

Travail de Bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES·SO en  
travail social

Haute École de Travail Social – HES·SO//Valais - Wallis

---

**L'épuisement professionnel chez le travailleur social**

Réalisé par :

Fumeaux Mathieu

Promotion :

BAC 15 ES PT

Sous la direction de :

Roduit Jean-Marc

Praz-Jean, le 24.10.2018



## Remerciements

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont aidé et soutenu dans la réalisation de ce travail :

- les quatre personnes que j'ai interviewées dans le cadre de ce travail pour leur contribution essentielle, leur disponibilité et leur sincérité,
- M. Roudit, mon directeur de Bachelor pour son soutien tout au long de cette aventure,
- toutes les personnes avec qui j'ai pu parler de la problématique de l'épuisement professionnel et qui m'ont ainsi aidé à progresser dans ma réflexion sur cette thématique, pour leur collaboration à ce travail,
- ma famille pour les avis critiques, les conseils et la relecture.

## Précisions

Les opinions émises dans le cadre de ce travail de Bachelor n'engagent que leur auteur.

Je certifie avoir personnellement écrit ce travail et ne pas avoir eu recours à d'autres sources que celles référencées. Tous les emprunts à d'autres auteurs, que ce soit par citation ou paraphrase, sont clairement indiqués. Le présent travail n'a pas été utilisé dans une forme identique ou similaire dans le cadre de travaux à rendre durant les études. J'assure avoir respecté les principes éthiques tels que présentés dans le Code éthique de la recherche.

Afin d'en faciliter la lecture, le langage épïcène n'est pas utilisé dans le présent travail.



## Résumé

Ce travail aborde le syndrome de burn-out qui peut atteindre les travailleurs sociaux. Quelles en sont les causes principales ? Comment l'individu vit-il ce syndrome ? Comment le prévenir ?

La question de recherche est la suivante : « *Quelles sont les formules langagières utilisées dans le travail social qui manifestent une souffrance vécue ou à venir ?* »

Pour introduire ce sujet, j'explicité mes motivations quant au choix du thème et développe le lien que ce dernier entretient avec le travail social. Ensuite, la question de recherche ainsi que plusieurs aspects méthodologiques (hypothèses et objectifs) sont présentés.

En deuxième partie de ce travail, un cadre théorique est proposé dans lequel l'épuisement professionnel est défini. Ensuite, j'aborde les causes d'un burn-out. Puis, l'explicitation du phénomène de stress nous aide à mieux comprendre la manifestation du syndrome. La symptomatologie ainsi que les outils de mesure, les émotions vécues par la personne atteinte, l'épuisement induit par le contact avec la population, l'équipe et les cadres de l'institution sont tous des sujets clés qui nous permettent de cerner la problématique du burn-out. Plus loin, les risques psychosociaux sont définis et étudiés, et leurs effets sur la personne du travailleur social sont ensuite explicités. En dernier lieu, la prévention de ce syndrome est présentée.

En troisième partie, je procède d'abord à une analyse des entretiens puis à la présentation des résultats obtenus.

Enfin, dans une dernière partie conclusive, je présente plusieurs pistes pour le terrain, j'aborde ma progression tout au long de l'écriture de ce travail, j'avance les limites de la recherche, je procède à un bilan professionnel, personnel et méthodologique et pour finir j'annonce des ouvertures potentielles.

## Mots-clés

Burn-out, épuisement professionnel, risques psychosociaux, stress.



## Table des matières

1. Introduction.....	1
1.1. Choix de la thématique .....	1
1.2. Motivations personnelles et professionnelles .....	1
1.3. Liens avec le travail social .....	2
1.4. Question de recherche.....	3
1.5. Hypothèses .....	3
1.6. Objectifs .....	4
1.7. Méthodologie.....	4
2. Cadre théorique .....	6
2.1. L'épuisement professionnel .....	6
2.1.1. Définition de l'épuisement professionnel.....	6
2.1.2. De l'environnement à l'individualité, quelles sont les causes du burn-out ? .....	8
2.1.3. Le stress.....	11
2.1.4. La symptomatologie du burn-out.....	12
2.1.5. Comment mesurer un syndrome de burn-out ? .....	13
2.1.6. Les émotions lors d'un burn-out.....	14
2.1.7. L'épuisement en relation d'aide.....	14
2.1.8. La vie en équipe.....	17
2.1.9. La communication avec les cadres.....	18
2.2. Les risques psychosociaux (RPS).....	20
2.2.1. Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ? .....	20
2.2.2. Quelques RPS en lien avec le burn-out .....	21
2.2.3. L'exposition du travailleur social face aux risques psychosociaux .....	24
2.3. Faire face et prévenir .....	26
2.3.1. Faire face aux risques psychosociaux.....	26
2.3.2. Protection de la santé de l'employé.....	27
2.3.3. Les trois niveaux de prévention .....	28
2.3.4. Méthodes de prévention de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux .....	29

3.	Analyse .....	34
3.1.	Première hypothèse : L'épuisement professionnel est le plus souvent dû à des conditions stressantes induites par l'équipe et la hiérarchie. ....	34
3.1.1.	Les relations en équipe .....	34
3.1.2.	Les relations avec les cadres et la direction .....	38
3.1.3.	Les conflits de valeurs .....	40
3.2.	Deuxième hypothèse : L'épuisement professionnel provient du contact avec la population et ses difficultés inhérentes.....	41
3.3.	Troisième hypothèse : L'organisation du travail provoque une grande partie de l'épuisement professionnel. ....	46
3.3.1.	Les horaires de travail .....	46
3.3.2.	Le travail administratif.....	48
3.4.	Formules langagières de la souffrance .....	49
4.	Réponse à la question de recherche et aux hypothèses .....	60
4.1.	Première hypothèse .....	60
4.2.	Deuxième hypothèse .....	61
4.3.	Troisième hypothèse .....	62
4.4.	Formules langagières manifestant une souffrance vécue ou à venir .....	63
5.	Conclusion.....	64
5.1.	Pistes pour le terrain .....	64
5.2.	Ma progression .....	64
5.3.	Limites de la recherche .....	65
5.4.	Bilan professionnel .....	66
5.5.	Bilan personnel.....	66
5.6.	Bilan méthodologique .....	67
5.7.	Perspectives de suite .....	67
6.	Bibliographie .....	68
7.	Cyberographie .....	70



8. Annexes.....	73
A) Entretien Annie .....	73
B) Entretien André.....	78
C) Entretien Jacky.....	83
D) Entretien Mirabelle .....	87
E) Maslach Burn-out Inventory .....	90



# 1. Introduction

## 1.1. Choix de la thématique

Ce travail de Bachelor a pour thème l'épuisement professionnel, ou burn-out, chez le travailleur social. J'ai choisi cette thématique car j'y ai été partiellement confronté lors de mon premier stage pratique. En effet, je présentais quelques signes d'un burn-out comme de la fatigue, du stress ou un manque de motivation. Heureusement, cela était dû à une situation très précise et limitée dans mon stage. En effet, je devais effectuer une petite partie de mes horaires sur un groupe de vie qui présentait des dysfonctionnements, ce qui a rendu mon intégration difficile. Le reste de mon temps de travail était attribué à un autre lieu de vie où j'étais pleinement épanoui dans mon activité professionnelle. Grâce à cela, j'ai sûrement pu éviter plusieurs complications.

Le thème de l'épuisement professionnel suscite donc mon intérêt, car j'ai pu vivre et ressentir une situation presque similaire, ce qui m'a fait comprendre l'ampleur de ce phénomène.

De nombreuses études relatent le fait que les travailleurs sociaux sont réputés pour être particulièrement touchés par la problématique sensible du burn-out. Je trouve donc qu'il est important de s'intéresser à la définition, aux données théoriques relatives au burn-out ainsi qu'aux moyens de prévention et de traitement dont disposent les travailleurs sociaux pour faire face à cette pathologie. En effet, je pourrai alors découvrir les différentes stratégies existantes, ce qui me permettra d'informer mon entourage professionnel.

## 1.2. Motivations personnelles et professionnelles

D'un point de vue professionnel et grâce aux connaissances que j'aurai acquises, je pense que je serai en mesure de repérer des signes d'un burn-out. Cela me permettra donc d'intervenir dans des situations potentiellement problématiques. J'espère que ce travail me permettra, grâce à ce bagage supplémentaire, de faire face à mes craintes et d'être rassuré quant à mes ressources pour affronter une situation de burn-out. C'est également une compétence utile pour pouvoir m'intégrer dans une équipe que d'être sensible à l'état émotionnel de mes collègues.

D'autre part, je constate également que cette pathologie n'est pas abordée dans le programme de nos cours à l'HES-SO. Ainsi, je pense que ce travail me permettra de compléter ma formation d'éducateur social par la prise en compte de certains risques liés à la pratique professionnelle.

### 1.3. Liens avec le travail social

Voici quelques exemples d'études qui ont été effectuées sur l'épuisement professionnel chez les travailleurs sociaux :

- Delez, M.L, & Favre, E. (2014), Le burn-out guette les assistantes sociales, Revue d'information
- Sadot, M-A., Mounier, M-G., (2008) *L'USURE ou BURNT OUT DES TRAVAILLEURS SOCIAUX à l'Etude avec l'ANAS.*
- De Backer, B. (1999) La fatigue professionnelle des éducateurs. *Non Marchand*, n° 1999(2).

De plus, le *Dictionnaire des risques psychosociaux* développé par Zawieja et Guarnieri (2014), avance que les travailleurs sociaux sont réputés pour « être particulièrement confrontés aux risques psychosociaux. » (p.808)

Nous pouvons donc constater qu'un certain nombre d'études s'intéressent au phénomène de l'épuisement professionnel et en particulier dans le domaine du travail social.

Certains auteurs mettent également en avant le fait que les métiers de l'aide et de la relation sont une population à risque relativement à l'épuisement professionnel. Un article du site "*avenirsocial*" propose une pensée à ce sujet :

*« Selon le psychiatre A. Burger, il n'est pas dans notre nature d'être dans une relation d'aide avec un être en souffrance : « En situation inductrice de stress, le comportement naturel, celui des animaux par exemple, est la fuite ou l'attaque. Or dans la relation d'aide, qui, par définition, représente un concentré de relations difficiles, on ne peut ni fuir ni attaquer ; on est mandaté pour rester là, même si on trouve cela insupportable. » Ainsi, être en relation d'aide demande à l'aidant d'apprendre et de développer des compétences spécifiques, qui ne sont pas naturelles, mais créées artificiellement, pour pouvoir faire face à la souffrance de l'autre. Le danger réside donc dans la relation d'aide elle-même, car le système de résonance émotionnelle est davantage mis à l'épreuve. Il est en effet impossible de rester impassible et de ne pas être touché par la souffrance d'un être humain en face de nous. » (Vasey, C. 2007)*

Cette citation démontre bien le côté complexe de la relation d'aide, en avançant l'idée que l'être humain, à l'instar des animaux, préfère prendre la fuite plutôt que de se retrouver confronté à une situation dans laquelle il fait face à la souffrance d'autrui, ce qui peut induire un stress important. Ce serait donc l'essence même des métiers du social, la relation d'aide, qui exposerait particulièrement l'individu à la problématique de l'épuisement.

Ce travail vise donc à explorer les méandres de ce syndrome, en particulier dans ces métiers de la relation et de l'aide dont nous venons de parler.

#### 1.4. Question de recherche

Pour réfléchir à la manière la plus efficace de repérer ou traiter un épuisement professionnel, je vais poser ma question de recherche :

“Quelles sont les formules langagières utilisées dans le travail social qui manifestent une souffrance vécue ou à venir ?”

Au détour d’une conversation, un travailleur social peut être amené à parler de situations difficiles qu’il rencontre dans son travail. Cette question me permet d’aller explorer les diverses formes d’expressions à travers lesquelles un travailleur social peut exprimer son mal-être. Cela me permettra d’être mieux à même de repérer et comprendre les signes indicateurs de la souffrance, qui comme nous le verrons dans ce travail, peuvent amener l’être humain vers un état d’épuisement avancé. Je serai donc en mesure de créer un lexique de la souffrance. Cela me donnera l’opportunité de repérer plus facilement les cas de burn-out chez mes collègues ou chez moi.

Pour mieux comprendre les enjeux de la souffrance liée au burn-out chez les travailleurs sociaux, nous allons nous intéresser à plusieurs notions, dont l’épuisement professionnel, le stress, les risques psychosociaux, la prévention ainsi que d’autres thèmes touchant la problématique du burn-out. Ces diverses connaissances me permettront d’identifier plusieurs dimensions de ce questionnement. Du fait de cette identification, je serai mieux à même d’analyser le discours des personnes interrogées.

#### 1.5. Hypothèses

Afin de répondre provisoirement à ma question de recherche, je peux formuler différentes hypothèses quant à l’origine de la souffrance :

1. L’épuisement professionnel est le plus souvent dû à des conditions stressantes induites par l’équipe et la hiérarchie. Ce stress serait donc à la base du burn-out.
2. L’épuisement professionnel provient du contact avec la population et ses difficultés inhérentes.
3. L’organisation du travail - surcharge de travail, horaires, ... - provoque une grande partie de l’épuisement professionnel.

## 1.6. Objectifs

En vue de vérifier mes hypothèses, voici différents objectifs :

- mener une enquête sur le thème abordé au sein de ce travail auprès de travailleurs sociaux,
- trouver des personnes volontaires pour participer à l'enquête et l'effectuer,
- analyser l'enquête en creux et en plein, c'est-à-dire s'intéresser au dit et au non-dit, ainsi qu'au champ lexical de la souffrance,
- analyser les discours et en tirer des conclusions qui me permettront d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses posées,
- élaborer un lexique de la souffrance à partir des interviews effectuées.

## 1.7. Méthodologie

Pour mener à bien mon enquête, je vais utiliser la méthode de l'entretien non directif.

Cet outil permet à l'individu de s'exprimer librement, tout en étant orienté vers les thèmes de la recherche. En effet, l'intervieweur commence l'entretien en expliquant la démarche de l'enquête et rappelle le respect de la confidentialité des propos qui seront amenés. De fait, l'enquête sera anonymisée. Puis, une consigne ou des questions sont données par l'enquêteur. Après cela, le rôle de ce dernier est de stimuler le discours de l'interviewé, demander des précisions, rassurer et même donner son avis (Magioglou, T., 2008, p.56). Magioglou précise également un aspect de l'entretien non directif :

*« Néanmoins, la consigne est la seule intervention qui ressemble à une question concrète. Les interventions qui suivent accompagnent l'interviewé sans lui donner une orientation claire. L'interviewé est ainsi face à un vide que la présence du magnétophone accentue. Il se voit obligé de parler « seul » pour le remplir. » (Magioglou, T., 2008, p.56)*

Pour mon enquête, trois questions ont été retenues :

- Pouvez-vous me raconter comment vous vivez votre activité actuellement ?
- Quels sont vos sentiments lorsque vous travaillez ?
- Si vous aviez le pouvoir de changer des choses dans votre travail, que changeriez-vous ?

Ces trois questions ont pour but d'amener l'interviewé à aborder des thèmes sur lesquels sa relation aux différents aspects de son travail est mise en avant. Les réponses des personnes interrogées me permettront alors de confirmer ou non mes hypothèses ainsi que de créer un lexique de la souffrance.

D'autre part, j'annonce uniquement aux interviewés que j'effectue une enquête sur le rapport qu'entretiennent les travailleurs sociaux à leur travail. De cette façon, j'évite tout biais méthodologique et n'oriente pas la personne vers des réponses uniquement centrées sur l'aspect de la souffrance au travail.

Les interviews durent environ trente minutes chacune.

En ce qui concerne la population, les participants sont choisis selon plusieurs critères :

- tous travaillent avec une population en situation de handicap, dans le canton du Valais,
- ces personnes n'ont rien vécu d'anormal, ce sont des individus lambda ne présentant pas de parcours particulier sur le plan de la souffrance,
- deux candidats sont choisis dans une tranche d'âge entre vingt et trente ans, ce qui implique qu'ils débutent dans le monde du travail social,
- les deux autres sont âgés de quarante ans ou plus et bénéficient déjà d'une bonne expérience dans le domaine du social.

## 2. Cadre théorique

### 2.1. L'épuisement professionnel

#### 2.1.1. Définition de l'épuisement professionnel

Afin de bien comprendre la complexité de la notion d'épuisement professionnel, il est nécessaire de s'arrêter sur la définition de celui-ci. Précisons d'abord l'origine du mot burn-out : « *« To burn out » est un verbe anglais qui signifie se consumer, brûler de l'intérieur. Par extension, cela signifie dépenser son énergie jusqu'à l'épuisement. C'est le psychologue américain Herbert Freudenberger qui utilise le terme de « burn out » comme une métaphore de l'état de ses patients : ils sont tellement épuisés par leur travail qu'ils sont comme brûlés de l'intérieur. Une personne en état d'épuisement professionnel ne dispose plus d'aucune ressource à cause de sa fatigue.* » (Coindusalarie.fr, s.d)

En 2013, Zawieja et Guarnieri définissent l'épuisement professionnel comme suit :

*« Comme un syndrome tridimensionnel [sic] associant un état d'épuisement physique et psychique intense, un ensemble d'attitudes relevant du cynisme, de la déshumanisation ou de la "dépersonnalisation", et un effondrement du sentiment d'efficacité personnelle. À ce titre, il appartient donc à l'ensemble plus vaste [...] des "risques psychosociaux" au travail ». (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2013, p.7)*

Selon ces auteurs, l'épuisement professionnel et le burn-out sont synonymes. Pour faciliter la lecture de ce travail, je vais utiliser indifféremment ces deux termes, les considérant moi aussi comme synonymes.

