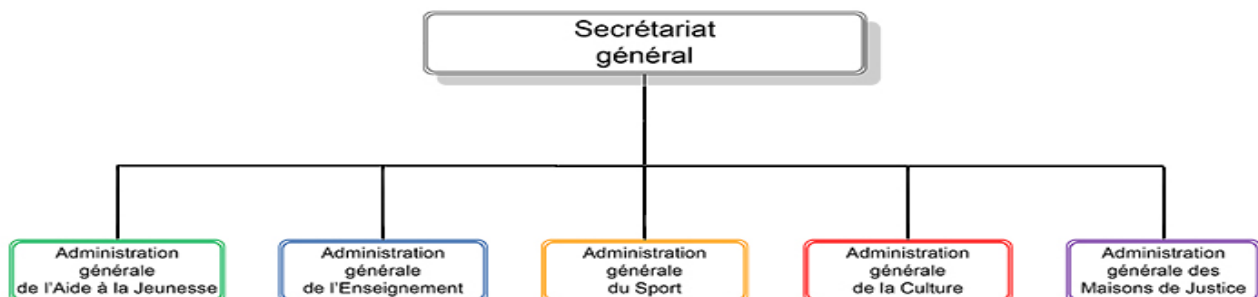
³ Portail de l'Aide à la jeunesse en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le travail social qui nous convient d'explorer est celui concernant l'aide aux mineurs, comme l'exercent les travailleurs sociaux au travers des missions qu'ils remplissent dans le cadre de l'Aide à la jeunesse et celui des Maisons de justice tout spécialement en missions civiles.

Un travail social s'organise dans le cadre de leur Administration générale respective. Chaque Administration générale (AGAJ - AGMJ) subventionne et contrôle les services agréés à partir desquels les travailleurs sociaux sont employés, rémunérés et orientés dans l'exercice de leurs fonctions.

Dans les services agréés de l'Aide à la jeunesse, nous trouvons :

- Les services d'hébergement et les services hors hébergement.
- Les services qui travaillent hors mandat et les services mandatés. Parmi les services mandatés nous retrouvons notamment, les services d'accompagnement dont les SAPSE (anciennement appelés Centre d'Orientation Éducative).
- Les Maisons de justice qui travaillent aussi sous mandat, quant à elles, regroupent les travailleurs sociaux qui ont en charge les différentes missions, dont les missions civiles sur lesquelles nous allons aussi appuyer notre travail de recherche.



L'administration générale de l'Aide à la jeunesse et de protection de la jeunesse (AGAJ) a pour mission de :

- Organiser une politique de prévention générale
- Organiser l'adoption
- Assurer la prise en charge éducative des jeunes ayant commis un fait qualifié infraction
- *Apporter une aide aux enfants et aux jeunes en difficulté ou en danger.*

L'administration générale des Missions de justice (AGMJ) a pour mission de :

- *Accompagner le justiciable dans sa démarche de réinsertion et de désistance*
- *Contribuer activement à une justice transparente et humaine en exécutant avec rigueur les décisions judiciaires, en axant sur la sécurité pendant et après ladite exécution et en développant et en s'appuyant sur une expertise utile.*
- *Superviser et coordonner les Maisons de justice dans l'exercice de leurs missions.*

Voyons de manière plus détaillée ces 2 structures professionnelles.

1.3.1. Le travail social dans l'Aide à la jeunesse

Le secteur de l'Aide à la jeunesse est régi par le décret du 4 mars 1991 (Annexe 1)

Avec la déjudiciarisation inscrite dans le décret (1991), les travailleurs sociaux laissent derrière eux l'époque durant laquelle les enfants devaient être corrigés, car perçus comme des délinquants, pour rentrer dans l'air du temps où l'enfant acquiert des droits. Les intervenants ouvrent leurs esprits et voient les enfants davantage comme des victimes que comme des graines de délinquants. Le paysage institutionnel change.

La politique sociale change et entraîne des changements organisationnels. Les structures d'hébergements se réduisent au profit des enfants maintenus en famille. Les institutions ouvrent leurs portes et laissent rentrer les enfants chez eux les week-ends et durant les vacances scolaires. Ces nouvelles perspectives demandent un engagement des travailleurs sociaux dans un travail plus relationnel et familial. L'approche systémique est en plein essor. Le travail social s'exerce dans l'intérêt du mineur, au sein de son milieu de vie, selon le principe de subsidiarité de l'aide contrainte par rapport à l'aide-volontaire et sur celui de la prévention générale reprise dans le décret (1991).

Déjudiciariser est également un moyen pour répondre à un secteur judiciaire particulièrement engorgé, pour impliquer et responsabiliser les parents à l'égard de leurs enfants. L'éloignement de l'enfant ne peut plus être utilisé par les parents comme moyen de punition. Les intervenants sociaux deviennent partie prenante d'un travail sur le système familial du mineur, mais ignorent encore ce qui les attend dans l'exécution d'un travail avec des personnes censées être demandeuses d'aide, mais qui ne le sont pas.

En effet, le décret (1991) qui se veut une alternative au placement crée dans chaque division judiciaire (anciennement arrondissement judiciaire), un service de l'Aide à la jeunesse (SAJ) dirigé par un conseiller de l'Aide à la jeunesse qui intervient soit à la demande des jeunes (12 ans), de ses familiers (décret 1991), soit sur base d'une interpellation provenant d'un service extérieur qui considère qu'une aide serait utile au jeune en difficulté. C'est sur base des premières investigations réalisées par le délégué, travailleur social interne au SAJ, que le Conseiller décide ou pas de l'ouverture du dossier, de la mise en place d'un programme d'aide qui sera mis en œuvre par le service mandaté.

Programme d'aide sur lequel le jeune à partir de 12 ans (ou son conseil) et les parents doivent marquer leur accord.

Il s'agit en principe, d'une démarche **d'aide consentie**.

Mais, il arrive fréquemment que le jeune ou sa famille ne soit en rien demandeur, et dans l'hypothèse où le jeune ou l'un de ses parents refuse l'aide ou les moyens proposés par le Conseiller d'aide à la jeunesse, deux options s'offrent au SAJ.

- Soit le Conseiller considère que le jeune n'est pas en situation de dangerosité suffisante pour lui imposer une aide. Dès lors, il n'ouvre pas le dossier qui est classé en leur suggérant toutefois de consulter un service qui ne requiert pas de mandat (services de premières lignes).
- Soit le Conseiller estime que le danger est bien présent, par la mise en danger du jeune lui-même ou par ses parents, et si les parents ou le jeune persistent à refuser l'intervention, le dossier est alors transmis au Tribunal de la Famille afin que celui-ci intervienne dans l'intérêt prioritaire du jeune. Une fois la décision prise par le tribunal, c'est le Service de Protection de la Jeunesse (SPJ), via le Directeur, qui met en œuvre la décision d'accompagnement ou d'hébergement hors du milieu familial.

Il s'agit dans ce cas précis de **l'aide contrainte**.

Le jeune et sa famille n'ont pas d'autre choix que de se soumettre à l'intervention du SPJ. Après les investigations réalisées par le délégué attaché au service de protection de la jeunesse (intervenant social attaché au SPJ), le Directeur du SPJ convoque la famille, le conseil désigné pour le jeune et le service agréé qui lui paraît le plus approprié pour aider le jeune et sa famille à dépasser leur(s) difficulté(s).

C'est à l'issue de cette réunion, durant laquelle l'état de la situation est fixé que sont déterminés, les faits, les reproches, les objectifs, les changements attendus et que tout autre élément pertinent est relevé, qu'un contrat est établi entre les parties en présence. Les modalités et les éléments essentiels sont repris dans ce document appelé « application de mesure » à laquelle, le jeune et sa famille doivent se conformer et qui sert également de référence à l'exercice du service mandaté en vue, dans le cas d'une évolution positive, de clôturer le dossier. (Seron & Wittezaele, 1991)

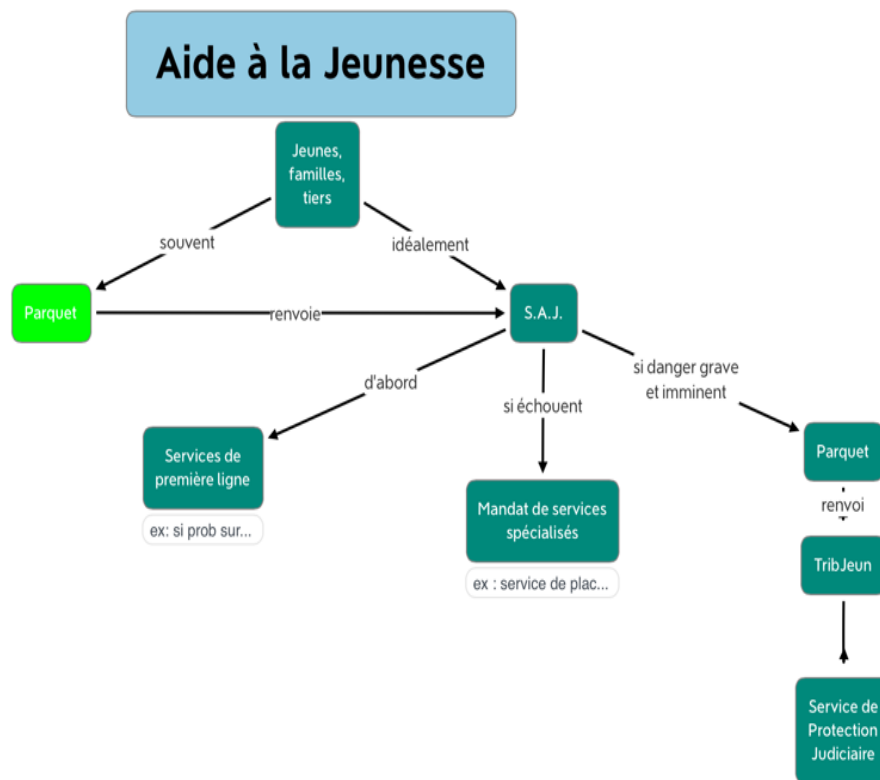
Le mandat est de 18 mois (trois fois 6 mois renouvelables). Des dérogations sont possibles dans certaines situations moyennant une justification introduite par le mandat à l'AGAJ.

Par ailleurs, il convient de noter que l'Aide à la jeunesse est considérée comme une aide spécialisée elle doit donc s'entendre comme complémentaire et supplétive aux autres formes d'aide sociale générale dite de première ligne (CPAS, CPMS, ONE)

Précisons que complémentaire signifie qu'elle permet de trouver ou de renforcer, de façon plus adaptée, l'aide que la société offre à toutes les familles depuis la naissance jusqu'à l'âge de la majorité et parfois au-delà dans certains cas et que supplétive signifie que l'aide spécialisée ne doit être apportée que dans les cas où les services dits "de première ligne" n'ont pu apporter l'aide de manière adéquate.

Ces caractéristiques expliquent la nécessité d'une bonne coordination et d'un travail de réseau avec l'ensemble des acteurs de l'aide sociale générale.

1.3.1.1. Le travail social au sein du SAPSE particulièrement et ses enjeux. (Annexe 2)



C'est en particulier au départ du SAPSE (nouvelle appellation à la suite de la réforme du décret en 2018) que s'ouvre notre réflexion qui s'élargira et nous conduira à notre question de recherche. (Annexe 2)

En effet, le travail se complique d'année en année. Il questionne, interpelle, décourage, pousse à passer sous silence, à se plaindre, à s'absenter, mais il nous maintient quand même à l'ouvrage. Le SAPSE est le socle de nos questionnements qui ont permis, les échanges formels et informels pour mieux comprendre ce phénomène qui nous consume, qui nous use, nous, mais aussi nos collègues, nos collaborateurs que nous côtoyons professionnellement. À force d'être acteurs et témoins, nous en avons fait notre question de recherche.

C'est précisément dans ce pôle d'intervention sous mandat, défini par le code qui structure le secteur, que le SAPSE intervient. Les deux autres pôles, étant, le pôle d'intervention hors mandat et le troisième pôle qui est réservé aux mineurs en conflit avec la loi qui ne concerne pas directement l'intervenant du SAPSE.

Le SAPSE est un Service d'Accompagnement Psycho-Socio-Éducatif qui a pour mission d'apporter à l'enfant et ses familiers un accompagnement social, éducatif et psychologique dans

le milieu de vie et qui peut apporter, à la suite de cet accompagnement, une aide spécifique à l'enfant en résidence autonome⁴.

Le SAPSE que l'on nomme le Soft (Service d'Orientation des Familles et de Thérapie) est le service sur lequel notre expérience s'est construite. Tous les travailleurs, bien qu'ils ne soient pas détenteurs du même diplôme, effectuent les mêmes tâches sans différenciation. Formés à l'approche systémique, ils utilisent le modèle d'intervention interactionnel et stratégique conformément aux travaux de l'École de Palo Alto. (Wittezaele, 2003)

Les intervenants du SAPSE travaillent au départ d'un mandat confié par le Conseiller ou le Directeur d'un SAJ ou d'un SPJ de la division judiciaire de Huy-Liège-Verviers (réforme 2018). Vu que les intervenants sociaux ont pour mission d'accompagner le jeune et son entourage dans la résolution de leurs problèmes conformément au mandat, ils sont dès lors confrontés au travail d'aide, mais tout en exerçant un contrôle. Ils doivent accompagner les parents, faire en sorte qu'ils soient moins négligents, moins autoritaires... avec leur enfant, ceux qui ne reconnaissent pas ou ne voient pas qu'ils le sont, tout en surveillant, mais surtout, en exerçant un contrôle puisque l'intervenant est en première loge et qu'il est tenu de rapporter.

Pour le bien de l'évolution de son travail, il doit aussi établir une relation de confiance, idéalement sans tricherie pour son efficacité. La configuration du travail d'accompagnement est déjà là compliquée, certainement pas impossible dans certains suivis, mais, qu'en est-il du travail si le mandant ou ses délégués n'y mettent pas du leur ? Si l'intervenant porte la quasi-totalité de la responsabilité du suivi, si les objectifs ne sont pas bien ou pas clairement définis ou encore, si les soi-disant preneurs de l'aide s'opposent, qui plus est en silence, comment le travailleur social pourrait-il ne pas être en difficulté ?

C'est sur ces milliers de questions qui restent sans réponse et ces réactions qui semblent usantes sur lesquelles nous reviendrons dans la problématisation.

Ces intervenants sociaux, qui bénéficient d'un grand espace de liberté, mais de peu d'autonomie de travail, doivent travailler dans des contradictions permanentes. Par exemple, ils sont mandatés pour accompagner un jeune dans sa prise d'autonomie, mais ne peuvent y arriver, faute de logement disponible. Pire encore, si par chance ils trouvent un studio adapté au jeune, mais que les parents s'opposent, et c'est très régulièrement le cas puisque la décision de mise en autonomie est souvent la résultante de tentatives de résolution de conflit infructueuses, les parents toujours responsables de leur enfant peuvent freiner en refusant de signer le contrat de bail. La signature du bail par le mandant ou le Directeur du service agréé n'ayant aucune validité juridique, l'intervenant se retrouve donc avec un jeune, un logement, mais personne pour signer et permettre ainsi la concrétisation du projet. Il est alors contraint à des formalités infiniment durables qui ne sont parfois pas supportables pour le propriétaire qui lui, passe à autre chose. Le professionnel est tenu de rédiger des rapports faisant état de la situation selon une cadence établie par l'Administration et non en fonction de l'utilité de la situation.

⁴ Portail FWB, op.cit

Ces exemples sont légion et pendant que les responsables, focalisent sur la rentabilité qui passent par les programmes informatiques, sur les restrictions, qu'ils multiplient les services et les interventions, forcément de moins en moins efficaces a force de faire plus de la même chose, les intervenants trinquent et finissent par s'user, mais tout en gardant la conviction du travail.

1.3.2. Le travail social des Maisons de justice

En vingt ans, les évolutions du travail social dans le champ judiciaire ont aussi été nombreuses. Les Maisons de justice qui jusqu'en 2007, étaient attachées à l'Administration pénitentiaire, sont devenues autonomes d'abord, au sein du SPF Justice pour ensuite par la sixième réforme de l'État qui a donné un nouvel ancrage à l'AGMJ, intégrer la FWB. Les maisons de justice se voient ajouter de nouvelles compétences à savoir les mesures d'aide aux justiciables, détenus et victimes, les Espaces-Rencontres, et l'accueil social de première ligne, l'objectif étant de contribuer par ses actions à une société plus inclusive.

Créées en 1999, elles regroupent plusieurs services parajudiciaires au sein d'une seule et même structure et entraînent des changements organisationnels, soutenus par l'introduction d'outils de gestion. SIPAR (système informatique PARajudiciaire)⁵ dont l'usage est imposé depuis 2005.

Le titre d'assistant de justice (AJ-1990) émerge formellement à la suite du contexte de crise que la Belgique traverse lors des enlèvements d'enfants dont le dénouement fut tragique en 1996. L'accent est mis sur les mesures pénales et les assistants de justice sont chargés tant du contrôle que de l'accompagnement. L'assistant de justice exerce dans différentes matières à savoir : les matières pénales, les matières civiles, l'accueil aux victimes et il doit aussi assurer l'accueil de première ligne. Ces deux dernières missions s'effectuant hors mandat. « Vu qu'il est le relais entre les personnes et les autorités « mandantes » il a également ce double rôle d'aide et de contrôle ». (Seron & Wittezaele, 1991)

1.3.2.1. Le travail social en missions civiles particulièrement. (Annexe 3)

Le métier d'assistant de justice est un travail sous mandat (Annexe 3). L'intervention s'exerce à la demande d'une autorité mandante, d'une instance judiciaire. Dans le cadre des missions civiles, il s'agit de deux personnes en désaccord, il n'y a pas d'acte infractionnel, personne n'a fauté. Il n'y a pas de démarche de réparation ou de sanction.

En matière de procédure civile, lorsque la discussion porte sur une question de droit familial (autorité parentale, hébergement des enfants, droit aux relations personnelles), le magistrat peut demander aux maisons de justice de réaliser une étude sociale civile qui doit s'effectuer dans une temporalité courte (3 mois) avec une possibilité d'extension de mandat moyennant justification. Grâce à celle-ci, le magistrat est informé de la dynamique familiale, de la situation

⁵ Jonckheere Alexia, 17/2009. Les assistants de justice aux prises avec SIPAR, un outil de gestion informatique. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique 17/2009 Les réformes de l'administration vues d'en bas – Volume I, p. 93 à 110

de vie actualisée des parties, de celle des enfants et de leur perception respective ainsi, que celle d'éventuels tiers concernés. Dans ce travail, c'est l'intérêt de l'enfant qui est défini au travers du regard de chaque parent, mais également au travers de supports légaux comme la Convention internationale des droits de l'enfant ou des textes législatifs belges liés à l'autorité parentale.⁶

L'enquête sociale dont les informations sont consignées dans un rapport, est le moyen fourni à l'AJ pour éclairer le Magistrat dans sa prise de décision lui permettant dès lors, de rendre la mesure la plus adéquate. Durant la procédure d'enquête sociale, l'AJ est tenu de « basculer » les informations à chaque parent. Cette phase de travail nécessite de sa part, une grande capacité à établir la relation de confiance en un temps record alors que le terrain est propice aux reproches et aux exigences, tant les parents sont animés par le conflit et qu'ils sont dans un positionnement relationnel rigidifié. De plus, il s'agit d'interroger, mais aussi de préserver l'enfant placé au centre du conflit.

Ainsi, l'assistant de justice doit avoir des compétences multiples pour répondre aux missions qui lui sont confiées. Il doit avoir des connaissances propres au cadre travail, des connaissances du système judiciaire dans lequel il intervient, il doit pouvoir entrer en relation avec un public, la plupart du temps contraint ou fortement en attente, ainsi qu'avec les enfants dans un travail chargé émotionnellement.

Il doit se référer dans l'exercice de ses missions à des principes déontologiques comme :

L'adoption d'une posture non stigmatisante ou non normative, rejoindre le parent dans sa vision du monde, axer son travail sur le principe de non-substitution : partant du point de vue de parent, de responsabilisation, il doit responsabiliser chaque partie dans l'intérêt de l'enfant et d'émancipation pour qu'il puisse développer ses compétences et favoriser son autonomie dans le couple parental.

Avant ces changements dans des dispositifs très diversifiés, les travailleurs sociaux étaient des spécialistes, aujourd'hui ils sont invités à devenir davantage des généralistes du travail social sous mandat judiciaire. Les AJ ne peuvent choisir librement le dispositif dans lequel ils interviennent prioritairement : c'est la direction de chaque maison de justice qui répartit le mandat entre les assistants de justice. À cet effet, elle dispose d'un arrêté précisant que cette répartition doit se faire en tenant compte de la charge de travail ainsi que d'une logique de gestion efficace, des profils de fonction et des compétences ainsi que des orientations et des priorités décidées par le ministre l'Administration centrale.⁷

En plus le BPR (programme de management - *Refonte des Processus de l'Organisation*) précise que si un AJ a déjà la charge du dossier pour des personnes ce sera le même AJ qui sera désigné pour tout autre mandant les concernant, et ce, même si le mandat relève d'un autre dispositif. Une flexibilité fonctionnelle est ainsi exigée.

⁶ [Lien vidéo](#)

⁷ Jonckheere Alexia, op cit

Par ailleurs, bien qu'ils soient amenés à faire le même travail social, ils n'ont pas tous la même formation, ils peuvent être criminologues, sociologues, psychologues, assistants sociaux, ce qui entraîne des questions méthodologiques et déontologiques même si, un ordre de service a défini des principes déontologiques communs censés jouer un rôle important dans la construction de l'identité professionnelle de l'AJ, quel que soit son ancrage professionnel antérieur ou leur formation initiale.⁸

Tous les AJ sont munis d'un ordinateur en réseau non seulement au niveau local, mais au niveau du secteur parajudiciaire. Les données transférées quotidiennement sur le serveur central peuvent être consultées en tout point du réseau. Des règles ont été cependant instituées pour que respecter la vie privée. En plus d'être un assistant administratif puisqu'il génère des courriers ou des rapports, il établit les notes de frais, il centralise l'agenda SIPAR, il repose sur des indicateurs de performance (nombre de dossiers, d'interventions...). Il suscite un certain nombre de réticences pas toujours manifestées explicitement. (Difficultés de se l'approprier, dysfonctionnement du système, pas les bonnes cases...). Tous les AJ ne l'utilisent pas de la même manière, l'insistance des autorités quant à son utilisation peut aussi varier. Ce système est utilisé différemment selon les besoins des missions. Quoiqu'il en soit l'accent est mis sur l'objectif d'efficacité gestionnaire, encore faut-il que les AJ y croient et s'y retrouvent. Certains assaillis par la peur de mal effectuer leur travail ou pas en quantité suffisante peuvent voir cet outil comme un moyen de défense le cas échéant. D'autres s'y conforment en bon petit soldat sans pour autant y adhérer.⁹

Nous pourrions expliciter davantage le fonctionnement de la (FBW) ainsi que les missions de chacun des services, mais il nous semble que ce ne soit pas nécessaire d'aller plus loin dans ce mémoire dont l'objet est le sentiment d'usure généré dans des conditions de travail particulières.

1.4. La problématique

Les intervenants sociaux en activité au sein du SAPSE ainsi que les AJ en missions civiles sont confrontés à divers changements (organisationnels, institutionnels, juridiques, relationnels) qui transforment leurs actions sociales, qui réclament des adaptations régulières et qui amènent son lot de questions. C'est sur ces nombreuses questions que nous allons poser notre problématique.

Comment rendre compte sans risquer d'entraver le déroulement du travail, d'altérer la relation d'aide nécessaire à l'exécution de la mission ? Comment informer sans « dénoncer » ?

Comment apporter l'aide (art 10 du décret voir annexe) au bénéficiaire dans des délais raisonnables alors qu'il y a un manque de possibilités ?

Comment, sans prendre trop de risque, l'intervenant doit s'y prendre, s'il estime pertinent, pour aller à l'encontre de la décision du mandant alors que logiquement ce travail doit s'effectuer dans la négociation ?

⁸ Jonckheere Alexia, op cit

⁹ Jonckheere Alexia, op cit. Ordre de service du 28 juillet 2003 relatif à la déontologie des assistants de justice.

Comment faire après avoir utilisé toutes les ressources et moyens professionnels en sa possession ?

Comment les mandats peuvent-ils être adaptés à l'aide dont les jeunes ont besoin alors que les services fonctionnent avec des listes d'attente ?

Comment exécuter sa mission dans les délais impartis par le Tribunal, réaliser une enquête et travailler dans un climat de confiance ?

Comme tous les secteurs sociaux, celui de l'aide à l'enfance est lui aussi traversé par un ensemble de transformations, par des réalités qui rendent l'exécution du travail social compliqué. Même si le dernier décret de 2018 portant le code de l'Aide à la jeunesse amène son lot de bénéficiaires à l'enfant, aux familles, aux travailleurs sociaux et même si, les moyens informatiques dont disposent les AJ de par une structure organisée et rigoureuse, apportent des aides administratives, un gain de temps...et sans doute pour certains d'autres avantages, il n'en demeure pas moins que ce que vivent les travailleurs dans l'exercice de leur profession du social, reste ou devient de plus en plus compliqué. Les efforts fournis par les autorités semblent ne pas répondre aux attentes puisqu'on relève chez ces travailleurs des plaintes en lien aux conditions de travail ou dans leur relation de travail particulièrement. Entendons par relation de travail, « tous les rapports humains créés par l'organisation du travail. Rapport avec la hiérarchie avec le commandement avec la surveillance avec les autres travailleurs, ils sont parfois pénibles, voire insupportables ». (Dejours, 2008, p.121)

Constats déjà tirés par de nombreux auteurs :

Dans les métiers de la relation d'aide, les travailleurs sociaux seraient particulièrement exposés aux risques d'épuisement. Dans son livre « *Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux* », Bertrand Ravon parle des complications qui peuvent survenir dans la relation d'aide « L'épuisement professionnel pourrait être qualifié d'épuisement relationnel ». Il se caractérise en effet par des prises en charge répétées d'usagers réputés difficiles, voire « inguérissables » (Truchot, 2005). « Il menace prioritairement les agents impliqués dans la relation d'aide avec le public, et en premier lieu dans le champ de la santé » (Davezies, 1992). « S'agissant des travailleurs sociaux, le problème se pose principalement dans la sphère de la relation éducative en milieu fermé » (Freundenberger, 1982) « dans les secteurs de l'inadaptation sociale, du handicap et de l'enfance en danger » (Villatte et al., 1993) » (Ravon, 2009, p.62)

Pour Franssen, (2003) les dispositifs modifient le cadre et l'intervention des travailleurs sociaux. Tout d'abord, les institutions et les intervenants sont soumis à une logique de financement par projet et à une logique de management. L'intervention sociale quant à elle est soumise à des « objectifs d'autonomisation de l'utilisateur » et à une logique de traitement et de projet individualisé » (...), l'aide devient contractuelle. Il ne s'agit plus uniquement d'informer l'utilisateur de ses droits et devoirs et de les garantir, il faut baliser l'aide sur base d'un contrat où s'engagent les deux parties. L'action des travailleurs sociaux s'accompagne de nouveaux outils. (Franssen, 2003)

C'est dans un contexte de complications sociales et organisationnelles qui se répercutent sur les professionnels, sur les collectifs et donc sur le travail social au quotidien que les travailleurs sociaux exercent leur métier. C'est dans ce contexte marqué par la précarisation, par l'apparition

d'une certaine violence dans la relation d'aide, par les contradictions, qu'ils sont désorientés et en perte de sens dans le travail. (Cultiaux, 2018)

Comme l'indique Jouffray (2018) ce contexte de crise économique n'est pas sans incidences sur le travail social. L'augmentation de la précarité économique et sociale, alors que les budgets se réduisent, place les travailleurs sociaux au cœur d'une injonction paradoxale : faire plus avec moins. De plus ces nouveaux publics attendent la plupart du temps des travailleurs sociaux d'avoir les moyens de vivre normalement, sans passer par une relation d'aide de long terme. Pour nombre de travailleurs sociaux, il s'agit d'une remise en cause des modèles de pratiques sur lesquels ils ont construit leurs compétences. Aux prises avec une pression institutionnelle, une efficacité à court terme, une visibilité de leurs actions contre les principes éthiques, de prendre en compte la personne selon son rythme, ses potentialités, Jouffray (2018) précise « qu'il en résulte, pour un certain nombre d'entre eux, un profond malaise pouvant aller jusqu'à l'épuisement professionnel ». (Jouffray, 2018, p. 11 à 14)

Pour Ravon « le problème de l'usure professionnelle a été rapporté à l'ensemble du secteur de l'action sociale et aux transformations des pratiques professionnelles (complication des procédures, empilement des dispositifs, extension du management, missions pas claires, sans soutien hiérarchique ni reconnaissance institutionnelle). (Ravon et al., 2008)

En raison des évolutions sociales, des transformations, des réalités que traversent les travailleurs sociaux du secteur de l'Aide à la jeunesse et Maisons de justice, nous observons que ces intervenants sont confrontés à des difficultés multiples dont certaines sont nommées complications (Cultiaux, 2019) liées aux conditions de travail qui conduisent à une forme d'usure professionnelle.

Le travail social se complique, comme le relève Cultiaux (2018), on constate « la persistance d'un malaise qui traverse l'ensemble du secteur non marchand et de l'économie sociale et solidaire ». On repère ce malaise au travers de la démobilité, des états d'épuisement chez le travailleur social qui reste particulièrement engagé. Ces derniers sont exposés à une multitude de risques psychosociaux qui touchent non seulement leur engagement professionnel, mais aussi la qualité de leur travail et impactent leur santé pour in fine endommager leur identité. Cultiaux (2018)

De nombreuses questions en lien avec l'organisation de travail, la politique de management choisie par les autorités mandantes, les cadres légaux... restent posées et alourdissent les conditions de travail qui, elles-mêmes, altèrent la santé des travailleurs. On parle alors de *burnout*, *d'épuisement*, *de stress*... *d'usure*. Notions qui pour certaines restent floues, difficilement identifiables ou mesurables, en raison notamment de la subjectivité du travailleur qui intervient et du manque d'intérêt des dirigeants.

Parmi elles, celle qui nous intéresse particulièrement est celle de l'usure.

1.5. Les enjeux et la question de recherche

La problématique de l'usure professionnelle, que l'on pourrait donc résumer comme :

« *Un processus d'altération de la santé, accentué par un effet de répétition des complications liées au travail* » pèsent au quotidien sur les professionnels de l'action sociale, jusqu'à ce qu'ils s'usent.

Des enjeux organisationnels, institutionnels, de gestion des relations professionnelles conduisent à l'altération de l'état de santé des professionnels de l'action sociale.

À quelles nouvelles conditions et nouvelles épreuves les professionnels du social au sein de l'Aide à la jeunesse et au sein des maisons de justice sont-ils aujourd'hui confrontés ?

Ainsi, nous sommes intéressée d'aller davantage dans le détail sur le terrain, à la rencontre des travailleurs sociaux, en l'occurrence ceux de l'Aide à la jeunesse et des maisons de justice, munis de notre question de recherche pour rendre compte du phénomène d'usure qui par son processus conduit à cette usure.

Nous allons nous intéresser à ce que, dans les conditions de travail, vient empêcher, compliquer, mettre en tension l'exercice du travail.

Nous pouvons à présent formuler notre question de recherche.

Comment l'usure des travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice est-elle le produit des conditions de travail ?

1.6. Conclusion

En conclusion de ce premier chapitre consacré au cadre de notre recherche, nous mettons en exergue que, ce qui accable d'usure les travailleurs sociaux du secteur de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice en charge des missions civiles, et qui altère leur bien-être au travail ce sont des conditions de travail bien particulières.

Les observations du terrain qui rendent compte du phénomène d'usure et d'épuisement rapporté dans la littérature nous indiquent clairement que ces phénomènes sont en partie liés aux conditions de travail, c'est donc bien dans cette perspective que nous nous inscrivons. La dimension de conditions de travail étant vaste nous allons tenter d'identifier les principales sources de difficultés dans ces conditions de travail précises que remontent les travailleurs sociaux de deux secteurs déterminés.

Nous postulons pour la suite du travail de recherche, l'idée que ce sont ces conditions de travail dans ce secteur particulier de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice qui produisent l'usure professionnelle, point de vue qui ne demande qu'à être éprouvé sur le terrain.

CHAPITRE 2

2. Le Cadre théorique

2.1. Introduction

Maintenant que nous avons posé notre question de recherche, nous allons dans ce chapitre, au regard de notre problématique et des enjeux, nous centrer sur les concepts théoriques.

Pour bien savoir de quoi il s'agit quand on parle de l'usure vu que cette notion reste floue, nous allons tenter de la définir.

Nous allons partir de l'étymologie de l'usure :

Le terme usure est dérivé du latin « *usura* » dont la traduction est « faire usage de jouissance de quelque chose ». Du verbe « *usurer* » qui signifie « Pratiquer l'usure sure..., tirer de et aussi « se servir de ». L'usure, synonyme de dégradation « s'user » dont le sens est « de passer son temps à faire quelque chose » ou « épuiser son temps ». Mais aussi l'usure dans le sens « abimer, altérer » (Viel-Jeanne C., 2014, p 13).

Pour l'auteure Hannah Arendt (1998) l'usure serait la résultante d'une activité productive et de longue période. Au travers de ses définitions, nous constatons que de l'objet nous arrivons à l'être humain par « l'amoindrissement de la santé » ou par l'expression « d'usure nerveuse ». Arendt (1998).

L'usure dans sa relation à l'environnement peut avoir une origine externe, à la suite du contact répétitif à une source donnée. L'usure peut être également la détérioration d'une qualité relationnelle entre deux entités, des systèmes, se servant l'un de l'autre et qui peut aboutir pour l'un ou l'autre voire pour les deux à de l'usure.

Comme Fouchard (2001) l'indique « l'usure au-delà du raisonnable, trop tirer sur la ficelle ». Dans cette définition l'usure est reliée à un « excès » associé à une prise de risque en dehors de la normalité en vigueur. L'usure adjointe à l'utilité qui ramène à « usurer » d'origine latine et dont les traductions sont, « employer, utiliser se servir de, user de ».

Ce terme d'utilité prend tout son sens pour le travailleur social qui occupe une fonction d'utilité publique surtout dans la relation aux usagers. L'usager qui est celui qui a recours à un service public. (Fouchard, 2001)

L'usure élargie au secteur de l'action sociale dont les travailleurs se plaignent est à mettre en lien avec la décentralisation et des actions contradictoires. Ils se plaignent de devoir répondre à des missions trop peu claires, sans soutien. Ils doivent se débrouiller jusqu'à la perte de sens de leur métier, tant ils sont parfois dans l'obligation de bricoler. (Ravon et al., 2008).

« L'usure est réduite à un état alors que c'est un processus entraînant une détérioration par usage prolongé ». Or, si l'on met le focus sur le procédé, on peut voir comment les travailleurs sociaux réagissent aux complications qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier (Ravon et al., 2008). Bien au-delà des plaintes les travailleurs sociaux réclament de la reconnaissance tant des pairs que des dirigeants.

À la lumière de ces définitions, nous pouvons considérer que l'usure s'inscrit dans une temporalité longue avec à terme des dégradations quand l'utilisation est excessive, qui dépasse la norme. Nous savons que l'usure peut s'utiliser pour des objets, mais qu'elle peut s'appliquer aux individus avec en sus, l'altération. L'usure peut, dans sa relation à l'environnement, comporter un risque.

Maintenant que nous avons une idée plus précise de la notion de l'usure, nous allons aborder l'usure sous l'angle du travail, à la lumière des travaux menés dans le cadre de la santé au travail par Christophe Dejours et Yves Clot et la clinique de l'activité.

Nous allons également en référence à Ravon et à Cultiaux (2016) nous intéresser aux conditions de travail qui conduisent à une montée en puissance des complications chez les travailleurs sociaux. Ainsi, nous allons centrer notre regard sur les nouvelles complications ou celles qui sont renforcées par le contexte de travail qui épuise les travailleurs de ces deux secteurs.

2.2. L'approche psychodynamique pour rendre compte de l'usure professionnelle

Christophe Dejours dans ses travaux opère une distinction entre la psychopathologie et psychodynamique du travail. Dejours (2016) définit de la manière suivante : « La psychopathologie est un savoir constitué sur la souffrance (sur le pathique, pathos de souffrance, de plaisir ou des deux) (...) la psychopathologie n'est pas exclue du champ de l'investigation de la psychopathologie du travail. Elle n'en constitue qu'une partie toutefois.

L'essentiel de l'investigation porte sur la normalité. Normalité qui n'est pas conçue comme simple absence de maladie, mais comme le résultat toujours précaire, de stratégies défensives élaborées pour résister à ce qui, dans le travail, est déstabilisant, voire délétère, pour le fonctionnement psychique et la santé mentale. C'est la normalité elle-même qui devient énigmatique » (Dejours, 2016, p. 150). Et plus précisément « la psychodynamique du travail a pour objet d'étudier les rapports entre conduites, comportements, vécus de souffrance et de plaisir d'une part, organisation du travail et rapports sociaux de travail d'autre part ».

Autrement dit « c'est l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail » (Dejours, 2016, p.71)

2.2.1. La psychodynamique du travail pour comprendre comment le travail mobilise la subjectivité

Par la psychodynamique Dejours investigate la relation au travail qu'il considère comme « tous les rapports humains créés par l'organisation du travail. Les analyses proposées dans

l'investigation clinique des situations de travail aboutissent à une définition organisée autour de ce qu'implique, du point de vue subjectif, le fait de travailler. La psychodynamique du travail appuie sa définition du travail sur l'irréductibilité de l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif (Daniellou et coll., 1983). Elle distingue la tâche, qui correspond aux objectifs à atteindre, et l'activité, qui correspond à ce qui est fait concrètement par le travailleur pour y parvenir. Des dysfonctionnements, des imprévus surviennent toujours de sorte, que le respect scrupuleux des prescriptions ne permet pas d'atteindre les objectifs. Les travailleurs sont conduits à faire des écarts ou des infractions pour bien faire. (Dejours & Gernet, 2012)

Pour exécuter la tâche assignée, le travailleur doit faire preuve d'ingéniosité, d'initiatives, d'inventivité. Cette quête du meilleur compromis entre les exigences de la tâche et les intentions du travailleur implique la mobilisation de l'ensemble de la subjectivité. Le travail vivant repose sur la mise en œuvre de savoir-faire requis là où la technique s'avère insuffisante ou défailante. Le travailleur est confronté au doute, au découragement, voire à la peur. La rencontre avec le réel, force le travailleur à développer des trucs, une intelligence pour faire face à ce réel qui résiste. La détermination du travailleur à trouver la solution au problème posé par la situation de travail nécessite de mobiliser son implication subjective dans la tâche et de viser un travail de qualité.

Ainsi, le travailleur social dans l'exercice de son travail doit faire face à des complications auxquelles il arrive parfois à faire face, qu'il arrive à dépasser pour aller vers davantage de plaisir au travail, mais dans bon nombre de situations, les conditions de travail sont tel qu'il n'y parvient pas sans souffrance et sans une certaine usure. Dejours par la psychodynamique va rendre compte de ce qui amène le plaisir ou la souffrance selon la subjectivité du travailleur.

2.2.2. Le travail source de plaisir ou source de souffrance

Ainsi, la psychodynamique du travail s'intéresse à l'organisation du travail comme source de plaisir et de souffrance, mais aussi comme facteur pouvant favoriser l'émergence de stratégies de défenses permettant à l'individu de résister aux difficultés liées à la situation du travail. L'investigation porte alors sur ce qui, dans le travail, peut nuire au fonctionnement psychique du travailleur et sur les processus qu'il apporte en réponse, pour rester engagé tout en maintenant son équilibre psychique. (Dejours, 2016)

Pour Dejours (2016), travailler ne revient pas uniquement à produire et transformer le monde. Travailler c'est aussi se transformer soi-même. Il voit dans le travail la possibilité d'appropriation. Christophe Dejours explique que « en amont du travail, en effet, il y a la souffrance. Et c'est précisément cette souffrance que le « travailler » à pouvoir de transformer en sentiment de plaisir ».

Selon les contextes et les conditions de travail, le travailleur peut rencontrer dans l'exercice de son métier, l'échec ou le succès, une source de plaisir ou de souffrance (Dejours & Gernet, 2012)

2.2.2.1. Le plaisir dans la relation au travail

Le plaisir du travailleur dans son rapport au travail peut venir :

- Du succès s'il arrive à surmonter l'obstacle
- De la reconnaissance de la qualité du travail accompli, formulée par les autres.

2.2.2.2. La souffrance de l'usure dans la relation au travail

La souffrance du travailleur dans son rapport au travail peut venir :

De la crainte de l'incompétence

Le travailleur confronté à des situations complexes ne parvient pas à déterminer les raisons de leurs échecs ce qui crée « *une souffrance qui prend la forme d'une crainte d'être incompetent* », surtout là où « *leur responsabilité est engagée.* » (Dejours, 1998)

Des contradictions et la perte de sens

Les contradictions entre rentabilité et qualité (le travail bien fait) qui déstructurent le sens du travail et la perte des valeurs du métier. (Dejours et al. 2010)

« Ces contradictions où l'on empêche, en quelque sorte, le travailleur de faire correctement son travail, parce qu'on le coince dans des procédures et des réglementations incompatibles entre elles » (Dejours, 1998 p.36). Autrement dit, ce qui est en cause, c'est l'organisation du travail qui met le travailleur « en porte-à-faux avec les valeurs du travail bien fait, le sens de la responsabilité et l'éthique professionnelle. » Le professionnel est contraint à mal travailler sans que sa compétence ne soit remise en cause. (Dejours, 1998)

L'engagement émotionnel

Les évolutions du travail contemporain qui se caractérisent par l'engagement émotionnel, la valorisation de l'autonomie et de la liberté qui accentuent le processus d'individualisation et d'isolement. (Dejours et al. 2010)

La dynamique de la reconnaissance

Les travailleurs qui apportent leur contribution à l'entreprise et à la société attendent en retour une rétribution symbolique sous forme de reconnaissance. (Dejours et al. 2010)

Dejours (2016) avance que « *la reconnaissance est décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail* ». De plus, la reconnaissance participerait selon Dejours à « la construction de l'identité »,

Par l'intermédiaire de la reconnaissance de la qualité du travail effectué, l'identité singulière peut se voir consolider. À l'inverse, quand cette reconnaissance est refusée ou retirée cela s'accompagne de risque de déstabilisation de l'identité (Dejours et al. 2010)

« L'accomplissement de soi » qui génère un sentiment de plaisir et de soulagement. Faute de reconnaissance, le travailleur « *est renvoyé à sa souffrance et à elle seule* ». (Dejours, 2016)

La relation de confiance

La perte de confiance dans les autres (peur de prendre le risque de parler)

Peur dire ce qu'il fait, le travailleur craint de devoir se justifier et d'être remis en cause. La confiance et la responsabilité quand elles ne sont pas envisagées comme la résultante de l'activité sur le réel du travail, altèrent la coopération. La confiance comme chaînon manquant pour favoriser la santé mentale au travail. (Dejours et al. 2010)

L'absence du travail collectif et de la coopération

Les moyens mis en œuvre qui visent les résultats et non le travail lui-même qui entraînent la concurrence, la compétition, la course à l'octroi de prime.

La perte de l'entraide et de la confiance (chacun pour soi) qui entraînent l'injustice et l'iniquité, la trahison.

La coopération horizontale entre les membres d'une équipe ou d'un collectif, et la coopération verticale entre chefs et subordonnés sont impossibles sans relation de confiance (Dejours et al. 2010)

Le manque d'espace de négociation

Le manque d'espace de liberté qui autorise une négociation et des actions de modulation du mode opératoire, c'est-à-dire une intervention de l'opérateur sur l'organisation du travail elle-même pour l'adapter à ses besoins, voire pour la rendre congruente avec son désir. Lorsque cette négociation est poussée à sa limite ultime, et que le rapport homme-organisation du travail est bloqué, commence le domaine de la souffrance et de la lutte contre la souffrance. (Dejours, 2016)

2.3. L'approche de la clinique de l'activité de Yves Clot pour rendre compte de l'usure professionnelle.

Pour Yves Clot, le travail et l'activité semblent appartenir à la même symbolique, ils ne vivent pas la même réalité dans l'endurance sociale. « Sans doute le mot travail envahi-t-il aujourd'hui le champ social. Mais c'est le contraire pour l'activité. Mieux, le déni du réel de l'activité devient un principe du fonctionnement social. Le réel du travail compris comme ce qui est difficile à réaliser, à faire ou à dire, mais aussi comme épreuve où l'on peut donner sa pleine mesure, ou encore comme plaisir du possible – sur le plan technique comme sur le plan social – fait l'objet d'un refoulement social » (Clot, 2006, p.165).

Dans le cadre de sa clinique de l'activité, Yves Clot développe ses travaux en s'appuyant sur deux concepts clés à savoir, l'activité et l'action. Ces concepts mis en lien ne se résument pas à l'activité réalisée-l'action effective.

2.3.1. Activité - Activité et le Réel de l'Activité

Quand Clot parle du « réel de l'activité » c'est pour délimiter le contour de l'activité (2017). Clot distingue l'activité de l'action, qu'il qualifie de « réelle » quand il s'agit de l'activité qui reprend tout ce qui anime le professionnel dans l'exercice de son métier. L'action, ce qui est réalisé ne révèle pour lui, qu'une partie de cette activité réelle. Pour Clot, l'action résulte d'un

conflit dans le réel de l'activité qu'il soit d'ordre technique, personnel ou social. Ainsi, les conflits font nécessairement partie du réel de l'activité.

En psychologie du travail, Clot considère que l'unité d'analyse pertinente n'est pas « *l'activité réalisée, mais bien l'activité réelle* » (2017). Clot propose d'intégrer à l'analyse, « *le réel de l'activité* » (2017), ce qu'il décrit comme étant les activités qui polluent l'activité réalisée à savoir les activités suspendues, contrariées, empêchées, impossibles et par ailleurs, les activités qui développent l'activité réalisée à savoir les possibilités non réalisées, réalisables, mais non imaginées, non encore conçues. Les activités réalisées « pèsent de tout leur poids » dans l'activité réelle. Clot propose de travailler sur les rapports entre ce que les professionnels font et ce qu'ils ne font pas (ou ne font plus) et les rapports entre l'activité réalisée et l'activité inhibée, car pour Clot, ce qui est inhibé dans l'activité n'est pas moins réel. Ainsi, il examine le rapport entre le réel et le réalisé pour rendre compte de la vitalité et de la nécrose de l'activité. Cette étendue de l'activité « au non réalisé » permet d'étudier plus largement ce que pourrait devenir l'activité réalisée.

2.3.2. L'activité et les affects

Clot (2017) avance que le concept d'affect n'est peut-être dissocié de l'activité. Si le conflit en soi et/ ou dans la relation à l'autre permet de rendre compte du réel de l'activité, c'est aussi au cœur du conflit entre le vivant et le vécu, que l'affect peut développer le vivant au départ du vécu. C'est l'affect qui peut activer ou désactiver l'activité. « L'affect résulte d'un conflit qui éprouve l'activité du sujet et son organisation personnelle alors que l'émotion concerne davantage la palette des instruments corporels au travers duquel le sujet y répond. (...) Les émotions, corporellement vécues par chacun sont pourtant socialement construites et partagées, parfois même contagieuses. C'est sans doute pourquoi elles trouvent à se cultiver spécialement dans les sentiments, ces représentations collectives et instruments sociaux de la pensée qui véhiculent normes, idéaux et valeurs. Les affects sont donc médiatisés corporellement et socialement par les émotions et les sentiments où ils s'enrichissent, mais aussi trop souvent s'enkystent » (Clot, 2017)

Clot, bien qu'il distingue, affect, émotion et sentiment, il regroupe ces notions dans le terme affectivité. Pour Clot, si l'affect résulte de l'activité, étant en conflit avec elle-même, les émotions et les sentiments sont les instruments de l'affectivité en activité (Clot 2015) qui permettent de réagir à la situation, à la déstabilisation provoquée par l'affect, et d'agir. C'est au cœur du conflit que le professionnel peut gérer ses affects et leur donner un sens. C'est ainsi que Clot met en lien développement du pouvoir des affects et celui du pouvoir d'agir. (Clot 2008)

2.3.3. L'activité et le pouvoir d'agir

« Le concept du pouvoir d'agir concerne l'activité » (Clot, 2017). « Il mesure le rayon d'action effectif du sujet du sujet ou des sujets dans leur milieu de vie professionnel habituel, ce qu'on appelle le rayonnement de l'activité, son pouvoir de récréation ». L'affect est une source d'énergie, un « coefficient de vitalité » (Clot, 2015, p.22) qui diminue ou augmente le pouvoir

d'agir. Le pouvoir d'agir est dépendant de la latitude subjective qui donne la souplesse dans l'action, la mobilité psychique, plus ou moins de marges de manœuvre personnelles. Si les affects peuvent en conséquence, être une source de développement possible de l'activité, ils peuvent aussi conduire à des impasses où l'énergie se transforme en passivité.

2.3.4. L'institution de la controverse

Si l'on s'en réfère à l'ouvrage de Yves Clot, *le travail à cœur* (2010), « il conviendrait d'instituer la controverse sur la qualité de travail dans les entreprises. Le respect « du travail bien fait » est la meilleure prévention contre les risques psychosociaux. Les organisations qui ne permettent pas aux professionnels et aux collectifs de débattre et de discuter des « visions du travail bien fait » génèrent « le stress au travail » en raison de ce « travail empêché ». Pour Clot, un écart se crée entre le « travail bien fait » et le « travail attendu » en termes de performance. Clot souligne qu'une délibération collective sur les visions du travail serait constructive pour la santé qui permettrait :

- D'intégrer la variabilité du travail au quotidien
- L'élaboration de compromis collectifs acceptables entre professionnels. Il s'agit pour les travailleurs de trouver l'équilibre entre sa propre vision et celle attendue en termes d'objectifs.

Aller au-delà de l'approche des risques psychosociaux pour adopter une approche des ressources psychosociales permet d'identifier les conditions nécessaires à la bonne réalisation du travail (travail bien fait).

Toujours pour Clot, le regard sur la fatigue se transforme, la fatigue lancinante qui peut impacter le moral. Cette forme de fatigue générée par les efforts fournis pour se forcer à travailler autrement « s'empêcher de faire le travail comme le travailleur le souhaiterait ». Pour mener cette activité il doit mobiliser ses compétences alors que dans une organisation adaptée, il devrait pouvoir compter sur le soutien social, finalement utiliser les ressources sociales.

C'est ce « travail empêché » qui entame le plus le travailleur qui la plupart du temps est réduit au silence. Clot (2010) avance qu'instituer ces conflits pourrait transformer les relations professionnelles.

Face à leur affaiblissement, les syndicats pourraient trouver dans l'instauration des espaces de controverses une voie de reconstruction, par en bas, en associant le conflit à la qualité de travail, le cœur des revendications, au lieu de disperser les forces.

Le collectif de métier pourrait être un instrument de travail contenant les gestes professionnels de chacun au lieu de défaire les groupes qui se constituent selon les affinités comme on le retrouve dans le management actuel qui veille à constituer des groupes de pairs au sein desquels la compétition interindividuelle l'emporte sur la solidarité.

L'appel au collectif est aussi une manière de rompre l'isolement de certains travailleurs « le conflit professionnel » implante le collectif à l'intérieur du professionnel où cette dispute

continue à produire ses effets malgré lui. De fait, « la personne n'est plus seulement dans un collectif, « c'est le collectif qui glisse dans la personne » ceci, au service de sa propre activité. Yves Clot précise que les solutions doivent se trouver à l'intérieur plutôt que de les externaliser et elles doivent s'établir sur le long terme. (Clot, 2010)

2.4. L'approche sociologique pour rendre compte du phénomène de l'usure

Nous nous sommes intéressée également aux travaux de Ravon ainsi qu'à ce que Cultiaux ajoute en termes d'épreuves professionnelles.

2.4.1. Les complications aggravantes

Pour Cultiaux (2018) les travailleurs sociaux sont soumis à de nouvelles épreuves professionnelles qui compliquent l'exercice du métier au quotidien et dont l'origine est à trouver à la fois dans l'évolution du contexte politique et dans les difficultés du management associatif à y apporter des réponses satisfaisantes. (Cultiaux, 2018).

Il y a deux types d'épreuves auxquelles sont confrontés les professionnels du social : les épreuves légitimes, celles qui permettent aux individus de dépasser, de grandir et de démontrer leurs compétences et les épreuves à contrario illégitimes.

Pour Cultiaux (2018), cela signifie que « les professionnels doivent, pour exercer leur métier au quotidien, mobiliser une multiplicité de regard, de savoir, de savoir-faire et de savoir être relevant tout autant du social que du psychologique, du relationnel ou parfois du politique, l'interculturel, du médical, de l'artistique. »

Ces épreuves qui sont « légitimes » aux yeux de l'acteur social, vecteurs de richesses inhérentes à la variété du quotidien, celles qui poussent le professionnel à aller plus loin, à se former, à collaborer à travailler en réseau. Ces épreuves « légitimes » sont associées à l'enthousiasme à la motivation et aux progrès.

Les épreuves illégitimes précise Cultiaux (2018) celles qui ne permettent pas au professionnel d'exercer correctement son métier en raison des conditions de travail détériorées (manque de moyens, manque de support, de reconnaissance des réalités du métier), parce qu'elles se cumulent jusqu'à induire une charge objective et subjective trop importante ou, dans un certain nombre de cas parce que les conditions de réussite ne sont pas clairement établies ou varient dans le temps ou selon les interlocuteurs ». Ces épreuves « illégitimes » rendent le travail difficile quotidiennement. Ce sont elles qui altèrent la santé, l'enthousiasme, l'engagement et l'identité du travailleur social. Ces complications qui ne relèvent pas « du coeur du métier », considérées illégitimes qui compliquent l'exercice de l'action sociale. (Cultiaux 2018). Ainsi « Contraints à mal travailler », ces acteurs du social s'en trouvent malaisés. Cultiaux (2018) ajoute « c'est bien à une situation d'impuissance (...) que renvoient le malaise et les plaintes des individus que nous rencontrons ».

Les évolutions aggravantes

Toujours pour Cultiaux (2018) plusieurs évolutions contribuent à cette complication du travail social :

- le mode de financement (contrôle plus strict, plus démocratique)
- la charge administrative qui empêche d'être sur le terrain à exercer son métier
- la multiplication des rôles (agent administratif, agent de contrôle, etc)
- les contradictions
- l'évolution des mentalités

Ce que relève Cultiaux (2016) c'est le fait que la précarisation ajoutée, la multiculturalité, l'émergence de violence dans la relation d'aide, qui pour certains sont minimisées étant de l'ordre du défi à relever ou d'occasion à saisir pour se spécialiser, se questionner. Le travail social tend vers l'action commerciale plutôt qu'aidante. Les exigences des bénéficiaires qui évaluent leur dû et qui sont prêts à porter plainte en cas désaccord. Les recours qui se multiplient à tout va. Les paradoxes auxquels les travailleurs sociaux sont aux prises. Satisfaire en même temps l'usager, l'Administration et le travailleur est une mission impossible.