Arrêtons-nous cependant plus en détail sur cette tridimensionnalité du burn-out. Christina Maslach et Michael P. Leiter ont décrit ce que l'individu peut ressentir lorsqu'il est piégé au sein de ces différentes dimensions :

Lorsqu'un individu se sent épuisé, il aura tendance à ressentir une surcharge physique et émotionnelle qui constitue la première dimension. Il se sent vide, exténué et n'arrive pas à récupérer de la fatigue accumulée. L'énergie lui manque pour se confronter aux diverses tensions du travail. L'idée de devoir affronter à nouveau une journée de travail devient progressivement insupportable. L'épuisement est donc la première réaction face à un travail stressant. Cette composante de l'épuisement émotionnel représente la dimension "stress" du burn-out. (Maslach, C. & Leiter, M. 2011).



Si un travailleur social se retrouve un jour dans ces circonstances, cela peut mener à des situations dangereuses. En effet, les professionnels endossent d'importantes responsabilités qu'ils doivent alors assumer de manière qualitative. Imaginons un instant qu'un éducateur en institution atteint d'épuisement manque d'attention pendant une sortie avec des jeunes et qu'un accident survienne. La responsabilité de cet accident peut alors lui être imputée et les conséquences peuvent être graves, voire potentiellement dévastatrices.

Vient ensuite la deuxième dimension, le cynisme. L'individu cynique peut adopter des attitudes froides envers ses collègues et minimalistes par rapport à son travail. En général, ces gens s'impliquent moins dans leur activité professionnelle et peuvent même renoncer à leurs idéaux. Le cynisme est comparable à une tentative de défense contre l'épuisement et la déception. Ainsi, en s'enfermant dans cette sorte de carapace, les individus ont alors peut-être le sentiment d'être protégés des aléas et du stress de leur travail. Cependant, cette pensée négative peut nuire au bien-être de la personne et à la qualité de son travail. Cette composante de dépersonnalisation représente la partie "interpersonnelle" du burn-out. (Maslach, C & Leiter, M. 2011).

Par exemple, dans le cas d'un éducateur social, cela peut fortement détériorer les liens d'attachement si importants qu'il entretient avec les bénéficiaires. En effet, Trémintin (2003) illustre ce propos dans son article qui traite du livre intitulé : *la relation éducative* de Philippe Gaberan :

*« La relation éducative [...] constitue un temps et un espace où une personne requise pour ses compétences accompagne une autre personne [...] à passer du vivre à l'exister. Il s'agit de l'aider à s'accepter telle qu'elle est pour advenir à ce qu'elle veut devenir, de lui apprendre à faire ses propres choix au regard de ses capacités et à se transformer en actrice de sa propre vie, de favoriser l'appropriation de soi par soi. Étayer ce passage du paraître à l'être emprunte les voies de la confiance, du rétablissement de l'estime de soi et de l'accès à l'autonomie. ».*

Ainsi, cette relation éducative n'est réalisable que si l'éducateur établit ce lien d'attachement, qui est avant tout son principal mode relationnel. (Trémintin, 2003).

De ce fait, le cynisme dont le travailleur social peut être atteint est un danger pour son bien-être au travail et sa relation aux individus qu'il accompagne.

La dernière dimension consiste à l'inefficacité. Lorsqu'un individu se sent inefficace, il peut se sentir démotivé, ce qui péjore son estime de soi sur la durée. Les nouveaux projets paraissent alors insurmontables. Le sentiment d'inefficacité est un cercle vicieux. En effet, au fur et à mesure que la personne perd confiance en elle-même, la qualité de son travail se péjore et les autres commencent à leur tour à ne plus lui faire confiance. Cette perte de confiance en soi se joint à des états dépressifs, ce qui va empêcher le professionnel d'effectuer correctement son travail et d'avoir une pratique réflexive sur son activité. Cette dernière composante représente la partie "autoévaluation" du burn-out. (Maslach, C & Leiter, M. 2011).

Dans le cas d'un travailleur social collaborant dans une équipe, cela peut entraîner une diminution de la qualité des rapports entre collègues ainsi qu'impacter la qualité du travail. Maslach et Leiter corroborent cette théorie : « *On réussit mieux et on travaille mieux dans un groupe quand on peut échanger des compliments, des encouragements, des petits bonheurs et de l'humour avec des gens qu'on apprécie et qu'on respecte.* » (Maslach, C & Leiter, M., 2011, p.38).

#### 2.1.2. De l'environnement à l'individualité, quelles sont les causes du burn-out ?

Les travaux de Christina Maslach et de Michael P. Leiter ont permis de démontrer que les dysfonctionnements majeurs pouvant amener un individu à développer un syndrome d'épuisement professionnel n'étaient pas inhérents à la personne elle-même, mais à l'environnement de travail.

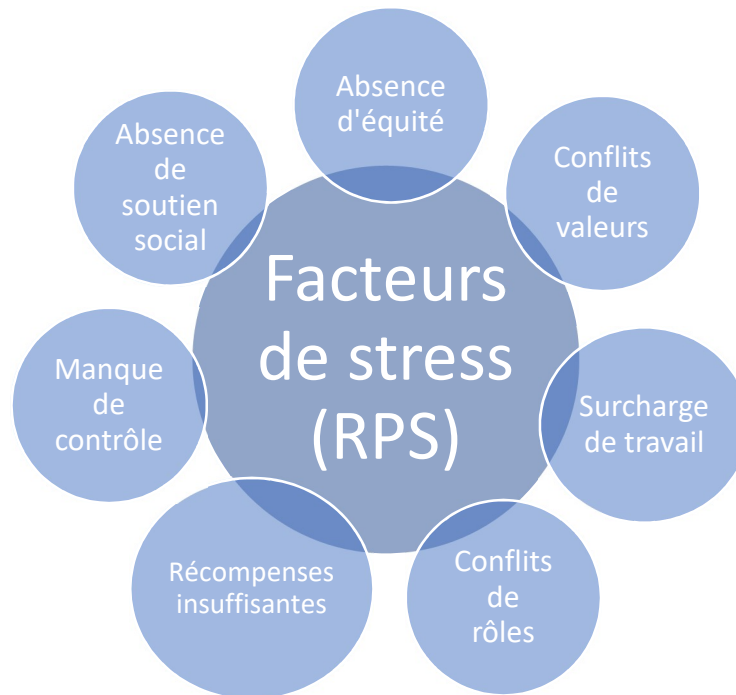
*« Le burn-out est avant tout le résultat produit par des contextes situationnels, même si ce phénomène se traduit essentiellement au niveau de l'individu. [...] le stress professionnel et le burn-out qui risque de s'ensuivre résultent d'une absence d'harmonie et d'un décalage entre l'individu et son 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).*

Ainsi, les auteurs ont pu établir une liste de facteurs de stress pouvant contribuer à l'apparition d'un burn-out :

- la surcharge de travail et la complexité des tâches (surmenage),
- l'absence de contrôle et la non-maîtrise sur ses activités,
- le manque de récompense et de reconnaissance pour les efforts fournis,
- l'absence de soutien social et de cohésion d'équipe,
- le décalage entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise,
- le manque de ressources ou de formation appropriée pour réaliser son travail. (Maslach, C & Leiter, M. 2011).

Le *dictionnaire des risques psychosociaux* repère un facteur de stress supplémentaire pouvant contribuer au burn-out : les conflits de rôles.

Voici un schéma des différents facteurs de stress :



Ces différentes notions seront reprises en détail dans le chapitre 2.2.2. consacré aux risques psychosociaux.

Intéressons-nous maintenant à un autre modèle. En 2013, dans *Burn-out : Quand le travail rend malade*, le docteur François Baumann identifie deux causes possibles de cette pathologie :

- les causes affectant particulièrement l'individu, impliquant la surcharge d'activités physiques et psychiques, comme le surmenage ou le stress,
- les causes extérieures, venant de l'environnement, qui sont directement en lien avec l'activité professionnelle, les conditions de travail.

Le Dr. Baumann précise de surcroît que c'est lorsque ces deux causes sont additionnées que la « souffrance dans la relation » pourra s'exprimer au travail » (Baumann, 2013, p.59)

L'auteur met également en exergue le fait que le burn-out comprend des composantes individuelles, ce qui diffère du modèle de Maslach et Leiter :

*« Cependant, dans des conditions de stress et même dans la relation d'aide, les réactions personnelles sont déterminantes. » « Dans des conditions semblables, seuls 2 individus sur 5 sont susceptibles de développer un syndrome de Burn Out. De nombreux facteurs personnels qu'il faut analyser entrent en jeu. » (Baumann, 2013, p.59)*

Alors que Maslach et Leiter s'intéressent essentiellement aux causes provenant de l'environnement :

*« [Les causes du burn-out] sont à rechercher du côté de l'environnement professionnel, plutôt qu'au niveau de l'individu. » (Maslach, C & Leiter, M. 2011, p.73).*

*« La morale de l'histoire étant que, même si c'est l'individu qui fait l'expérience d'un burn-out, c'est la situation professionnelle qui en est la cause première. Plus précisément, une disparité entre la personne et le poste qu'elle occupe entraîne le burn-out, et, à cause de la crise qui sévit dans le monde du travail, l'adéquation entre les personnes et leur poste est soumise à rude épreuve. [...] Les six points de déséquilibre entre la personne et le poste occupé sont les éléments clés du burn-out. » (Maslach, C & Leiter, M. 2011, p.71)*

Les six points évoqués font référence aux facteurs de stress développés dans le chapitre 2.2.2. sur les risques psychosociaux.

En ce qui concerne les causes liées à l'activité professionnelle et aux conditions de travail, le Dr Baumann précise que ce sont d'abord les relations entre les individus qui peuvent être problématiques : *« La mésentente entre les membres d'une équipe, un travail dévalorisé et l'absence de reconnaissance du travail réalisé s'accumulent et créent peu à peu la lassitude et le dégoût du travail effectué. » (Baumann, 2013, p.60).*

Puis, le Dr Baumann décrit les causes liées aux facteurs individuels : *« Ce sont certainement les plus importantes. » (Baumann, 2013, p.61)* Il ajoute également qu'il n'existe pas de personnalité qui serait prédisposée à être atteinte du syndrome de surmenage professionnel ; tout le monde est concerné. Cependant, certains éléments de la personnalité ont pu être isolés, notamment dans les professions d'aide :

*« Ainsi, dans les professions d'aide, le choix de départ et ses motivations inconscientes apparaissent comme fondamentaux. N'importe qui n'a pas le désir d'aider son prochain, ni même d'entrer en relation avec lui. Une dimension narcissique est presque toujours présente. Cela se traduit concrètement par le besoin impératif de se sentir indispensable à quelqu'un, d'être aimé, d'être reconnu. Le désir d'emprise, de contrôle d'autrui est également présent. » (Baumann, 2013, p.61)*

Les individus dont les conflits personnels inconscients s'expriment sous la forme décrite ci-dessus sont plus exposés au phénomène du burn-out.

L'auteur développe également d'autres causes possibles basées sur des motifs individuels dans les professions d'aide : l'absence de réciprocité dans l'échange, l'absence de reconnaissance, la recherche d'amour, l'agressivité, la méfiance ou la mise en doute, l'incompréhension et le sentiment d'injustice sont toutes des causes pouvant faire basculer l'individu vers le burn-out.

Les capacités d'adaptation de l'individu diffèrent d'une personne à l'autre. Deux personnes confrontées à une même situation pénible n'auront pas forcément les mêmes réactions émotionnelles ou somatiques. Ainsi, le psychisme individuel, la connaissance de soi et de ses réactions sont des outils importants pour lutter contre l'épuisement professionnel. (Baumann, 2013)

Dans ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence et comparer deux théories sur l'origine du burn-out. Tout d'abord, le point de vue de Maslach et Leiter arguant que l'épuisement professionnel provient en premier lieu de l'environnement de travail. Puis, nous nous sommes intéressés aux théories du Dr. Baumann qui considère les causes liées à l'individu comme plus susceptibles de mener à un cas de surmenage professionnel que celles provenant de l'environnement. Pour ma part, je pense que les deux visions présentées se complètent. En effet, tenir compte du cadre de travail ainsi que de l'individualité de chacun propose une analyse plus complète et élargie de la réalité.

### 2.1.3. Le stress

Souvent, lorsque nous discutons avec quelqu'un, il est possible d'entendre les phrases suivantes : « Qu'est-ce que ce travail me stresse... » ou encore « Je suis trop stressé, je dois rendre un rapport ! ». Ce type de discussions semble faire partie de notre quotidien à tous et surtout dans le monde du travail. D'autre part, beaucoup d'auteurs soulignent ce phénomène très important de stress dans leurs écrits sur le burn-out.

Ainsi, il me semble nécessaire d'amener des précisions sur un point-clé de la notion de l'épuisement professionnel : le stress. En effet, ce mot est intimement lié au burn-out comme le souligne Patrick Légeron dans la préface de l'ouvrage *"burn out : le syndrome d'épuisement professionnel"* : « La phase ultime du stress en est l'épuisement de l'organisme, tant physique que psychologique ». (Maslach, C. & Leiter, M. 2011, p.11).

En 1930, Hans Selye, un chercheur canadien en physiologie animale, définit la notion de stress comme une réaction de l'organisme lorsque ce dernier est confronté à tout événement difficile ou menaçant. Ainsi, fondamentalement, le stress n'est pas une manifestation nocive de l'organisme. Bien au contraire, ce phénomène témoigne du panel de processus d'adaptation à l'environnement que l'organisme peut mettre en œuvre, et cela pour aider à un but commun à la majorité des espèces vivantes : la survie.

Le stress serait donc une composante de l'organisme au même titre que la digestion ou la respiration. Dans notre organisme, le stress est produit au sein de notre système limbique sous la forme d'un composé chimique puissant qui va pouvoir changer nos comportements dans certaines situations. Ainsi, le stress peut être caractérisé de "bon" dans le cas où il intervient pour favoriser notre adaptation à l'environnement.

Cependant, des conséquences sur l'organisme peuvent apparaître si nous sommes soumis trop fréquemment à cette réaction. Ainsi, le stress peut provoquer l'épuisement aussi bien physique que psychique chez l'individu. On parle alors de dérèglement de la fonction du stress. Transposé au monde du travail, l'excès de stress peut alors mener à ce phénomène appelé "épuisement professionnel", ou burn-out. (Maslach, C. & Leiter, M. 2011).

#### 2.1.4. La symptomatologie du burn-out

Les auteurs Zawieja et Guarnieri (2013) s'appuient sur différents écrits d'autres personnes pour proposer des éclaircissements concernant les symptômes d'un syndrome de burn-out :

Shaufeli et Enzmann décrivent en 1998 plus de 130 symptômes associés au burn-out. Cependant, la distinction entre un symptôme et les conséquences de cette dernière pathologie étant difficile à effectuer, le terme de "manifestation" convient mieux.

Cordes et Dougherty (1993) identifient cinq catégories de manifestations : physiques, émotionnelles, interpersonnelles, attitudinales et comportementales que Truchot (2004) a séparées en deux parties :

- les manifestations physiques et émotionnelles, parmi lesquelles l'on retrouve notamment troubles du sommeil, douleurs musculosquelettiques, tachycardie ou encore affaiblissement des défenses immunitaires,
- les manifestations interpersonnelles, attitudinales et comportementales comme irritabilité, désengagement professionnel, détérioration des relations interpersonnelles (avec par exemple le conjoint, les collègues, les usagers).

Nous pouvons donc constater que, comme le précisent les auteurs : « *La symptomatologie du burn out est protéiforme, affectant avec des intensités variées les individus et les différentes composantes de la vie quotidienne et professionnelle.* » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2013, p.20).