Toutes ces complications qui ont pour résultante la perte de sens dans le travail social, l'identité du professionnel du social est atteinte et c'est aux responsables qu'il revient l'obligation de garantir de bonnes conditions de travail et de donner les moyens aux travailleurs en action, pour faire face à ces épreuves professionnelles paradoxales, voire schizophréniques, qui aspirent les travailleurs sociaux dans la pathologie. (Cultiaux, 2016)

2.4.2. La clinique de la plainte

Nous nous sommes également inspirés des travaux de Ravon et al (2008) qui nous parlent des configurations de l'usure. Ils proposent d'envisager l'usure dans une perspective d'épreuves de professionnalité.

Pour les auteurs, les travailleurs sociaux sont généralement des professionnels autonomes : ils définissent eux-mêmes les activités nécessaires à la bonne réalisation des prescriptions qui leur sont faites, mais les nouvelles données du travail social (extension de la vulnérabilité, droit des usagers, rationalisation et division du travail, individualisation de la relation d'aide) sont venues bouleverser cette autonomie relative, au point que les agents ont le sentiment d'avoir perdu le sens de leur métier. Une crise de la professionnalité, difficulté à se définir comme « bons » professionnels, s'est installée entraînant un discours de plaintes. (Ravon, Ion et al, 2007-2008)

La notion d'usure est confuse puisqu'elle permet de désigner à la fois les conséquences de la confrontation des travailleurs sociaux aux usagers réputés difficiles et les transformations institutionnelles de plus en plus contraignantes pour les professionnels. Elle rend bien compte d'une crise de la professionnalité lorsque les qualifications et les savoirs requis pour l'exercice de la profession entrent en contradiction avec les prescriptions de mandataire : le professionnel en situation ne peut plus s'appuyer sur ses compétences habituelles reconnues et donc sur son

expérience professionnelle. Néanmoins malgré les plaintes, qui ont une dimension subjective, certains arrivent à surmonter, les nouvelles contraintes, leurs difficultés et arrivent à résister et à poursuivre leur activité professionnelle. (Ravon, Ion et al, 2007-2008).

Autrement dit, la notion d'épreuve de professionnalité permet de rendre compte des différentes manières selon lesquelles les travailleurs sociaux éprouvent, endurent, mais aussi surmontent les atteintes à leur professionnalité.

Comme les travailleurs sociaux doivent affronter des situations de plus en plus nombreuses et inextricables, ils subissent un rythme de travail de plus en plus intense, des budgets sociaux réduits, des effectifs insuffisants, une charge de travail de plus en plus importante qui ne leur permet pas de prendre du recul. Le travailleur ne peut continuer à se construire comme un professionnel compétent et reconnu en raison de certaines conditions dans lesquelles il doit exercer. Entendons dans le terme compétence, en opposition à la qualification, le « caractère contextualisé et personnalisé de son action » (pertinence des initiatives, prises de responsabilités assumées, capacité à évoluer et s'ajuster). (Lichtenberger, 2003). En d'autres mots, le professionnel est celui qui sait mobiliser en situation professionnelle les données de son savoir, de son expérience à la fois sociale, personnelle et collective.

Même si ces épreuves de professionnalité peuvent être vécues de manière subjective, elles demeurent une affaire collective, tant du point de vue des causes que de leur dépassement.

Malgré la singularité des plaintes, c'est la profession dans son ensemble qui est touchée. Le problème de l'usure professionnelle ne saurait donc être personnalisé ; il doit être au contraire rapporté aux transformations du secteur et aux reconfigurations de ses métiers, aux nouvelles conditions de l'exercice professionnel lui-même.

Ils introduisent de la réflexivité sur leurs pratiques et participent ainsi au mouvement de recomposition de leur professionnalité. Ces stratégies de défenses peuvent être individuelles et collectives selon les contextes.

2.5. L'accompagnement

Terminer ce chapitre théorique par la notion d'accompagnement nous apparaissait comme une évidence d'une part, parce qu'il clôture le master en accompagnement des professionnels et d'autre part, parce que c'est au départ du service d'accompagnement psycho-socio-éducatif que notre question est issue. Le service d'accompagnement qui succède au centre d'orientation éducatif. Ce changement d'appellation qui s'impose avec la réforme de 2018 démontre des changements et des évolutions sociopolitiques qui touchent les acteurs sociaux. Appellation qui, aux yeux des intervenants sociaux, est plus conforme au travail effectué.

Le travail social tel qu'il est exercé par les acteurs de l'Aide à la Jeunesse et les Assistants de justice relève plus de l'accompagnement.

Plusieurs auteurs proposent une définition, nous retiendrons celle Maëla Paul qui dit « accompagner c'est se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui » (Paul, 2017, p. 47). Pour Paul l'accompagnement est « un dispositif relationnel qui vise, au travers

d'un échange et d'un questionnement, la compréhension d'une situation ou d'un projet » (Paul, 2017, p. 68). Boucenna (2021) définit l'accompagnement comme « *l'ensemble des activités d'un sujet, l'accompagnateur, qui participe au projet de transformation de l'activité cognitive et émotionnelle comportementale d'autrui dans la conscience que l'accompagné est l'auteur* ».

L'accompagnateur devient un guide pour le professionnel parfois désœuvré, qui a besoin de prendre du recul par rapport à sa pratique alors qu'il est dans son action. (Charlier & Biémar, 2012). « *Chaque action sera dépendante des élites contextuelles particulières* » (Boucenna, 2012, p. 77). Que ce soit de la part de l'intervenant social ou de l'accompagnateur, ils accompagnent l'un et l'autre et ils sont contraints de dégager une disponibilité à l'autre et de composer avec lui. Ils sont également obligés de prendre de la hauteur pour ne pas confondre les vécus. Cette posture nécessite un temps d'appropriation, car elle n'est ni aisée ni familière (Charlier & Biémar, 2012). Elle doit être éthique dans l'écoute : elle exige « *de prendre conscience de sa propre subjectivité dans la lecture qu'il fait du réel de l'autre* » (Biémar & Castin, 2012, p.52). Éthique dans la reconnaissance de l'autre, personne avec ses représentations, ses réalités, ses enjeux et aussi éthique dans l'autonomie, qui est la finalité de l'accompagnement.

Ce travail spécifique de l'accompagnement amène de l'incertitude (Boucenna, 2022) « car accompagner, c'est accueillir l'imprévisible, puisque rien ne peut être anticipé : ni l'objet, ni les réactions, ni le déroulement, ni l'évolution », « *chaque rencontre est unique et rien ne peut prédire ce qui va résulter de l'interaction* » (Paul, 2017, p.124).

Cet inconnu peut être, que ce soit pour le travailleur social ou l'accompagnateur, source d'anxiété. Pour gérer cette anxiété inhérente à l'activité, le travailleur social, l'accompagnateur, a besoin d'outils, de processus clair qui lui permettra de gérer l'incertitude et ainsi de réaliser sa mission. Des cadres clairs, du soutien qui fait parfois défaut dans les organisations professionnelles. L'absence d'outils appropriés, individualisés altère la qualité du travail. Accompagner, aider l'autre c'est aussi renoncer, au pouvoir sur l'histoire de l'autre, à exercer une influence directe sur le projet de l'autre. (Boucenna, 2012).

Durant notre travail de recherche, nous avons pu mettre en lien notre posture avec celle que Paul propose. La posture d'accompagnement la plus proche du « non savoir » pour privilégier et faire émerger l'intelligence qui naît des échanges, du dialogue avec l'autre et non des théories. L'accompagnateur soutient un questionnement plutôt que des affirmations. Cette posture de non-savoir suppose de laisser en suspens nos discours professionnels et personnels dominants (ce que nous savons et pensons savoir), se déshabituer de l'idée de comprendre trop vite l'autre, de savoir à sa place ce qu'il conviendrait de choisir, d'énoncer « le » choix qu'il conviendrait de faire et d'avoir l'esprit ouvert au défi et au changement, à l'inattendu » (Paul, 2012, p.16)

Paul précise qu'il serait impossible de réduire l'accompagnement à un mode uniforme, car il désigne tant une fonction qu'une posture et il renvoie à une relation ainsi qu'à une démarche vouée à devoir s'adapter à chaque contexte et chaque matrice relationnelle. (Paul, 2004).

2.6. Conclusion

Nous concluons ce chapitre en ayant une meilleure idée des notions théoriques soulevées qui nous permettent de procéder à des liens entre les différents concepts autour de l'usure. Nous pouvons à présent prendre appui sur ces notions pour soutenir notre méthodologie et pour procéder à notre analyse.

Nous pouvons également avec une posture d'accompagnement éclairée, aller à la rencontre du terrain.

CHAPITRE 3

3. Cadre empirique

3.1. Introduction

Nous présenterons dans ce chapitre nos choix méthodologiques, notre posture épistémologique et éthique ainsi que notre processus d'analyse et plus précisément l'analyse thématique pour laquelle nous avons opté. Nous commencerons par notre choix de recherche qualitative avec ce qu'elle implique comme positionnement épistémologique et éthique. Nous parlerons de notre choix du terrain exploré, de l'entretien compréhensif, des informateurs retenus. Pour terminer ce chapitre, nous établirons la liste des critères d'analyse et nous parlerons des limites de la démarche méthodologique.

3.2. Choix méthodologiques

3.2.1. La recherche qualitative

L'esprit et l'objectif de cette recherche visent à mieux cerner le phénomène d'usure identifié chez les travailleurs sociaux du secteur de l'AJ et des MJ. Nous allons entendre ce que ces travailleurs sociaux, de ces deux secteurs en particulier, nous disent sur leur ressenti de l'usure et de leurs conditions de travail. Pour y arriver, nous avons retenu une approche qualitative. Cette méthode vise plus à comprendre, à détecter des comportements, des processus qu'à décrire systématiquement, à mesurer, à comparer » (Kaufmann, 2016). Il s'agit de mieux cerner le phénomène d'usure généré par les conditions de travail, notre postulat de départ. Pour comprendre un phénomène, « on explore le vécu subjectif » (Martinez, 1997, p.3), on donne la parole aux participants. Notre intention étant de mieux comprendre au travers du vécu des travailleurs sociaux, appartenant au même secteur que le nôtre, ce qui se présente dans l'exercice du travail et plus particulièrement dans les conditions de travail qui conduisent à l'usure. Notre but, finalement, étant d'apporter un éclairage nouveau sur cette notion d'usure et de permettre d'engager des pistes de réflexion. Notre expérience dans le domaine dont nous avons tiré profit durant ces années nous permet de percevoir la réalité des autres.

« Il ne faut pas forcément faire abstraction de la personne qui conduit la recherche » (Poisson, 1991). Nous avons pris conscience de l'importance de notre rôle dans cette recherche. « Il ne doit se fier qu'à lui seul et il doit se considérer comme l'instrument de recherche le plus approprié pour l'étude scientifique de sujets humains ». (Poisson, 1991). Néanmoins pour Mucchielli (1983) le chercheur doit mettre « entre parenthèses » tout son savoir et ne pas tenter d'expliquer ce phénomène à l'aide de ses connaissances. Il doit par conséquent abandonner ses aprioris théoriques et ses références à des systèmes explicatifs tout faits et doit se présenter devant les phénomènes parfaitement disponibles.

Pour recueillir les données, le matériau de notre analyse, nous avons non seulement enregistré les entretiens, mais nous avons au cours de l'échange, pris note de mots clefs utiles à la relance sans trop se couper, par cette prise de note, de l'interaction en cours.

Une retranscription de 3 entretiens, ceux comportant des éléments nouveaux ou inédits, a été effectuée. (Annexes 6 -7-8)

3.2.2. Le terrain d'exploration

Nous avons limité notre terrain d'exploration aux services agréés et implantés sur le territoire que couvre la FWB. Six services repris dans l'Aide à la Jeunesse et quatre en maisons de justice. Le terrain de recherche m'était autant accessible que la circulation et la liberté dont bénéficient les professionnels sur les territoires choisis. La porte nous était grande ouverte du côté des professionnels sélectionnés dont nous reparlerons au point suivant.

Aller à la rencontre des travailleurs sociaux faisant partie de notre entourage professionnel était à la fois une phase excitante et insécurisante compte tenu, de la connaissance au préalable que nous avons des travailleurs, mais aussi vu le sujet « brûlant ». « *Un sujet peut être brûlant en raison du vécu individuel du chercheur* » Doury (2004). Pour la majorité d'entre eux, il s'agissait de professionnels que nous rencontrons sur notre terrain professionnel ou que nous sommes susceptibles de rencontrer dans l'exercice de notre travail quotidien. La question qui s'est d'emblée posée était « comment occuper une place de chercheuse alors que nous sommes impliquées sur ce terrain ? » Des lectures sur le sujet nous ont été éclairantes pour nous permettre de prendre une posture de « praticien chercheur » (...) « un professionnel et chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel, ou sur un terrain proche, dans un monde professionnel présentant des similitudes ou des liens avec son environnement ou son domaine d'activité ». (De Lavergne, 2007, p. 28). Nous avons mesuré que l'expression « praticien-chercheur » (...) signifie que l'activité professionnelle génère et oriente l'activité de recherche, mais aussi de façon dialogique et récursive, que l'activité de recherche ressource et ré-oriente l'activité professionnelle ». (De Lavergne, 2007, p. 29)

Cette démarche de recherche nous permettrait « d'accéder à de nouvelles compréhensions d'un monde professionnel connu, de mobiliser un ensemble de référents théoriques et de méthodes pour le regarder autrement, comme un monde étrange ». (De Lavergne, 2007, p. 30). Elle nous amènerait également « (...) à faire émerger des dynamiques d'expérimentation et d'action réflexive sur le terrain, à dégager quelques pistes d'action pour mieux faire, pour faire autrement ». (De Lavergne, 2007, p. 32). Nous pouvions aller sur le terrain avec l'idée que : « être praticien-chercheur, c'est donc se caractériser par une sensibilité particulière » (De Lavergne, 2007, p. 39).

3.2.3. L'entretien compréhensif

L'entretien compréhensif nous semblait être le type de dispositif le plus approprié en raison d'une part de l'expérience, du savoir précieux des répondants sélectionnés et d'autre part de la relation professionnelle existante préalablement avec les informateurs. Nous avons d'ailleurs présenté l'entretien davantage comme un échange autour du sujet de l'usure que comme un questionnaire. Néanmoins comme l'écrit Kaufmann, (2018) « il s'agit dans l'entretien compréhensif de s'approcher de la conversation sans tomber dans l'équivalence des positions ». (Kaufmann, 2018, p. 74). Durant ce type d'entretien, nous pouvons nous limiter à quelques relances pour susciter la parole ou pour recentrer le propos sur le thème ou la question posée.

L'entretien compréhensif pour lequel nous avons opté en nous référant à Fugier (2010) qui indique que dans le cadre d'un tel entretien, le chercheur ne s'adresse pas à un « enquêté », dans l'unique optique de recueillir ses représentations. Il s'adresse plutôt à un informateur, susceptible de lui exposer ses raisons concernant ses représentations. Dans le même esprit Kaufmann (2011) précise que l'enquêteur doit s'engager activement durant la conduite de l'entretien, pour provoquer l'engagement de l'enquêté. Ainsi, durant l'entretien compréhensif, le chercheur réalise des allers et retours permanents entre compréhension, écoute attentive et prise de distance, analyse critique. Ce type d'entretien correspond à ce que nous cherchons pour étayer notre compréhension des vécus en lien avec l'usure et les conditions de travail, produire du sens et construire un nouveau savoir.

Nous avons mené ces entretiens dans une position semi-directive c'est-à-dire, en laissant les questions réfléchies au préalable (voir guide d'entretien en annexe) tout en limitant nos interventions, mais en encourageant la parole de l'intervenant en face de nous. Tout au long de l'entretien, nous avons tenté de rester mobilisée à partir de sa parole et non de la nôtre (Fugier P., p.34)

Kaufmann, (2018) soutient que si l'entretien doit être compréhensif, c'est parce que son caractère familial, la dynamique de confiance (et de confidences) nouée avec l'enquêteur permet de « descendre » sous un niveau de surface, qui serait celui de l'entretien traditionnel, et d'accéder, par bribes, à une « vérité » plus profonde, à la personnalité cachée derrière le masque des rôles sociaux. La relation « familière », mais professionnelle, existante entre nous et les informateurs, nous a dispensée de prendre de multiples précautions nécessaires pour d'abord briser la glace, la relation de confiance étant initialement bien présente.

L'entretien compréhensif qui nécessite dans l'interaction des capacités, d'écoute, d'empathie, de neutralité, nécessite également de trouver la juste distance (Loubet Del Bayle, 1989 as in cited Kaufmann, 2018, p. 82). Néanmoins comme s'insurge Anne Gotman : « rien ne sert de s'effacer, de regarder de biais, de baisser les yeux, de prendre un air modeste (...) » la connaissance professionnelle partagée entraîne que « nul ne croira que vous n'avez pas d'opinion sur le sujet qui vous occupe, ni de préférence aucune » (Gotman 1985, p 163).

L'avantage de ce type d'entretien réside dans le fait que les informateurs savent qu'ils vont trouver en face d'eux un enquêteur à l'écoute reconnaissant plutôt que jugeant et remettant leur parole en doute.

Le travail d'interprétation consistera par la suite, à dégager progressivement les hypothèses des matériaux recueillis (...). L'entretien approfondi permet de pénétrer le système de représentation des personnes, d'en dessiner les lignes de force et de pointer les contradictions avec les discours préalablement affichés. (Kaufmann, 2018 p., 177-179)

Durant nos entretiens nous avons adapté notre posture, la plus proche possible du « non savoir », compte tenu de la connaissance du terrain et des informateurs. L'accompagnateur privilégie « l'intelligence qui naît des échanges, du dialogue avec l'autre et non des théories en surplomb. Il soutient un questionnement plutôt que l'affirmation. Cette posture de « non-savoir » suppose de laisser en suspens nos discours professionnels et personnels dominants (ce que nous savons et pensons savoir), se déshabituer de l'idée de comprendre trop vite, de savoir à la place de l'autre ce qu'il conviendrait de choisir, d'énoncer « le » choix qu'il conviendrait de faire et d'avoir l'esprit ouvert au défi et au changement, à l'inattendu. » (Paul, 2012, p.16)

Ainsi, l'entretien compréhensif utilisé met l'accent sur le vécu de l'individu, donc sur son expérience subjective et la compréhension quand fait du chercheur.

3.2.4. Les informateurs

L'échantillon qui n'est qu'un instrument comme le dit Kaufmann (2018), est mal adapté dans l'optique qualitative, car il porte en lui-même l'idée de la représentativité et de la stabilité. (Kaufmann 2018). « Dans l'entretien compréhensif, plus que de constituer un échantillon, il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs » (Kaufmann. 2018, p. 68).

Notre échantillonnage s'est construit simplement en filigrane des échanges informels évoquant notre recherche et sa thématique. Certains travailleurs intéressés par la problématique se sont proposés spontanément et d'autres ont accepté de répondre à la suite de notre demande directe. Un seul répondant en raison de son vécu professionnel nous a été suggéré par un autre informateur.

Notre reconnaissance sur le territoire, en termes d'ancienneté, de compétences et la qualité relationnelle entretenue avec les travailleurs du secteur élargi nous a permis d'obtenir la participation enthousiaste de chaque répondant.

Tous les répondants, sur base volontaire, ont accepté d'être enregistrés lors des entretiens qui se sont déroulés, pour certains en présentiel et pour les autres en visio compte tenu de l'éloignement géographique. Aucun d'entre eux n'a manifesté le désir ou l'obligation de réaliser cet entretien dans son cadre professionnel ou à l'extérieur de celui-ci. Les entretiens se sont passés tantôt dans leur contexte professionnel et tantôt ailleurs, à l'endroit de leur choix.

Les cinq premiers entretiens se sont déroulés sur la période de mars à mai sur base des premiers concepts théoriques retenus. Les autres entretiens ont été réalisés de mai à juillet, une fois le guide d’entretien adapté aux concepts nouveaux relevés comme étant utiles à l’analyse.

Nous avons repris la fonction et le secteur d’activité de chaque répondant pour préciser qu’il s’agit bien des travailleurs du secteur de l’AJ et celui des MJ, ceux qui travaillent sous mandat, auxquels nous nous sommes intéressés pour analyser le sentiment d’usure. C’est l’histoire qui nous intéresse (Kaufmann, 2018) « L’erreur à éviter étant la généralisation » Kaufmann, p. 64)

Notre premier choix s’est porté sur des travailleurs ayant un nombre certain d’années d’anciennetés, ce qui semblait logique, vu que l’idée d’usure professionnelle, définie par une répétition, un sentiment consécutif au nombre d’années prestées, était retenue. Comme nous avons décidé de placer le focus sur les conditions de travail génératrices d’usures, il nous a paru intéressant au fil de l’enquête d’interroger des travailleurs comptabilisant moins d’années de service afin de mieux rendre compte de ce que les conditions de travail sont davantage responsables de l’usure que le nombre d’années de travail.

En ce qui concerne le sexe, bien que cette profession soit toujours largement féminisée avec des taux d’occupation d’emploi par les femmes allant de 63% dans les métiers d’éducation spécialisée à 95 % dans les métiers de l’aide sociale (Dauphin, 2009), nous souhaitons obtenir l’avis de travailleurs. Il nous a été possible d’obtenir la voie de 2 hommes sur 9 répondants.

Nous pouvons également rappeler que le choix du secteur s’est opéré sur base des travailleurs sociaux exerçant sous mandat.

Le tableau suivant reprend les données de l’échantillon organisées en fonction du nom fictif, de l’âge, de l’ancienneté, de la fonction et du secteur de travail.

Répondants	Âge	Nombre d’années dans l’institution	Fonction	
Répondant 1	61 ans	21 ans	AS	MJ
Répondant 2	55 ans	32 ans	AS	AJ - SPJ
Répondant 3	41 ans	18 ans	AS	MJ
Répondant 4	56 ans	27 ans	AS	MJ
Répondant 5	20 ans	18 mois	AS	AJ - SAJ
Répondant 6	28 ans	7 ans	AS	AJ - SAJ
Répondant 7	48 ans	25 ans	Educ S	AJ - Hébé
Répondant 8	55 ans	33 ans	Psy	AJ - SAPSE
Répondant 9	32 ans	10 ans	Crimono	MJ

Le choix de ne pas récolter de l’information venant de nos collègues directs a été volontaire d’une part pour éviter les éventuelles malaises et d’autre part, cette position nous apparaissait

comme une évidence, compte tenu de l'éloignement de l'équipe observé à l'égard des autres travaux déjà menés, et même si nous restons convaincues de la plus-value pour l'équipe.

3.2.5. Le guide d'entretien

Pour établir notre guide d'entretien (Annexe 4) nous nous sommes référés à Kaufmann, (2018). Le guide d'entretien est très souple dans l'entretien compréhensif. Il reprend la liste de questions qui servent de base pour faire parler les informateurs autour du sujet. Pour Kaufmann, (2018) initier une conversation est plus riche que le simple questionnaire, tout en veillant à rester dans le thème. (Kaufmann, 2018)

Pour cet échange, nous avons pensé et élaboré les questions pour inviter les répondants (informateurs) à nous parler autour du thème annoncé. Nous avons d'abord élaboré des questions thématiques, ouvertes, que nous avons précisées par la suite en fonction des réponses des informateurs. Nous avons pensé les questions de manière plus fine et hiérarchisée pour récolter des précisions tout en laissant l'informateur très libre de s'exprimer.

Cette façon de procéder nous a permis de structurer davantage notre pensée pour effectuer les relances tout au long des entretiens. Ce guide se voulait être un outil nous permettant de cheminer selon une certaine logique, en respectant le rythme de l'informateur, mais, tout en nous détachant suffisamment pour rester attentif et à l'écoute du contenu apporté par l'informateur.

Nous nous sommes placée dans une démarche inductive en espérant découvrir les aléas du terrain et du métier. Cette approche inductive dont les résultats se présentent avec des mots et non avec des chiffres.

3.2.6. La méthode d'analyse

Nous avons choisi d'effectuer une analyse thématique. Pour Paillé (2016) l'analyse thématique s'effectue selon « ses filtres de décodage, c'est au travers d'eux que notre compréhension se construit, ce qui rend la manœuvre délicate et, qu'il est important de prendre conscience de ses propres émotionnels, culturels, stratégiques, etc. Le chercheur va devoir faire preuve d'empathie pour détecter le sens de la parole de l'interviewé. L'analyse va permettre de rendre intelligibles les phénomènes, de mettre en relation les phénomènes observés et ceux attendus ». (Paillé, 2016, p.387)

Paillé (2016) avance que « ce qui caractérise les techniques de traitement ou d'analyse thématique c'est essentiellement, la mise en œuvre des ressources de l'intelligence pour saisir des significations. Les rapprochements, les confrontations et les mises en reflations des données, les mises en perspective et les cadrages, la saisie des récurrences et des analogies ainsi que les généralisations et les synthèses font surgir les significations (...) » (Paillé et Muchielli, 2016, p. 15 -16)

De la même façon que Paillé et Muchielli nous considérons que l'Homme ne peut s'empêcher de tenter de comprendre le fonctionnement du monde dans lequel il vit. (Wittezaele, 2016). Dans le cadre d'une recherche qualitative, la pensée est soumise à un traitement systématique et rigoureux, caractéristique essentielle de la démarche scientifique de qualité, ce qui n'enlève rien au savoir produit que nous en retirons. C'est dans ce sens que nous allons ancrer notre véritable travail d'analyse, de compréhension, d'interprétation en tant que travailleur social, mais aussi d'individu, donc en tant que professionnel et praticien-chercheur.

L'analyse thématique est pour Paillé et Mucchielli (2016), « un procédé de réduction des données. » Pour le traitement des données, nous avons dégagé des thèmes en lien avec la théorie en reprenant, comme le suggère Paillé et Muchielli, les données fondamentales « qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi traite-t-on ? (Paillé et Mucchielli, 2016, p., 235). Cette méthode, pour nous permettre de saisir l'ensemble des thèmes d'un corpus en lien avec l'usure, notre objectif de la recherche.

Cette analyse va nous amener dégager ce qu'il y a de pertinent et de fondamental dans les propos tenus lors des entretiens. Par ce processus d'analyse thématique, nous avons pu sortir les propos redondants et isoler les propos inédits, répertorier et analyser les thèmes émergent des données en lien avec les conditions de travail qui produisent le sentiment d'usure.

Nous avons pour analyser, procéder de la manière suivante :

Nous avons d'abord procédé à l'écoute des enregistrements. Nous avons ensuite repéré les thèmes à la lumière de notre cadre théorique et les thèmes émergents. Nous avons réalisé le regroupement des différents thèmes et nous avons établi des sous-thèmes pour donner sens aux données récoltées à partir de la retranscription partielle des propos tenus par les répondants sous la forme de recensement des verbatim.

Comme le propose Paillé et Mucchielli (2016) nous avons procédé à l'examen minutieux des verbatim et nous avons commencé la construction de notre représentation synthétique et structuré du contenu analysé dans l'idée de « l'arbre thématique » comme synthèse thématique complète.

Pour finir par le passage de la « logique thématique » à la « logique interprétative ». Nous avons opté pour interroger les thèmes ou de les laisser nous interroger, de les confronter les uns aux autres afin d'aboutir à la discussion.

Contradictions entre les prescriptions et le travail, le manque de soutien, manque de reconnaissance des collègues et des responsables, manque de moyens, mise en échec répétée, perte de sens, confrontation des défaillances de l'institution, les exigences de compétences, de performance, le sentiment d'isolement, d'individualisme, manque d'espace pour la controverse, manque de temps de réflexivité, le manque d'espace pour l'analyse de ses pratiques. Nous avons relevé les éléments significatifs, redondants. Certains verbatim ont été intégrés dans un tableau et les phénomènes observés ont été pointés.

3.2.7. Les limites de la démarche

La taille de l'échantillon amène des réserves quant à la représentativité, car rien n'assure que les intervenants sélectionnés parleront comme tous les autres travailleurs sociaux qu'ils sont censés représenter (Kaufmann, 2018), tout en sachant comme le dit Michelat, (1975) qu'un échantillon ne peut être considéré comme représentatif dans une démarche qualitative.

La posture éthique impose un esprit critique et réflexif. Cela veut dire s'interroger sur le bien-fondé de notre posture d'accompagnement, les limites, le cadre de bienveillance, de non prise de pouvoir et de respect de l'autre. Le fait de bien connaître le terrain ainsi que les informateurs comporte à la fois un avantage et un inconvénient. Compte tenu du temps court consacré à chaque entretien, connaître les informateurs apporte un gain de temps. Il n'a pas été utile de prendre un moment pour briser « la glace », nous avons pu rentrer assez facilement dans le vif du sujet, la relation de confiance étant clairement établie et posée. Cependant, étant donné cette relation de confiance et de proximité professionnelle, le risque de dévier du sujet et de passer ainsi à côté de certaines informations importantes était bien présent sans pour autant être un réel frein. Les propos récoltés, mêmes ceux de l'ordre de la confiance, ont non seulement augmenté la qualité des informations, mais ils ont également apporté une richesse en termes de surprise. Sur ce point, compte tenu de la profondeur des propos, de la charge émotionnelle attenante, certains propos ne pourront malheureusement être retranscrits en raison du risque d'identification possible et surtout des effets qu'ils pourraient provoquer.

Par éthique et respect à l'égard des répondants qui nous ont accordé une grande confiance et qui se sont livrés en toute transparence, ces considérations seront retenues pour l'analyse, mais pas retranscrites malgré leurs pertinences.

La variété et la richesse des données ont augmenté la complexité dans le traitement thématique. Certaines nuances nous ont donné l'envie de constituer un sous-thème de plus. Néanmoins pour la faisabilité et la compréhension finale nous avons dû nous cantonner à notre cadre théorique.

Sur le plan théorique, nous nous sommes centrée sur la notion de l'usure encore peu explorée dans le contexte du travail. Il serait pertinent que les études futures examinent davantage la différence entre l'usure et les autres risques psychosociaux.

Consciente de ses limites, nous avons procédé à cette analyse avec la plus grande rigueur possible pour limiter les biais et les impacts sur la recherche.

3.2.8. Conclusion

En conclusion, nous dirons que le caractère empirique de cette recherche nous a dirigé, dans la récolte des données et pour préparer les entretiens. Le rôle de chercheur ne s'improvise pas, il demande une préparation ordonnée et rigoureuse. En raison du thème, du choix de terrain et des informateurs sélectionnés, nous avons opté pour une démarche inductive. Nous allons à présent révéler l'analyse des données obtenues.

CHAPITRE 4

4. L'analyse et les résultats

4.1. Introduction

Ce chapitre est consacré au traitement des données récoltées et à la présentation des résultats. Il nous permettra de répondre à notre question de recherche :

Comment l'usure des travailleurs sociaux de l'AJ et des MJ est-elle le produit des conditions de travail ? Sachant que notre postulat était que les conditions de travail sont le facteur principal de dégradation de la santé mentale du travailleur, qui le conduit à l'usure.

Comme nous avons traité les verbatim en fonction des thèmes classifiés selon les théories retenues, il nous semblait pertinent avant d'entamer l'analyse de rappeler ces thématiques et de reprendre certaines caractéristiques des répondants.

Les thématiques

Vous trouverez un tableau reprenant ces thèmes et les sous-thèmes en annexe 9

- Les exigences au travail.
- L'engagement professionnel.
- Les relations de travail.
- Les contradictions entre les prescriptions et le travail, les paradoxes.
- Les affects (émotions – ressentiments – état d'esprit).
- La reconnaissance.
- Les complications nouvelles.

Sur un total de 9 répondants nous relevons 2 hommes et 7 femmes dont l'un d'entre eux occupant un poste de directeur d'équipe depuis peu de temps. La représentativité étant calquée sur la réalité du secteur sociale largement plus représentée par les femmes. Nous vous renvoyons au tableau reprenant les caractéristiques de chaque informateur. (Annexe 10)

Néanmoins nous allons en transmettre les données principales à la compréhension de notre analyse.

Nous avons sélectionné initialement des travailleurs avec une carrière professionnelle au-delà de 20 ans. Nous avons en tête que c'est le nombre d'années de carrière effectué dans des conditions compliquées qui altèrent le bien-être du travailleur et qui peuvent le rendre insupportable à force.

De manière à obtenir de l'information, nous avons ajusté délibérément ce critère en cours de recherche vu que nous nous interrogeons sur l'incidence des complications vécues et surtout sur leur processus. Nous nous questionnions sur son commencement. À partir de quand le travail de sape sur la bonne santé au travail commence ?

Nous avons dès lors interviewé 3 travailleuses sociales ayant peu d'années de travail (10 ans maximum). Notre intérêt portait sur le discours qu'elles allaient pouvoir nous tenir par rapport aux conditions de travail et la perception qu'elles avaient du ressentiment d'usure.

Nous avons donc un échantillon qui, bien que petit, dès lors peu représentatif du secteur de l'action sociale, pouvait cependant noter une certaine représentativité en termes de temps de carrière. Nous pouvions ainsi analyser le discours tenu par des débutants (moins de 10 ans) et celui tenu par des travailleurs confirmés (plus de 20 ans)

4.2. L'analyse

Tout d'abord en commençant notre analyse nous avons d'emblée repéré l'émergence de nombreux propos communs aux répondants. Il nous était impossible de ne pas être frappé par la redondance des discours tenus, avec les mêmes termes significatifs.

Tous les répondants amènent l'assertion que leurs conditions de travail représentent, à leurs yeux, le vecteur principal d'une forme d'usure qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur travail. En posant la question de ce qu'évoque l'usure professionnelle pour eux, ces derniers l'associent sans réserve aux conditions de travail vécues. Ils s'accordent pour dire qu'elles sont difficiles, décourageantes, qu'elles usent et viennent compliquer davantage le travail social des intervenants de l'Aide à la jeunesse et celui des AJ occupés à assumer leurs missions civiles.

Le terme d'usure est sorti naturellement au cours l'entretien, sans même le remarquer. Ce mot « usé » étant fréquemment utilisé dans le langage populaire.

Pour tous les informateurs, la notion de l'usure est floue. Ils l'associent pour la plupart, aux risques psycho sociaux et particulièrement au *burn-out*.

Le répondant 6 dira « l'usure me semble être un niveau plus élevé que la fatigue, la pénibilité ou le burn-out. Selon moi, il est plus facile de surmonter le burn-out, la fatigue que l'usure, car une fois que l'humain est trop usé, il n'y a plus de retour en arrière possible ».

Malgré les confusions, la plupart des répondants citent la dimension de répétition. « *Usé à force de tirer sur la corde* » (Répondant 1)

« *le travail use pour finir* » (Répondant 9)

« *C'est usant à la longue de travailler pour rien* » (Répondant 8)

« *Pour moi, l'usure, il s'agit d'un impact important sur la santé physique ou psychique après avoir travaillé longtemps dans des conditions inadéquates* » (Répondant 6)

Par contre le mot souffrance est très peu ressorti. Le terme plaisir ayant été quasi exclu du vocabulaire des informateurs à l'exception d'un informateur qui a complètement renversé la tendance en focalisant sur cette notion de plaisir durant tout l'entretien. Ainsi, nous avons accordé une place plus grande à la notion de plaisir. Le plaisir au sens psychodynamique du

terme. (Dejours, 2016). Le rapport entre le plaisir – la souffrance - dans les rapports sociaux, au sein de l'organisation.

Cette notion de plaisir en quelque sorte plus inattendue est intéressante à intégrer et surtout à en observer les effets qui en découlent, car on peut d'entrée de jeu formuler l'hypothèse selon laquelle notre vécu de conditions de travail compliqué n'a-t-il pas éclipsé la notion de plaisir au travail ? Nous espérons pouvoir répondre à cette hypothèse plus tard.

Quoi qu'il en soit, il est utile de relever la nécessaire vigilance qu'il faut avoir durant conduite des entretiens. En raison de cette posture de praticien-chercheur (Arbarello, 2004) nous sommes également restés attentifs durant l'interprétation des données qui peuvent être biaisées par notre subjectivité et notre état d'esprit du moment.

Cette double posture bien présente durant tous les entretiens menés nous a poussée à redoubler de vigilance tant les discours tenus nous parlaient. Elle nous a aussi amenée à devoir utiliser nos capacités de relance pour ne pas nous laisser entraîner dans une discussion et sortir alors de notre objectif de récolte d'information à visée de chercheuse. Cette posture de chercheuse-praticienne nous a parfois incitée à nous impliquer dans une forme de débat. Grâce à notre expérience professionnelle et aux lectures diverses sur le sujet, nous avons pu reprendre la distance nécessaire sans manquer d'empathie, mais sans être dans une compassion trop grande ou un partage excessif. Nous avons pu expérimenter la nécessité d'être dans une posture de va-et-vient permanente.

À la fois surprise par le vécu témoigné à certains moments avec force et à la fois pas étonné, nous avons tenté de ne pas perdre ce rôle de chercheuse, tout en restant proche d'autre part, pour garantir le confort de l'informateur et d'autre part, pour ne pas manquer la récolte de nos informations. Cette posture a été d'autant plus difficile à garder, car la plupart des informateurs nous pratiquent dans un autre contexte et que nous avons nos propres filtres de décodages en matière de conditions de travail compliquées. Nous retenons la richesse de cette double posture.

Nous avons par l'analyse qualitative traité nos données et, faut-il le rappeler notre subjectivité en tant que praticien-chercheur intervient. Cette démarche nous a permis de saisir le sens que donnent les travailleurs sociaux à leur sentiment d'usure.

Il est cependant à noter que l'analyse des données récoltées et les résultats qui ressortent sont à prendre comme des éléments pour comprendre un phénomène social et non comme des résultats exhaustifs qui témoignent d'une vérité absolue au regard d'une situation complexe et entremêlée.

Notre analyse s'est construite à partir des 9 entretiens menés avec 2 travailleurs sociaux et 7 travailleuses sociales. Cette représentativité nous laisse penser qu'elle est calquée sur la réalité du secteur sociale largement plus représentée par les femmes.

Nous vous renvoyons au tableau reprenant les caractéristiques de chaque informateur, mais nous allons néanmoins en transmettre les données principales à la compréhension de notre analyse.

Nous avons sélectionné initialement des travailleurs avec une carrière professionnelle allant au-delà de 20 ans. Nous avons ajusté délibérément ce critère en cours de processus de recherche vu que nous nous interrogeons sur l'incidence des complications vécues et surtout sur leur commencement. À partir de quand leur travail de sape sur la bonne santé au travail commence ?

Nous avons dès lors recherché des travailleurs débutants. Notre intérêt portait sur le discours qu'ils allaient pouvoir tenir par rapport aux conditions de travail et la perception qu'ils avaient du ressenti d'usure. Notre échantillon, bien que petit, donc peu représentatif du secteur de l'action sociale, nous semble représentatif sur le temps de carrière. Nous partions en effet sur l'idée que c'est nécessairement le nombre d'années de carrière dans des conditions compliquées qui altère le bien-être du travailleur et qui peut le rendre insupportable à force.

Le fait d'avoir interviewé 3 travailleuses sociales ayant moins de 10 ans d'ancienneté, dont l'une d'entre elles comptabilisant 18 mois de carrière professionnelle nous laissent penser que cette démarche était pertinente, car nous retirons plus de convergence que de divergences dans les opinions recueillies. Il s'agit des répondants débutants 5- 6 - 9 que nous montrerons en ajoutant le sigle * pour les rendre visibles.

Portons un regard plus minutieux sur les convergences et les divergences pour mieux nous rendre compte du phénomène de l'usure selon le principe de saturation. (Marshall et al. (2013)

Suivons nos thèmes définis (annexe 9)

4.2.1. Les exigences au travail

Quelle que soit l'organisation professionnelle, les travailleurs interrogés se plaignent des mêmes maux. Une trop lourde charge de travail, un temps limité, une rentabilité attendue selon des performances qui seront évaluées davantage en terme comptable que de qualité dans la relation d'aide, un manque de moyens, d'outils, des changements de procédures, toutes ces exigences cumulées deviennent inatteignables et sont vécues comme un réel frein à la bonne qualité du travail rendu. Contraints à mal travailler. (Dejours, 1998)

La charge de travail, le temps attribué au dossier qui est comptabilisé par les programmes informatisés « *le fait de devoir remettre des rapports est lourd* »

« *Ce qui caractérise la mission civile, c'est les 10 pages de rédactions. C'est beaucoup d'investissements* » « au détriment du travail avec les gens » (Répondant 1)

Il y a un manque en termes d'outils pour bien faire son travail « *on nous demande de suivre le jeune de près alors que l'on n'a pas le temps* » « *Je prends souvent sur mes heures d'ailleurs* »

« faute de temps, on perd le contact avec le terrain, on a déjà perdu le contact direct avec les juges. Avant on disait, tu vas aller voir ton juge » « Maintenant, les juges, les autorités ont perdu leur crédit » (Répondant 2)

« Depuis la réforme le temps des interventions a diminué. On a le même temps pour un dossier banal qu'une problématique lourde » (Répondant 8)

« La charge administrative en mission civile est lourde et usante » (Répondant 9)

On relève ici l'écart entre le travail tel qu'il est prescrit et le travail réalisé (Dejours, 2016) qui met en difficulté le travailleur. Parfois ils trouvent des parades, des aménagements, mais ce qu'ils remettent ici très clairement en cause c'est l'organisation du travail et les exigences qui ne tiennent pas compte des réalités.

« on traite les urgences, parfois on n'a pas le temps pour l'écoute, on doit empiéter sur le temps d'entretien » « l'inspection en demande de plus en plus » (Répondant 5)*

« On manque de moyen pour faire un bon travail » (Répondant 6)*

La plupart des travailleurs sociaux à qui nous nous sommes adressée ne font pas le travail comme ils voudraient le faire et de la manière dont ils aimeraient le faire (travail empêché qui entame le plus le travailleur, qui la plupart du temps est réduit au silence (Clot 2010)

De plus, ils ne peuvent en parler soit parce qu'il n'y a aucun espace de prévu pour le faire ou soit parce qu'ils ne sont pas entendus.

Dans les propos récoltés, on relève que les travailleurs sociaux interrogés sont soumis à des épreuves illégitimes (Cultiaux, 2018) qui ne leur laissent pas la possibilité d'exercer correctement leur métier. Les exigences professionnelles qui détériorent les conditions de travail, qui induisent une charge objective et subjective trop importante, cumulée au fait d'être empêché, au fait de ne pouvoir exercer dans un contexte de réussite, sont des épreuves qui conduisent ces travailleurs sociaux aux plaintes qui, si elles ne sont pas entendues, traitées, transformées en épreuves légitimes, celles qui permettent aux travailleurs de grandir, de dépasser les difficultés et de démontrer ses compétences, conduisent à l'altération de la santé, à l'usure.

4.2.2. L'engagement professionnel

Voyons les impacts à travers les propos relevés.

« L'espace d'autonomie est réduit à cause de ces directives, il faut parfois être ingénieux et créatif, mais c'est parfois si difficile qu'on en devient des exécutants » (Répondant 1)

Alors que pour certains travailleurs l'engagement fait écho à une vocation à laquelle ils s'accrochent pour garder la motivation, d'autres sont touchés par les exigences qui viennent réduire l'autonomie, leur liberté.

« On a la liberté que l'on prend, mais c'est parce que je suis ancienne et que j'ai compris » (Répondant 1)

« Maintenant c'est tellement vite fait, bien fait qu'il y a moins de spontanéité, le plan de carrière est mis en avant » « Moi j'essaie de rester dynamique, active et quelqu'un de terrain. Je dois rester moi-même pour garder la motivation et du sens dans mon travail, mais je suis traitée d'électron libre. (Répondant 2)

« J'aime encore mon métier, mais plus dans ces conditions-là » (Répondant 8)

Pour les auteurs, c'est quand le travailleur ne peut plus créer au départ de sa souffrance ni s'en dégager par des parades (défenses) que celle-ci risque de devenir pathogène. Si on enlève les marges de manœuvre ou que les débutants n'arrivent pas à les créer, on voit apparaître la souffrance.

« Ça fatigue de devoir trouver des solutions en restant dans les règles » « Parfois on bricole, ça ne marche pas toujours, mais si ça marche on est content » (Répondant 6*)

« On accorde peu de place au bénéficiaire, parfois c'est tellement cadré (...) » (Répondant 5*)

« Heureusement on essaie de s'entraider sinon(...), mais parfois ça provoque aussi des tensions entre collègues » (répondant 6*)

« J'espère ne pas m'user à cause de ces mauvaises conditions de travail, de rester engagée sinon j'irai voir ailleurs » (Répondant 5*)

Les travailleurs sociaux de l'AJ doivent bricoler pour venir en aide à un jeune dans l'attente qu'il soit pris en charge par un service sur une plus longue durée, tant il y a un engorgement dans les services. « On doit trouver des solutions provisoires qui durent parfois longtemps » (Répondant 4)

« Parfois on est obligé de faire un travail juste pour rassurer le mandant qui lui n'a pas de solution adéquate, parfois ça n'a aucun sens, par exemple j'ai été mandatée pour une famille dont les parents avaient besoin d'un suivi intensif, mais il n'y avait pas de service disponible. Or, le mandant sait que ce n'est pas notre travail. Une place s'est libérée et mon intervention a pris fin, elle aura duré un mois » « Ça n'a aucun sens, et ça, ce n'est pas le métier que j'ai choisi ». (Répondant 8)

Ces épreuves illégitimes (Cultiaux, 2018) sont celles qui, comme nous pouvons l'identifier dans ces propos, réduisent l'enthousiasme, la perte de sens, l'engagement et qui conduisent à la perte de son identité professionnelle.

Il y a donc un apport de bricolage, des aménagements, des contournements nécessaires pour parvenir à aller au-delà de ce que Dejours (2016) appelle le réel du travail. Le réel du travail compris comme ce qui est difficile à réaliser, à faire ou à dire (Clot, 2006) pour rester motivé, engager et ainsi mettre en œuvre son pouvoir d'agir.

Chacun cherche un sens et une cohérence à ce qu'il fait. Sans elle c'est plus difficile de défendre ses valeurs, ses engagements. L'usure est à la fois négative lorsqu'il y a une perte de sens du travail, quand il y a une absence de remise en question, mais elle peut aussi entraîner du positif

dans les situations où des stratégies de défenses de la professionnalité peuvent se déployer au sein de l'organisation et avoir un effet revalorisant.

L'engagement professionnel n'obtient pas une position tranchée de la part des répondants à l'exception du répondant 1 qui termine l'entretien en disant « *je reste engagé, mais usé* ». On note chez les autres « *une passion du métier* » (répondant 6), une position militante pour le répondant 2, mais dans les autres discours, nous identifions que l'engagement du travailleur peut être mis en corrélation avec les valeurs personnelles. Cette valeur engagement dans « le service à autrui », « d'aide à autrui » qui se concrétise dans la relation d'aide tient une place centrale qu'il associe à la reconnaissance. Les répondants se sont engagés au service des bénéficiaires et la reconnaissance qu'ils obtiennent en retour suffit à maintenir leurs engagements, mais elle ne semble pas exclure pour autant le ressenti d'usure. Cet engagement, nous pouvons aussi le mettre en lien avec le sens au travail. C'est parce qu'ils trouvent encore du sens au travail qu'ils restent engagés « *tant que les bénéficiaires sont contents, c'est le principal* » (Répondant 1, 2, 3, 4, 5*, 6*, 7)

4.2.3. Les relations au travail

La gestion des relations est un aspect important dans une organisation institutionnelle.

4.2.3.1. La relation aux bénéficiaires

Même si, les répondants sont unanimes, sur le fait que la relation aux bénéficiaires est de plus en plus compliquée comme les auteurs s'accordent à le dire, ce n'est pas forcément à cet endroit qu'est pour eux, le lieu le plus marquant de fatigue ou d'usure.

« *Non, ce qui se passe, c'est que les bénéficiaires viennent de plusieurs générations de souffrance et que l'on a toujours de moins en moins de moyens pour eux et pour nous aussi* »

« *J'ai travaillé dans l'hébergement, on prenait les situations à bras le corps, on y allait !* »

« *Les problématiques des gens n'ont pas forcément changé. C'est la perception des travailleurs sociaux qui a changé* » (Répondant 2)

« *Non les bénéficiaires n'ont pas vraiment changé, enfin si, il y a plus de précarité, mais les gens sont les mêmes et après c'est mon métier* » (Répondant 4)

Même pour les débutants, les conditions de travail sont plus dures à supporter que les bénéficiaires. « *Je dirais 40-60, 40 les bénéficiaires, 60 les conditions de travail et puis voilà les remarques des inspections (...) on doit être de plus en plus performant de plus en plus précis, c'est ça qui amène une usure et pas tant les bénéficiaires. Voilà il y a parfois des situations un peu compliquées, même si les bénéficiaires semblent parfois « lourds ». (...) or, finalement c'est parce qu'on n'a pas le pouvoir autant qu'on voudrait pour les aider. Ce sont plus les conditions de travail en fait* » (Répondant 5*)

« *L'échange avec les gens est enrichissant. Il nous donne un retour, après le dossier part au tribunal et là on n'a pas de retour sur notre travail* » (Répondant 4)

Seul le répondant 8 exprime une autre position dans la relation aux bénéficiaires « *ils s'en foutent, ils déposent leurs problèmes et à toi de te débrouiller. Ils portent plainte, introduisent des recours (...) et les intervenants doivent rendre des comptes aux supérieurs.* »

4.2.3.2. La relation aux pairs

C'est dans la relation entre collègues que les professionnels trouvent le ressourcement nécessaire. Soutenus par le collègue, ils s'entraident de manière informelle. L'apport, l'aide du collègue est précieuse dans les moments de doute, de questionnements face à l'exigence du travail qui coince le travailleur, qui le place dans des impasses. Certains peuvent compter sur le ou les collègues qui deviennent plus des partenaires, ils peuvent alors coconstruire des interventions, mais d'autres se sentent isolés, soit parce qu'ils le sont réellement, les remplacements n'étant pas systématiques ou soit parce que le climat qui règne dans l'équipe en raison du fonctionnement interne n'est pas propice à l'échange constructif et aidant.

« *Il y a beaucoup de solidarité et de confiance entre nous, on s'entraide* » (Répondant 6*)
« *avec les collègues ça va, mais il y a beaucoup plus « d'individuel » depuis l'arrivée des plus jeunes qui n'ont plus du tout le sens du collectif* » (Répondant 3 – 8)
« *Moi pour mes collègues, je suis une extraterrestre, certains collègues me freinent* » « *ils ne me comprennent pas toujours, mais le travail collectif a changé, mais j'ai confiance, car ils sont bienveillants* » (Répondant 2)
« *On garde de bonnes relations entre collègues, on s'apprécie, mais c'est quand même chacun pour soi s'il y a un problème* » (Répondant 1)

4.2.3.3. La relation au directeur

Contrairement à la relation de confiance que l'on peut identifier entre pairs, on relève un manque de confiance à l'égard des supérieurs que certains expriment très clairement « *je n'ai absolument pas confiance* » (Répondant 2 - 8 -9). Ce manque de confiance pour le répondant 1 qui est généré par le manque d'expérience du Directeur « *que peut-il nous dire, on en sait plus que lui* ». Le manque d'équité, de justice qu'ils vivent entretient ce manque de confiance qui se « *gangrène* ». « *J'ai perdu confiance et c'est de pis en pis puisqu'il ne fait rien pour améliorer, on ne peut même pas en discuter* ».

Les travailleurs consultés font une différence entre le responsable direct qui est la plupart du temps appelé « *Directeur* » et les responsables de l'Administration générale qu'ils appellent nos « *Dirigeants* » et les autorités mandantes, ceux qui prescrivent les missions qu'ils nomment les « *mandants* ».

Même si les professionnels de terrain ont des attentes différentes à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques, il n'en demeure pas moins qu'ils leur adressent tant aux uns qu'aux autres des reproches. Sur base des données récoltées, on ne peut considérer qu'il y ait, entre ces travailleurs sociaux et leurs supérieurs hiérarchiques, une relation de confiance.

Or, selon nos auteurs, la relation de confiance est nécessaire. C'est à condition que des relations de confiance existent, que chaque agent du collectif pourra parler, osera rendre visible ses

manières de faire son travail, ces contournements, ses tricheries par rapport aux règlements et aux autres procédures. Si toute forme de détournement, de transgression de la procédure est ramenée à de la faute professionnelle ou tout au moins à une dévalorisation, l'organisation réelle du travail ne va pouvoir se réguler collectivement. C'est à partir de là que les risques d'épuisement d'usure vont se manifester. Les réactions clandestines des travailleurs les exposent à certains risques notamment à celui d'être repéré et dès lors sanctionné, mais aussi au risque de stress important. (Dejours, 20016)

« On a un nombre de rencontres prévues et un temps prévu, mais si je vais au-delà, personne ne le saura » (Répondant 3)

« Moi je ne dis plus rien, je n'essaie même plus de négocier les mandats correctement, si tout le monde s'en fout moi aussi, dans l'entretien je ferais ce que je veux » (Répondant 8)

« la seule fois que j'ai osé dire les choses, tout m'est retombé dessus. Maintenant je la ferme » (Répondant 9)

Les répondants attendent de leur directeur de l'écoute, de l'équité, du soutien dans toutes les épreuves professionnelles « maintenant les gens ont plus de droits que les travailleurs qui doivent se justifier, on n'a plus aucun soutien » (répondant 8)

Ils attendent du directeur qu'il installe des espaces de discussion, d'échange, des temps de supervisions, des dispositifs de travail sur leur pratique professionnelle. Ils espèrent valorisation et respect qu'ils obtiennent par le biais d'une bonne communication et par des feedbacks de leur travail. Le manque d'espace de coopération qu'ils déplorent ne permet plus d'ouvrir des débats sur les dysfonctionnements, on fait avec « tout part en cacahouète et on ne peut en parler, il n'y a pas de réunions pour ça » (tous les Répondants) « on dirait qu'il n'y a plus aucune valeur » (Répondant 3)

« On échange durant les temps informels, on casse du sucre sur le dos des chefs(...) normal il n'y a pas d'endroit pour le faire ou ils n'écoutent pas » (Répondant 8)

« On a 2 heures de réunion par mois, donc c'est consacré à autre chose bien qu'on pourrait exposer une situation, mais on ne va pas y consacrer une heure quoi ». « Ce n'est pas suffisant du tout, surtout que voilà. Avec le covid, j'ai eu 2 réunions d'équipe sur 18 mois ». « Les supérieurs sont quand même disponibles. Pas de moment prévu, mais les chefs peuvent être là ». Il y a des collègues qui vont pleurer chez les chefs, mais c'est un moment qui sera sans jugement. (Répondant 5*)

4.2.3.4. La relation aux autorités administratives

Les répondants sont en attente de soutien institutionnel, de justice, de reconnaissance financière. Ils veulent des dispositifs de formation, de supervision, d'analyse des pratiques. Ils attendent une valorisation professionnelle et financière, des adaptations du temps de travail, l'acceptation de la revendication).