Il est cependant possible de résumer les principaux symptômes ou manifestations du burn-out dans le tableau suivant :

Les symptômes émotionnels et comportementaux	Les symptômes physiques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de concentration,</li><li>• Indécision,</li><li>• Symptômes d'anxiété et de panique,</li><li>• Problèmes de mémoire,</li><li>• Sentiments de panique,</li><li>• Énervement rapide,</li><li>• Agacement,</li><li>• Sentiment d'impuissance,</li><li>• Sensation de nervosité, d'être tendu,</li><li>• Pessimisme,</li><li>• Agressivité plus rapide,</li><li>• Méfiance,</li><li>• Envie de rien,</li><li>• Sentiments d'insécurité,</li><li>• Tendance à la dépendance.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatigue constante,</li><li>• Insomnie</li><li>• Sentiment d'épuisement,</li><li>• Douleur dans les muscles,</li><li>• Douleurs au cou et à l'épaule,</li><li>• Tension/pression à l'abdomen,</li><li>• Voix sans énergie,</li><li>• Respiration rapide,</li><li>• Oublis,</li><li>• Problèmes de libido,</li><li>• Fatigue rapide ou fièvre,</li><li>• Troubles intestinaux,</li><li>• Pouls élevé,</li><li>• Hypertension artérielle.</li></ul>

(Traitement-burnout.be, s.d)

#### 2.1.5. Comment mesurer un syndrome de burn-out ?

Il existe une multitude d'instruments pour évaluer l'épuisement professionnel. Un seul outil domine cependant le monde de la psychométrie du surmenage professionnel : le « Maslach Burnout Inventory<sup>1</sup> » (MBI). Le MBI serait utilisé par environ 90 % des publications scientifiques. Dans sa version originale, cet outil est constitué de 22 questions qui explorent trois échelles théorisées par Maslach et Jackson en 1981 : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (aussi appelé cynisme ou déshumanisation) et le sentiment d'accomplissement personnel.

---

<sup>1</sup> cf. annexes : Test D'inventaire du Burn-out de Maslach — MBI.



Ces différentes échelles sont semblables à la tridimensionnalité de l'épuisement professionnel développée dans le point 2.1.1. Cependant, le MBI possède également des limites psychométriques. On peut notamment critiquer le fait que le test ne peut mesurer que les trois dimensions que Maslach évoque dans ses travaux. Ainsi, les études réalisées uniquement avec le MBI ne seraient pas complètes, car les autres dimensions possibles d'un burn-out ne sont pas prises en compte et écartées des recherches. (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2013).

#### 2.1.6. Les émotions lors d'un burn-out

Les personnes souffrant du syndrome d'épuisement professionnel subissent ce que l'on peut appeler "l'érosion des émotions". Ainsi, à force d'être continuellement exposé à un certain stress, l'individu peut être amené à se détacher de ses propres sentiments ou à ce que les émotions ressenties dans son travail soient remplacées par d'autres ressentis, telles que la colère, l'amertume ou le cynisme.

Les émotions de départ d'un individu subissent une transformation, ce qui a donc un impact sur la qualité du travail effectué.

Le burn-out induit deux émotions marquantes de la pathologie : la frustration et la colère. Lorsqu'une situation donnée empêche l'individu d'atteindre ses objectifs, cela va provoquer chez lui un sentiment d'inefficacité et de frustration. La colère va alors accompagner ces sentiments, du fait de l'énergie dépensée et du temps perdu. Ce mélange d'émotions négatives peut alors influencer le comportement de la personne : agressivité, déni de la faute, rejet de la responsabilité sur les autres notamment.

D'autre part, on retrouve deux autres émotions intimement liées à l'épuisement professionnel : la peur et l'anxiété. Celles-ci ont d'autant plus de risques d'apparaître lorsque la personne manque de contrôle et d'impact sur son travail, ou que l'environnement professionnel est menaçant et marqué par des facteurs d'incertitudes. Dans les professions travaillant souvent en équipe, c'est un phénomène que l'on peut retrouver fréquemment. (Maslach, C & Leiter, M. 2011).

#### 2.1.7. L'épuisement en relation d'aide

Les métiers de la relation d'aide seraient particulièrement exposés aux risques d'épuisement. Le Dr Baumann présente ce fait de la manière suivante :

*« Les professions de santé, médecins, infirmières, aides-soignantes, personnels s'occupant des patients en vie dans les centres spécialisés, tous ceux qui côtoient de près ou de loin l'humanité souffrante sont exposés en première ligne. ».*  
(Baumann, 2013, p.75)



Également, dans son livre intitulé *“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)*

Selon Claude Trémoulinas (1998), il existe trois dimensions à toute activité. Ainsi, le travail social et la relation d’aide peuvent être vus sous différents angles : l’aspect psychique, l’aspect cognitif et l’aspect physique. Le lien entre l’usager et le travailleur social peut mener ce dernier à une situation de souffrance ou de surcharge. De plus, il est assez fréquent qu’une surcharge dans l’une de ces dimensions implique que les deux autres soient fortement chargées.

Tout d’abord, la charge mentale rencontrée au travail correspond aux aspects cognitifs et psychiques de celui-ci. Ainsi, l’aspect cognitif est déterminé par l’ensemble des mécanismes mentaux mis en place par un travailleur pour accomplir son travail. (Officiel Prévention, 2013). De plus, Trémoulinas définit la charge cognitive de la façon suivante : *« La mise en œuvre de processus mentaux dans le recueil et le traitement de l’information, dans la prise de décision, dans la mémorisation à court et à long terme »*. (Trémoulinas, C., 1998, p.79).

Ensuite, la charge psychique correspond à toutes les pressions psychologiques en lien avec les exigences de la pratique et la gestion des relations au travail. Montmollin, cité dans le livre de C. Trémoulinas, définit cet aspect psychique comme : *« Toutes les retombées négatives, toutes les pollutions qui peuvent accompagner les activités intellectuelles dans le travail appartiennent au domaine de l’affectif »*. (Trémoulinas, C., 1998, p.79). Cet article me semble intéressant, car il permet de démontrer que les métiers de la relation d’aide sont sujets à différentes charges psychiques et émotionnelles. En effet, la plupart des situations que nous rencontrons sur le terrain affectent notre sensibilité et ne nous laissent pas indifférents.

Enfin, selon un article du Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (Belgian Safe Work Information Center, s.d), la charge physique correspond à l’énergie par seconde que l’individu doit développer pour effectuer son travail. On peut donc relier la charge physique à la notion de pénibilité du travail. Cette notion me paraît particulièrement présente dans le monde du handicap où l’aide apportée aux bénéficiaires peut demander un grand investissement physique.

Ainsi, ces trois facteurs peuvent être vecteurs de stress dans les relations professionnelles impliquant des liens interpersonnels et peuvent donc contribuer à l'apparition d'un cas de surmenage professionnel.

Bertrand Ravon fait également état d'autres phénomènes pouvant survenir dans la relation d'aide. Il développe notamment la question du transfert, qu'il définit ainsi :

*« Affecté par la personne qu'il aide, parce que cette rencontre révèle des injustices qui lui sont insupportables ou qu'elle actualise des éléments douloureux de son histoire personnelle, le professionnel est confronté à une charge émotionnelle. Lorsque l'intervenant n'arrive plus à contenir ces affects, il risque un excès d'empathie (qui peut aller jusqu'à des formes d'emprise) ou, au contraire, de ne plus reconnaître ni supporter les valeurs et les comportements des usagers et de leurs familles (Villatte et al., 1993) jusqu'à devenir indifférent, cynique, dégoûté, violent ou maltraitant (Fablet, 1998). » (Ravon, 2009, p.62-63)*

Ce phénomène de transfert peut aboutir à diverses conséquences pour les professionnels les plus touchés :

*« [...] un taux élevé d'absentéisme, une fatigue physique particulière souvent associée à des troubles musculo-squelettiques, un turn-over important, des sorties précoces de la carrière. » (Ravon, 2009, p.63)*

La relation d'aide comporte donc plusieurs risques pour le professionnel, du fait de son implication émotionnelle dans les situations qu'il rencontre. Je pense donc qu'il est important pour le travailleur social de connaître ses ressources ainsi que ses limites pour pouvoir faire face efficacement aux cas rencontrés sur le terrain et d'être capable de se protéger lui-même grâce à cette connaissance de soi.

### 2.1.8. La vie en équipe

Intéressons-nous maintenant aux désaccords qui peuvent survenir dans une équipe. En effet, ceux-ci sont particulièrement propices à l'émergence de nouvelles tensions. Cet élément important du travail en équipe est explicité de la façon suivante par Doré, S., & Landreville, G. (2004) :

*« Chaque individu étant constitué de forces et de faiblesses, le travail d'équipe peut parfois enclencher des étincelles et développer des conflits. Il est normal qu'il y ait des différences et des divergences dans une équipe de travail. Ces dernières peuvent être une des composantes positives de la dynamique des groupes et des relations interpersonnelles. » (Doré, S., & Landreville, G., 2004, p.1)*

En Suisse, selon le Secrétariat d'État à l'économie, 36% des individus interrogés dans le cadre d'une étude ont souffert de tensions au travail. (Seco, 2013). Ces tensions peuvent influencer l'employé ou l'entreprise :

*« De tels conflits et querelles ont des conséquences notables pour les entreprises affectées :*

- *Baisse de la production*
- *Fluctuation fréquente chez le personnel*
- *Taux élevé d'arrêt maladie*
- *Temps de travail perdu*
- *Taux d'erreur plus élevé*
- *Mauvaise image pour l'entreprise » (Seco, 2013)*

Les tensions au sein de l'équipe ne doivent donc pas être banalisées, du fait des conséquences importantes qu'elles peuvent avoir pour les différents acteurs de l'institution. En effet, il est simple de constater que les conflits d'équipe amènent un poids supplémentaire à gérer pour l'employé, ce qui peut être une source d'épuisement. Ainsi, Mellier a théorisé le sujet des problèmes d'équipe et de la fatigue qui en découle :

*« Ces problèmes d'équipe absorbent une grande part de l'attention des professionnels. Il ne serait pas impossible de penser qu'ils mobilisent plus les professionnels que leur travail à accomplir : le comble ! Effet iatrogène de l'institution, l'équipe consommerait dans ces conflits de personnes plus d'énergie qu'elle n'en produirait. » (Mellier, 2002, p.26)*

L'auteur nous partage ici une théorie particulièrement intéressante sur l'énergie dépensée par les professionnels. Tout en sachant que l'équipe est déjà touchée par plusieurs autres phénomènes (pression des cadres, gestion de l'administratif, prise en charge de la population...), si celle-ci doit de surcroît se battre afin de régler des conflits interpersonnels, une grande quantité d'énergie est alors dépensée au détriment de l'activité professionnelle pure.

D'autre part, il est important de s'intéresser aux différents types de déclencheurs des conflits d'équipes. Doré et Landreville (2004) énoncent plusieurs situations pouvant être à l'origine d'un conflit d'équipe :

- a) *si vous avez essayé de régler le problème en émettant un feedback et que le problème persiste, il est fort probable que vous réagissiez avec colère à une suggestion et votre attitude vous surprend;*
- b) *vous ne tenez pas compte de l'opinion des autres ;*
- c) *vous n'écoutez plus et tout ce que vous dites est pour exprimer un désaccord ;*
- d) *vous ne partagez pas les mêmes objectifs ou priorités qu'une autre personne et c'est seulement les vôtres qui ont de l'importance ;*
- e) *vous n'arrivez pas à une solution acceptable même après avoir essayé de trouver un terrain d'entente et malgré plusieurs tentatives ;*
- f) *vous n'arrivez pas à voir de l'intérêt pour l'idée de l'autre personne et vous n'êtes pas capable de donner un feedback positif.* » (Doré, S., & Landreville, G., 2004, p.2)

Toutes ces situations sont propices à l'émergence d'un conflit et nécessitent d'être désamorçées au plus vite. En effet, en laissant le conflit s'éterniser, il est probable que le problème ou la situation en question se péjore.

#### 2.1.9. La communication avec les cadres

Tout d'abord, les enjeux d'une bonne communication et écoute sont multiples, comme l'avancent Landa et Tixier :

*« Les enjeux sont multiples : le premier est de bien communiquer, car c'est le gage d'une bonne compréhension. [...] Il est impossible de communiquer, de se faire comprendre sans écouter les autres. Au-delà, la reconnaissance passe par l'écoute, signe d'attention. On s'intéresse à l'autre, car on écoute ce qu'il a à nous dire. Cela revient à reconnaître la présence de son interlocuteur. »* (Landa, V. & Tixier, L., 2008, p.6)

Ainsi, l'écoute d'autrui s'impose comme un point crucial de la collaboration entre responsable et équipe. Sans cela, il me semble difficile de pouvoir encore considérer un groupe d'individus comme une équipe. En effet, sans avoir la possibilité de pouvoir communiquer convenablement, il est impossible de prendre les décisions qui permettront à l'équipe d'atteindre ses objectifs. Rondot nous explique dans son livre intitulé *"L'équipe. VST - Vie sociale et traitements"* le rôle d'une équipe et d'un cadre :

*« Se rappeler simplement que l'équipe est tout d'abord « un groupe de personnes unies dans une tâche commune » (Petit Robert), dont l'association des qualités professionnelles et personnelles est au service de l'autre, que nous nommons usager, dans un but et une finalité communs à tous, professionnels et usagers ; que chaque équipe a besoin pour garder sens commun et « bon sens » [...] d'un dirigeant (cadre) qui indique la direction (donner du sens et donner le sens) et qui maintient le cap. » (Rondot, A, 2012, p. 137-138)*

Il est donc primordial, autant pour l'équipe que pour la direction, d'adopter une posture d'écoute propice au bon développement des objectifs du groupe et de l'institution. Mais ce n'est pas tout. Landa et Tixier avancent un autre enjeu crucial de l'écoute :

*« L'enjeu principal de l'écoute est plus important qu'il n'y paraît. Écouter permet bien souvent de comprendre ce qui se passe au sein de l'équipe, d'obtenir des informations nécessaires à la résolution des conflits, et bien souvent de régler des problèmes qui peuvent s'entériner, faute d'intervention humaine. » (Landa, V. & Tixier, L., 2008, p.8)*

Il paraît clair que tous les acteurs de l'équipe doivent faire preuve d'écoute. Cette citation amène également un autre aspect intéressant. En effet, il incombe souvent au cadre d'intervenir pour résoudre les conflits d'équipe. Quelle est donc l'importance de l'écoute pour un manager ? Le site *"Réussir son management"* la décrit : *« Quelle est la clé en management ? Le charisme ? Le caractère ? Selon moi, c'est savoir écouter. Il est possible de solutionner énormément de problématiques simplement avec de l'écoute » (Godefroy, J., s.d)*

De ce fait, l'écoute permet aux acteurs de l'institution d'éviter ou de résoudre les conflits, ainsi que d'écartier l'apparition de nouveaux problèmes. Rappelons-le, les conflits de personnes ne sont bénéfiques en rien au bon développement du soutien social. Ainsi, comme Maslach et Leiter (2011) l'ont décrit, mieux écouter dans un groupe permet de mieux collaborer. De la sorte, l'employé sera affecté positivement et son stress réduit.

## 2.2. Les risques psychosociaux (RPS)

Nous allons maintenant nous intéresser à la notion de risques psychosociaux (RPS). Cette notion partage un lien étroit avec la notion de burn-out et nous allons découvrir pourquoi.

Cette thématique a bénéficié d'une exposition médiatique dans les années 2000. Cela s'explique par le fait qu'une prise de conscience a eu lieu : on réalisait alors que le travail peut mener à la mort. (Emont, 2015)

### 2.2.1. Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?

Comme l'avance un guide d'aide à la prévention sur le sujet du syndrome d'épuisement professionnel, les risques psychosociaux entretiennent un lien étroit avec la notion d'épuisement professionnel : « [...] c'est en repérant et en agissant sur les facteurs de RPS que l'on prévient le burnout. » (DICOM, 2015)

Bénédicte Haubold commente également ce sujet dans son livre intitulé : *“Les risques psychosociaux”* : « Les risques psychosociaux demeurent un concept « fourre-tout » qui recouvre un certain nombre de « tensions humaines » observables dans les organisations du travail. » L'auteure tente ensuite une définition du concept : « Ce sont les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie<sup>2</sup>. » (Haubold, B., 2009, p.13)

D'autres auteurs, dont ceux du livre intitulé *“Traiter les risques psychosociaux en institutions sociales”* (Emont, 2015), corroborent également le fait que les RPS ne disposent pas de définition concrète et précise. D'ailleurs, ceux-ci précisent que même la page internet destinée aux RPS sur le site du ministère du travail français avoue que cette notion ne bénéficie ni d'une définition juridique ni statistique.

Les RPS sont donc reconnus par la société du fait de leur exposition médiatique et des livres écrits sur le sujet, cependant la définition de ce concept reste du moins encore un peu floue, comme le précise un rapport sur la santé mentale issu du centre d'analyse stratégique français :

*« La (re)connaissance des RPS est facilitée aujourd'hui à travers des chiffrages exposant leur ampleur et leur coût. Elle l'est également par le surgissement de faits particulièrement dramatiques, les suicides référés au travail ou accomplis sur le lieu de travail. Certaines incidences sur la santé ne sont guère contestables. Toutefois, une part de flou définitionnel des RPS, et des incertitudes de mesure qui lui sont associées, demeurent. » (Centre d'analyse stratégique, 2009)*

---

<sup>2</sup> Ici, “la stratégie” fait référence aux stratégies institutionnelles qui vont créer des contraintes environnementales sur l'individu. (Haubold, B., 2009, p.13)

Toutefois, selon l'Organisation mondiale de la santé, il est possible d'arrêter une définition précise :

« [...] les RPS sont entendus comme risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par une exposition à des conditions d'emploi, des facteurs organisationnels et relationnels en milieu professionnel susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. » (Lascar, P., 2014)

Nous utiliserons donc cette définition pour la suite de ce travail.

### 2.2.2. Quelques RPS en lien avec le burn-out

En nous intéressant spécifiquement aux risques psychosociaux, il nous est possible de comprendre directement les causes d'un burn-out.

Nous allons maintenant décrire plus en détail les facteurs de stress abordés dans le chapitre 2.1.2. portant sur les causes de l'épuisement professionnel.

Pour rappel, nous évoquons sept facteurs de risque qui sont considérés comme risques psychosociaux : la surcharge de travail, les conflits de rôles, le manque de contrôle, les récompenses insuffisantes, l'absence de soutien social, l'absence d'équité et enfin les conflits de valeurs. (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014).

**La surcharge de travail**, qu'elle soit quantitative ou alors qualitative, concourt à l'épuisement émotionnel, car elle réduit la capacité des personnes à répondre aux différentes exigences. Zawieja et Guarnieri parlent alors du dénouement d'une situation de surcharge : « *Quand la charge est telle qu'il devient difficile de récupérer ou quand les individus n'ont pas cette opportunité, alors le burn-out s'ensuit.* » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.275-276).

Maslach et Leiter s'expriment également sur ce sujet : « *La surcharge de travail est peut-être l'indication la plus évidente d'un déséquilibre entre la personne et le poste qu'elle occupe. Nous devons faire trop de choses en trop peu de temps avec trop peu de moyens.* » (Maslach, C & Leiter, M., 2011, p.33).

La surcharge de travail serait donc un axe primordial contribuant à l'apparition d'un cas d'épuisement professionnel. Cette surcharge peut avoir des causes extérieures liées à l'organisation du travail ou internes liées à des circonstances empêchant l'individu d'accomplir sereinement son travail. Ainsi, les deux visions de Maslach & Leiter et Baumann se rejoignent ici.

**Les conflits de rôles** consistent à être confronté à des demandes contradictoires, ou encore à faire face à des conflits impliquant la vie professionnelle et la vie familiale. Cela va induire des objectifs et des comportements se contredisant. Ce concept comprend également **l'ambiguïté des rôles** : avoir un poste dont la fonction serait mal définie ou encore manquer d'informations pour bien effectuer son travail.



Cela va alors entraver l'évolution et la réalisation des buts. (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014)

**Le manque de contrôle** est défini de la manière suivante par Zawieja et Guarnieri :

*« La capacité à fixer les priorités dans son travail, la façon de le faire, la possibilité de prendre des décisions, etc., sont des éléments qui caractérisent en propre le professionnel. Si les individus n'exercent pas de contrôle sur des dimensions importantes de leur travail, ils ne traitent pas les problèmes qu'ils identifient, perdent tout intérêt pour leur activité. L'exercice du contrôle est un élément essentiel pour le bien-être de l'individu. Mais quand des procédures strictes s'imposent à lui [...], quand il est confronté à un conflit de rôles ou à une ambiguïté de rôle, alors le burn-out apparaît. Inversement, la participation aux prises de décisions est associée à un niveau élevé d'efficacité et à un faible niveau d'épuisement. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.276)*

Nous pouvons donc remarquer l'importance pour un employeur de laisser un certain libre arbitre à ses employés. Dans le cas inverse, ceux-ci finissent par s'épuiser et perdre en efficacité, ce qui peut induire un burn-out.

Le thème **des récompenses insuffisantes** renvoie aux attentes des collaborateurs. Chaque individu attend de son travail qu'il lui apporte des récompenses matérielles, de la satisfaction, du prestige ou encore de la sécurité. Zawieja et Guarnieri font un point sur la situation d'aujourd'hui : *« Non seulement ces récompenses intrinsèques se réduisent, mais les récompenses extrinsèques apportées par un travail agréable se raréfient. Tous ces éléments accroissent la vulnérabilité au burn-out. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.276)*

**L'absence de soutien social**, ou la rupture de l'esprit de groupe est un phénomène susceptible de se produire lorsque les liens positifs entre les différents travailleurs disparaissent. Maslach et Leiter commentent ce phénomène :

*« Parfois, le travail est un obstacle à ce partage en ce qu'il isole les gens : ils peuvent être physiquement à l'écart, ou passer la plupart de leur temps derrière des ordinateurs, ou être juste trop occupés pour se réunir. (Maslach, C & Leiter, M., 2011, p.38).*

Plus loin, ces auteurs évoquent également le problème de la technologie comme moyen de communication : *« Parfois, la technologie rend le contact social impersonnel – quand les individus doivent communiquer par machine interposée [...] plutôt que directement avec la personne, par exemple. » (Maslach, C & Leiter, M., 2011, p.38).*



En ce qui concerne le monde des éducateurs et du travail social, la charge de travail administratif n'est pas négligeable. Ce type de tâche provient notamment du fait d'être titulaire de certains résidents, des différents colloques, des bilans d'évaluations, des communications entre les différents collègues, professionnels et secteurs. Il me semble que cette charge ne diminue pas, mais que, bien au contraire, elle est en augmentation au sein de notre profession. L'utilisation de l'informatique, quoique très pratique, ne favorise pas un contact personnalisé entre professionnels et elle isole le travailleur.

**L'absence d'équité** est explicitée par Maslach et Leiter de la façon suivante :

*« Le manque d'équité sur le lieu de travail crée une grave disparité entre les individus et l'environnement professionnel. L'équité, cela veut dire que les gens sont traités avec respect et que leur estime de soi est confortée. Le respect mutuel des individus qui travaillent ensemble est au cœur de tout esprit de groupe. [...] L'injustice est particulièrement manifeste lors des évaluations et des promotions. Mais les interactions quotidiennes peuvent également être injustes – quand les gens sont accusés de choses qu'ils n'ont pas faites, par exemple. » (Maslach, C & Leiter, M., 2011, p.40)*

Cependant, il est encore possible de citer d'autres facteurs pouvant induire ce sentiment d'injustice chez un individu, par exemple, les disparités au niveau de la charge de travail ou encore dans les salaires, les entorses au règlement, les tricheries pour monter en grade. D'autre part, s'il existe des procédures afin de régler les conflits pouvant émaner de ces iniquités, celles-ci se doivent de laisser les parties s'exprimer, au risque d'être considérées comme injustes. (Maslach, C & Leiter, M., 2011)

**Les conflits de valeurs** sont illustrés comme suit par Zawieja et Guarnieri :

*« Les valeurs sont les idéaux et les motivations qui au départ attirent les individus vers leur emploi, formant donc la connexion motivationnelle entre le travailleur et le lieu de travail, ce qui dépasse le cadre d'un simple échange utilitaire de temps contre une rémunération ou pour un avancement. Dans bien des situations, il existe un conflit entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. Face à cette dissonance, il est théoriquement possible de quitter l'organisation, mais il est plus fréquent d'aligner ses valeurs sur celles de l'organisation. Un conflit entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation est associé au burn-out. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.276).*

Dans le milieu du travail social, les valeurs de l'individu peuvent également être soumises à ce type de pression. Maslach et Leiter relèvent que le travail peut amener une personne à effectuer des choses qui seraient « *contraires à l'éthique et en contradiction avec leurs valeurs personnelles* ». (Maslach, C & Leiter, M., 2011, p.42).

Afin d'éviter tout cas de maltraitance, une institution sociale a donc la charge d'éviter ce type de risque psychosocial.

Il me semble néanmoins important d'aborder un dernier risque psychosocial avant de clore ce sous-chapitre :

**La reconnaissance du travail** est une notion dont découlent plusieurs enjeux. Ainsi, plusieurs modèles de pensée en dérivent. Dans ce travail, nous nous intéresserons au modèle de Siegrist, qui repose sur la théorie du déséquilibre entre effort et récompense.

*« [le modèle de Siegrist] repose sur l'idée que les efforts fournis par les travailleurs doivent faire l'objet d'une compensation proportionnelle, selon des modalités socialement définies (rémunération, avancement, sécurité de l'emploi, estime sociale). Il y a risque pour la santé du travailleur dès lors qu'on constate une absence de réciprocité entre l'investissement consenti et la reconnaissance accordée. La reconnaissance est vue comme une contrepartie relativement formelle, inscrite dans un cadre déterminé par ailleurs (par exemple, le contrat de travail). (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.627).*

La reconnaissance du travail joue donc un rôle important sur la santé et la fatigue du travailleur. Ainsi, le simple fait d'être remercié pour son travail peut considérablement alléger la charge portée par le salarié et restaurer l'équilibre entre effort et récompense.

### 2.2.3. L'exposition du travailleur social face aux risques psychosociaux

Dans ce travail, nous avons pu définir la thématique du burn-out et son fonctionnement. Nous allons maintenant nous intéresser en détail aux travailleurs sociaux en explorant les mécanismes qui expliquent que ces métiers de la relation et de l'assistance comprennent à l'évidence une exposition accrue aux risques psychosociaux.

Commençons par explorer un thème important lié à ces métiers : **la dimension relationnelle**.

Le *Dictionnaire des risques psychosociaux* explique de quelle manière cette dimension peut engendrer des risques :

*« La relation interpersonnelle qui se construit entre le professionnel et l'utilisateur constitue le cœur de la pratique des travailleurs sociaux et nécessite de gérer quotidiennement la complexité inhérente aux situations humaines, les dimensions informelles et affectives des rapports humains. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808)*

Le fait de côtoyer et d'accompagner professionnellement d'autres personnes, en somme de leur "venir en aide", pourrait donc être une source de risques pour les travailleurs sociaux. En effet, le fait d'être exposé quotidiennement à la **souffrance d'autrui** est identifié comme étant une autre source d'exposition aux risques psychosociaux :

*« La confrontation quotidienne à la détresse des usagers (est) susceptible de générer des émotions personnelles que le travailleur social doit être capable de mettre à distance pour rester professionnel. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808)*

D'autre part, **la pratique** elle-même du métier est un facteur d'exposition, car elle est **incertaine**. La dimension relationnelle exerce d'ailleurs toujours un effet sur l'activité :

*« Le caractère incertain de la pratique : étant une pratique centrée sur l'humain, ses objectifs et ses procédures sont définis de manière floue et sont adaptés en fonction de la situation, tant la dimension relationnelle est par essence imprévisible. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808)*

**L'engagement** est une autre faille dans laquelle les risques psychosociaux peuvent s'infiltrer :

*« L'engagement subjectif des professionnels, requis par cette gestion de l'incertitude inhérente au travail social, qui investissent leur propre personne dans le traitement des situations. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808)*

Ainsi, à travers ce que le travailleur social souhaite impliquer de sa personne dans son activité professionnelle, il peut être plus ou moins soumis aux RPS. On peut également constater que la nature incertaine de la pratique agit sur le niveau d'engagement de la personne.

Intimement liée à l'engagement, l'idée de la **dimension vocationnelle** est à considérer :

*« La dimension vocationnelle : les représentations sur l'engagement des travailleurs sociaux sont inévitablement associées à l'idée d'un dévouement désintéressé qui n'est pas sans influencer le rapport au travail de ces professionnels » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808)*

Ainsi, l'idée générale qui prévaut dans la société est que ce métier est lié à une vocation et que, dans ce cadre, les efforts ne se comptent pas et que le salaire n'a que peu d'importance.

La dernière dimension que nous allons évoquer est celle des **conséquences sur la conciliation emploi-famille** :

*« L'activité relationnelle d'aide et d'accompagnement est idéalement liée à un temps souple qui s'adapte selon les besoins de la personne aidée ; ce régime temporel est susceptible de générer des phénomènes d'épanchement temporel et des difficultés pratiques d'articulation des temps sociaux. (Laloy, 2010) ; étant donné son caractère subjectivement engageant, la pratique des travailleurs sociaux génère également une charge mentale qui peut infuser dans des temporalités hors travail. » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808)*

Deux idées sont ici décrites. Tout d'abord, la première fait référence aux horaires des travailleurs sociaux qui sont souvent irréguliers. Cela peut donc provoquer certaines tensions lorsqu'il faut organiser sa vie de famille et ses loisirs en fonction du travail. Puis, la deuxième idée évoque la fatigabilité du travail. La charge mentale provoquée par le travail empêcherait donc l'individu d'être disponible, d'avoir l'esprit libre dans sa vie privée, tant il serait soumis à de lourdes charges cognitives et psychiques dans le cadre de son activité professionnelle.

### 2.3. Faire face et prévenir

Grâce au chapitre précédent dans lequel nous avons abordé les différents risques psychosociaux, il nous est possible de mieux comprendre les mécanismes du burn-out, ainsi que les causes du déclenchement de cette pathologie.

Mais est-il possible de combattre ce que certains qualifient de « *maladie du siècle* ? » (Abbet, M., Louis, C., 2017).

Nous allons évoquer quelques pistes pouvant mener à des solutions.

#### 2.3.1. Faire face aux risques psychosociaux

Il existe une multitude d'outils à disposition des travailleurs sociaux leur permettant d'atténuer la charge psychosociale. Malgré cela, les professionnels peinent à mettre en place ces stratégies, « *car le déploiement de ces atouts nécessite un minimum de latitude décisionnelle et d'espace de créativité qui, selon les discours des professionnels, seraient progressivement grignotés.* » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808).

Portons maintenant notre regard sur ces méthodes permettant d'atténuer les risques psychosociaux :

**Le soutien organisationnel** comprend des notions qui font référence à la relation interpersonnelle des différents collaborateurs, ainsi que les interactions entre ces individus et la hiérarchie.

Ainsi, « *l'entraide entre collègues, le soutien de la hiérarchie et la reconnaissance du travail effectué à sa juste valeur* » permettraient aux travailleurs sociaux de réduire le risque d'exposition aux risques psychosociaux. (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808-809).

**Le sentiment d'effectuer un travail utile** correspondant à ses propres **valeurs professionnelles** serait également un facteur pouvant réduire la charge psychosociale de l'individu. Ce sentiment peut être renforcé grâce à la construction collective du sens. Cela nécessite cependant un travail de communication entre les différents acteurs pluridisciplinaires dans une institution sociale grâce à différents outils tels que colloques, supervisions et interventions. Ces différentes méthodes fonctionneront comme modalité d'analyse des pratiques et favoriseront ainsi les échanges.

Enfin, **l'organisation** serait un élément capable de « *contribuer au développement du pouvoir d'agir des travailleurs sociaux, indispensable pour tenir malgré les tensions inhérentes à leur pratique et pour jouer leur rôle d'agent de changement dans la prise en charge de la question sociale.* » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.809).

### 2.3.2. Protection de la santé de l'employé

Avant de commencer le chapitre suivant portant sur la prévention, penchons-nous d'abord sur une loi suisse concernant la santé au poste de travail. Le Secrétariat d'État à l'Économie (SECO) présente cette loi de la manière suivante :

*« L'obligation de l'employeur d'assurer la protection de la santé des travailleurs est la matière de l'art. 6 de la loi sur le travail. L'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail précise cette exigence en énonçant à l'art. 2 le principe selon lequel « l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs ». Ces exigences légales profitent tant aux employeurs qu'aux travailleurs. De bonnes conditions de travail et un sentiment de succès dans l'activité professionnelle sont en revanche générateurs de bien-être physique et psychique et sont à même d'accroître la motivation et la performance des travailleurs. » (SECO, 2017)*

Comme explicité ici, il est du devoir de l'employeur de porter une attention particulière à la santé de ses employés. La protection de la santé physique et psychique y est stipulée, et il va de soi que le burn-out est compris dans ces risques. La prévention peut se révéler être un outil efficace pour assurer la bonne santé des travailleurs.

### 2.3.3. Les trois niveaux de prévention

Trois types de prévention sont actuellement définis par de nombreux auteurs. La distinction de ces trois niveaux permet aux acteurs de la prévention d'adapter les stratégies à utiliser, comme présenté dans le livre intitulé *“Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail”* : « (les trois niveaux de préventions distincts) permettent de structurer les actions adéquates et les leviers les plus efficaces, de repérer les acteurs les plus pertinents pour chaque niveau et au bout du compte de clarifier un certain nombre de malentendus. » (Sahler, B, 2011, p.58)

Voici une définition pour chacun des types de prévention :

La prévention **primaire** a pour but de réduire voire éliminer les différents facteurs de risques que comporte l'organisation. Cependant, utilisée directement pour lutter contre les risques psychosociaux, cette prévention prend une tournure particulière. En effet, annihiler l'entièreté des risques reviendrait à faire disparaître le travail en lui-même. Il est donc nécessaire de rechercher à amoindrir ces risques en passant par l'individu et par le collectif.