« C'est bizarre de se dire que l'on travaille pour la justice et qu'il n'y a déjà pas de justice en interne entre les travailleurs, il y a du favoritisme et ce n'est pas normal »

« Nos responsables ne mettent quasiment rien en place, ça fait des années que l'on réclame des supervisions, des endroits pour se vider émotionnellement » (Répondant 9)

Nous pouvons relever que les informateurs ne parlent pas ou peu des RPS. Aucun répondant n'est au clair quant aux mesures en vigueur relatives aux RPS. On peut se poser la question sur la manière dont ces mesures sont mises à exécution dans ces services-là.

« Les mesures concernant le bien-être au travail ne sont pas mises en application. On parle de risques psychosociaux, mais il faut se taire, ne rien exprimer, on n'est pas entendu. RPS c'est n'importe quoi » (Répondant 9)

« Il y a des mesures pour prévenir les risques psychosociaux, mais elles sont mises en application que sur les aspects matériels, sur les aspects relationnels rien du tout. Au contraire dans les petites équipes c'est le directeur qui s'en occupe donc c'est parfois trop risqué de se plaindre » (Répondant 8)

4.2.3.5. La relation aux autorités mandantes (clarté des mandats, objectifs accessibles et réalisables, reconnaissance du travail effectué, témoignage de confiance)

« Les mandats nous mettent dans des positions difficiles en nous demandant d'atteindre des objectifs irréalisables, changer des gens qui ne veulent pas ou qui se complaisent dans leurs situations merdiques de génération en génération. » (Répondant 1)

Compte tenu du manque des moyens, de dispositifs pour faire face aux nouvelles complications, les difficultés que connaissent les mandants se répercutent directement sur les travailleurs de terrain qui soit, se défendent ou s'épuisent. Les espaces pour se défendre sont quasiment inexistantes et les divergences d'opinions sont lissées. *« Il vaut mieux ne pas faire trop de vagues »* (Répondant 2)

4.2.4. Le manque de reconnaissance

Poursuivons avec un autre thème qui suscite un avis unanime. Celui sur lequel les répondants appuient fortement est le manque de reconnaissance dont parlent les auteurs. (Dejours 2016) parle de la reconnaissance décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective. La reconnaissance qui est une question centrale. En contrepartie de leur contribution à l'institution, le travailleur social attend d'être rétribué. La rétribution est de nature symbolique (Dejours, 1993a) : la reconnaissance.

Les travailleurs sociaux donnent de leur personne, ils donnent leur temps aux enfants, ils accompagnent les familles quelle que soit la gravité de la situation, ils attendent d'être reconnus pour cet investissement parfois sans limites. Ce sentiment de manque de reconnaissance les travailleurs sociaux interrogés l'imputent aux fonctions dirigeantes. Ils font la distinction entre la reconnaissance qu'ils obtiennent ou pas des bénéficiaires et celle qu'ils n'obtiennent jamais ou presque jamais des dirigeants.

Ce manque de reconnaissance comme en parle Cultiaux (2018) complique l'exécution du travail. L'état d'esprit de plus en plus négatif contribue au désengagement dans le travail et à l'usure. (épreuves illégitimes)

« On a pas de reconnaissance de notre travail, si ce n'est un peu des gens parfois. Et encore ils deviennent de plus en plus exigeants. L'aide leur est due. Des responsables on en a jamais, comme si on était là pour ça, pour travailler. Sans doute que pour eux la reconnaissance à laquelle on a droit c'est le salaire » (Répondant 8)

Quand nous parlons de reconnaissance au travail, nous pouvons faire la distinction entre la demande de reconnaissance qui répond davantage à un besoin narcissique et la demande qui relève de la contribution créatrice pour faire avec le réel du travail. La reconnaissance du travail est tributaire du jugement délivré par les pairs, le travail est reconnu réalisé dans les règles de l'art et le jugement d'utilité délivré par la hiérarchie. Le travail est reconnu comme répondant aux objectifs (Dejours, 2013)

« La reconnaissance vient de moi-même et des bénéficiaires, pas de la société ni de la direction et encore moins des dirigeants » (Répondant 1)

« l'intervenant porte seul et ce n'est jamais assez et nous en avons peu de reconnaissance, si ce n'est des gens parfois » (Répondant 2)

Le nouveau type de management contribue à l'altération du travail. Les évaluations portent toujours sur le travail prescrit et ne laissent pas place à la discussion sur les contraintes réelles que les travailleurs rencontrent ni sur l'ingéniosité dont ils font preuve pour les dépasser.

« Ce qui n'est pas juste, c'est qu'ils nous évaluent mal alors qu'on n'a parfois pas les moyens de bien travailler et nos efforts ne sont aucunement reconnus ni valorisés » (Répondant 9)

« Nous on attend pas grand-chose des dirigeants, on a beaucoup de solidarité entre collègues, on s'entraide, en tous cas dans notre bureau » (Répondant 6)*

Le savoir-faire des intervenants sociaux n'est pas reconnu. Or, les transgressions nécessaires à la réalisation du travail pourraient être requalifiées en solutions plutôt qu'en infractions.

Les travailleurs interrogés, le plus souvent n'en rendent pas compte, ils cachent et se résignent *« de toute façon ça ne changera pas » « il vaut mieux ne rien dire » (répondant 1-2-3-8-9)*. Cette intelligence du travail généralement ne peut être affichée, discutée, explicitée faute d'espace de coopération, de lieu dédié à la controverse et de risque de pénalité.

Les travailleurs sociaux préfèrent parfois ne pas devoir rendre des comptes et accepter, se protéger, car comment pourraient-ils argumenter alors qu'ils sont tenus de respecter et valoriser les procédures. Pourtant, c'est dans ces espaces de coopération qu'ils réclament que l'écart entre le réel du travail et les ingéniosités permettant de les dépasser que chaque travailleur pourra évaluer sa pratique et s'enrichir par le biais du collectif.

« Avant j'exprimais ce qui n'allait pas, mais j'ai appris à me taire » (Répondant 1-8)

« certains sont plus malins, ils ne disent rien, ils ne font presque rien pendant que les autres trinquent, mais tout va dépendre du directeur » (Répondant 4 -2 -9)

Il en est de même en ce qui concerne la valorisation *« On est pas trop valorisé, financièrement non plus, malgré les formations suivies pour améliorer la qualité de notre travail » (Répondant 4) « Les intervenants sociaux du SAPSE effectuent le même travail, ils ont tous une fonction d'accompagnement, la seule différence est financière. Ils sont payés en fonction du diplôme. Certains travailleurs doivent « écoler » les nouveaux sans obtenir la moindre valorisation » (Répondant 8)*

*Il faut encadrer les stagiaires, leur transmettre notre pratique et ça sur son temps de travail.
« Aucune adaptation de notre temps de travail » (Répondant 1)*

On peut par ailleurs relever une saturation sur différents points, mais le plus flagrant est sur le ressentiment de reconnaissance et le manque d'espaces pour échanger sur leurs pratiques professionnelles.

4.2.5. Les affects au travail (émotions – les ressentis – état d'esprit)

Alors que les situations qu'ils traitent sont émotionnellement délicates, les travailleurs sociaux ont besoin de sas de décompression qu'ils n'ont pas ou pas suffisamment. Ils craignent d'être mal jugés s'ils se plaignent ou ne résistent pas à la souffrance des enfants dont ils sont les témoins privilégiés. *« Je me demande parfois comment on fait pour résister » « (...) impossible de ne pas être bouleversé par l'enfant qui joue avec ses doigts faute de jouets » (Répondant 6*)*

On relève que les affects sont plus mobilisés chez certains répondants que chez d'autres. Pour les AJ, la crainte d'être mal jugé, mal évaluée, est importante. La peur de ne pas avoir accès à la nomination est relevée (Répondant 9)

L'incertitude sur l'avenir, peur de devoir changer de fonction contre son gré ou sans y être préparé est aussi présente (Répondant 4 -9)

Chez les intervenants de l'AJ, on constate davantage des états de dissonance émotionnelle, une mise en tension entre deux cognitions en désaccord (Boucenna, 2022), qui contraignent ces intervenants à mal travailler (travail prescrit « ce que l'on doit faire - travail réel ce que l'on fait – ressenti « ce que cela nous fait »), (Clot, 2017)

Les contacts de plus en plus difficiles avec les bénéficiaires (agressivité, précarité, dangerosité, etc.) soulèvent également de nouvelles peurs chez les travailleurs, quelle que soit l'ancienneté. *« tu fais bien ton travail et les gens sont parfois en colère » (Répondant le plus ancien -1)
« peur d'un recours, pas d'espace pour décompresser, pour confronter les points de vue ».* (Répondant 5*)

Il est intéressant de soulever que le répondant 5* qui comptabilise 18 mois d'ancienneté relève que pour lui, *« les plaintes des travailleurs sont à ses yeux un moyen de décompresser »* quoi qu'il en soit pour plusieurs répondants, il y a une nécessité de taire, de maîtriser, de façonner ses propres émotions (afficher des émotions en contradiction avec ce que l'on ressent – faire semblant), endurer socialement.

Les affects médiatisés corporellement et socialement par les émotions et les sentiments où ils s'enrichissent, mais le plus souvent ils s'enkystent (Clot, 2017)

Le manque d'espace, pour se libérer, pour verbaliser les difficultés liées aux nouvelles complications (Cultiaux, 2018) aux nouvelles mesures, aux contraintes et aux paradoxes, est un vecteur prioritaire qui mène à l'usure professionnelle.

« J'utilise les supervisions comme bouées de sauvetage » « il n'y a aucun espace pour dire les choses, en plus je n'ai pas confiance, donc il vaut mieux en dire le moins possible, être factuelle

et ne pas laisser paraître les émotions qui ne font pas être comprises et qui risquent d'être attribuées à une faiblesse du travailleur » (Répondant 9)*

« il n'y a aucune espace pour la discussion, l'échange ou le conflit, les gens préfèrent enterrer les choses plutôt que de parler directement » (Répondant 2)

« les réunions servent uniquement à parler des cas, pas du vécu des travailleurs ou leurs pratiques » (Répondant 8)

4.2.6. Les contradictions entre les prescriptions et le travail, les paradoxes.

Les paradoxes de plus en plus nombreux, également point de saturation, renforcent les complications dans le travail (épreuves illégitimes, Cultiaux, 2018), les activités empêchées (Clot, 2017), les épreuves de professionnalité (Ravon et al, 2008) entraînent une perte de sens dans le travail.

« je veux bien aider, ais je n'ai pas envie d'avoir un recours sur le dos. Ça fait mauvais genre et ça dévalorise. »

« On peut faire appel si besoin aux dirigeants, mais l'accès n'est pas facile, en plus c'est eux qui nous évaluent, faut pas l'oublier » (Répondant 9)*

Le paradoxe de l'aide et de contrôle (Seron & Wittezaele, 1991) que le travailleur social expérimente depuis de nombreuses années devient très lourd pour certains. *« accompagner une maman, créer une relation de confiance, mais en même temps la surveiller, la contrôler pour intervenir et sauvegarder l'enfant en cas de maltraitance »* Ce type de mandat est fréquent pour le travailleur social de l'AJ. Quant à l'AJ lui doit dans la rencontre avec le couple parental reste objectif, idéalement impartial, mais doit en même temps établir un rapport avec une position la plus éclairante pour le Juge en charge de décider.

Les travailleurs qui œuvrent pour l'autonomie des personnes, mais selon les cases prévues par les directives.

Créer et développer la relation de confiance, mais dans un temps chronométré puisque, par souci d'économie le temps d'intervention est réduit au maximum.

Le travail est invité à individualiser sa prise en charge, mais dans un esprit d'uniformisation des procédures. Il doit coopérer, transmettre son savoir dans le même temps de travail. Donc il doit choisir entre 2 injonctions paradoxales, la coopération au détriment de sa qualité de travail ou l'inverse.

Les professionnels interrogés réappuient sur le fait que les espaces pour traiter les difficultés, pour rompre l'isolement, pour implanter le pouvoir du collectif n'existent pas ou pas suffisamment. (Clot 2010).

Les espaces dédiés aux supervisions sont également insuffisants, quant à ceux qui permettent un travail sur leur pratique professionnelle, ils sont totalement inexistantes (tous les répondants)

4.2.7. Conclusion

Nous pouvons maintenant aller vers la clôture de cette analyse en revenant sur l'hypothèse selon laquelle notre vécu de conditions de travail compliqué n'a-t-il pas éclipsé la notion de plaisir au travail à laquelle nous espérons pouvoir répondre.

Le concept de plaisir en tant qu'objectif à la bonne santé du travailleur amené exclusivement par le répondant 7, associé aux nouvelles connaissances tirées des lectures en lien avec l'usure professionnelle est venu faire basculer notre regard et corriger notre point de vue.

Ce répondant bien qu'il rejoigne les autres répondants sur le fait que ce sont toutes ces complications que vivent les travailleurs sociaux dans l'exercice du métier qui conduisent à l'usure, il se distingue dans la manière d'appréhender le travail.

« Oui les mauvaises conditions de travail que les travailleurs sociaux connaissent dans leur service respectif conduisent à l'usure, mais les mentalités, la manière de voir négativement les choses, empoisonne, contamine toute l'ambiance d'une équipe »

« Il faut pouvoir se dire quand les choses ne vont pas »

« En tant que Directeur, je veux que les membres de l'équipe apprécient de travailler ensemble »

« S'ils prennent du plaisir au travail, ce sera bénéfique à toute l'équipe et par conséquent aux jeunes »

« Il ne faut pas que le manque de reconnaissance de nos autorités, de clarté, et l'incohérence nous empêche de fonctionner comme on a envie »

« Pendant 25 ans j'ai travaillé dans une équipe dont le directeur avait pour objectif que les collègues soient des amis, qu'ils aient du plaisir à se voir quotidiennement. C'est grâce à lui, et son management positif, qu'après 25 ans j'ai toujours envie de travailler avec les jeunes, que je ne suis pas usé de ça. »

« En tant que directeur je mets tout en œuvre pour poursuivre cet état d'esprit positif »

« Le plaisir est pour moi le meilleur moyen de contrer l'incidence des risques psychosociaux amenée par les conditions difficiles du secteur et du management de nos dirigeants »

« Les travailleurs sociaux ont de bonnes raisons de se plaindre, mais la plainte ne fait pas fort avancer » « prendre du plaisir dans sa structure professionnelle, c'est le meilleur moyen pour éviter l'usure »

Comme le dit Dejours « en amont du travail en effet, il y a la souffrance et c'est précisément cette souffrance que le travailler à pouvoir de transformer en sentiment de plaisir » Dejours (2016)

Cette notion de plaisir, sur laquelle nous n'étions pas focalisée, soulevée par cet informateur, outre le fait qu'elle nous ait, l'espace d'un instant déstabilisée, nous a par ailleurs forcée à devoir lui accorder une place et à mesurer le pouvoir du collectif.

Ensuite, souvenons-nous que sélectionner des travailleurs sociaux en début de carrière, avait pour intérêt de mettre en comparaison leurs discours à celui des travailleurs confirmés (au-delà

de 10 ans de carrière) pour rendre compte du processus d'usure et particulièrement de son commencement.

Nous avons observé peu de différence entre leurs discours qui expliquent l'exercice du travail social et les complications dans lesquelles il s'opère.

Nous pouvons à présent en conclure que c'est bien les conditions de travail qui, dans leur processus qui s'exerce dans la durée, qui use les travailleurs sociaux de l'AJ et des MJ. C'est à force de répétition d'un manque de reconnaissance, de cohérence, de soutien, etc. et, surtout d'occasions d'en parler pour récupérer ou entretenir un pouvoir d'agir, que le travail se complique et accable ainsi la santé du travailleur. Les travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse et des Maisons de justice interrogés, débutants ou confirmés, rendent compte de par leurs témoignages que l'état d'usure est bien la résultante des conditions de travail difficiles et non prises en charge par l'organisation professionnelle qui les emploie. On sait après cette recherche que l'usure provient du processus qui s'enclenche dès l'entrée en fonction, que l'on soit jeune ou vieux, dans une organisation professionnelle qui ne met rien en place pour permettre le traitement des dysfonctionnements et contribuer ainsi au plaisir du travailleur en exercice et en perpétuelle quête de sens au travail.

5. Discussion

5.1. Retour sur l'analyse

Avant d'aller vers les pistes d'accompagnement, l'analyse étant réalisée, nous allons mettre en perspective les résultats et les aspects théoriques de ce mémoire.

Pour entamer cette discussion, nous dirions que les travailleurs sociaux interrogés décrivent bien dans les détails ce qu'ils vivent de compliqué qui détériore à force leur état tout en reconfirmant leur passion pour le métier et leur engagement.

Ils remettent en cause les conditions de travail, les défaillances de leurs directions et celles de leurs autorités hiérarchiques. Par contre, ils ne mesurent pas leurs implications. Ils ne voient pas, ou la force du système dysfonctionnel est telle qu'ils ne le peuvent, qu'ils contribuent eux-mêmes à leur propre malheur, qu'ils réduisent de plus en plus leurs marges de manœuvre en agissant de la même manière, en puisant leurs solutions dans le même registre.

De manière involontaire, en anesthésiant leurs affects ils désactivent l'activité, ils perdent le pouvoir de récréation, se privent d'une source d'énergie et continuent à entretenir l'idée de l'impuissance. Ils ne se rendent pas compte de ce qui les anime au travail, une part de la souffrance, du plaisir vécu échappe, en effet, à leur conscience.

Nous pouvons nous arrêter sur les ambivalences des travailleurs sociaux rencontrés, notamment sur celle de se plaindre de manquer de reconnaissance, de retour sur le travail « on n'a jamais de retour, jamais de feed-back de notre travail » et le fait d'avoir les avantages de cette situation

et de vouloir les conserver. « On veut la paix, la liberté » « le fait qu'ils ne regardent jamais nous laisse plus d'autonomie, moi je ne me plains pas, je n'ai pas besoin de leur avis » « Parfois, ils en savent moins que nous ». Ces travailleurs se plaignent, mais n'attendent aucun changement. Au contraire, ils préfèrent en supporter les nuisances pour autant qu'ils gardent les faveurs liées au dysfonctionnement.

Ces travailleurs sociaux ignorent les effets positifs de la psychodynamique du travail qui considère les travailleurs tantôt comme des acteurs déterminés par les contraintes organisationnelles, structurelles et managériales, tantôt comme des sujets libres ; ils sont à la fois « agit par » et « agissant sur » l'organisation du travail (Carpentier-Roy, 1995a)

Les informateurs par leurs propos et leurs analyses montrent qu'ils ne connaissent pas ou qu'ils n'y ont pas droit, c'est une question à voir dans l'avenir, les dispositifs qui leur permettraient de retrouver santé et plaisir au travail.

Ainsi la psychodynamique reconnaît au sujet :

« Sa place de témoin privilégié de sa situation de travail, à partir de laquelle il peut penser son rapport au travail, en trouver le sens, mais aussi agir sur cette réalité pour la rendre la plus conforme possible à ses besoins, à ses désirs et donc opérante dans la construction de son identité au travail » (Carpentier-Roy, 1995c, 14)

Les travailleurs sociaux, mais également leurs directions n'ont pas à l'esprit qu'on ne tient jamais son identité exclusivement de soi-même, celle-ci passe par le regard autrui. Le travailleur va pouvoir construire son identité selon la place qu'il occupe au sein de son organisation, la manière dont il est reconnu ou considéré, le fait d'être consulté ou non, la part de pouvoir décisionnel détenu, le caractère significatif des tâches accomplies et la reconnaissance sociale dont bénéficie l'activité professionnelle réalisée (Brun in cited Hivon, 1999)

Cela dit, l'écart entre travail prescrit et travailler réel peut être source de plaisir et de santé ou de souffrance psychique et de maladies selon leur organisation qui permettra ou non aux travailleurs d'arbitrer eux-mêmes le décalage et de trouver par leur inventivité, de créativité et ingéniosité, les micro régulations nécessaires à la résolution des problèmes rencontrés dans le travail.

Les travailleurs et leurs responsables ne voient pas que la question du plaisir et de la souffrance se pose toujours en termes collectifs bien qu'elle soit vécue individuellement ; l'individu n'est jamais dissocié du groupe auquel il appartient.

Dans la mesure où le concept de l'usure décrit un état de mal être dont la redondance s'inscrit dans le temps, qu'il est lié notamment à la peur, la déception, l'insatisfaction, la colère, la dévalorisation, etc., il traduit aussi la perte du plaisir, de la coopération, de la solidarité et de la convivialité au travail (Dejours 1987a). N'étant pas directement observable, la souffrance doit être transmise et décodée.

Il est nécessaire qu'ils sachant qu'à plus long terme, les défenses ne sont pas sans incidences négatives sur la santé mentale des travailleurs qui y ont trop souvent recours dans la mesure où,

elles poussent ces derniers à s'adapter à la situation éprouvante ou à la fuir plutôt qu'à tenter de la transformer.

Par ailleurs, les mauvaises conditions qui entraînent cette souffrance (qu'ils n'expriment pas) qu'est l'usure qui maintient malgré tout le travailleur engagé prennent toute la place dans la vie professionnelle de l'intervenant. La relation d'aide en devient secondaire. Le fait que le travailleur ne puisse plus être fier de lui, de son travail, que d'un point de vue éthique, il s'éloigne, il se perd l'entraîne dans une spirale négative, car c'est dans la relation d'aide que le travailleur social qui reste engagé peut retrouver son épanouissement professionnel.

Comment le travailleur social éprouvé peut-il dégager une disponibilité à l'autre, mais aussi à lui-même ?

Il serait intéressant d'approfondir l'état du travailleur arrivé au point de non-retour de l'usure, celui qui précède le désengagement total du métier ou du secteur et de le situer dans une temporalité précise.

5.2. Les pistes

Plusieurs pistes pourraient être envisagées pour accompagner ces travailleurs sociaux et leur permettre de s'éloigner de l'état d'usure professionnelle qui vient rogner la bonne santé au travail.

5.2.1. Un accompagnement adapté et personnalisé

Tout d'abord l'accompagnement mis en place doit, s'inscrire dans la durée, faire en sorte que les personnes accompagnées soient partie prenante du dispositif et leur permettre de jouer un rôle dans la manière de le configurer. Cet accompagnement sera pensé en fonction des acteurs ancrés dans ces contextes particuliers de l'AJ et celui des MJ selon les caractéristiques particulières, notamment du travail sous mandat en leur permettant de définir leurs priorités et leurs enjeux. L'accompagnement sera personnalisé. (Boucenna, 2012), (Charlier & Biémar, 2012)

L'accompagnement permettra la controverse, geste d'accompagnement qui induira discussion, débat, échanges entre les différents acteurs sociaux bénéficiant de cet accompagnement. Les échanges qui s'articuleront autour de la commande/demande du commanditaire/demandeur seront stimulés selon les besoins des accompagnés. Il s'agira de créer un espace de cocréation permettant à l'accompagné de passer d'une commande éventuelle à une demande personnelle d'accompagnement, à un désir de transformation. L'accompagnateur s'inscrira dans le projet des acteurs sociaux. (Boucenna, 2018)

Ainsi, l'accompagnateur contractualisera l'accompagnement avec les acteurs sociaux en proposant de construire un espace d'intelligibilité autour de la controverse qui permettra de mettre en évidence les formes de légitimité et de voir comment se distribuent les forces et les intérêts des différents acteurs impliqués. Il faudra dans l'accompagnement que l'accompagnateur retienne que l'accompagné est le seul expert de sa situation.

Aussi nous proposerions un espace, pour permettre à ces travailleurs sociaux de décoder et comprendre les mutations qui agissent dans leur secteur d'activité, pour qu'ils puissent identifier les logiques paradoxales dans lesquelles ils sont pris et qui font partie de leur réalité, de manière à ce qu'ils puissent agir dans leur intérêt.

5.2.2. L'analyse de groupe

Nous pourrions suggérer la méthode d'analyse de groupe proposée par Van Campenhoudt, Franssen et Cantelli qui nous paraît pertinente dans cette problématique d'action sociale. Ce dispositif qui associe, directement les acteurs concernés par la problématique, à la démarche du début à la fin, nous paraît intéressant, car il prend en compte les compétences pratiques et réflexives et il s'inscrit dans une démarche de co-construction des savoirs. Il s'agira de permettre aux différents intervenants de se mettre au travail ensemble sur leurs pratiques pour éclairer leurs approches et leurs logiques d'action, confronter leurs priorités et leurs différences. Les acteurs pourront mieux comprendre les jeux auxquels ils participent. C'est en leur permettant de déconstruire les logiques et les enjeux autour des complications qu'ils pourront, s'en saisir pour envisager d'autres agir professionnels contre l'usure.

5.2.3. Créer un espace pour questionner les affects

Nous pourrions questionner le rôle des affects dans le pouvoir d'agir.

Travailler sur les dissonances relevées en se référant à Festinger (1957) pour qui la dissonance cognitive est une mise en tension entre deux cognitions qui sont en désaccord et qui ne correspondent souvent pas à l'image de soi, ce qui cause un inconfort, une disharmonie chez la personne. La personne essaie d'éliminer cette dissonance cognitive. (Boucenna, 2014)

En agissant sur ces dissonances cognitives, nous pourrions réduire l'état de tension intérieure inconfortable dû à des cognitions incompatibles concernant les attitudes, les paradoxes vécus. Faire parler les travailleurs sociaux de leurs dissonances pour leur permettre de se sortir de l'inconfort de l'usure et de trouver un équilibre sans devoir recourir aux stratégies de défenses.

Rechercher avec eux les disjonctions produites entre des « attendus » ou « des désirés ». C'est l'investigation des disjonctions qui devrait permettre de résoudre la dissonance. (Boucenna, 2014). Ce travail d'accompagnement sur les dissonances comme booster de curiosité. La dissonance deviendrait un outil de l'accompagnement, en explorant et en investiguant sur la nature de la disjonction, de l'écart. « Ce qui est intéressant c'est d'explorer la mise en tension des cognitions et d'en interroger le lien. Qu'est-ce qui les met en tension, comment une cognition peut alimenter une autre cognition ou comment l'une rejette l'autre. Explorer la nature de la tension permet à la personne de l'éclairer sur ses références, ses codes qu'elle convoque

pour penser, pour faire, pour agir, *pour être plus dans une maîtrise de son histoire professionnelle.* » (Boucenna, 2014)

5.2.4. Accompagnement par la supervision collective et individuelle

Une autre piste évoquée par les répondants est celle de l'accompagnement par la supervision. Pour ce travail nous pourrions utiliser le modèle spiralaire de l'accompagnement proposé par Biémar (2012) pour que les travailleurs puissent se rendre des compétences mobilisées.

La vision de Biémar qui dit que « l'accompagnement se construit progressivement au cours d'allers et retours incessants entre les champs conjoints qui se combinent et forment un tout » peut être mise en lien avec la pratique des travailleurs sociaux sur laquelle ils demandent à travailler. La grille de Biémar (2012) pourrait servir de cadre de référence pour situer leurs interventions, pour rendre compte de leurs compétences mobilisées et tenter de caractériser leurs postures, mais aussi ce qui les articule. Ils pourraient collectivement et personnellement retrouver du sens au travail et aller vers une consolidation de la professionnalité.