La prévention **secondaire** est définie de la manière suivante par Sahler :

*« La prévention secondaire agit, quant à elle, sur les caractéristiques personnelles et les mécanismes des individus, visant à les outiller, individuellement ou collectivement, pour lutter plus efficacement contre le stress et les différents risques. Les tensions sont considérées comme inévitables, ou en tout cas présentes, on agit sur leurs conséquences, on apprend à les « gérer ». »*  
(Sahler, B, 2011, p.58)

Ici, on envisage le fait d'armer chaque travailleur de concepts lui permettant de se battre contre les risques qu'il peut rencontrer au travail, notamment le stress. Cependant, agir uniquement sur la gestion du stress n'est pas suffisant, il faut également tenir compte des facteurs de risques provenant de l'organisation et du management.

Ainsi, mener une campagne de prévention secondaire se révèle d'autant plus efficace si elle est gérée de façon collective. Il existe deux intérêts à cela : premièrement, le message disant que le travailleur doit gérer seul son stress est balayé. En effet, la gestion du stress devient alors l'affaire de tout le monde. En second, le fait de gérer ces thèmes grâce à des formations collectives permet à l'ensemble de la collectivité de s'améliorer, au-delà des progrès individuels de chacun. (Sahler, B, 2011, p.59)

Enfin, la prévention **tertiaire**. Celle-ci a pour but d'intervenir auprès des personnes qui rencontrent déjà des problèmes de santé au travail. Sahler la définit de la manière suivante : « *La prévention tertiaire intervient pour venir en aide aux personnes qui vivent des problèmes de santé psychologique au travail. Ces actions permettront de diminuer la souffrance des personnes et d'améliorer leur santé.* » (Sahler, B, 2011, p.58)

La prévention tertiaire n'est pas moins importante que les deux autres, car elle s'attaque à un problème déjà présent. Sahler ajoute par ailleurs « *On voit bien qu'on ne peut en faire l'économie même si on réfléchit par ailleurs à une meilleure organisation du travail.* » En effet, il est évident qu'un travailleur souffrant ne peut réaliser son travail de manière correcte. (Sahler, B, 2011, p.59)

#### 2.3.4. Méthodes de prévention de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux

Le burn-out implique plusieurs conséquences sur la société en général, ainsi que sur les institutions et organisations. En effet, le traitement de cette pathologie peut se révéler onéreux et les conséquences peuvent être lourdes sur le plan moral et matériel. Ne pas adopter un comportement adéquat face aux travailleurs qui nécessitent de l'aide peut diminuer la réputation d'un établissement. De plus, si les individus entretiennent des relations interpersonnelles négatives au travail, cela va avoir un impact négatif sur le moral et l'efficacité de ces derniers. Le burn-out implique également des dépenses à plusieurs niveaux : traitement, diminution de la productivité, changement de postes... Voici autant de raisons de prendre en compte la prévention du burn-out. (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998).

Dans "Les cahiers de l'actif" paru en 1998, deux auteurs, Floru et Cnockaert, expliquent comment aborder la notion de prévention du burn-out :

« *De plus, le stress humain, n'est pas seulement constitué de réponses organiques à l'action non spécifique des stressseurs, d'autres dimensions interviennent. Ainsi, l'évaluation cognitive de la situation et des ressources disponibles pour leur faire face, l'identification des facteurs potentiels de stress, le rôle positif joué par le soutien social permettent d'envisager la mise en œuvre de moyens de prévention, d'autant plus efficaces que le sujet prendra activement part à sa guérison. En règle générale, les moyens qui peuvent aider les*



*professionnels de l'aide à se rétablir du burnout sont les mêmes que celles utilisées pour le prévenir, à savoir de nouvelles conditions de travail qui assurent plus d'autonomie, un soutien organisationnel et un travail intéressant. » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.36-37)*

D'après cette citation, nous pouvons comprendre que la lutte contre le burn-out implique l'aménagement de divers outils et une prise de conscience de l'individu et de l'institution.

Nous allons maintenant explorer certaines des multiples méthodes permettant de faire face à cette pathologie.

Floru et Cnockaert considèrent que la prévention primaire est la méthode la plus efficace pour diminuer les problèmes liés au stress dans une organisation. En effet, cela va permettre de réduire les différents facteurs de stress directement à la source. Les auteurs s'expliquent ainsi : *« les problèmes de stress professionnel, dont le burnout fait partie, ne peuvent être efficacement contrôlés que s'il existe une prise de conscience de l'existence du stress au travail et une volonté de s'attaquer aux causes premières. » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.37)*

Ils proposent par la suite plusieurs solutions, qui ont toutes pour but d'intervenir sur le stress ressenti des individus en modifiant l'environnement de travail. Elles appartiennent donc à la **prévention primaire** :

- *« Renforcer la participation des travailleurs aux décisions, accroître l'information lors des changements » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.37).*

Si nous revenons au chapitre parlant des risques psychosociaux, cette solution permettrait d'intervenir directement sur le manque de contrôle que peut ressentir l'individu sur son travail en l'impliquant dans la réflexion sur les conditions de travail et l'organisation.

Dans le cas d'un travailleur social, il est important qu'il puisse bénéficier d'une certaine marge de manœuvre et d'une liberté décisionnelle conséquente, afin qu'il puisse adapter sa pratique professionnelle de manière réflexive. Ne pas le lui permettre revient à empêcher ce dernier d'effectuer un travail de qualité et peut même mener au non-respect et à la maltraitance des usagers. De plus, comme nous avons pu précédemment le voir au sein du chapitre 2.2.2. traitant des RPS en lien avec le burn-out, si les professionnels ne peuvent pas avoir de contrôle sur leur activité, alors il est possible qu'ils perdent de l'intérêt pour leur travail, se démotivent, se dévalorisent, ce qui a pour conséquence d'augmenter le stress.



- « Faciliter le développement du soutien social de la part des collègues plus expérimentés » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.37)

Maslach et Leiter avaient décrit le soutien social comme étant un attribut permettant d'améliorer la qualité du travail s'il est positif. En effet, mieux s'entendre dans un groupe permet de mieux collaborer. Ainsi, l'employé sera affecté positivement et son stress réduit. (Maslach, C. & Leiter, M., 2011)

- « Améliorer la supervision en précisant les objectifs du travail, les attributions, les responsabilités et les droits des différentes catégories de professionnels » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.37)

Travailler avec un objectif concret et réel permettrait donc de gagner en sens. Pour le travailleur social, ceci est un élément très important du métier : avoir un objectif ou un but fixé permet d'orienter son action professionnelle et de la rendre réflexive. La perte de sens est alors évitée.

- « Reconsidérer la charge de travail et l'organisation du travail afin de répartir les tâches de façon plus équitable, assurer une formation spécifique (pour traiter des patients violents, handicapés, difficiles) » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.37)
- « Augmenter en nombre le personnel et les conseillers (professionnels). (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.37)

La charge de travail est l'un des risques psychosociaux les plus importants et marquants. En effet, plus l'individu aura une charge de travail lourde, plus il sera susceptible d'être épuisé physiquement et émotionnellement. (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014). Réussir à avoir un impact sur cette surcharge de travail améliorera donc considérablement la qualité de vie de l'employé au travail.

Jusqu'à présent, nous avons pu démontrer dans le cadre de ce travail que l'exposition répétée à la souffrance d'autrui épuise émotionnellement l'individu. De même, faire face à un décès est un événement particulièrement difficile à gérer. L'idée d'organiser des stages de formation peut donner l'occasion aux travailleurs sociaux de se décharger de leur bagage émotionnel et de partager leurs expériences avec autrui.

Intéressons-nous maintenant aux étapes constituant la **prévention secondaire**. Comme développé plus haut, ce type de prévention peut réduire le stress et les risques de burn-out en intervenant de façon à donner aux individus des opportunités d'améliorer leurs propres capacités d'adaptation. Voici ces méthodes :

- « D'acquérir des habiletés cognitives, d'identifier et faire prendre conscience au sujet de sa manière de penser, de déceler les distorsions dans l'évaluation des situations, de proposer des modalités différentes de penser, de nouvelles

*attitudes et de mettre en jeu un style cognitif différent dans des situations considérées comme stressantes, » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.38)*

Cette méthode a pour but d'influencer directement la façon de penser de l'individu. En changeant le schéma de pensée de la personne, il sera alors possible de changer sa façon d'évaluer les situations stressantes. Cela lui permettra de gérer ces situations plus sereinement.

- *« De mettre en application des techniques spécifiques de relaxation et de gestion du temps, » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.38)*

Au quotidien, l'exercice de techniques de relaxation peut se révéler efficace. Pour cela, la sophrologie<sup>3</sup> propose différentes pistes. En effet, grâce à diverses techniques de respiration, il est possible d'outiller l'individu pour qu'il puisse réguler son stress. La gestion du temps est également un élément clé pour avoir un impact sur le stress du travailleur.

- *« De s'entraîner par "inoculation du stress". Le Stress Inoculation Training (...) est une technique qui permet d'apprendre à affronter les situations stressantes en inoculant des "anticorps psychologiques". » (Floru, R., Cnockaert, J-C., 1998, p.38)*

Cette forme de thérapie peut considérablement améliorer le répertoire des mécanismes d'adaptation au stress de l'individu. (Meichenbaum, D., 1986). Ainsi, cela va permettre au travailleur d'être mieux entraîné et d'adapter son comportement face aux diverses situations stressantes qu'il peut rencontrer.

La prévention **tertiaire** est délicate. En effet, il ne s'agira pas de mettre en place des stratégies de prévention afin de protéger la personne de la pathologie, mais de l'accompagner alors qu'elle est atteinte du syndrome d'épuisement relationnel.

De même, il faudra développer des stratégies pour favoriser le retour de l'employé au travail. Selon la brochure de la Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux (FIRPS), *« le retour au travail des salariés après un burn-out est dans plus de la moitié des cas un échec. »*. (FIRPS, 2016, p.21)

Voici quelques méthodes :

- *L'entreprise doit entreprendre une nécessaire réflexion pluridisciplinaire (...) sur les modalités de réintégration du salarié : aménagement d'une transition (temps partiel thérapeutique, transformation du poste de travail ou poste aménagé, affectation à un autre poste ou dans une équipe différente), redéfinition des objectifs et des moyens mis à disposition pour le salarié. (FIRPS, 2016, p.22)*

---

<sup>3</sup> Article sur la sophrologie : <https://www.relaxationdynamique.fr/le-stress-en-entreprise/>

Il faut donc ici repenser l'organisation du travail autour du poste de l'employé qui reviendrait. En faisant en sorte que le retour de la personne dans l'institut soit le plus agréable, progressif et calme possible, on évite de la mettre dans l'inconfort.

- « Ainsi, il est souhaitable d'envisager un échelonnement progressif de la charge de travail afin d'éviter une situation d'échec. » (FIRPS, 2016, p.22)

Après un arrêt de longue durée, il est nécessaire de laisser à l'employé une période de réadaptation physique et mentale aux conditions de travail. Certains symptômes, comme la réduction des capacités physiques ou encore le manque de concentration peuvent encore affecter le travailleur. Le fait de constater que l'on n'est plus à même d'effectuer son travail correctement et donc de se retrouver en situation d'échec peut conduire l'individu vers un nouvel arrêt de son travail. (FIRPS, 2016)

- « L'entreprise doit analyser les causes organisationnelles qui ont contribué au burnout et engager un plan d'action pour les corriger. » (FIRPS, 2016, p.21)

Si la personne revenant d'arrêt maladie dû à un burn-out récupère son ancien poste, le fait de constater qu'absolument rien n'a changé dans son contexte de travail peut être un vrai choc. En effet, cela veut dire que les mêmes risques qui l'ont poussé à bout sont probablement toujours présents. Le travailleur ne tarde pas à s'exposer à un nouvel arrêt de travail dans ces cas-là. (FIRPS, 2016)

En dernier lieu, si le déploiement de plusieurs de ces stratégies ne suffit pas, la réorientation professionnelle doit être envisagée. Un accompagnement appuyé doit alors être mis en place afin de soutenir et favoriser une reconversion professionnelle réussie. (FIRPS, 2016)

### 3. Analyse

Procédons maintenant à l'analyse des entretiens qui ont été effectués. Ainsi, quatre personnes se sont prêtées au jeu des entretiens non directifs. Leurs discours seront analysés et entrecroisés, afin d'obtenir des informations me permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses discutées auparavant.

J'ai choisi d'analyser les différents entretiens selon la méthode de l'analyse thématique. Celle-ci est définie de la manière suivante :

*« transposer d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de la recherche (la problématique) » [...] Ainsi contrairement à l'analyse textuelle qui étudierait individuellement chaque entretien, nous devons ici repérer et regrouper les thèmes du corpus, en traversant tous les entretiens [...] » (institut numérique, 2014)*

Ce type d'analyse me permettra d'adopter la structure suivante. Tout d'abord, nous allons aborder les trois hypothèses évoquées dans l'introduction de ce travail. Celles-ci formeront alors la structure principale de cette analyse. Les citations des entretiens correspondant alors aux thèmes des hypothèses seront alors choisies et étudiées par rapport au cadre théorique ainsi qu'à la question de recherche. Ainsi, les passages évoquant la souffrance au sein des citations seront surlignés en gris. Nous clôturerons cette analyse en nous intéressant aux diverses formules langagières pouvant évoquer la souffrance du travailleur social. Celles-ci seront classées selon les trois hypothèses de ce travail, ainsi que selon les quatre personnes interviewées.

Les interviewés sont les suivants :

Annie, 24 ans, Jacky, 30 ans ainsi que André, 40 ans et Mirabelle, 45 ans.<sup>4</sup>

3.1. Première hypothèse : L'épuisement professionnel est le plus souvent dû à des conditions stressantes induites par l'équipe et la hiérarchie.

3.1.1. Les relations en équipe

Abordons cet axe par un point important de la vie de tout travailleur social : la vie en équipe et réseau. Cela engage donc la capacité des différents acteurs à collaborer et communiquer entre eux au sein de l'institution.

---

<sup>4</sup> Prénoms d'emprunt.

Pour certains, l'équipe peut se révéler être un réel soutien en cas de difficultés, comme Mirabelle nous le confirme :

*« On se soutient quand même tous, [...], après ça dépend la difficulté qui est là à gérer, oui, si c'est une grosse difficulté, ce que je peux faire je le fais, sinon on cherche plus loin ou on pose, on discute de toute façon. On peut toujours chercher de l'aide ailleurs au cas où, au sein de l'institut, auprès de la psychologue, ou si vraiment il y a des difficultés graves, aussi auprès de la sous-directrice... ». (Entretien, Mirabelle)*

Pour Mirabelle, le soutien social est donc très présent. En effet, elle a la possibilité à tout moment de pouvoir surmonter les difficultés rencontrées avec l'aide de son équipe. Elle peut même aller rechercher de l'aide dans le réseau pluridisciplinaire présent au sein de son institution. Il doit être important pour tout professionnel de pouvoir se sentir épaulé dans les situations complexes, ainsi que de savoir qu'il existe différentes personnes capables de lui apporter de l'aide.

Pour André, l'équipe aussi est importante : *« Le travail d'équipe c'est effectivement le noyau, moi j'ai assez comme principe philosophique de voir partout quoi, il faut un noyau une équipe forte, et puis ça se ressent auprès des clients. C'est clair. », « (Entretien, André)*

André semble considérer l'équipe comme nécessaire pour effectuer un bon travail. Il est possible qu'André ait besoin d'une équipe pour se sentir à l'aise dans son environnement de travail. Peut-être que cela le réconforte de se sentir épaulé dans sa tâche. L'effet rassurant que l'équipe apporte peut alors lui amener un sentiment de confiance. Il dit également qu'une équipe qui se soutient et coopère amène un effet positif sur la prise en charge de la population.

Précédemment, nous nous sommes intéressés au soutien organisationnel. (cf. 2.3.1.) Les récits d'André et Mirabelle concordent avec les dires de Zawieja et Guarnieri (2014, p.808-809) : *« l'entraide entre collègues, le soutien de la hiérarchie et la reconnaissance du travail effectué à sa juste valeur »* sont toutes des choses qui permettent aux travailleurs sociaux de réduire le risque d'exposition aux risques psychosociaux. De plus, nous évoquions dans le point 2.3.4. que le soutien organisationnel était important pour prévenir l'épuisement professionnel. Je pense donc que les deux interviewés ci-dessus bénéficient d'un soutien important au sein de leur institution.

Jacky, lorsqu'il effectuait ses débuts dans l'éducation spécialisée, a bénéficié de situations où l'équipe lui apportait son aide :

*« Voilà je suis plus le même que ce que j'étais au début, ou t'es beaucoup plus dans la question, à questionner tes collègues, être sûr que ce que je fais est juste, l'assurance, à avoir de l'assurance mais [ça vient] avec l'expérience. » (Entretien, Jacky)*

Dans ce cas-ci, l'équipe était présente pour l'épauler dans ses divers questionnements. Ainsi, Jacky a également pu bénéficier de soutien, ce qui lui a certainement permis de surmonter les crises et les difficultés et de progresser grâce au dialogue et à la solidarité. L'équipe peut alors devenir un vecteur d'expérience : à force de confronter et questionner les membres de son équipe, Jacky a pu acquérir de l'expérience et confirmer que ses actions professionnelles étaient adéquates.