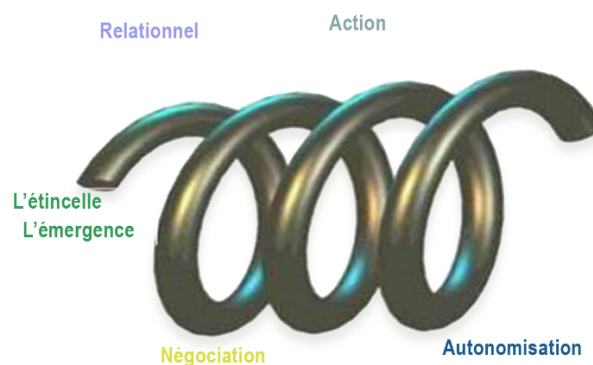


Figure 2 - Modèle spiralaire de l'accompagnement (Biémar, 2012)

La boucle relationnelle permet de mettre les ressources des uns et des autres en présence. L'accompagnateur facilitera la communication, amorcera, entretiendra et fera vivre la relation, de faciliter la communication. Cet axe est sans doute celui qui donne l'impulsion au processus d'accompagnement.

La boucle de la négociation permet de clarifier le terrain de rencontre et de travail. Pour ce faire, l'accompagnateur se donnera une visibilité maximale du contexte de son intervention. Il élabore avec les différents partenaires un contrat d'accompagnement (qui fait quoi, quand, comment, pour quoi) à rediscuter au fur et à mesure de l'accompagnement.

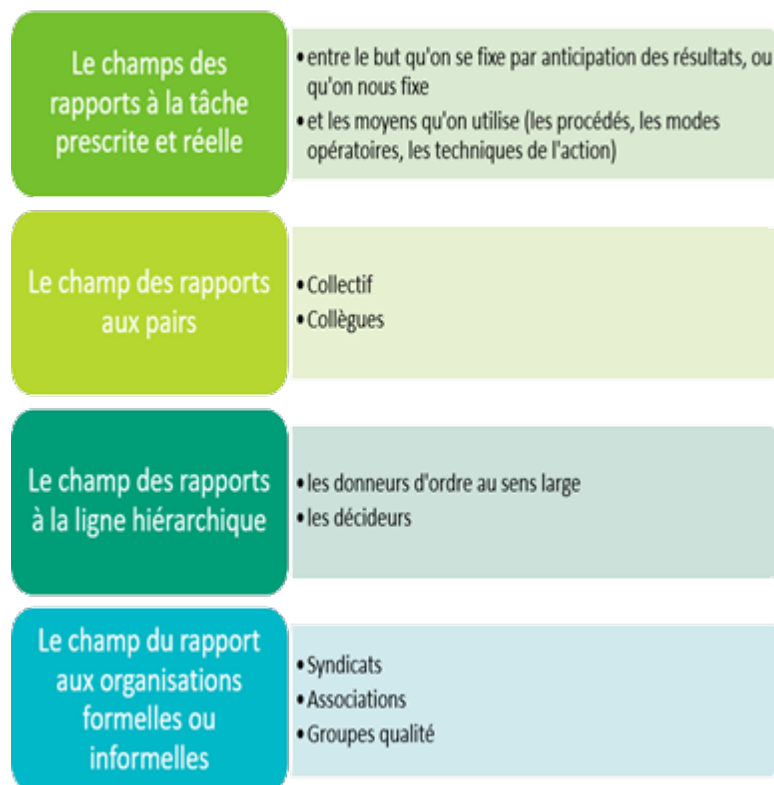
La boucle de la concrétisation concerne le travail mené en partenariat autour du projet lui-même. L'accompagnateur crée et maintient une dynamique de travail en groupe autour du projet. Il anime, gère et amène des ressources pour faire évoluer le projet.

La boucle de l'autonomisation permet d'activer les ressources de la personne accompagnée en lui donnant la possibilité de les alimenter. L'accompagné pour prendre son autonomie et réinventer les compétences acquises dans d'autres contextes.

5.2.5. Accompagnement par l'instruction au sosie

Nous pourrions également proposer un accompagnement par « l'instruction au sosie ». Cet outil nous semble rencontrer plusieurs intérêts. D'une part, il permettrait au travailleur social de prendre conscience de ces gestes professionnels et des affects qui y sont liés et d'autre part, compte tenu de l'expertise des travailleurs sociaux confirmés, cet outil serait l'occasion de transmettre cette expertise et le savoir, aux bénéficiaires de tous. Les uns (les débutants) gagneraient en compétence et en savoir et les autres (les confirmés) en valorisation et en reconnaissance. La grille d'analyse d'Odone reprise par Yves Clot, pourrait être utilisée par les travailleurs sociaux accompagnés pour analyser leur activité et obtenir du feedback.

Grille d'analyse proposée par Odone



5.2.6. L'analyse des pratiques (APP)

Dans l'esprit de travail sur la pratique, pour retrouver un pouvoir d'agir par le collectif nous pourrions amener l'outil de travail d'analyse des pratiques professionnelles (APP).

L'analyse des pratiques est un dispositif pour adultes. Le travailleur est soutenu afin de gérer sa pratique professionnelle et accompagné dans le développement de ces compétences. En lien direct avec sa pratique, au départ d'une analyse rétrospective des situations vécues, cet exercice permettra un travail réflexif de déconstruction et reconstruction qui conduit à l'exploration de l'expérience. (Charlier, Wittorski, Boucenna, & Perréard-Vité, 2018). C'est parce que cet

exercice est complètement issu du contexte de travail qu'il permet « un développement de la compréhension du sujet en interaction avec son environnement » (Boucenna & Charlier, 2018) L'APP permettra aux intervenants sociaux et aux AJ de développer avant tout leur "savoir analyser". L'analyse étant une démarche intellectuelle de décomposition d'un phénomène, elle trouve tout son sens dans le retour réflexif dont le travailleur bénéficie en se questionnant sur ses actions et ses interactions. Le travailleur est invité à interroger son vécu pour clarifier le conscient de sa pratique et ses interactions avec l'aide des pairs qui lui énonceront des hypothèses de compréhension pour ouvrir le champ des possibles. Elle nécessite d'aller dans le questionnement et non dans les certitudes (Thiébaud, 2016). Le professionnel pourra prendre du recul sur son vécu et donc se distancer. Les multiples lectures amenées par les pairs engendrent la transformation du travailleur. Elle participe à une démarche de professionnalisation, car elle invite le travailleur à un moment réflexif sur sa propre pratique. (Wittorski, 2018)

L'implémentation d'un groupe d'analyse de pratique professionnelle aurait pour avantage :

- De découvrir un espace d'écoute, d'entraide et de ressourcement. Apprendre la confrontation bienveillante. (Thiébaud, 2001)
- Développer la prise de recul sur soi et développer la connaissance de soi afin « de prendre conscience de la manière dont on interagit en situation c'est-à-dire dont on se comporte avec autrui. (Charlier et al., 2013)
- Développer l'art du questionnement et améliorer ses capacités de communication.
- Développer l'intelligence collective, apprendre les interactions avec les pairs et stimuler la démarche d'une relation d'entraide. (Thiébaud, 2013)
- Se professionnaliser, faire évoluer sa pratique, être plus à même de faire face à la complexité des défis rencontrés (Thiébaud, 2001)
- S'adapter plus rapidement à des contextes de travail qui changent (Wittorski, 2018)

5.2.7. L'accompagnement sur le travail des 3 piliers de l'organisation.

Enfin une dernière piste que nous pourrions envisager pour renforcer les fonctionnements des équipes respectives serait le travail autour des 3 piliers de chaque organisation. À savoir : les missions, la vision, les valeurs. Il serait incontournable d'y intégrer les directeurs respectifs.

5.2.8. Conclusion

En conclusion, ces divers dispositifs de l'accompagnement permettraient de :

- Remobiliser le pouvoir d'agir,
- Réinvestir dans la relation de confiance,
- Investir dans l'agir collectif,
- Se remobiliser dans l'action pour sortir de la souffrance subjective et de la relation aux bénéficiaires pour sortir de l'endurance,
- De conjuguer leurs forces plutôt que de les disperser par un repli sur soi et de limiter leur agir en renvoyant la responsabilité à l'utilisateur ou aux responsables hiérarchiques,

- Éviter la résignation
- Rendre une disponibilité psychique.
- Permettre de relever des défis pour permettre le regain du pouvoir d’agir soit par la métis soit par la reprise sur le réel de l’activité. La métis qui est pour Dejours (2016) une conséquence positive de la souffrance, car elle amène du plaisir quand le travailleur a relevé le défi. Pour ce qui est de la reprise sur le réel de l’activité, elle s’opère par un agir collectif qui ouvre le champ des possibles parce que les professionnels échangent, réfléchissent à des pistes de solutions, conviennent de stratégies ensemble pour mener à bien leurs suivis respectifs.
- Mener des démarches pour favoriser l’expression du sentiment d’usure et favoriser la mobilisation de l’organisation dans toutes formes de soutien, de reconnaissance.
- Inscrire des actions dans le réseau.
- Cultiver le travail en partenariat leur permettre de retrouver du plaisir au travail
- Transformer la souffrance qu’est l’usure en créativité pour qu’elle devienne bénéfique pour l’identité du travailleur et enfin retrouver du plaisir pour éloigner l’usure par laquelle ces travailleurs sont poursuivis.

6. Conclusion générale

L’interrogation majeure qui a motivé cette recherche était de se faire une idée globale du processus que pouvait engendrer le ressentiment d’usure relevé chez les travailleurs sociaux du secteur de l’Aide à la jeunesse et des Maisons de justice dans leurs conditions de travail.

La recension de la littérature a permis de dégager les considérations de plusieurs auteurs sur l’enchaînement conduisant à cet état de mal-être dans l’exercice de leur travail.

L’analyse thématique a fait ressortir les paramètres dans le travail qui conduisent à l’usure des professionnels de l’action sociale de ces deux secteurs.

L’insatisfaction liée au manque de reconnaissance, aux contradictions, au travail empêché, aux complications vécues qui ont des conséquences, à force de se répéter dans le temps, se transforme en usure. L’usure, une forme de souffrance dont le travailleur n’est pas toujours pleinement conscient, qui ne force pas systématiquement l’intervenant social à renoncer et à s’en aller, mais qui celle qui pèse sur son moral et qui détériore au final son état de santé général au travail. L’usure, qui s’installe dans la durée et dès lors qui ne s’identifie pas d’emblée, celle qui n’est pas reconnue comme légitime par les employeurs, mais qui pourtant amène au désengagement moral et parfois physique, l’usure qui, une fois la limite atteinte ne semble pouvoir se régénérer. Cette usure professionnelle, à laquelle les pouvoirs politiques et les dirigeants ne prêtent pas suffisamment attention, porte atteinte à l’identité du travailleur à son éthique et, si elle se généralise, atteint l’entièreté de la profession, et attaque ainsi la professionnalité.

Les mauvaises conditions de travail et particulièrement l’absence de reconnaissance, d’équité, de valorisation, en somme, le manque de réactions adéquates, sur mesures, personnalisées et

adaptées au secteur d'activité, mieux encore à chaque travailleur, que nous précisons ces travailleurs sociaux, conduisent incontestablement à l'usure professionnelle. De plus, ces mauvaises conditions de travail faute d'être prises en charge s'aggravent. Si elles ne peuvent être, à tout le moins, verbalisées ou travaillées dans des espaces professionnels qui permettent leur traitement ou qu'elles sont niées par les dirigeants peuvent contaminer tout un service et même un secteur.

Pour conclure cette recherche qui se veut, être un retour sur les apprentissages en tant que chercheuse, accompagnatrice et travailleuse appartenant aux services sociaux analyse, nous dirions que cet exercice, bien que compliqué, a été apprenant sur plusieurs aspects.

D'abord, le fait de devoir mener une recherche, la plus rigoureuse possible, nous a fait découvrir les exigences de ce métier de chercheur et sa complexité. Ce travail de recherche qui oblige sans cesse à devoir réajuster sa posture.

Chercher n'est pas accompagner. Assurer un accompagnement psycho-socio-éducatif et thérapeutique ne requiert pas les mêmes forces. Cette posture de chercheuse qui m'était jusqu'à présent inconnue m'a fait mesurer combien il est difficile de rester calibrer à son objectif de récolte d'informations la plus objective possible.

Par ailleurs, chercher sur son propre terrain comporte des avantages et des inconvénients. Un gain de temps constitue à mes yeux un avantage, il n'est pas utile de prendre toute une série de mesures pour construire la relation de confiance déjà établie, la richesse et la profondeur des propos constituent également un atout considérable. En revanche, cette relation de proximité professionnelle peut comporter un désavantage en termes d'objectivité si on n'y prête pas attention régulièrement.

Cette recherche sur l'analyse des conditions de travail dans leur processus de production de l'usure nous amène à voir ce concept de l'usure comme un risque psycho social insidieux, difficilement perceptible qui s'installe dès la prise de poste et que c'est sa redondance dans la durée qu'il faut interrompre par la psychodynamique du travail.

Cette expérience nouvelle qui m'a permis de corriger certains de mes points de vue, joutée aux découvertes sur la puissance du pouvoir d'agir au sein des organisations professionnelles m'amène à me questionner sur l'effet thérapeutique que peut produire une recherche ?

7. Bibliographie

- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme: Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à coeur*, Paris, La Découverte
- Dejours, C. (2000), *Travail usure mentale*, Bayard.
- Dejours, C. (2009), *Travail vivant* (2 tomes). Paris, Petite bibliothèque Payot.
- Dejours, C. (2016), *Situations du travail*. <https://journals.openedition.org/lectures/21042>
- Boucenna, S. (2021), *Analyse de l'activité. Grille d'analyse de Odonne*. Namur: MAPEMASS.
- (Boucenna, S. (2012). Questions, enjeux et dilemmes d'une accompagnatrice dans un contexte d'innovation. In E. Charlier & S. Biémar (Eds.), *Accompagner : un agir professionnel* (pp. 77-90). Bruxelles: De Boeck.
- Maela, P. (2004), *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*. (L'Hartmann, Éd.) Paris, France.
- Autès, M. (2013), *Les paradoxes du travail social*. Ed. Dunod, Paris
- Charlier, E., Beckers, J. & al (2020), *Comment soutenir la démarche réflexive ? Outils et grilles d'analyse des pratiques*, 2e édition, Ed. De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Dejours, C. & Gernet, I. Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie* 2012/1 (n°13), p. 75 à 91
- Arendt, A. (1998), *Conditions de l'homme moderne*. Le livre de Poche. Calmann-Lévy
- Seron, C. & Wittezaele, J.J. (1991). *Aide ou contrôle. L'intervention thérapeutique sous contrainte*. De Boeck-Wesmael
- Jouffray, C. (2018), *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs*. Presses de l'EHESP
- Kauffman, J.C. (1994), *L'entretien compréhensif*, Paris Nathan
- Cesaraccio, S. (2021). *Gouvernance institutionnelle*. Namur : MAPEMASS
- Biémar, S., & Castin, J. (2012). La posture singulière d'un pair accompagnateur. In *Pédagogies en développement. Accompagner, un agir professionnel*. De Boeck.
- Boucenna, S. (2012). Questions, enjeux et dilemmes d'une accompagnatrice dans un contexte d'innovation. In *Pédagogies en développement. Accompagner, un agir professionnel* (p. 77-90). Bruxelles : De Boeck.
- Boucenna, S. & Charlier, E. (2018). *Que faire des émotions en formation ? In L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : des vecteurs de professionnalisation* (1ère, p. 202). Toulouse : Octarès éditions.
- Boucenna, S. & Charlier, E. Perréard-Vité, A. & Wittorski, R. (2018), *L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : de vecteurs de professionnalisation* (Octares). Toulouse.
- Boucenna, S. & Vacher, Y. (2017), *Analyse des pratiques et réflexivité : Entre réfléchissement, réflexion et analyse multi-réfléchie*. (Support cours « Pratiques Réflexives » 2017-2018, MAPEMASS-UNamur).
- Charlier, E. & Beckers, J. & Boucenna, S. & Biémar, S. & François, N. & Leroy, C. (2013), *Comment soutenir la démarche réflexive? (outils et grilles d'analyse des pratiques)* (1ère). Bruxelles : de boeck.
- Charlier, E. & Biémar, S. (2012), *Accompagner, un agir professionnel*. De Boeck.
- Charlier, E. & Wittorski, R. & Boucenna, S. & Perréard-Vité, A. (2018), *L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : un exercice d'articulation*. In *L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : des vecteurs de professionnalisation* (1ère, p. 13-18.). Toulouse : Octarès éditions.
- Robo, P. (2013). *Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle*. *Revue de l'analyse des pratiques professionnelles*.
- Thiébaud, M. (2013), *Multiplés bénéfiques de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : quels éléments clés les favorisent ?* *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, (1), 61-72.
- Thiébaud, M. (2001). *Groupe réflexif d'accompagnement et d'analyse de pratiques professionnelles* Présentation résumée. 3.
- Thiébaud, M. (2016). *Travailler avec des hypothèses dans l'analyse des pratiques professionnelles en groupe*. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, (7), 16-27.

- Thiébaud, M., & Robo, P. (2014). Comment aborde-t-on dans l'APP la question de la tendance à demander / donner des solutions, savoirs d'expert ou conseils ? *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, (2), 74-90.
- Wittorski, R. (2018). L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : une professionnalisation croisée des individus, des activités et des organisations. In *L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : des vecteurs de professionnalisation* (1ère, p. 143-153). Toulouse : Octarès éditions

Molinier, P. & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi*, 129, 51-66.
<https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>

Média, M. (2019), *Revue Travailler*, 2019, n°45
<https://www.cairn.info/revue-travailler-2019-2.htm>

Campéon, A., Agnès B. – M. (2008), Évolution de l'environnement de travail et usure mentale en milieu agricole
 Dans *Santé Publique 2008/hs* (Vol. 20), pages 109 à 119.
<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2008-hs-page-109.htm>

Cultiaux, J. (2016), Sur les complications du travail,
 Transformation du cadre d'action non marchand et complications du travail social, in M. Hamzaoui et al., *Le secteur non-marchand au cœur du changement*, Bruxelles, Couleur livre...
https://www.researchgate.net/publication/280066040_Les_complications_du_travail_social

Cultiaux, J. (2018), les complications du travail de soin.
 Pour une sociologie clinique d'intervention, *Ethica clinica* 91.
<https://www.researchgate.net/profile/John-Cultiaux>

Avenal, C. (2009), Actualités du travail social.
 Dans *Informations sociales* 2009/2 (n° 152), pages 4 à 7
<https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-4.htm>

Emmenegger, C., & Gallino, F. (2019), Entre complicité et souffrance. Penser la servitude volontaire dans le monde du travail.
 Dans *Travailler* 2019/2 (n° 42), pages 103 à 118.
<https://www.cairn.info/revue-travailler-2019-2-page-103.htm>

Laval, C., & Ravon, B. (2007), Relation d'aide ou aide à la relation ?
 Dans Ion, J., *Le travail social en débat(s)*, 235 à 250.
<https://journals.openedition.org/lectures/189>

Lichtenberger, Y. (2003), Compétence, compétences.
 Dans *encyclopédie des ressources humaines*, éditions Vuibert.
<https://www.vuibert.fr/ouvrage/9782311007305-encyclopédie-des-ressources-humaines>

Ravon, B., & Ion, J. (2005), *Les travailleurs sociaux, La découverte*.
https://www.editions-ladecouverte.fr/les_travailleurs_sociaux-9782707174475

Rouby, A. (2006), Réfléchir sur sa pratique.
 Dans *les cahiers de l'Actif*, n°356 - 357, janvier-février, 189-194.
<https://www.decitre.fr/revues/les-cahiers-de-l-actif-n-356-357-janvier-fevrier-2006-l-approche-de-la-souffrance-et-de-la-mort-dans-les-institutions-5552902085159.html>

Dubois, M., & Garceau, M. – L. (2022),
 La *Revue Ontaroise d'intervention Sociale et Communautaire*, « Reflets ».
<https://journals.scholarsportal.info/browse/12034576/v02i0001>

Gilloots, E. (2006), Souffrance et douleur.
 Dans *Gestalt* 2006/1 (n° 30), pages 23 à 32
<https://www.cairn.info/revue-gestalt-2006-1-page-23.htm>

- Montclair, B. (2010), La fatigue du travailleur social.
 Dans *Imaginaire & Inconscient* 2010/1 (n° 25), pages 141 à 156
<https://www.cairn.info/revue-imaginaire-et-inconscient-2010-1-page-141.htm#:~:text=On%20sait%20que%20le%20mot,la%20souffrance%2C%20est%20aussi%20morale.>
- Poisson, Y. (1991), La recherche qualitative en éducation.
 Dans Presses de l'Université du Québec case postale 250, Sillery, Québec GIT 2RT.
<https://www.puq.ca/catalogue/livres/recherche-qualitative-education-1075.html>
- Portal, B. (2018), Vous avez dit « posture » ?
 Dans *développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs* (2018), pages 31 à 43
<https://www.cairn.info/developpement-du-pouvoir-d-agir-des-personnes--9782810906789-page-31.htm>
- Jouffray, C. (2018), Interroger nos façons de faire en tant que professionnels.
 Dans *développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs* (2018), pages 11 à 14.
<https://www.cairn.info/developpement-du-pouvoir-d-agir-des-personnes--9782810906789-page-11.htm?contenu=resume>
- Lhuilier, D. (2006), Cliniques du travail.
 Dans *nouvelle revue de psychosociologie* 2006/1 (n° 1), pages 179 à 193
<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-179.htm?ref=doi>
- Avenel, C. (2009), Actualités du travail social.
 Dans *informations sociales* 2009/2 (n° 152), pages 4 à 7
<https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-4.htm>
- Logez, G. (2014), Les enjeux de l'évolution du travail social.
 Dans *les cahiers dynamiques* 2014/4 (n° 62), pages 24 à 34
<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2014-4-page-24.htm>
- Ravon, B., & Ion, J. (2012), Conclusion/Travailleur ou intervenant social ?
 Dans *les travailleurs sociaux* (2012), pages 109 à 112.
<https://www.cairn.info/les-travailleurs-sociaux--9782707174475-page-109.htm>
- Durand, J.- P. (2013), "Yves Clot, Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux"
 La nouvelle revue du travail [Online, 2 | 2013, Online since 30 March 2013, connection on 26 January
<http://journals.openedition.org/nrt/601>
- Diez, R., & Carton, P. (2013), De la reconnaissance à la motivation au travail.
 L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review » 2013/3 N° 150 | pages 104 à 112
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-104.htm>
- Delay, B. (2006), La transmission des savoirs dans l'entreprise, construire des espaces de coopération entre les générations au travail.
 Dans *informations sociales* 2006/6 (n° 134), pages 66 à 77.
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-104.htm>
- Quilliou-Rioual, Mi., & Quilliou-Rioual, Mo. (2020), Le burn-out ou l'usure professionnelle.
 Dans *communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS* (2020), pages 403 à 419.
<https://www.cairn.info/communication-professionnelle-et-travail-en-equipe--9782100806096.htm>

Duarte, R. (2015), L'éthique en souffrance.
Dans mentir au travail (2015), pages 43 à 62.
<https://www.cairn.info/mentir-au-travail--9782130635314-page-43.htm>

Duarte, R. (2015), La fabrique de la soumission.
Dans mentir au travail (2015), pages 63 à 85.
<https://www.cairn.info/mentir-au-travail--9782130635314-page-63.htm>

Dauphin, S., 2009/2 CAIRN Le travail social : de quoi parle-t-on ?
Dans Informations sociales 2009/2 (n° 152), pages 8 à 10.
<https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-8.htm>

Fouchard, J. – L. (2001), Aide médico-psychologiques, Études et CAFAMP
<https://www.amazon.fr/CAFAMP-Etudes-dipl%C3%B4me-daide-m%C3%A9dico-psychologique/dp/2711792498>

Alderson, M. (2004), La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques.
<https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2004-v29-n1-smq755/008833ar/>

8. Annexes

1. Décret du 4 mars 1991 portant le code de l'Aide à la Jeunesse
2. Décret du 18 janvier 2018 portant le code de l'Aide à la Jeunesse
3. Circulaire n°7/2012 relative aux procédures civiles
4. Guide d'entretien
5. Tableau des verbatim
6. Verbatim 1 Pauline
7. Verbatim 2 Vanda
8. Verbatim 3 Elie
9. Tableau de synthèse des thématiques
10. Tableau des répondants
11. Consentement éclairé
12. Quelques définitions

ANNEXE 1

Décret du 4 mars 1991 portant le code de l'Aide à la Jeunesse

ANNEXE 2

Décret du 18 janvier 2018 portant le code de l'Aide à la Jeunesse

ANNEXE 3

Circulaire n°7/2012 relative aux procédures civiles

ANNEXE 4 - Guide d'entretien

Âge :

Ancienneté :

Secteur d'activité :

Fonction :

Nota : ce guide sert de support au déroulement de l'entretien qui se veut un échange. Il sert de base à l'entretien compréhensif mené avec différents travailleurs sociaux du secteur de l'Aide à la jeunesse (tous services agréés confondus) et des Maisons de justice et précisément ceux des missions civiles.

Il s'agit pour nous d'aller à la rencontre du terrain pour développer la question de l'usure professionnelle. Les informations récoltées au travers des entretiens menés serviront uniquement de support à l'analyse qui sera produite dans le cadre de la recherche dont le thème est l'usure professionnelle.

Étant du même secteur que le vôtre, nous vous encourageons à exprimer librement vos propres perceptions et vos expériences sans censure. Les entretiens seront anonymisés ou au besoin, les prénoms seront changés par des prénoms fictifs pour garantir la confidentialité.

D'abord merci pour le temps consacré à cet entretien et la confiance témoignée en collaborant à cette enquête.

1. Parle-moi de ton secteur et plus particulièrement de ton service.

Peux-tu me préciser ta fonction et ton cadre de travail ? Les objectifs ? Son fonctionnement général ?

2. Parle-moi de la (les motivations) qui t'ont amené dans ce service-là ?

2.1. Qu'aurais-tu en envie de me dire à propos des conditions dans lesquelles tu exerces ton travail ?

3. Peux-tu me parler de (tes) motivation(s) qui t'ont amenée dans ce service en particulier ?

4. Qu'est-ce que l'usure professionnelle évoque pour toi ?

(Si nécessaire des précisions seront apportées en lien avec la littérature relative à l'usure)

4. Quelle différence peux-tu faire entre l'usure et le *burnout* ? - la fatigue et la pénibilité au travail ?

5. A ton avis qu'est-ce qui génère l'usure ?

6. Certains travailleurs sociaux se plaignent dans l'exercice de leur métier ? Sur quoi reposent les plaintes ? Peux-tu développer et/ou illustrer par des exemples ?

6.1. Rencontres-tu des complications dans l'exercice de ton travail social ?

Y a-t-il eut des changements, des aménagements depuis ton engagement ?

6.1.2. Face à ces difficultés comment tu t'y prends pour aller au-delà ?

7. Peux-tu me parler de tes relations ? À tes collègues ? À tes supérieurs hiérarchiques ?

7.1. Est-ce que tu y retrouves de la solidarité, de l'entraide ? De l'individualisme ou autre chose ?

7.2.2. Comment sont gérées, s'il y en a, les difficultés dans ton service ?

8. Est-ce que le travail que tu y fais est celui que tu aimerais faire ?

9. Peux-tu citer quelques éléments (ou illustrations) qui dans l'exercice de ton travail t'ont, ces derniers temps, particulièrement usé ?

10. Peux-tu citer certaines contradictions, paradoxes, aberrations, situations décourageantes que tu rencontres ?

11. Quelles sont les mesures prises par ton organisation pour prévenir, atténuer l'usure ?

(Relancer éventuellement sur les risques psychosociaux)

11.1.(Susciter la verbalisation sur l'ambiance au travail, les liens entretenus dans le cadre du travail, voire en dehors du travail, participation team building

12. Aurais-tu envie de changer de travail ? De secteur ? Si oui pourquoi ?

13. Si tu as l'occasion de changer certaines choses, ce serait quoi ?

14. Qu'est-ce qui peut te retenir ?

Remerciement rappel des garanties de confidentialité.

ANNEXE 5 – Tableau reprenant les verbatim les plus pertinents

TABLEAU 1	Reconnaissance	Moyens - outils	Les affects (émotions - ressentis)	Espace de controverse	Autonomie, créativité, marge de manœuvre
Répondant 1	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois un sentiment d'avoir fait du bon boulot, parfois les gens en colère : tu fais mal ton boulot - Pas vraiment soutenu, mais c'est la place que la société donne au TS – parent pauvre - La rédaction des rapports est ramenée à des calculs (peu importe le temps que cela prend) - Intervenant = matelot <> capitaine = direction. De + en + d'écart entre capitaine et matelot - Peur de l'évaluation des dirigeants, ils remettent tout sur les AJ - La compétence professionnelle ne fait plus monter dans la hiérarchie, il faut un diplôme - Les AJ seniors ne sont pas reconnus à transmettre un savoir - La reconnaissance vient de moi-même et des bénéficiaires, pas de la société ni de la direction et encore moins des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas trop valorisé financièrement malgré les formations suivies pour améliorer la qualité de travail - Pas assez de possibilités d'échanger, de déposer, d'analyser son travail 	<ul style="list-style-type: none"> - BPR ; encodage fait par secrétaires des AJ ; moins de travail, mais on ne demande plus notre avis, unifier les pratiques via par le BPR - Les nouvelles recrues des AJ se forment aux matières pénales, car seul le pénal est important. Que l'on soit mal jugé alors qu'on n'a pas le moyen de fournir un bon travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'espace aux échanges dans l'organisation. - Les réunions d'équipe ne se font plus, suite à la nouvelle direction 	<ul style="list-style-type: none"> - De + en + de directives et l'administratif et de moins en moins d'autonomie. Grâce à l'expérience on peut s'arranger, mais les jeunes
Répondant 2	<ul style="list-style-type: none"> - Le retour des familles est une récompense par rapport au combat mené pour obtenir des choses. - Pas trop de reconnaissance des collègues et des responsables - Je suis un électron libre pour mes chefs 	<ul style="list-style-type: none"> - Moins de temps pour travailler avec les enfants - Perte de contacts directs avec les juges, le travail ne se fait plus dans la relation, l'échange la communication - Plus grand nombre d'intermédiaires. - Moins de respect des places et fonctions de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> - Lois différentes - Aberrations dans le code, les structures existantes => obligation de « bricoler » 	<ul style="list-style-type: none"> - Non - Espace par le biais de la médiation - Les gens préfèrent enterrer les choses que de parler directement 	<ul style="list-style-type: none"> On a un nombre de dossiers à assumer, quel que soit l'état de la situation. Les dossiers sont attribués en fonction du nombre pas de la problématique ce qui fait qu'on n'a pas vraiment le choix, on a peut d'autonomie, on prend et c'est tout Ce n'est pas toujours logique ni cohérent
Répondant 3	<ul style="list-style-type: none"> La seule marque de reconnaissance que j'ai c'est celle des gens et de mon collègue 	<ul style="list-style-type: none"> On est très limité en termes de moyen 	<ul style="list-style-type: none"> Je n'en ai pas vraiment. Que les gens ne soient pas contents de mon travail, qu'ils se plaignent. 	<ul style="list-style-type: none"> On n'a pas vraiment d'espace. Les seules discussions que j'ai c'est avec mon collègue direct. 	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas vraiment de cohérence. Certains ont une charge de travail plus importante que d'autres. Injustice, iniquité. Il y a du favoritisme clairement.
Répondant 4	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de retours du tribunal, des mandants - Échanges avec les gens très enrichissants - Parfois, viens de 3, mais en quantités différentes à des moments différents - Pas de feed-back si ce n'est qu'une évaluation sur les performances (nombre de dossiers, temps,) ni d'aide des supérieurs - Manque de soutien de l'organisation qui entraîne une perte du plaisir professionnel. Le seul plaisir vient du collègue direct (pour certains) 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisions pas assez nombreuses, et aucun travail sur la pratique professionnelle - Pas de suivi d'amélioration de la méthodologie face à la société qui évolue. Tout le monde se débrouille. 	<ul style="list-style-type: none"> - Très confortables - Très structurés (BPR), malgré un système informatique parfois un peu lourd - Ne se sent pas contrôlé par le BPR, mais bien au niveau du quota de dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à un collègue, mais rien à un niveau supérieur, mais par contre on a la paix 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie, liberté encadrée, agréable - Sentiment de bien travailler, mais appréciations personnelles - Pénibilité reconnue dans la charge de travail, dans les réglementations, mais pas dans l'exercice du travail relationnel bien que les gens soient plus exigeants
Répondant 5	<ul style="list-style-type: none"> - Inspection demande de + en + d'être performant et précis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de + en + d'intervenants sur le terrain et ça ne change rien 	<ul style="list-style-type: none"> - Le secret professionnel pas toujours respecté, banalisé 	<ul style="list-style-type: none"> Non aucun espace pour discuter Pas ou peu de réunions d'équipe ou de travail sur sa pratique 	<ul style="list-style-type: none"> - De + en + de tâches, de précision, conforme à une nomenclature. Moins dans un travail sur la relation d'aide

Répondant 6	Non très peu de reconnaissance si ce n'est des gens et des collègues directs	- Manque de moyens pour faire un bon travail ce qui provoque l'impossibilité de mettre des choses en place	- Manque d'outils nécessaires – Listes d'attente - Des services indisponibles qui empêchent de traiter une situation dans l'urgence, par exemple.		- Listes d'attente trop longues - Devoir pallier avec d'autres solutions, bricolage quand le suivi n'est pas possible dans des délais corrects (listes d'attente)
Répondant 7	Des jeunes, certainement pas des mandants, ni des autorités, mais je n'attends rien d'eux en particulier.	L'AJ est très limité en termes de moyens, on se débrouille avec ce que l'on a. On n'est pas gâté en ce qui concerne les formations,..	Qu'il y ait une mauvaise ambiance au sein du service et qu'elle se répercute sur les jeunes et sur tout le personnel. Que les gens ralentent et pourrissent le travail d'équipe. Il faut penser positif.	Il n'y a pas vraiment des espaces prévus, mais il faut les créer. Il faut dire les choses, s'exprimer. Ne pas laisser traîner les différends.	
Répondant 8	Oh ça c'est le pire de tout. Rien aucune reconnaissance, ni du chef, ni de l'Administration. Aucune valorisation, ils ne s'intéressent pas à notre travail. On preste et on est payé. Tu peux même ne pas faire grand-chose pour autant que tu restes dans les délais. Personne ne vérifie. L'inspection n'est plus venue sur le terrain depuis des années. On remplit des statistiques et tout le monde met à peu près n'importe quoi. Normal les situations sont singulières et le listing informatisé est général.	Peu de moyens, en plus ils n'acceptent pas toutes les formations. Il faut choisir dans leur catalogue quelle que soit ton ancienneté	Peur de me mettre en défaut.	Rien n'est prévu pour échanger vraiment. On ne peut dire les choses. Tout est lissé. Le conflit n'est pas accepté, il est détourné sur le travailleur lui-même.	
Répondant 9	- Manque d'équité - La direction ne fournit pas de renfort en cas de besoin, de la pénibilité - Reconnaissance au niveau des bénéficiaires - Reconnaissance erronée, ils attribuent les difficultés au travailleur (fragile, épuisé...) - des supérieurs qui ne permettent pas de discussion ouverte => rancœur et non-reconnaissance des compétences.	Ils mettent les moyens où ils veulent bien	- Missions à devoir assurer seule, pas de renfort possible (débrouille) - Les mesures concernant le bien-être au travail ne sont pas mises en application. On de RPS, mais il faut se taire, ne rien exprimer. Pas entendu. Peur d'être mal évaluée - dire le moins possible, être très factuelle et ne pas laisser paraître les émotions	Rien n'est prévu. Il vaut mieux garder pour soi sinon on prend des risques d'être jugé négativement. J'ai complètement perdu confiance. Je n'ai pas été soutenue ni aidée. Les responsables n'écourent pas. Je n'ai pas du tout été entendue dans mes demandes pourtant légitimes. On n'a pas le choix il faut suivre les directives.	- Esseulée au niveau de la justice (on met les renforts au pénal) On n'a pas grand-chose à dire. Sur les dossiers, les missions nous sont imposées enfin certains sont plus écoutés que d'autres.

TABLEAU 2	Exigences (temps, charge, rentabilité)	Conditions difficiles	Construction identitaire	Relations interpersonnelles	Motivation/Engagement	Solutions à entrevoir
Répondant 1	- On me demande d'épauler un novice, mais sur mon temps normal, donc la qualité de formation est amoindrie ou le travail est rogné	- Lourdeur de devoir remettre des rapports (rédaction ...) au détriment de l'accompagnement - Au niveau qualité avec le BPR, c'est dans l'humain que l'on perd et plus de technique de parapluie. Les AJ essaient de se protéger. Responsabilité individuelle		- Un certain savoir à transmettre, mais pas de canal possible pour le faire - Chacun pour soi ; on n'a jamais de retour de ce que l'on fait, positif ou constructif. On a peu de retours même négatifs sur le fond du travail.	- Direction location - Organiser plus d'échanges entre les AJ - Augmenter leur rémunération (reconnaissance) Que l'on fasse bien son travail ou pas ça ne change rien seul le dossier comptable compte. On pourrait en venir à mal travailler mais par éthique.	Ce n'est pas vraiment à moi de les trouver. Je ne cherche plus vraiment
Répondant 2	Pas le temps de faire du bon travail, la charge administrative est trop lourde. Il faut parfois un temps bête pour trouver un service tant il y a des listes d'attente alors on bricole.	- Si pas de solution, on doit trouver la moins mauvaise : ce n'est pas suffisant - Les gens ont difficile de se remettre en question ou parfois pas l'envie. L'intervenant porte et ce n'est jamais assez. - Les bénéficiaires n'ont pas changé, c'est la perception des travailleurs sociaux qui a changé, le collectif n'est plus comme avant	- Durant les années, preuve que mes méthodes fonctionnent => ils me laissent faire. - Compromis avec la hiérarchie qui impose de rentrer dans un rang = prise de distance	- Je suis une extraterrestre pour mes collègues - Certains collègues me freinent.	- Engagement de vocation, passion, d'échanges - Époque actuelle : vite fait, mal fait, vite utilisé, vite consommé, on passe plus vite à autre chose - Perte de la spontanéité, le plan de carrière est mis en avant - Rester dynamique, active et de terrain. - Nécessité de rester moi-même pour garder ma motivation - Boulot fort riche qui peut apporter beaucoup de choses au travailleur social	- Rendre la motivation - Donner plus de moyens - Analyses de terrain pas des tours administratives Décisions prises plus haut devraient être plus réalistes par rapport au terrain - Achever les choses non réglées avant d'amener de nouvelles recherches, de nouveaux projets. Préférer analyser les choses plus anciennes qui ne fonctionnent pas. Renforcer ce qui fonctionne déjà.
Répondant 3	Les missions sont trop limitées dans le temps. Trois mois pour créer une relation et faire un travail correct, c'est parfois mission impossible. Les rapports prennent déjà tout notre temps	Oui les gens sont plus exigeants, mais c'est surtout le manque de reconnaissance le plus dur.	Après autant d'années je sais qui je suis professionnellement et je n'ai pas souvent de doute, mais il est vrai que tout change tellement que les jeunes moins expérimentés doivent avoir difficile de se construire. Ils ne sont plus si engagés. Mon travail est comme une seconde nature. J'adore mon métier et j'existe au travers de mon métier. J'adore aider les gens.	On a quasiment que des échanges en interne et encore. On n'a pas de feedback de notre travail Le travail c'est chacun pour soi.	Moi je suis toujours engagée dans mon métier. Je travaille pour les enfants.	Changer les dirigeants et nous offrir plus de formation, de supervision, des espaces pour parler de ses émotions et prendre du recul

Répondant 4	On manque de temps pour prendre en charge les dossiers comme on le voudrait. On a trop de dossiers et en plus il n'y a plus de services disponibles quand il le faut. On doit trouver des solutions provisoires qui durent parfois longtemps.	- Mélange des missions, variété de travail. Polyvalence - Missions soumises aux avocats, donc nécessitées de se protéger de tout écrit.		- Feed-back possible des collègues (importance des stagiaires)	- Outre les bénéficiaires, je trouve du plaisir au travail, ce qui est le carburant de la vie - Suis encore stimulé par le travail	- Adapter ses méthodologies en fonction de la société qui évolue (divorces ...) où là l'expérience de travail joue.
Répondant 5	- Vu les conditions, moins de temps à consacrer au suivi - On doit empiéter sur le temps d'entretien - Pas le temps de soulever différentes problématiques. On traite les urgences. - Parfois même pas le temps de l'écoute	- Situation de + en + compliquées - On accorde moins de place aux bénéficiaires - Tellement cadré que parfois on ne peut sortir du cadre. Comment faire rentrer des problèmes individuels dans des cadres généralisés. - Rédaction des rapports est un travail lourd	- Importance de l'information pour construire une éthique, une logique, une méthodologie - L'endroit de travail oriente notre éthique.	- Plaintes = moyen de décompresser Pas d'espace pour décompresser, pour confronter les points de vue	Ne pas s'user à cause de ces conditions difficiles. Restée engagée dans le travail sinon j'irai ailleurs	Plus de moyens Plus de formations Plus de possibilités de prendre du recul
Répondant 6		- Absence de solution adéquate liée au manque de moyens - Contact permanent avec des situations très compliquées - Se voir confronter à une collaboration de surface des bénéficiaires (simulation de coopération)	On se fatigue parfois à essayer de trouver des solutions pour les gens, c'est usant Parfois on fait du bricolage	- Beaucoup de solidarité et d'entente.	- Passion de travailler dans l'Aide à la jeunesse - Découverte et choix de la fonction de déléguée	Renforcer les moyens ou repenser les choses pour avoir des interventions plus adéquates
Répondant 7	Les mandats ont la même durée maximale même si les besoins des jeunes sont différents	Les conditions institutionnelles ne sont pas faciles, mais il faut s'arranger pour prendre du plaisir au travail. Donner l'envie de travailler ensemble. Il faut que les collègues s'apprécient et si possible qu'ils deviennent même amis.		Les échanges doivent être positifs. Il faut qu'il n'y ait pas de différence et que les travailleurs osent dire ce qu'il ne va pas pour trouver des solutions en équipe.	Je me sens toujours engagé.	Favoriser le travail collectif, communautaire. Donner les moyens au travail de s'épanouir au travail. Que les RPS ne soient pas pris à la légère.
Répondant 8	Depuis la réforme le temps des interventions (le mandat) a diminué pour des économies. On a le même temps pour un dossier banal ou pour une problématique lourde et quelques soit le nombre d'enfants à prendre en charge.	Les conditions sont de plus en plus difficiles. Tous les professionnels se rejettent la balle. Il y a moins de collaboration, on travaille en solo. Plus personne ne s'implique vraiment. On a l'impression de travailler parfois pour rien. Les gens s'en foutent de plus en plus. Ils déposent leurs problèmes et à toi de te débrouiller et en plus ils s'estiment en droit d'obtenir, de rouspéter. Ils	On finit par ne plus savoir pourquoi on a choisi ce métier. Je ne suis plus aussi fier de faire ce métier. On n'a aucune motivation, aucune valorisation ou reconnaissance. Au contraire on te demande de donner de plus en plus sans rien en retour	Pa de retour t du travail qu'il soit bon ou mauvais. De bonnes relations, mais parce que rien n'est dit. Juste une relation affective et sympa. Pas de relation constructive professionnellement. J'ai perdu confiance et c'est de pis en pis puisqu'il ne fait rien pour améliorer. On ne peut même pas en discuter.	J'aime encore mon métier, mais plus dans ces conditions là	Réfléchir autrement De changer les chefs après un certain nombre d'années pour éviter qu'ils ne s'endorment et qu'ils usent tous les travailleurs

		menacent de plainte, de recours. Les intervenants doivent rendre des comptes, on travaille sans plus aucun filet, sans soutien.				
Répondant 9	On manque de temps c'est certain	- Emmagasinier des émotions sans pouvoir les extérioriser	- Pour aller dans le pénal, il faut être plus en confiance	- Impossible sauf lors des supervisions (qui permettent de se décharger du trop plein d'émotions) - Refus catégorique vu que la direction ne voulait pas intervenir	- « Vieillesse », car lourdeur et fatigue au sein d'un service pendant des années	- Supervision = bouée de sauvetage - Trouver d'autres personnes-ressources dans d'autres services - Travailler en BINÔME - Donner les moyens pour être efficace et effectuer un travail de qualité - Dire le moins possible, être très factuelle et ne pas laisser paraître les émotions

ANNEXE 6

Répondant 1 (voir tableau des répondants)

Installation du cadre - Exposer les modalités de confidentialité, rappel de la discrétion et de l'anonymat.
J'ai opté pour cibler les agents de l'aide à la jeunesse en missions civiles.

- P. Depuis 21 ans en maison de justice, de formation assistance sociale.
J'ai toujours travaillé dans un cadre depuis 1983.
J'ai toujours fait des missions civiles avec des missions pénales (surveillance électronique, peine de travaux générale etc..)
Oui je pense y rester jusqu'à la fin de ma carrière en 2025.
J'ai pensé à changer de missions à un moment donné, car c'était une mission qui m'accapare beaucoup dans laquelle je me donne j'étais fatiguée de cela et je souhaitais une chose plus légère.
Le fait de devoir remettre des rapports c'est lourd.
Me donner une fin de carrière plus light, mais c'est compliqué, car il n'y en a pas beaucoup qui veulent faire cela.
Missions civiles et mission pénales, on me l'a proposé, afin d'alléger mon travail, mais trop différents entre les deux contextes.
Pas le même timing, plus d'efforts et d'énergies.
- I. Qu'est-ce que l'usure professionnelle évoque pour toi ?
- P. L'épuisement, la fatigue, le ras-le-bol. Normal, il y a de lourdes charges administratives en mission civile ?
Rédaction des rapports, oui.
Ce qui la caractérise c'est les 10 pages de rédactions. C'est beaucoup d'investissements.
Alors que dans les autres missions c'est une page.
Dans l'analyse en mission civile on nous demande aussi d'analyser les dynamiques familiales, comment les relations se nouent par rapport aux différentes personnes dans la cellule familiale.
- I. Cela fait partie des complications du métier de travailleur social ?
- P. Oui
- I. Penses-tu que ton métier d'intervenante sociale a changé ?
- P. Oui. Je ne l'aborde plus avec le booste du début. Je suis plus frileuse par rapport à cela, car est-ce que l'on change vraiment les choses ? Parfois, j'ai le sentiment d'avoir fait un bon boulot. La société à changer, beaucoup de revendications, j'ai des droits et pas spécialement j'ai des devoirs.
- Les gens sont en colère : tu n'as rien compris ! Tu fais mal ton métier !
- I. Penses-tu que le métier soit le même ? Vocation pour toi d'être travailleur social. ?
- P. Je ne pense pas. J'aurais voulu faire autre chose, d'autres études. J'ai toujours essayé de le faire du mieux possible. Oui de l'aide, ça reste quand même. Mais je trouve qu'il faut beaucoup de recadrages. Amener les gens à plus de réalisme est nécessaire.
- I. Y a-t-il une espèce de contrôle, de cadre où il faut emmener les gens ?
- P. Oui, pour le ministère de la Justice on est amené à cela. Le public que l'on a s'éloigne de la norme.
Leur demander de fonctionner comme la société demande de fonctionner. (Aide et contrôle à la fois)
- Je ressentais cela moins quand je travaillais dans un service d'aide familiale.
Qu'est-ce que l'usure évoque pour toi ?
- Un sentiment d'épuisement, de fatigue extrême, mais du métier. On peut en avoir marre de son boulot et que son privé aille très bien. On est tellement mis dans de drôles de conditions de travail qu'à la fin ça use. Mais moi j'arrive encore à fermer la porte.
- I. Est-ce que tu considères, pour mener ta tâche à bien, que tu as du soutien ?
- P. Je considère que oui, mais c'est personnel. J'imagine que d'autres diraient non. J'ai toujours su exprimer ce qui était difficile et être entendue. D'une manière globale, je ne me sens pas vraiment soutenue, mais pour moi c'est la place que la société donne au travail social. On n'est pas trop valorisé financièrement non plus.
- I. Il y a des points insatisfaisants desquels tu aurais envie de me parler ? d'autres à évoquer ?
- Ainsi je ne vois pas. Le manque de reconnaissance, le fait que les gens ne se rendent pas compte de l'implication et l'énergie que ça demande de faire ce travail.
- Les bénéficiaires oui, les choses ont changé, mais nos responsables, est-ce qu'eux voient ?
- Vous travaillez le samedi et faire le rapport prend du temps. Est-ce mesuré ?
- Tout dépend de la mentalité du directeur et s'il s'éloigne du terrain il perd cela.
Ils font des calculs pour le nombre d'heures pour rédiger. Tout est ramené à des calculs.
- I. Comment tu trouves encore ta motivation ?
- P. Je la trouve auprès du public et car la situation des enfants me touche. Par mon intervention, ils peuvent mieux vivre la séparation des parents.
- I. Est-ce qu'à certains moments, l'usure professionnelle te parle ?
- P. Celle-ci est liée au fait de .. Je n'attends plus grand-chose. On est tous dans le même bateau à ramer vers des objectifs avec des buts et ce n'est pas grave s'il y a des capitaines et des matelots. Oui ça me parle et aujourd'hui, non, je suis matelot. Il y a de plus en plus d'écart entre les capitaines et les matelots.
- I. Comment expliques-tu cela ?

- P. **Les dirigeants sont englués dans les chiffres et la rentabilité.**
 Quand le directeur général (politiques) doit mettre en place cela, il fait porter le poids sur le directeur régional, qui le fait porter aux directeurs locaux, puis au directeur adjoint, puis sur les AJ. Même s'ils ne sont pas d'accord ils sont obligés d'exécuter. Il y a aussi les évaluations. Tous veulent être bien évalués et **même si on n'est pas OK on le fait quand même**. Si une faute est commise, on pourra l'imputer sur les AJ, c'est plus facile et accessible. Il y a plus de risques dans le travail surtout au pénal, car les médias restent présents.
 Il y a quand même **de plus en plus de directives**. L'encodage des dossiers avant c'était les AJ des missions civiles qui rédigeaient. Pour l'encodage c'est le secrétariat des AJ qui encode aujourd'hui.
 Il n'y a plus qu'un seul nom : le demandeur, plus jamais le défendeur !
Oui, nous sommes obligés de trouver des stratégies en effet !
L'idée de départ était d'unifier les pratiques. Mais on ne demande pas notre avis.
- I. En termes de qualité il y a une perte ?
 P. Je ne sais pas ... l'AJ a toujours assez de ressources personnelles pour palier.
- I. Quand ce sont des AJ comme toi avec de l'expérience !
- P. Si on suit le BPR, c'est dans l'humain que l'on perd et plus de technique de parapluies. **On sent que les AJ essaient de se protéger.**
- I. Les risques sont plus grands ? Oui
 P. En mission civile, les risques sont plus les mêmes.
- I. À partir de cela, penses-tu qu'il y a des espaces suffisants ?
 P. Au sein de l'organisation ? **Non. Pour échanger, être en discussion, en opposition, en conflit, non.**
 Avant il y avait des réunions d'équipe. Avec la nouvelle direction actuellement non plus. Je ne sais pas qui je vais avoir comme directeur ou directrice. Qu'est-ce que ces personnes pourraient me dire ? Je ne sais pas si elles ont fait des missions civiles. **Ce ne sont pas des personnes-ressources. (Les responsables ne connaissent pas forcément le travail en missions civiles)**
 Compte tenu de l'évolution, les ressources s'amointrissent ?
- I. Oui. Est-ce que cela ne concerne pas plus les missions civiles ?
 P. Dans le cadre des MC, **on fait appel plus à sa subjectivité** dans le travail qui a fait ses preuves après autant d'années d'expérience. Les nouvelles recrues se forment aux matières pénales. C'est comme si on apprenait **le métier de travailleur social différemment**. (perte d'identité). **(Atteinte à la professionnalité)**.
 On demande des managers (compter avec un nombre de dossiers, compter les jours de congé, t'embêter si tu demandes une récup et tu dois absolument la demander à l'avance) **tout cela alourdi et vient rogner sur la confiance**.
 Ce n'est pas ta compétence professionnelle qui fait que tu peux monter dans la hiérarchie non, maintenant il te faut un diplôme.
- I. As-tu un savoir à transmettre ?
 P. Oui, je pense que j'ai une compétence certaine, mais il n'y a aucun canal possible pour le faire. Rien n'est organisé. Un nouvel AJ va venir pour en MC, **on me demande de l'épauler, et cela en plus de mon travail !** La qualité que je vais lui apporter c'est moi qui le déciderais. On va me dire que je dois, **faire X dossiers/an et du coup la qualité de formation que je vais apporter sera moindre**.
- I. En termes de reconnaissance comment cela se passe ?
 P. **Pas reconnu, par remercier, pas encourager ni soutenu, mais moi je n'ai plus besoin de rien maintenant.**
- I. Pourtant l'AJ senior à un savoir à transmettre...
 Pour aller vers la clôture, est-ce que tu observes au travers de tes collègues de la souffrance professionnelle ?
- P. Oui une personne, une collègue a fait un *burn out*.
- I. Et toi ?
 P. Je crois que si on maintient une motivation (**et on peut faire le minimum que l'on ne te reprocherait pas**) en voulant maintenir une qualité de travail ça va! Tout le monde s'en fout. On n'a jamais de retour de ce que l'on fait. Positif ou constructif, non.
- I. Si j'avais une baguette magique et si je pouvais te la prêter, tu changerais quoi ?
 P. **Une direction locale et organiser plus d'échanges entre les AJ, des espaces de travail sur le métier, que chacun puisse s'apporter quelque chose de valorisant**
Et augmenter leurs rémunérations qui font partie de la reconnaissance.
- I. Peut-on dire qu'au fil des expériences, ces mauvaises conditions impactent ton travail et toi en tant que travailleur et toi en tant que personne, individu ? (**son identité professionnelle est autre**)
 Est-ce que ça a encore du sens ?
 P. **Oui je pense que je suis utile auprès des personnes, aux familles, à la société.**
Je regrette que la société ne s'en rende pas compte ainsi que la direction.
 Cela est triste.
 La reconnaissance vient de moi-même point.
C'est fatigant oui c'est usant. C'est vraiment ça, ça use.
Je suis toujours engagée, mais usée.

Remerciements

ANNEXE 7

Répondant 2 (voir tableau des répondants)

Poser le cadre – rappel des règles de sécurité – de déontologie.