Alain Rondot s'est exercé à penser le rôle d'un professionnel au sein d'une équipe : « *Chaque professionnel, en regard de son « profil de poste » ou de son « profil de compétences », apporte son savoir-faire et sa technicité en réponse à la commande institutionnelle, à la demande de l'utilisateur et à son projet personnalisé.* » (Rondot, A, 2012, p. 137-138) Chaque individu revêt donc une importance primordiale dans une équipe. Jacky a donc pu profiter de l'expérience de ses collègues pour améliorer ses capacités de traitement des situations.

Cependant, bien que l'équipe puisse tenir ce rôle rassurant et aidant, elle peut également être une source de conflits. C'est par exemple le cas pour Mirabelle qui déplore certains « *petits conflits* » au sein de son institution. Elle ajoute que « [...] *chacun reste sur ses positions, on n'est pas beaucoup non plus, mais après bien sûr chacun veut mettre sa touche. Certains veulent être plus importants que d'autres. Mais je pense que c'est un peu partout pareil.* » (Entretien, Mirabelle)

Mirabelle semble ici faire référence à la tendance de certains individus à se mettre en avant, ou à avoir une meilleure reconnaissance sociale que les autres. Le narcissisme des personnes devient alors un frein à la bonne évolution des rapports d'équipe. Cela peut même créer des conflits de personnes et d'intérêts !

Dans le point 2.1.8., nous avons abordé différentes notions en lien avec la vie en équipe. Doré et Landreville (2004) avancent que les individus possèdent bien sûr leurs propres forces et faiblesses. J'émetts l'hypothèse que Mirabelle identifie le narcissisme de ses collègues comme une faiblesse pouvant être source de conflits. Rappelons-le, en plus des influences néfastes que les tensions d'équipe provoquent sur les travailleurs<sup>5</sup>, elles font également perdre beaucoup d'énergie aux collaborateurs (Mellier, 2002) Il est donc possible que Mirabelle se sente agacée, voire fatiguée, d'être mêlée à ces conflits d'équipe et d'égo.

---

<sup>5</sup> Baisse de la production, taux élevé d'arrêt maladie, temps de travail perdu... (Seco, 2013)

L'échange entre les divers protagonistes peut s'avérer être une solution pour résoudre les tensions présentes dans l'équipe. André nous explique l'importance de la communication afin de mieux collaborer et remplir les différents objectifs de l'équipe :

« [...] on n'a pas tous les mêmes idées, il faut partager, des personnes ce qu'ils te disent c'est sûrement du bon, mais ce que toi tu penses c'est sûrement du bon aussi. Je crois qu'il y a du bon en chacun de nous. C'est très important d'essayer de comprendre ce que l'autre veut exprimer. Et puis que l'autre aussi accepte ton expérience, ta façon de penser et tout ça. » (Entretien, André)

Il est donc possible de déduire que les capacités empathiques et communicationnelles d'une personne permettent d'éviter des situations conflictuelles. Cela permet notamment de donner des feedbacks sereinement à son équipe, afin de pouvoir résoudre le problème.

Mirabelle a parlé de sa manière de faire pour éviter les conflits de personnes :

« [...] aussi chaque fois il faut que tu t'adaptes, car tu ne veux pas être blessée, ni blesser personne, et ne pas se demander à chaque instant mon dieu est-ce que j'ai fait juste, pas tout refaire dans l'autres sens... Enfin c'est un peu partout pareil, il y a des lâchers-prise à faire, et si au pire c'est vraiment trop et que tu veux pas parler avec la personne, tu peux toujours aller parler avec quelqu'un d'autre, aller plus loin. » (Entretien, Mirabelle)

Comme vu précédemment, lorsque des difficultés de communication sont présentes dans une équipe, elles peuvent entraîner une fatigue psychologique chez le travailleur social. Mais, corollairement, comme explicité par Mirabelle, le soutien social permettrait de trouver un "sas de décompression" afin de pouvoir effectuer des lâchers-prise et éviter les situations de fatigue professionnelle.

Pour Annie, sa relation avec l'équipe semble lui poser plusieurs soucis :

« C'est vrai que je suis arrivée dans une équipe très psychorigide, [...] où moi j'ai l'impression de ne pas pouvoir trouver ma place. C'est une équipe qui ne change pas ses habitudes, qui est très focalisée dans ses rituels, dans ses habitudes depuis X années. Moi je suis arrivée en posant les questions qu'il fallait pas là où il fallait pas, et j'ai certainement mis un coup de pied dans la fourmilière sans vraiment le vouloir, parce que c'est vrai que quand c'est les premières expériences, on arrive peut-être en posant trop de questions, et là j'ai vite vu que l'équipe allait pas vraiment me donner la place que je voulais, que ça allait être compliqué, de rentrer me faire une place dans cette équipe. Je pense que c'est quelque chose qui m'a beaucoup, comment on dit, poussé en bas et limité sur la confiance en soi. Parce que quand une équipe ne te donne pas la place d'être là, c'est quand même rabaissant. » (Entretien, Annie)



Lorsque l'on arrive dans une équipe, il est important de pouvoir trouver sa place et de pouvoir s'intégrer. Ainsi, il sera possible de trouver une ambiance de travail agréable et de collaborer de façon saine avec ses collègues. Ce qu'Annie nous raconte ici est alarmant et l'on peut considérer qu'elle manifeste des symptômes d'épuisement professionnel. Ces derniers peuvent être classés au sein des manifestations interpersonnelles, attitudinales et comportementales décrites au point 2.1.4. En effet, elle nous rapporte qu'elle ose poser des questions dérangeantes sans trouver ni une écoute ni de réponses adéquates, cela l'amène à se retrouver dans une situation de conflits de valeurs avec l'équipe, impactant donc son comportement et son attitude. Cela a engendré des manifestations interpersonnelles négatives comme de l'irritabilité, un désengagement professionnel ou encore la détérioration des relations au sein de l'équipe. De même, je peux formuler l'hypothèse que si Annie venait à passer un « Maslach Burnout Inventory<sup>6</sup> », celui-ci pourrait révéler plusieurs atteintes concernant les trois versants qui sont : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (aussi appelé cynisme ou déshumanisation) et le sentiment d'accomplissement personnel. Annie est donc susceptible de développer un épuisement professionnel.

### 3.1.2. Les relations avec les cadres et la direction

D'après Landa et Tixier, le manque d'écoute est souvent reproché aux managers. (Landa, V. & Tixier, L., 2008, p.4). Mirabelle évoque ce fait lors de son entretien :

*« Quant à la direction, c'est vrai que l'écoute pourrait être meilleure, mais déjà si on s'entend avec les collègues c'est déjà quand même beaucoup. » (Entretien, Mirabelle)*

Ainsi donc, cette professionnelle semble juger la capacité d'écoute de la direction comme insuffisante. Intéressons-nous donc aux conséquences d'une mauvaise écoute de la part des managers envers l'équipe ou l'individu.

Comme explicité dans le point 2.1.9., les enjeux de l'écoute sont multiples : une bonne communication, une bonne compréhension ainsi que de la reconnaissance. (Landa, V. & Tixier, L., 2008, p.6). Annie a malheureusement été confrontée à une situation dans laquelle elle ne se sentait pas écoutée :

*« [...] mais là où j'ai trouvé que c'était le pire, c'est lorsque le responsable pédagogique de l'institution n'a pas été aidant du tout, je pense que c'était le pire. Et je pense justement ce qui est dommage, moi ce que j'attendais de lui c'est qu'il fasse la part des choses entre l'équipe et la personne qui a un problème. Et là il ne l'a pas fait, il était juste derrière son équipe à 150%, et ben voilà quoi. » (Entretien, Annie)*

---

<sup>6</sup> cf. point 2.1.6.



Dans cette situation, Annie dit avoir parlé dans l'oreille d'un sourd. Effectivement, elle ne semble ne pas avoir reçu une écoute suffisante si l'on en juge par le retour qu'elle a reçu suite à sa discussion avec le responsable pédagogique de son institution. Dans le point 2.1.9., j'ai abordé l'importance de l'écoute pour un manager. En effet, l'écoute est une clé majeure dans la résolution de problèmes (Godefroy, J., s.d) L'attitude de ce responsable qui ne semble pas à l'écoute de ses subordonnés peut alors être considérée comme source de stress et de fatigue, sans compter qu'il ne solutionne en rien les problèmes de base qu'Annie rencontre. Plus tard dans l'entretien, elle confirme ne pas du tout s'être sentie soutenue par ce supérieur hiérarchique.

Abordons maintenant un autre aspect de la collaboration entre la direction et les employés : les freins instaurés par les cadres.

Jacky évoque ce fait lors de la discussion que j'ai pu entretenir avec lui :

*« [...] au niveau de la prise en charge, le pouvoir ce serait ben, pouvoir mettre en place plein de choses, mettre en avant plein de choses sans des fois un petit peu, je veux pas taper sur la direction, mais des fois voilà on est vite cantonné à notre rôle, et parfois on aimerait faire plein de choses, faire plein de projets, mais c'est pas souvent évident au niveau de la structure, au niveau de l'institution où la sécurité est mise en avant, on prend peu ou pas du tout de risques, alors du coup si j'avais une petite baguette magique, je dirais que des fois il faudrait y aller. » (Entretien, Jacky)*

Ici Jacky remet en cause certaines décisions de la direction au sujet des activités qu'il souhaite mener avec les usagers. Il accuse donc les cadres de ne pas lui laisser assez de liberté. Pour rappel, le manque de contrôle sur son activité professionnelle a été défini comme un risque psychosocial par Zawieja et Guarnieri, et est donc facteur de burn-out. (Voir point 2.2.2.).

Cependant, il est important de ne pas voir le mal partout. En effet, Jacky le précise dans la suite de son entretien, lorsque je lui demande s'il se sent cantonné à son rôle :

*« On a effectivement un cahier des charges et une mission, après d'autres institutions, d'autres fondations, ont d'autres missions, c'est vrai que des fois j'aimerais faire pleins de choses au niveau activités, mais il faut pas oublier que chez nous les résidents sont externes, et du coup ils viennent dormir, on leur propose des sorties, mais du coup si on développe l'offre, on joue sur les platebandes d'autres institutions. Du coup on doit quand même rester cantonné à notre mission. Chacun son domaine un petit peu. » (Entretien, Jacky)*

Nous pouvons donc en déduire que les refus émis par la direction n'étaient pas sans raisons, on peut également deviner que d'autres paramètres entrent en jeu.

D'après les différentes analyses des conditions stressantes induites par l'environnement à partir des entretiens effectués, je peux déduire que celles-ci ont véritablement un effet sur l'individu. Les différents risques psychosociaux émanant de ces conditions sont donc propices au développement du burn-out et de l'épuisement professionnel.

### 3.1.3. Les conflits de valeurs

Dans le cadre théorique de ce travail, nous avons abordé la notion des conflits de valeurs (cf. point 2.2.2.)

Annie a pu vivre cette expérience. Lors de son entretien, elle raconte à quel point les valeurs de l'équipe n'étaient pas en adéquation avec les siennes :

*« Par exemple, pour moi il y avait énormément de maltraitance et de violence envers les enfants, et c'est vrai que par exemple avec un enfant qui avait beaucoup de blocage, ben c'était la technique du je compte jusqu'à trois, et si à trois t'as pas fait ce que je te demande, je te prends par les bras et on y va. Et c'est vrai que moi personnellement, en tant que travailleur social, je ne me vois pas faire ça et utiliser des méthodes telles que celles-ci. » (Entretien, Annie)*

Ou encore lorsque je lui demande ce qu'elle souhaiterait changer sur son lieu de travail :

*« Les activités, car c'est vrai que là typiquement les enfants sont devant la télé du lundi soir au vendredi soir. Des fois c'est ça aussi, c'est la vision de certains travailleurs sociaux parce que là typiquement, moi j'ai proposé de faire une ou deux activités, on m'a dit : "ah non non, les enfants ils sont stimulés la journée, nous on ne fait rien le soir". Mais pour moi c'est aberrant, un enfant en situation de handicap il doit être stimulé, oui il peut avoir des pauses pendant la journée même faire des siestes, mais plus il est stimulé, meilleur sera son développement, meilleur ça sera. » (Entretien, Annie)*

Les opinions diffèrent donc entre Annie et son équipe. Néanmoins, André nous partageait précédemment que le fait de ne pas avoir les mêmes idées que ses collègues pouvait amener des éléments positifs dans la prise en charge. Il est possible qu'Annie interprète le fait que ses idées et valeurs sont refusées par l'équipe à cause de son jeune âge et de son inexpérience. Le fait qu'elle ne se soit pas totalement intégrée dans l'équipe peut également être une cause du rejet de ses idées.

Ainsi, il est possible que ces conflits de valeurs et d'idées aient un impact sur le travailleur social. Annie soutient cette hypothèse par ses dires :

*« Je pense que si on est d'accord avec les valeurs de l'institution, on se sent bien sur notre place de travail, on est motivé à venir, à arriver, c'est vrai que moi plus je voyais des trucs ou je me disais, mais, c'est pas possible de faire les choses comme ça, y'a des jours ou je me disais, mais qu'est-ce que je fais là, aujourd'hui qu'est-ce que je fais là, sincèrement. » (Entretien, Annie)*

Dans le cadre du point 2.2.2., j'ai exposé la théorie de Zawieja et Guarnieri. Ces deux auteurs affirment que les valeurs « sont les idéaux et les motivations qui au départ attirent les individus vers leur emploi, formant donc la connexion motivationnelle entre le travailleur et le lieu de travail » (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.276). Il est donc évident que si les valeurs d'une personne ne sont pas en adéquation avec celles de l'institution, sa motivation et son efficacité au travail se verront pérjorées.

### 3.2. Deuxième hypothèse : L'épuisement professionnel provient du contact avec la population et ses difficultés inhérentes.

Abordons désormais une grande question qui se pose dans les cas de burn-out chez les travailleurs sociaux. Il est possible d'imaginer que les différents acteurs de l'institution soient poussés à bout par la population, par la confrontation avec leur souffrance ou par la lourdeur de leur prise en charge.

Le travail avec la population peut faire vivre aux professionnels des émotions douloureuses ou encore s'avérer particulièrement fatigant. Comme nous l'avons explicité dans le point 2.2.3., la dimension relationnelle pourrait donc être une source de risques pour les travailleurs sociaux. En effet, le fait d'être exposé quotidiennement à la **souffrance d'autrui** est identifié comme étant une autre source d'exposition aux risques psychosociaux. (Zawieja, P. & Guarnieri, F., 2014, p.808).

Il est tout de même important de rappeler que tous les professionnels interrogés dans cette étude travaillent et accompagnent des personnes en situation de handicap. Ainsi, ces résultats ne peuvent pas être représentatifs des autres types de population pris en charge et des impacts sur l'employé.

Voyons dès à présent l'avis des interviewés sur ce thème :

Mirabelle nous fait part de l'adaptation perpétuelle dont l'employé doit faire preuve pour accompagner des personnes en situation de handicap :

*« [Ma relation avec les usagers] je la vis bien aussi, c'est toujours à s'adapter au jour le jour, même heure par heure, ça dépend quel jeune bien sûr, mais c'est toujours une adaptation et il me faut rester réceptive aussi, ne pas rester bloquée*

*et dire "je veux que ce soit comme ça". Il faut rester flexible, mais aussi mettre un cadre, ça c'est sûr, mais en étant ouvert à de nouvelles informations, ou même de nos collègues qui peuvent me dire " Non écoute je vois ça plutôt comme ça", aussi accepter de se dire que l'on peut changer, ça je sais que c'est important. » (Entretien, Mirabelle)*

Ainsi, le travailleur social doit pouvoir s'adapter aux situations qu'il rencontre avec l'utilisateur. Mais est-ce que cela peut être source d'épuisement ? Pour Mirabelle, cela dépend :

*« Ça dépend un petit peu de comment ça se passe, par exemple si on a un jeune difficile, tu es sûr qu'à la fin de la journée tu seras fatigué. Je peux quand même dire que quand tu rentres à la maison tu as une certaine fatigue, il faut la poser. Mais ce n'est pas une fatigue, comment je peux dire ça, c'est pas une mauvaise fatigue, c'est une fatigue du travail, car c'était intense, entre guillemets c'est quand même intense, puis après c'est lâché et puis heu voilà, c'est une fatigue, ça veut pas dire que je suis au bout du rouleau, mais juste fatiguée. » (Entretien, Mirabelle)*

Mirabelle exprime le fait que tous les usagers ne demandent pas la même quantité d'énergie à l'employé. Ainsi, elle dit être plus ou moins fatiguée à la fin de la journée en fonction de l'utilisateur qu'elle a dû accompagner. Toutefois, elle semble relativiser cette forme de fatigue et explique qu'elle ne pense pas que celle-ci soit mauvaise, mais qu'elle est plutôt une sorte d'état temporaire amené par les situations rencontrées. En somme, il est possible de déduire deux choses de ce récit : la première est que la population a bien un impact sur le travailleur social, la seconde est que la fatigue engendrée ne semble pas être négative. Personnellement, je pense que cette fatigue est parfaitement normale à la fin d'une journée de travail, mais que si elle devient répétitive et s'additionne à de nombreux autres risques psychosociaux, elle peut devenir un facteur de burn-out.