- I. Qu'est-ce que ça évoque pour toi l'usure professionnelle ?
V. Travail répétitif, tu ne sais plus être toi-même, rentrée dans un cadre imposé avec des personnes qui ne connaissent rien au terrain.
- I. Qu'est-ce qui t'a motivée à faire ce métier ?
I. Depuis le début c'est une passion. J'adore la relation avec les autres. L'échange, le partage. Qualité d'écoute et contact ? Force vivante pour aider les gens à être mieux dans leur vie, dans leur histoire. C'est une passion.
V. Être acteur actif.
- I. Dans cet élan-là, voient des différences vois-tu depuis le début de ta carrière à aujourd'hui ?
V. Oui beaucoup de différences. Au niveau des lois. On avait plus de temps pour travailler avec les enfants et on avait un contact direct avec le juge. Beaucoup moins d'intermédiaires.
À l'époque, on disait tu vas aller voir ton juge.
Respect des places et des fonctions était plus présent.
La motivation était différente.
- I. L'engagement n'est plus le même, toi c'était plus un engagement vocation ?
Tout va avec l'époque d'aujourd'hui « vite fait mal fait », « vite utilisé, vite consommé » et on passe à autre chose.
On pense à des plans de carrière ! Moins calculé avant, plus spontané.
- I. Dans la cadre, dans ton service de protection judiciaire, comment vois-tu ton travail ? Est-ce ton job de rêve ?
V. Je ne fais pas le travail que je voudrais. La différence entre ce que je fais et ce que je voudrais est grande.
Ce que j'essaie de faire c'est de rester dynamique, active et de terrain un minimum.
Je pense qu'il y a moyen et besoin, ma partie humaine, se manifeste aussi, j'aime rencontrer les gens, aller dans les familles, etc...
- I. Comment y arrives-tu ?
À mettre en avant ta manière de travailler, de voir les interventions ?
V. Je reste sur le terrain en lien avec les familles.
- I. Tu es restée fidèle à tes opinions, ton éthique ?
V. J'ai gardé mon éthique professionnelle et mes objectifs ! Pourquoi je vais aussi à fond dans les choses, je rappelle souvent mon mode de fonctionnement professionnel, parfois je dois me battre pour obtenir les choses. Je pense qu'il y a plus de résultats lorsqu'on agit ainsi que pas du tout. Le retour des familles est une récompense, je dois le rappeler et justifier.
- I. C'est plus la gratitude reçue des familles qui te motivent ? Que celles des collègues et responsables ?
V. Oui tout à fait.
Les gens m'ont toujours portée, leurs avancées, leur progrès. Pour mes collègues je suis une extraterrestre pour mes chefs un électron libre.
Si je ne peux pas être moi-même pour faire ce travail !?
Je n'y arriverais pas, je me découragerais, je perdrais ma motivation.
- I. Tu as donc pu au fur et à mesure du temps, mettre de l'énergie et défendre ton identité pro ?
As-tu de l'entraide de la part de tes collègues ?
V. Voilà des années que je travaille dans ce secteur. J'ai pu prouver que mes méthodes fonctionnent, ils me laissent faire. Certains me freine mais à côté de ça ils savent que je ne peux pas faire autrement.
Leur attitude est bienveillante. Je ne la perçois pas ainsi. La hiérarchie demande de rentrer dans un rang. Au début, j'ai eu du mal. J'ai finalement trouvé un compromis qui arrange.
- I. Quels sont-ils ?
V. Prendre de la distance, par rapport à la famille, les enfants, les ados, les collègues.
- I. As-tu la sensation que cela t'éloignait de ce que tu es en tant que travailleur ? Ton identité pro ?
V. Oui tout à fait. Je me sentais envoyé sur une autre piste. J'ai trouvé des stratégies pour maintenir des contacts avec ces personnes tout en étant dans l'administratif et les contraintes. Je nomme souvent.. Je nomme les choses.
- I. Qu'est-ce que les dirigeants, les autorités du secteur attendent de vous ?
V. Respecter le code et tout ce que cela entraîne, garder une distance personnelle et professionnelle. Souvent on n'arrive pas à le faire. Il y a des aberrations dans le code, dans les structures qui existent, nous sommes obligés de bricoler sur le terrain sinon on n'y arrive pas toujours c'est stressant et usant et c'est aussi contradictoire. On doit aider et soutenir les personnes, mais garder de la distance. C'est avec l'expérience que l'on apprend ça, mais les nouveaux...
- I. Vois-tu des contradictions, paradoxes ?
V. Très souvent. Code de l'AJ est réfléchi mais parfois contradictoire avec les personnes ce qu'elles attendent et leurs besoins. Si pas de solution on doit trouver la moins mauvaise. Ce n'est pas suffisant et c'est pénible. C'est en effet, usant.

- I. Il y a-t-il des espaces pour déposer ce qui est dur, contradictoire, pour pouvoir discuter ?
- V. Non il y a une espace par le biais de la médiation.
Nous sommes différentes au niveau de la formation, différence de caractère, etc...
Ils vont traiter les cas des bénéficiaires, mais pas au centre de l'équipe.
Parfois dans une même équipe, il y a des profils différents et donc des attentes différentes, mais on en discute pas c'est chacun pour soi
- I. Ce qui peut être une grande richesse ?
- V. Je trouve aussi, mais justement ça vaudrait la peine de discuter de ces richesses.
- V. Je suis à ce stade de rappeler aux gens de parler directement la personne concernée.
Cela semble trop compliqué et que cela entraîne des problèmes alors on enterre les choses qu'on ne dit pas.
Il n'y a pas toujours l'envie.
Les gens ont du mal à se remettre en question, à accepter les différences.
Un manque de croyance que cela soit utile peut-être ?
- I. Est-ce que les travailleurs sociaux pensent encore changer les choses ?
- V. C'est plus comme quand j'ai commencé. J'ai été élevée par des travailleurs sociaux de terrain, de vocation, de militants.
C'est devenu un poste !
Le code je n'arrête pas de le critiquer, le démonter !
Oui, je suis fonctionnaire, mais dans une partie de mon travail.
- I. La qualité de ton travail, tout cela peut l'altérer ?
- V. Oui si je n'arrive pas à faire du mieux que je peux. Par rapport au temps passé à parler des choses qui ne soient pas en faveur de notre travail, oui.
- I. Si je te prête ma baguette magique, que changerais tu ?
- V. De manière générale, rendre la motivation, plus de moyens et les analyses prises plus haut soient plus réaliste par rapport aux terrains.
On amène de nouvelles recherches, de nouveaux projets, il y a une tonne de choses qui ne sont pas réglées.
Ce n'est pas parce qu'on crée de nouvelles choses qu'on est intelligent. On est intelligent quand on analyse les choses qui sont là depuis longtemps et qui ne fonctionnent pas.
- I. Par rapport aux bénéficiaires ? Ont-ils changé ?
- V. Non, ce qui se passe, les bénéficiaires viennent de plusieurs générations de souffrance, toujours de moins en moins de moyens pour eux et pour nous aussi.

J'ai travaillé dans l'hébergement, on prenait à bras le corps, on y allait !
Les problématiques des gens n'ont pas forcément changé. C'est la perception des travailleurs sociaux qui a changé. Le collectif n'est plus comme avant.
- I. Conseillerais-tu ces études-là à un jeune ?
- V. Je parlerais avec le jeune. Je pense qu'on ne choisit pas ces études sans savoir vers quoi on veut aller.

Pouvoir connaître le terrain avoir de pouvoir se décider.
Des stagiaires de rhétos sont déjà venus où je travaillais avant. Je pense que c'est un boulot fort riche et qui peut apporter des choses au travailleur social.

Remerciements

ANNEXE 8

Répondant 5 (voir tableau des répondants)

- I. Qu'est-ce que l'usure professionnelle évoque pour toi ?
- E. Si je n'intellectualise pas trop, je dirais que l'usure, à force, c'est quelque chose de répété, qui fatigue. Oui ça m'évoque de la fatigue. Et pour moi lié au milieu de travail.
- I. Dans ton cadre de travail, puisque tu as 1 an et demi de travail derrière toi, tu t'es sans doute posé la question de ce que tu allais pouvoir dire, compte tenu du peu d'années d'ancienneté et tu t'es interrogée quant à l'entretien que nous allions avoir ensemble ?
- E. Ce qui m'intéresse c'est que tu puisses me parler alors que tu es fraîche dans le travail social, de ce que tu vis dans le cadre de ton travail et des conditions de travail, qui font ou pas, qui pourrait ou pas te mener à une fatigue professionnelle, à un épuisement professionnel ?
- E. Je pense que les conditions évidemment de travail sont liées et c'est vrai que quand on regarde juste le cadre institutionnel et que je regarde ma petite expérience, que c'est de plus en plus, de plus en plus de tâches, de plus en plus précis, de plus en plus nomenclaturé enfin, vraiment plus et donc je pense qu'à long ou moyen terme, en fonction de diverses conditions de son état de santé, de plein de choses je pense que ça peut en effet amener à une usure à une fatigue
- I. Les tâches, la multiplicité des tâches, est-ce que tu penses que le travail administratif ou le travail avec les bénéficiaires soit plus difficile ?
L'organisation de travail à laquelle tu dois te référer ?
- E. Oui et non, d'une part les situations deviennent de plus en plus compliquées, il y a de plus en plus de facteurs, de plus en plus d'intervenants, donc d'une part oui ça peut fatiguer et d'autre part les conditions de travail, le fait d'avoir moins de temps pour eux va peut-être générer un stress, faire qu'on va se centrer sur un sujet et ne pas en aborder d'autres. Accorder moins de place justement au bénéficiaire en raison de ces conditions de travail et du coup cela peut amener une certaine usure puisque le travail principal c'est quand même l'aide sociale et que pour pouvoir faire correctement son travail on doit empiéter sur le temps d'entretien et bien oui évidemment ça use à force, car on va toujours contre ses valeurs, donc je pense que ça peut user à certains moments.
- I. Ça veut dire que à un certain moment le travailleur social peut aller à l'encontre de ses valeurs, à l'encontre de son éthique et finalement être poussé à faire quel type de travail ?
- E. Je pense que ça peut impacter négativement le travail, oui c'est négatif, maintenant il faut un cadre, on travaille pour l'institution ça c'est vrai, mais on travaille aussi avec et pour le bénéficiaire.
- I. Est-ce qu'il est selon toi parfois placé en second plan ?
- E. Oui, oui parfois oui, en tous les cas, il n'a pas la possibilité de prendre sa place, car c'est tellement je veux dire cadré que parfois on ne peut pas sortir du cadre, c'est dommage parce qu'on peut soulever différentes problématiques, on n'a pas le temps même parfois juste de l'écoute.
- I. Toi qui viens de sortir de l'école quand on sort de l'école on est plein d'enthousiasme et de rêves de motivation à l'engagement est-ce que tu vois une heure est-ce que tu vois une incohérence sur ce que tu as appris à l'école et cohérent professionnel dans ta pratique professionnelle.
- E. Oui il y a des différences quand même importantes et dans beaucoup de secteurs enfin dans le domaine où on peut travailler en tant qu'assistante sociale. C'est le secret professionnel, c'est quelque chose qui n'est pas respecté qui est banalisé à force. Ça me pose parfois un problème d'éthique. À l'inverse il y a des choses qu'on nous apprend à l'école et c'est plus positif que ce qu'on nous fait croire parfois. Oui, il y a des différences, mais je pense que l'information est essentielle, sinon les travailleurs sociaux seraient des agents administratifs. L'information est essentielle pour pouvoir se construire une éthique au fur et à mesure du temps, évidemment, une logique, se construire une manière de faire, une méthodologie qui doit aussi se construire
- I. Donc ça voudrait dire que maintenant cette construction-là est plus compliquée, dis-moi ce que tu en penses ? (Construction identitaire de travailleur social)
Oui, oui et parfois même biaisée, je ne sais pas si le terme est approprié, mais oui tout à fait il faut nous construire donc l'endroit de travail va orienter notre éthique. Et des conditions de travail pénible va peut-être faire qu'on ne sera pas comme on souhaiterait être.
- I. Est-ce que dans tes collègues dans ton entourage tu remarques que des travailleurs sociaux sont dans le ras-le-bol dans l'usure dans les râleries, est-ce que tu entends ou tu observes ce phénomène autour de toi ?
- E. Oui, il y a beaucoup de plaintes, maintenant j'ai l'impression que se plaindre sert parfois à décompresser le verre est trop haut et il faut faire redescendre la pression et on râle un petit peu ainsi on évacue parfois c'est simplement ça et parfois il y a quand même des collègues qui viennent travailler presque avec des pieds de plomb. Qui n'apprécie plus tellement leur boulot.
Tu estimes que c'est plus lié aux bénéficiaires ou aux exigences ou peut-être les 2 ? 50 - 50 ?
- E. Je dirais 40-60, 40 les bénéficiaires, 60 les conditions de travail et puis voilà les remarques des inspections on doit être de plus en plus performant de plus en plus précis c'est ça qui amène une usure et pas tant les bénéficiaires. Voilà il y a parfois des situations un peu compliquées, mêmes si les bénéficiaires semblent parfois « lourds », or, finalement c'est parce qu'on n'a pas le pouvoir autant que l'on voudrait pour les aider. Ce sont plus les conditions de travail en fait.
- I. Est-ce qu'il y a des espaces pour échanger ?
- E. Oui, c'est plus de manière informelle, je dirais plus dans le bureau de la collègue. On a quand même des réunions d'équipe, mais moins sur des échanges. On travaille plus sur les bénéficiaires. Plutôt informel

- I. Pas de travail sur votre pratique professionnelle ?
- E. Non, non, on pourrait en parler en réunion d'équipe, mais maintenant on a 2 heures par mois, donc c'est consacré à autre chose bien qu'on pourrait exposer une situation compliquée, mais on ne va pas y consacrer une heure quoi. Ce n'est pas suffisant du tout, surtout que voilà. *Avec le covid, j'ai eu 2 réunions d'équipe sur 18 mois.* Les supérieurs sont quand même disponibles. Pas de moment prévu, mais les chefs peuvent être là. Il y a des collègues qui vont pleurer chez les chefs, mais c'est un moment qui sera sans jugement.
- I. En termes de temps est-ce que tu considères que tu bénéficies de suffisamment de temps pour traiter tes dossiers ?
- E. *Non pas du tout*
- I. Le travail s'effectue sous pression ?
- E. oui, oui, pour avoir un suivi optimal il faudrait presque la moitié du temps en plus ou moins de dossiers. Il faut savoir que la réunion équipe empiète sur notre temps donc, qui dit plus de réunions d'équipe dit moins de temps pour les dossiers. Pas facile de faire des choix par exemple je pense qu'il y a des formations qui pourrait être très chouette, c'est aussi un cadre dans lequel on peut échanger, mais c'est une journée de perdue entre guillemets entre guillemets.
- I. Le travailleur social est face à des contradictions, des dilemmes, l'envie de se former et de faire du bon travail et le temps pour les dossiers ? (choisir entre se former et le travail sur les dossiers)
- E. oui et non les collègues qui reprennent des masters, leur temps de travail est adapté, mais pour de plus longues formations.
- I. Après un an et demi de fonctionnement est-ce que tu arrives à trouver le sens de ton travail ?
- E. oui, je me dis que *je travaille pour l'institution, mais si j'ai fait assistante sociale c'est pour aider et je me dis qu'on a toujours un pouvoir (pouvoir d'agir) voilà il y a la loi, mais je me dis qu'il y a toujours la possibilité d'argumenter son point de vue. C'est une chance folle qu'on a de pouvoir...* et il faut le prendre, je pense.
- I. Qu'est-ce qui serait pour toi une source de bien-être au travail ?
- E. Rire, c'est très difficile... quelque chose *pour décompresser* comme *un massage 15 minutes à midi et on est réparti. Se vrier la tête.*
- I. Est-ce que tu connais : tensions au sein de ton service entre collègues ou entre collègues et la hiérarchie ou entre la hiérarchie ?
- E. oui il y en a, mais ponctuellement personne n'est pris en grippe par le supérieur. Les tensions entre collègues démarrent sur des différences de points de vue, mais il n'y a pas trop de tensions.
- I. S'il y en avait ? pourraient-elles être gérées ?
- E. *En interne ? non, ça serait géré par les collègues, ça se gère plus en fonction des affinités. C'est plu individualiste. Dans ce service voisin. Ça dépend des situations, des collègues, jamais elles ne me jugeront. Oui c'est sa responsabilité et personne ne te couvrira.*
- I. Ton travail est guidé par ton vécu relationnel ? Tu as intérêt à être bien formée à l'école sociale ?
- E. *Ah ça oui, rire. À l'école le plus important ce n'est pas d'être formée sur les aspects organisationnels, politiques, sociaux et son éthique de savoir où on va ce qu'on fait et pourquoi on le fait il se le rappeler souvent parce que sinon ça peut amener à pas mal de dérives. Bien garder à l'esprit pourquoi on est là, ce qu'on veut faire et ce qu'on va faire, c'est ça l'essentiel ?*
- I. Est-ce que tu penses dans les conditions actuelles, est-ce que tu imagines que tu pourrais faire une longue carrière ?
- E. oui et non, car parfois, *il y a des choses qui peuvent être... ça peut être lourd, ranger dans les dossiers, avant on ne le faisait pas maintenant même si c'est une demi-heure ça me paraît lourd, ça use. Et à la longue je ne sais pas si je pourrais faire encore ça ? Est-ce qu'à force je ne vais pas m'user à ranger ça ranger ça et ressasser et ressasser.* Parfois je me dis que ces conditions de travail peuvent faire que je parte et que je change de travail, pas de boulot, mais de lieu, de contexte.
- I. Pour terminer, qu'est-ce qui te motive au quotidien ? si c'est le cas ?
- E. Oui c'est le cas, *rire, c'est les échanges et de me dire qu'à mon petit niveau, je peux apporter quelque chose et le fait de pouvoir travailler sur plein de volet et d'être un soutien remotive et de ce dire que tout ce qu'on fait c'est valorisant.*
- I. La reconnaissance vient d'où ?
- E. *Des bénéficiaires, des collègues et parfois de la direction* qui nous remercie quand elle nous donne un dossier par exemple je pense que ce n'est pas dans tous les cadres de travail. Le fait d'avoir aidé et d'avoir un simple merci.
- I. Est-ce que le travail que tu fais et celui que l'on te prescrit sont le même ?
- E. oui, mais je dirais que l'on fait plus
- I. est-ce que *ton travail fait écho à l'accompagnement*
- E. *Oui et non. C'est un accompagnement limité, on n'a pas la possibilité de donner un coup de fil pour voir si ça va... alors on va privilégier les situations à risques.*
- I. *C'est plus l'urgence qui guide.*
- E. Est-ce que tu intervies alors que ce ne serait pas nécessaire ?
- E. Non, mais l'inverse c'est le plus souvent. Il y a plein de dossiers dans lesquels on devrait intervenir.
- E. Malgré le négatif que j'ai évoqué, je suis épanouie dans mon travail

Remerciements

ANNEXE 9 – Tableau de synthèse des thématiques

Les exigences au travail :

- La temporalité
- La charge de travail
- La rentabilité (nombre de dossiers au détriment du suivi, l'accompagnement)
- La performance
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- L'adéquation de la tâche au travailleur
- Les outils, les moyens
- Les adaptations aux changements

L'engagement professionnel

- L'autonomie, la liberté
- La motivation
- La créativité
- La marge de manœuvre, espace de négociation et pouvoir d'agir
- La participation à la décision
- La logique commune, la cohérence
- La coopération

Les relations de travail

- La relation au bénéficiaire (relation de confiance, respect des droits du bénéficiaire, soutien au recours, à la revendication de ses droits et non des devoirs)
- La relation au responsable (écoute, reconnaissance en termes de qualité de travail, l'équité, soutien à la réalisation du travail, soutien à la formation, supervision, relation de confiance, partage professionnel, instauration et soutien du collectif et de la solidarité, installation d'espace de discussion, d'échange, de controverse, la valorisation de la communication, les feedback)
- La relation aux autorités administratives (le soutien institutionnel, la justice, reconnaissance financière, la mise à disposition de dispositif de formation, supervision, analyse des pratiques, valorisation professionnelle et financière, adaptation du temps de travail, acceptation de la revendication)
- La relation aux autorités mandantes (clarté des mandats, objectifs accessibles et réalisables, reconnaissance du travail effectué, témoignage de confiance)

Les contradictions entre les prescriptions et le travail, les paradoxes.

- Aide / contrôle
- Autonomie/ dans les normes, dans les cases
- Proche des bénéficiaires – relation de confiance / temps limité – mandat réduit
- Partager son expérience / dans le même temps de temps travail
- Individualisation / uniformisation des procédures
- Favoriser le travail d'équipe / installation ou renforcement du temps en télé travail

Les affects au travail (émotions – ressentiments – état d'esprit)

- Crainte d'être mal jugé mal évalué, de ne pas avoir accès aux nominations
- Dissonance émotionnelle, contraintes à mal travailler (travail prescrit « ce que l'on doit faire - travail réel ce que l'on fait – ressenti « ce que cela nous fait »)
- L'incertitude sur l'avenir, peur de devoir changer de fonction contre son gré ou sans y être préparé
- Contacts difficiles avec les bénéficiaires (agressivité, précarité, dangerosité
- Nécessité de taire, maîtriser, façonner ses propres émotions (afficher des émotions en contraction avec ce que l'on ressent – faire semblant), l'endurance sociale

La reconnaissance

- L'estime de soi
- La construction de son identité
- Le sens de son travail
- La reconnaissance des droits, la reconnaissance financière, les récompenses, la valorisation matérielle et financière.
- La prise en considération des efforts, de sa valeur, des progrès du travail fourni
- Valorisation du savoir et la transmission du savoir

Les complications nouvelles

- Mise en échec répété – usure
- Isolement (crise sanitaire – télé-travail maintenu par souci d'économie)
- Pas de dispositif pour la transmission de savoir, d'expérience – les professionnels vieillissent et ne sont pas remplacés.
- Manque de soutien grandissant
- Confrontation aux défaillances institutionnelles.
- Le soutien des droits des bénéficiaires au détriment du travailleur

ANNEXE 10 – Tableau des répondants

Répondants	Âge	Nombre d'années dans l'institution	Fonction	
Répondant 1	61 ans	21 ans	AS	MJ
Répondant 2	55 ans	32 ans	AS	AJ - SPJ
Répondant 3	41 ans	18 ans	AS	MJ
Répondant 4	56 ans	27 ans	AS	MJ
Répondant 5	20 ans	18 mois	AS	AJ - SAJ
Répondant 6	28 ans	7 ans	AS	AJ - SAJ
Répondant 7	48 ans	25 ans	Educ S	AJ - Héb
Répondant 8	55 ans	33 ans	Psy	AJ - SAPSE
Répondant 9	32 ans	10 ans	Crimono	MJ

ANNEXE 11 – Consentement éclairé



Je, soussigné,....., consens par la présente à participer au projet de recherche suivant dans les conditions décrites ci-dessous :

Titre du projet : Analyse organisationnelle et du changement concernant l'implémentation de l'unité pour adolescents au sein de la Clinique du Parc

Responsable du projet : SERVAIS Bénédicte, travailleur social

Objectifs du projet : Mieux cerner le sentiment de l'usure des travailleurs en lien avec les conditions de travail.

Nature de ma participation : sujet répondant

Durée de ma participation : de janvier à début juin

Avantages personnels de ma participation :

- Position personnelle par rapport à l'usure
- Mieux comprendre les enjeux de ce risque psycho-social encore très flou qui est à différencier des autres RPS
- Mettre le contour des conditions de travail dans les organisations à caractère social.

Inconvénients personnels de ma participation : Aucun

Risques : aucun

Information concernant le projet : à tout moment, je suis autorisé à revenir vers le responsable du projet pour toute question éventuelle

Retrait de ma participation : il est entendu que ma participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait libre ; il est également entendu que je pourrai à tout moment mettre un terme à ma participation.

Confidentialité : il est entendu sur les réponses en ce qui me concerne dans le cadre du projet de recherche ci-dessus demeureront strictement confidentielles et seront anonymisées.

Je déclare avoir lu et/ou compris les termes du présent formulaire de consentement.

Signature du participant :

Signature du responsable du projet de recherche.....

Fait à, le

Quelques définitions de concepts.

Il nous semblait utile de définir d'emblée ces termes.

De nombreuses littératures abordent la problématique des risques psycho sociaux dans le monde du travail. Bon nombre d'auteurs définissent le *burn-out*, *le brown out*, l'épuisement... mais, aucune définition n'a encore fait l'objet d'un consensus. Dans la littérature, le terme *burnout* est aujourd'hui, celui fréquemment et communément utilisé pour parler des difficultés dans le monde du travail.

Nous allons donc nous arrêter sur celles qui nous paraissent les plus ajustées dans le cadre de ce travail. (Manzano-Garcia & Ayala-Calvos in cited, Hansez I., Rusu D., al Firket P., Braeckman L., 2013)¹⁰

L'épuisement représente la dimension de base du *burnout*. Il se rapporte au sentiment d'être surchargé et d'avoir perdu ses ressources physiques et émotionnelles (Maslach & Leiter, 2008) L'épuisement est traité selon les critères objectifs au départ de travailleurs épuisés. Les ressentiments dont font part les travailleurs sont en lien avec le vécu subjectif. Leur argument considéré subjectif sert de prétexte pour ne pas en tenir compte. L'enchevêtrement des ressentiments subjectif et des données objectives rend invisible. (Bellaredz, 2006).

Le *burnout* implique une perte de connexion avec son travail qui a un effet sur la motivation et l'identité du travailleur (Maslach & Leiter, 2016). Le manque d'accomplissement personnel ou l'inefficacité, le sentiment d'incompétence, et de baisse de productivité au travail. Maslach & Leiter, 2008). Leurs travaux ont mis en évidence que les dysfonctionnements majeurs qui peuvent pousser un individu à développer un syndrome d'épuisement professionnel ne sont pas inhérents à la personne elle-même, mais à l'environnement de travail.

« Le burn-out est avant tout le résultat produit par des contextes situationnels, même si ce phénomène se traduit essentiellement au niveau de l'individu. [...] le stress professionnel et le burn-out qui risque de s'ensuivre résultent d'une absence d'harmonie et d'un décalage entre l'individu et son travail. Et plus l'interaction entre l'individu et son environnement de travail va manquer d'harmonie, plus le risque de burn-out est important ». (Maslach, C & Leiter, M. 2011, p.14-15).

Le *boreout* : est défini par le dictionnaire Larousse comme un syndrome d'épuisement professionnel dû à l'ennui provoqué par le manque de travail ou l'absence de tâches intéressantes à effectuer, engendrant une démotivation, une dévalorisation de soi, ainsi qu'une intense fatigue physique et psychique.

La pénibilité : la pénibilité est en lien direct avec l'usure professionnelle, elle est le résultat de sollicitations physiques ou psychiques qui, soit en raison de leur nature, soit en raison de la demande sociale, sont excessives en regard de la physiologie humaine et laissent, à ce titre, des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé et l'espérance de vie d'un travailleur.¹¹

La souffrance une première définition apportée par (Gillloots, 2006) « la souffrance qualifie un être qui supporte, endure, ou subi une douleur physique et morale, à l'état de mal-être, c'est-à-dire un sentiment de non-adaptation au monde, d'étrangeté aux êtres et aux choses, d'indifférence douloureuse. Dans cette définition on retrouve l'association du corporel et du physique, dans un vécu de mal-être ressenti, mais ni les comportements, ni le sentiment d'identité, ni le désir ne relie le sujet à l'environnement. (Gillloots. E., 2006, p. 23-32)

Le stress : Le concept de Stress¹², introduit en médecine par Selye (1936) à évoluer à la fois en raison des progrès de la neurobiologie et des modifications de la société. Il a été d'abord considéré comme une réponse réactive qui vise à rétablir l'homéostasie de l'organisme après une agression. Il a été considéré comme un processus qui permet l'adaptation aux changements de l'environnement. Mais, le développement de nouvelles stratégies de gestion en a fait un facteur de risque qui augmente la prévalence des maladies liées au travail. (Timsit. M.,2014)