André nous partage un avis qui vient corroborer les dires de Mirabelle :

*« C'est ça que j'apprécie beaucoup, c'est ce mouvement d'humanité que tu peux avoir avec un handicapé aussi par exemple... Et c'est aussi ce côté-là, niveau sentiment, ou j'essaie d'apporter le plus que je peux, et de partir à la fin de la journée d'être fatigué, dire ok : aujourd'hui j'ai fait ci j'ai fait ça, j'ai fait sourire untel, c'est hyper important pour moi. » (Entretien, André)*

André considère donc cette fatigue comme une sorte de preuve de l'effort accompli. Cette fatigue qu'il ressent est donc le signe qu'il s'est bien investi lors de sa journée. Il est alors possible d'interpréter cette fatigue comme une sorte de récompense à un effort fourni.

Par ailleurs, nous pouvons effectuer un lien avec le phénomène du burn-out sur ce mécanisme d'effort-récompense. Celui-ci a été étudié par plusieurs auteurs : Bakker, Killmer, Siegrist et Shaufeli. Ces derniers ont effectué une étude sur des infirmières et ont pu démontrer « *qu'il existait un lien étroit entre le déséquilibre efforts-récompenses et la survenue de l'épuisement professionnel* ». (Lourel, M. & Mabire, C., 2008). Il est donc important pour le travailleur social de recevoir des récompenses proportionnelles au travail accompli.

Cependant, André met également en évidence l'état mental du travailleur social avant qu'il n'arrive sur son lieu de travail :

*« Au niveau mental ça dépend comment t'arrives au job, si t'arrives fatigué de la veille, bourru, bourru, plein de choses négatives, tu seras négatif au boulot. Tu ne vas rien supporter, pas la moindre parole. Tu vas pas comprendre pourquoi ils te demandent ça, alors qu'ils te l'ont demandé la veille, et là tu pètes un câble. » (Entretien, André)*

Ces propos corroborent l'idée que le fait de côtoyer les usagers entraîne des conséquences sur le travailleur social. En effet, si la fatigue est telle que la possibilité de se reposer, se régénérer entre deux journées de travail n'existe pas, le côté répétitif des pressions peut être une source d'épuisement professionnel.

De plus, André, qui travaille avec des personnes en situation de handicap psychique et physique, ajoute un point significatif :

*« C'est vrai qu'il y a des jours qui sont beaucoup plus pénibles, car nous avons des clients qui demandent beaucoup. Et certains, à la moindre faiblesse, enfin à ma moindre faiblesse, car je parle pour moi, ils arrivent à bouffer le peu qu'il y a, et puis ils te bouffent encore plus. Voilà. Jusque à ce que toi tu craques. En somme, dès que tu montres une faille, ils rentrent dedans et ils sculptent ça quoi. Mais sinon y'a pas de soucis quoi, il faut trouver je pense dans ce milieu-là, beaucoup de ressources, il faut en avoir des ressources avant de commencer la formation, d'être des professionnels là-dessus, et de pouvoir justement se dire, se poser des limites avant d'être avec la personne et puis de commencer à discuter. » (Entretien, André)*

André avoue ici une certaine pénibilité de son travail induite par le côtoiement avec la population. Rappelons-le, au sein du point 2.1.7., Bertrand Ravon (2009, p.62) avance que « *l'épuisement professionnel pourrait être qualifié d'épuisement relationnel.* » Je peux supposer qu'André doit toujours montrer une façade imperturbable aux usagers, afin de ne pas être confronté à ce "craquage" qu'il avance. Cela requiert une quantité d'énergie non négligeable selon moi. La fatigue qui en découle peut alors faciliter l'apparition des faiblesses qu'André évoque.

Il est vrai que le travail avec des personnes en situation de handicap peut être considéré comme éprouvant. Cet article d'un dossier intitulé "Comment rester motivé(e) en maison d'accueil spécialisé" en témoigne :

*« Le travail d'accompagnement de personnes lourdement handicapées est souvent considéré comme source d'épuisement professionnel par les étudiants et professionnels du travail social. De fait, il présente de grandes difficultés : les corps à corps sont difficiles et éprouvants (les résidants [sic] doivent souvent être portés, lavés, nourris...) ; de nombreux résidants n'ayant pas de langage verbal, la communication peut sembler difficile ; les troubles associés (autisme, épilepsie..) sont difficiles à gérer.... » (Rouff, K., 2005)*

André ajoute un point important à l'idée que j'ai présentée dans le chapitre traitant de l'épuisement en relation d'aide (2.1.7.). Dans ce point, j'ai explicité l'importance pour le professionnel de se connaître soi-même, afin d'éviter les situations de burn-out. Ici, André nous parle des ressources que le professionnel doit posséder pour "vivre" son métier de manière épanouissante. Celles-ci permettent donc à l'employé de mieux connaître ses propres limites et complètent donc sa connaissance de soi. De cette façon, le travailleur social sera alors en mesure de mieux se protéger.

Quant à Annie, elle nous fait également part de sa vision sur la population avec laquelle elle travaille. Actuellement, elle prend en charge des mineurs en situation de handicap dont l'âge est situé entre quatre et dix-huit ans.

*« Et c'est vrai que c'est déjà un travail qui est lourd et conséquent, le travail en lui-même, le suivi éducatif, c'est, enfin, je trouve vis-à-vis des expériences que j'ai pu avoir, c'est une population qui demande un travail éducatif lourd, un peu plus poussé qu'avec par exemple des jeunes avec des troubles du comportement. Je trouve qu'on a moins de répit. Je pense qu'on doit être beaucoup plus attentif déjà à l'environnement. Ouais j'ai l'impression que c'est vraiment ..., qu'il faut être beaucoup plus derrière, être beaucoup plus attentif à gauche à droite, sur qui se pourrait se blesser, les crises qu'ils peuvent faire, alors qu'avec des enfants avec des troubles du comportement, ils ont quand même un certain niveau d'adaptation, qui est peut-être un peu meilleur, j'ai l'impression qu'on doit prendre beaucoup plus de notre concentration avec les personnes handicapées. » (Entretien, Annie)*



À partir de cette citation, nous pouvons faire un lien avec les trois dimensions inhérentes à toute activité professionnelle, développées dans le point 2.1.7. Ici, Annie nous explique que l'accompagnement de cette population demande un investissement psychique important. En effet, la professionnelle témoigne des aspects cognitifs induits par son travail : un niveau d'attention et de concentration plus élevé qu'avec un autre type de population, un investissement différent concernant le travail éducatif qui va engendrer une mobilisation des processus mentaux tels que la prise de décision et le traitement de l'information. Tout cela peut provoquer une pression psychique importante sur la personne d'Annie.

Si elle ressent cet effort mental comme insupportable, ce vecteur d'épuisement pourra s'ajouter à la charge psychique de la travailleuse sociale.

Quant à Jacky, il aborde les émotions issues du contact avec la population de la manière suivante :

*« Alors voilà on vit avec des êtres humains, on ne peut pas échapper au sentimental, à l'émotionnel, même si des fois on devrait aborder les choses un peu cliniquement, on doit mettre un peu en retrait ses émotions et gérer la situation le plus cliniquement, d'un point de vue un petit peu omniscient j'ai envie de dire, donc ouais, effectivement je pense que le sentimental et l'émotionnel font entièrement partie de notre boulot. Alors les sentiments sont divers, des fois il y a de la colère, des fois de la joie, ça passe par tous les stades, mais ça doit être en raisons gardées, je sais pas comment dire, ça doit être heu... ça doit pas dépasser, la colère doit pas ressortir, ça doit être contenu. [...] Quand c'est quelque chose de négatif pour nous, cela doit être contenu, on est là pour les entourer et les rassurer [...]. Mais tout ce qui est dans la joie et le côté positif, je pense qu'il faut le ressortir et le valoriser, et c'est ce qui je pense permet aux résidents de passer des stades, pour moi. Donc oui pour moi je pense que l'émotionnel a tout à fait sa place, mais encore avec le temps et l'expérience, on est moins dans l'émotionnel, on a plus ce côté omniscient qui nous dit je dois faire ça ça ça, je sais qu'il y a des procédures que je dois respecter, je sais qu'il y a des comportements qui sont difficiles à gérer. » (Entretien, Jacky)*

Comme explicité au sein du point 2.1.7, le professionnel est confronté à une charge émotionnelle induite par sa relation d'aide avec les usagers qu'il accompagne. Jacky nous raconte qu'il retient les diverses émotions qu'il ressent au travail, surtout celles qu'il juge comme négatives. Il est également possible que les émotions de Jacky soient dues à un effet de transfert. Comme Bertrand Ravon l'explique, si l'individu n'arrive pas à contenir ses émotions, il risque l'excès d'empathie ou de « *ne plus reconnaître ni supporter les valeurs et les comportements des usagers et de leurs familles* ». (Ravon, 2009, p.63). Ainsi, si Jacky ressent une surcharge émotionnelle due à un excès d'empathie, il risque donc d'être "englouti" par ce qu'il éprouve. Ce phénomène est également appelé "usure de compassion". (Nospensees.fr, 2017). Je pense que ce terme est plus parlant.

Cependant, nous pouvons noter que les émotions de Jacky ne semblent pas le déstabiliser pour autant. Ainsi, ce témoignage nous donne un aperçu de l'utilité des émotions dans le travail social. Jacky utilise ses ressentis pour gérer au mieux les diverses situations qu'il rencontre ainsi que sa relation avec les usagers. Je reviens ainsi sur la première conclusion que j'ai pu tirer de ces interviews : le fait de côtoyer et accompagner cette population peut amener une fatigue certaine au travailleur social, cependant celle-ci n'est pas forcément néfaste. Il faut qu'elle soit couplée à d'autres risques psychosociaux pour que cela représente un danger pour la santé du collaborateur.

### 3.3. Troisième hypothèse : L'organisation du travail provoque une grande partie de l'épuisement professionnel.

#### 3.3.1. Les horaires de travail

Sur les quatre personnes interrogées, une seulement ne trouve pas de problématique particulière aux horaires de travail. Les trois autres individus y trouvent plusieurs inconvénients. Découvrons à présent pourquoi ces horaires peuvent gêner le professionnel.

Pour Jacky, le problème des horaires qu'il effectue réside dans leur irrégularité :

*« [...] malgré que les horaires soient un petit peu lourds, car c'est vrai que c'est des horaires totalement irréguliers, totalement aléatoires, de mois en mois, et c'est vrai que maintenant, à 30 ans, j'aurais envie un petit peu plus de me poser, un peu plus de régularité, pour avoir voilà j'sais pas au niveau de mon avenir personnel, alors peut-être que voilà... avoir des enfants... Alors voilà, je pense qu'avec ce type de profession c'est pas forcément évident. » (Entretien, Jacky)*

Il est donc difficile pour Jacky de concilier ses horaires de travail et son temps libre. De plus, Jacky considère ses horaires et sa profession comme une entrave à sa vie de famille. Les horaires irréguliers pourraient donc être une cause de fatigue, car ils empêcheraient le développement de loisirs et compliqueraient les relations entre l'individu et son entourage.

Jacky évoque plus loin les problèmes qu'il a rencontrés pour allier travail et loisirs :

*« Alors je pense que au niveau personnel, j'étais quelqu'un en tout cas quand j'étais aux études qui faisait pas mal de choses en dehors du travail, je faisais du hockey, c'est lundi soir mardi et samedi match, c'est des choses que j'ai dû totalement arrêter, abdiquer à cause de ces horaires, car je peux pas demander en une semaine trois désirs de congés, cela ferait lourd pour mes collègues et au niveau de l'équité on n'y est plus du tout, voilà donc j'ai dû abandonner quelques aspects au niveau personnel, je pense qu'au niveau familial si un jour j'ai une*



*famille, au niveau suivi voilà, t'as quand même envie de voir tes enfants, ben si t'a trois ou quatre soirées d'affilée, c'est vite moyen. » (Entretien, Jacky)*

Jacky est une personne qui pratiquait de multiples activités en dehors de son travail. Cependant, il a tout de même pu trouver de nouveaux loisirs qui s'accordent avec son emploi du temps professionnel :

*« Je suis arrivé à trouver d'autres activités personnelles où je n'ai pas besoin forcément d'avoir de la régularité, comme par exemple pendant la période estivale je fais du tennis, et je peux absolument choisir quand je vais faire mes entraînements et mes tournois inter, et en fonction de mon planning je me mets mes matchs, si ben voilà je..., j'ai des vaches de la race d'Hérens, je peux aller les voir quand je veux à l'alpage et m'en occuper quand je veux. Donc j'ai moins des horaires fixés sur mon temps libre, je suis obligé de m'adapter aux horaires que j'ai mois par mois. » (Entretien, Jacky)*

Nous pouvons en déduire qu'il est important pour les professionnels de trouver des activités en dehors du travail et des loisirs. En effet, le parcours de Jacky l'a d'abord éloigné du sport qu'il pratiquait. Il utilise d'ailleurs le terme fort "d'abdiquer", prouvant qu'il ne souhaitait pas forcément arrêter ce sport. Jacky a tout de même fait preuve d'adaptation et a retrouvé une occupation en dehors de son travail.

Pour André, la difficulté des horaires réside dans la fatigue engendrée par des pourcentages élevés :

*« Oui, moi j'aime énormément mes journées de travail. Après il y a aussi le pourcentage du job. Avant j'étais à 100%, depuis ma première journée d'apprentissage jusqu'à mes 45 ans, j'ai toujours dû travailler à 100%, maintenant depuis ce poste, je suis à 80%. Un jour de moins par semaine c'est important. Peut-être que le public-là me fait ressentir encore plus la fatigue, mais heu, je pourrais plus bosser à 100%. Bosser cinq jours par semaine... Alors oui la première année, c'était dur au niveau financier, mais maintenant depuis 8 mois je ne peux pas retourner à 100%. Pas possible. Il y a une qualité de vie à un moment donné surtout dans le milieu médico-socio-éducatif qu'il faut mettre en avant, sinon tu fais pas de vie aux autres » (Entretien, André)*

Mener une activité à plein temps peut impliquer plus de charges sur les plans psychiques, cognitifs et physiques. Nous pouvons alors nous poser la question de savoir si la difficulté d'assumer un travail à temps plein est dû à l'irrégularité des horaires et à la lourdeur de la charge de travail ? La constitution physique de la personne ainsi que ses réserves nerveuses peuvent également jouer un rôle.

Annie juge que ses horaires sont mal organisés et non pertinents. Elle nous raconte pourquoi :

«[...] aussi les horaires de travail, c'est des dix heures par jours en continu, déjà c'est des sacrés horaires, et après c'est des horaires qui n'ont pas lieu d'être, sincèrement. Parce que c'est des horaires où on a les enfants qu'une heure et quart le matin, deux heures à midi, et de seize heures à vingt heures le soir. Du coup quand je fais des sept heures dix-sept heures, j'ai les enfants que quatre heures sur les dix heures ou je travaillais. Donc comment est -ce que ça a lieu d'être, un travail éducatif, où on a les enfants que quatre heures sur les dix ? Je trouve ça bizarre. » (Entretien, Annie)

Alors que je la questionne sur ses activités lorsque les enfants ne sont pas là, elle me répond ceci :

« Du ménage, je nettoyait les frigos, les tables, passait la panosse, faisait les lits, faisait les tâches de la journée... Enfin moi je trouve ça juste aberrant, parce que ça a pas lieu d'être. Déjà des horaires de dix heures c'est des horaires qui sont costauds, et heu... je préférerais avoir des coupés et que les temps enfants et administratif soient séparés, et aussi que le temps avec les enfants soit valorisé pour ce qu'il est quoi. Et ça je pense que ça peut beaucoup jouer sur le ressenti que l'on peut avoir de son poste de travail. » (Entretien, Annie)

Lorsqu'un individu se retrouve confronté à une organisation du travail et à l'exécution de tâches qui ne correspondent pas à ses compétences professionnelles, il peut ressentir un sentiment d'injustice et de dévalorisation. L'image projetée de son activité étant en décalage avec la réalité du terrain, Annie ressent une frustration et une insatisfaction à la réalisation de ces travaux qu'elle estime non inhérents au cahier des charges d'un travailleur social.

### 3.3.2. Le travail administratif

Jacky nous expose sa pensée sur ce type de travail :

« Je pense que plus on va en-là plus j'ai l'impression qu'on se perd, qu'on se noie dans ce côté administratif, alors ça c'est un avis complètement personnel qui n'engage que moi. Faut pas oublier qu'avant moi j'ai rencontré un éducateur qui m'avait dit que avant ils écrivaient tout sur un carnet de communication, et y'avait quand même un suivi. Alors on est pas acculé, faut pas non plus dire qu'on a une dose, mais quand même des fois je vois qu'on arrive à faire 5-6 notes de suite différentes, voilà il faut transmettre l'information, on est beaucoup de collaborateurs pour beaucoup de jeunes, on avait fait le calcul, un jeune rencontre 11 accompagnants durant la journée ici. Moi ça m'embête des fois, il faut le dire, tu dois rester une heure en plus pour remplir des notes, mais en

*même temps je remarque que l'info se perd très vite et donc on n'a pas le choix. Même au niveau procédurier, il faut faire des demandes compliquées, tout est compliqué au niveau administratif ici. Tout prend beaucoup de temps.»*  
(Entretien, Jacky)

Jacky semble donc dérangé par ce travail administratif. Ce dernier est considéré ici comme chronophage. Il compare également l'époque où les informations étaient transmises par notes écrites et la période actuelle où la majorité des systèmes sont informatisés. Cependant, il juge ce travail de transmission d'informations comme nécessaire à l'institution. En effet, lorsque l'information ne circule pas de manière efficace entre les divers collaborateurs, cela peut vite entraîner des complications dans certaines situations de travail.

Quant à André, le travail administratif le désintéresse profondément. Il nous explique pourquoi :

*« [...] même ce qui est administratif par exemple, je dis vite chacun son poste... Je m'occupe de mon rôle, le directeur du sien. Nous on fait marcher l'institution directement sur le terrain, mais tout le boulot des autres postes de travail, ils font ce qu'ils peuvent. Après moi ça me regarde pas, j'ai pas les qualités pour, enfin peut-être pas les qualités, mais pas l'envie de faire ce qu'ils font quoi. »*  
(Entretien, André)

André est passionné par le côté relationnel de son travail qu'il valorise beaucoup et relègue le travail administratif aux personnes de sa hiérarchie. Il considère donc que cette tâche ne le concerne pas. Nous pouvons donc déduire que ce type de travail induit de l'épuisement chez André. Il est probable que son système de défense face à cette problématique soit l'évitement.

### 3.4. Formules langagières de la souffrance

Commençons tout d'abord par définir ce qu'est un champ lexical : « *Ensemble de mots qui se rapportent à une même idée ou à un même thème.* » (Dictionnaire reverso, s.d). Je vais donc considérer pour la suite de cette analyse qu'un "champ lexical" est synonyme de "formules langagières".

J'ai analysé les quatre interviews en mettant en évidence les champs lexicaux évoquant la souffrance vécue ou à venir et en les associant aux trois hypothèses émises dans ce travail :

**Hypothèse 1** : L'épuisement professionnel est le plus souvent dû à des conditions stressantes induites par l'équipe et la hiérarchie. Ce stress serait donc à la base du burn-out.

**Hypothèse 2** : L'épuisement professionnel provient du contact avec la population et ses difficultés inhérentes.

**Hypothèse 3** : L'organisation du travail - surcharge de travail, horaires, ... - provoque une grande partie de l'épuisement professionnel.

Voici les tableaux regroupant les formules langagières des interviewés :

	<b>Hypothèse 1</b>	<b>Hypothèse 2</b>	<b>Hypothèse 3</b>
<i>Mirabelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté, tu ne veux pas être blessée,</li> <li>- Blessé personne,</li> <li>- Si au pire c'est vraiment trop,</li> <li>- Dommage,</li> <li>- Des personnes restent butées,</li> <li>- Après il faut accepter mais bon.</li> <li>- L'écoute pourrait être meilleure,</li> <li>- Conflits dans l'institution,</li> <li>- Chacun reste sur ses positions.</li> <li>- Certains veulent être plus importants que d'autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés graves,</li> <li>- Les situations avec les jeunes ne sont pas toujours évidentes,</li> <li>- Des fois où on est seul,</li> <li>- À la fin de la journée tu seras fatigué,</li> <li>- Tu as une certaine fatigue</li> <li>- y'a des fatigues qui sont là.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'on soit plus écoutés [...] dans le sens être écouté par rapport à nos besoins,</li> </ul>

	<b>Hypothèse 1</b>	<b>Hypothèse 2</b>	<b>Hypothèse 3</b>
<i>André</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas en accord,</li> <li>- On a pas tous les mêmes idées,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatigué,</li> <li>- Fatigué de la veille,</li> <li>- Bourru,</li> <li>- Plein de choses négatives,</li> <li>- Négatif au boulot,</li> <li>- Rien supporter,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je pourrais plus bosser à cent pour cent.</li> <li>- C'était dur au niveau financier</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que tu viennes pas travailler avec la boule au ventre,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pètes un câble,</li> <li>- Pénibles,</li> <li>- Des clients qui demandent beaucoup,</li> <li>- Faiblesse,</li> <li>- Ils te bouffent,</li> <li>- Tu craques,</li> <li>- Moi je peux plus,</li> <li>- J'ai pas envie que tu me bouffes,</li> <li>- C'est ça le plus dur,</li> <li>- Après ça on peut rien,</li> <li>- Ça m'est arrivé de leur dire qu'ils me faisaient chier,</li> <li>- Peut-être que le public-là me faire ressentir encore plus la fatigue,</li> </ul>	
--	---	--

### Hypothèse 1

### Hypothèse 2

### Hypothèse 3

<p><i>Jacky</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvait dévier sur des choses un petit peu difficiles</li> <li>- Je sortais mes peurs aux collègues,</li> <li>- Voilà on est vite cantonné à notre rôle, et parfois on aimerait faire plein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De la colère,</li> <li>- Négatif pour nous,</li> <li>- Il y a des comportements qui sont difficiles à gérer,</li> <li>- C'était très dur,</li> <li>- Là tu as dépassé les limites,</li> <li>- Pas évident</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les horaires soient un petit peu lourds,</li> <li>- Avec ce type de profession c'est pas forcément évident,</li> <li>- Abdiquer à cause de ces horaires,</li> <li>- Cela ferait lourd pour mes collègues,</li> <li>- L'équité on n'y est plus du tout,</li> <li>- Abandonner quelques aspects au niveau personnel,</li> <li>- Qu'on se perd,</li> </ul>
---	---	--

<p>de choses, faire plein de projets, mais c'est pas souvent évident au niveau de la structure.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'on se noie dans ce côté,</li> <li>- Moi ça m'embête,</li> <li>- On n'a pas le choix,</li> <li>- Tout est compliqué au niveau administratif ici,</li> <li>- Tout prend beaucoup de temps,</li> <li>- Oui des fois c'est difficile,</li> <li>- Niveau administratif c'est parfois compliqué,</li> <li>- Malheureusement on est obligé,</li>   <li>- Il est lourd mais malheureusement obligé.</li> </ul>
---	--	--

### Hypothèse 1

### Hypothèse 2

### Hypothèse 3

<p><i>Annie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe très psychorigide,</li> <li>- J'ai l'impression de ne pas pouvoir trouver ma place,</li> <li>- L'équipe allait pas vraiment me donner la place que je voulais,</li> <li>- Que ça allait être compliqué,</li> <li>- Poussé en bas,</li> <li>- Limité sur la confiance en soi,</li> <li>- Rabaisant,</li> <li>- En posant les questions qu'il</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mon activité professionnelle ces derniers temps est très compliquée,</li> <li>- Un travail qui est lourd et conséquent,</li> <li>- Travail éducatif lourd,</li> <li>- Je trouve qu'on a moins de répit,</li> <li>- Maltraitance et de violence envers les enfants,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dur de changer une chose,</li> <li>- Dysfonctionne,</li> <li>- Déjà c'est des sacrés horaires</li> <li>- Je trouve ça juste aberrant.</li> <li>- C'est des horaires qui sont costauds</li> </ul>
--	--	---

<p>fallait pas là où il fallait pas,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est très démotivant,</li> <li>- Si l'équipe elle est... pas au top, qu'elle n'est pas accueillante, bienveillante, je pense que ça peut être la pire chose,</li> <li>- C'est d'être accueillant, d'être bienveillant [...] tout le contraire que j'ai ressenti</li> <li>- Le problème,</li> <li>- On se sent mal dans sa place de travail,</li> <li>- Désobligeant</li> <li>- Le sentiment de mal-être</li> <li>- Je voyais des trucs ou je me disais, mais, c'est pas possible de faire les choses comme ça,</li> <li>- Je ne me vois pas faire ça et utiliser des méthodes comme celles-ci</li> <li>- Je suis limitée actuellement dans ma place de travail,</li> <li>- Pas en accord avec l'institution.</li> <li>- J'allais dans ma voiture je pleurais direct,</li> <li>- Trop à gérer,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complètement dépassée,</li> <li>- Tirillée,</li> <li>- D'être pas en accord avec moi-même,</li> <li>- De sentir au fond que c'est pas pour moi,</li> <li>- Pour moi c'est aberrant.</li> </ul>	
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut faire bonne figure devant les collègues, surtout si elles sont sur ton dos,</li> <li>- N'a pas été aidant du tout,</li> <li>- C'était le pire,</li> <li>- Dommage,</li> <li>- La personne qui a un problème</li> <li>- Un épuisement professionnel que l'équipe a,</li> <li>- Moins on en fait, mieux on se porte,</li> <li>- Je suis aussi quelqu'un qui en fait peut-être beaucoup.</li> </ul>		
---	--	--

Grâce à ces tableaux, il est possible de mettre en lien la fatigue et la souffrance provoquées par les différents thèmes abordés dans le cadre des trois hypothèses ainsi que la question de recherche. En effet, je suppose que plus il y a de contenu se rapportant à la souffrance dans une colonne, plus la perception du professionnel sera négative sur ce point.

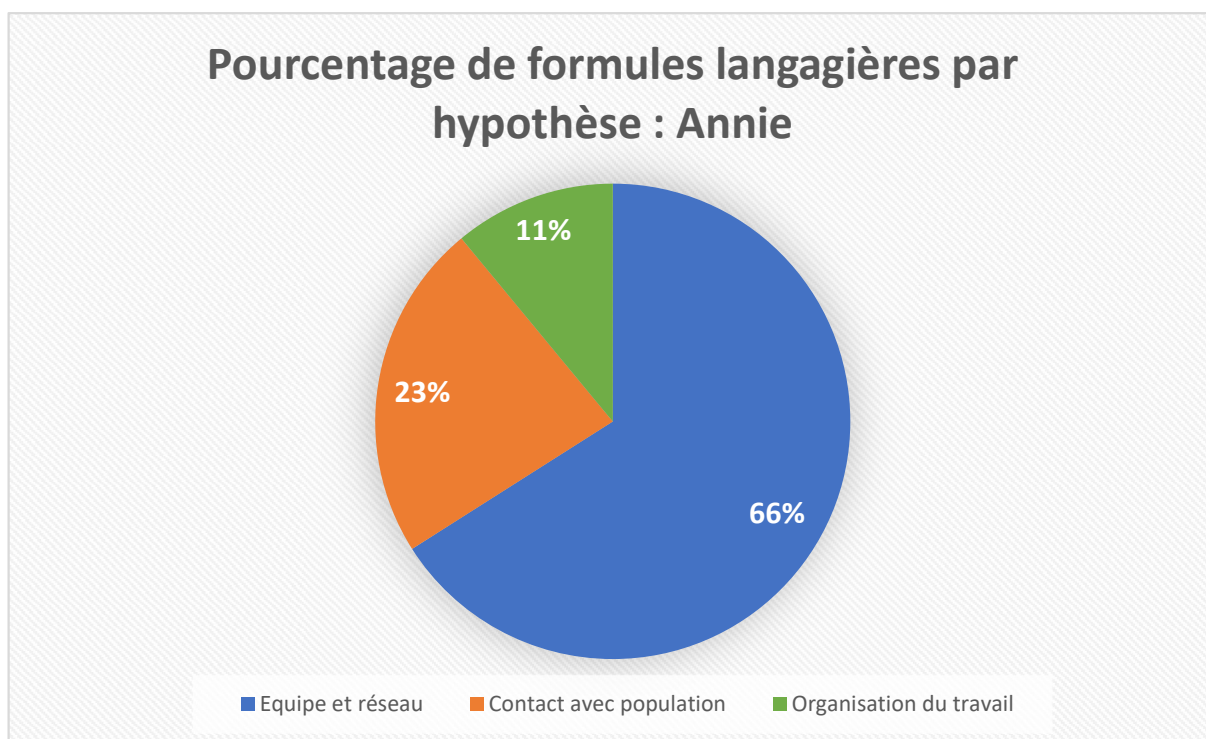
Afin d'avoir un exemple encore plus représentatif, des graphiques ont été construits. Ceux-ci comparent le nombre de formules langagières présentes dans les colonnes sous forme de pourcentages. Pour des raisons de facilités de lecture et de compréhension, les hypothèses sont renommées de la façon suivante : hypothèse 1 devient "*Equipe et réseau*", hypothèse 2 devient "*Population*" et hypothèse 3 devient "*Organisation du travail*".



### **Annie :**

Annie affiche clairement un épuisement prononcé provoqué par sa relation avec son équipe et ses cadres. C'est en effet le sujet principal qu'elle a abordé lors de notre entretien. Elle vit donc une relation compliquée avec ses collègues et le réseau de l'institution dans laquelle elle travaille.

Le contact avec la population est sa deuxième source d'épuisement : elle juge que les populations en situation de handicap demandent plus d'attention au travailleur, ce qui requiert plus d'énergie. Enfin l'organisation du travail la dérange moins. Elle juge néanmoins ses horaires de travail comme non pertinents.

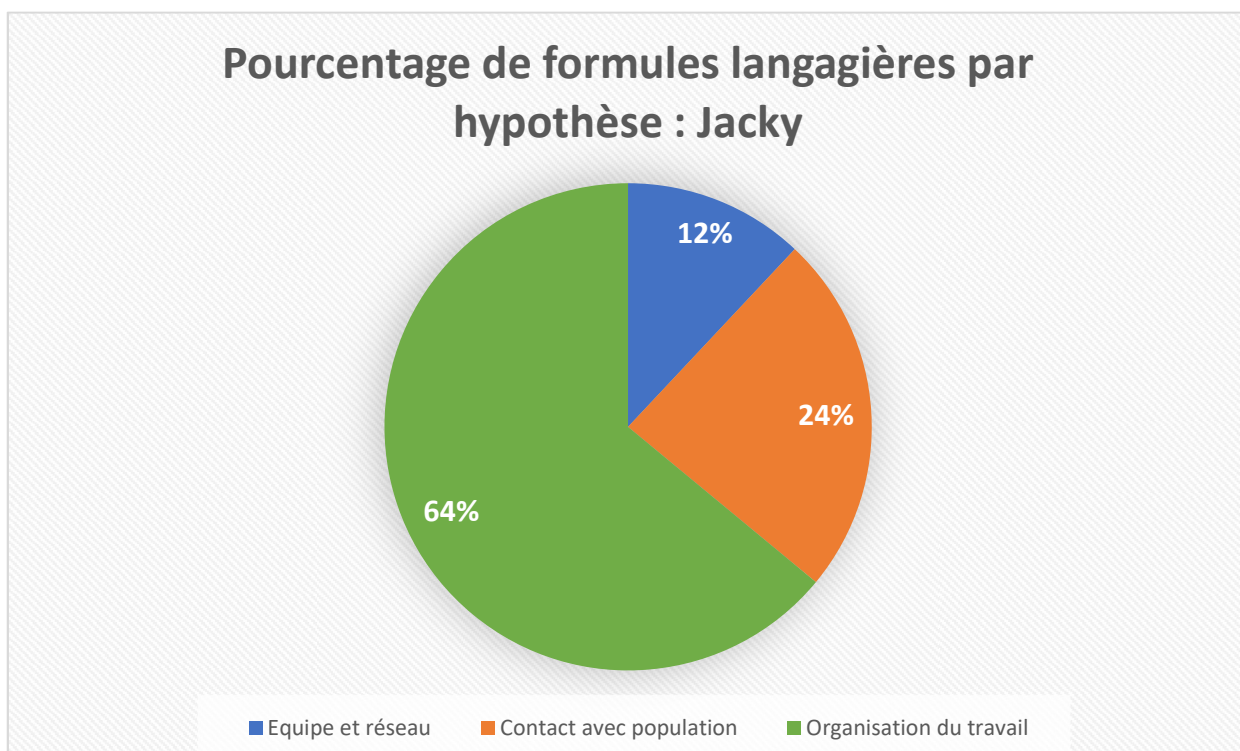


## Jacky :

Jacky est plus importuné par l'organisation du travail. En effet, il a tout de suite abordé le côté pesant des horaires et à quel point ceux-ci le freinent dans ses loisirs, relations et activités hors du travail.

Les difficultés inhérentes à la population sont ses seconds facteurs de souffrance. Il explique cependant que parfois certaines situations sont difficiles à gérer et provoquent des émotions négatives.

Les conditions stressantes induites par l'équipe et la hiérarchie le font le moins souffrir. Néanmoins, il juge que la plupart des activités qu'il souhaite mettre en place sont trop aisément refusées par la direction.

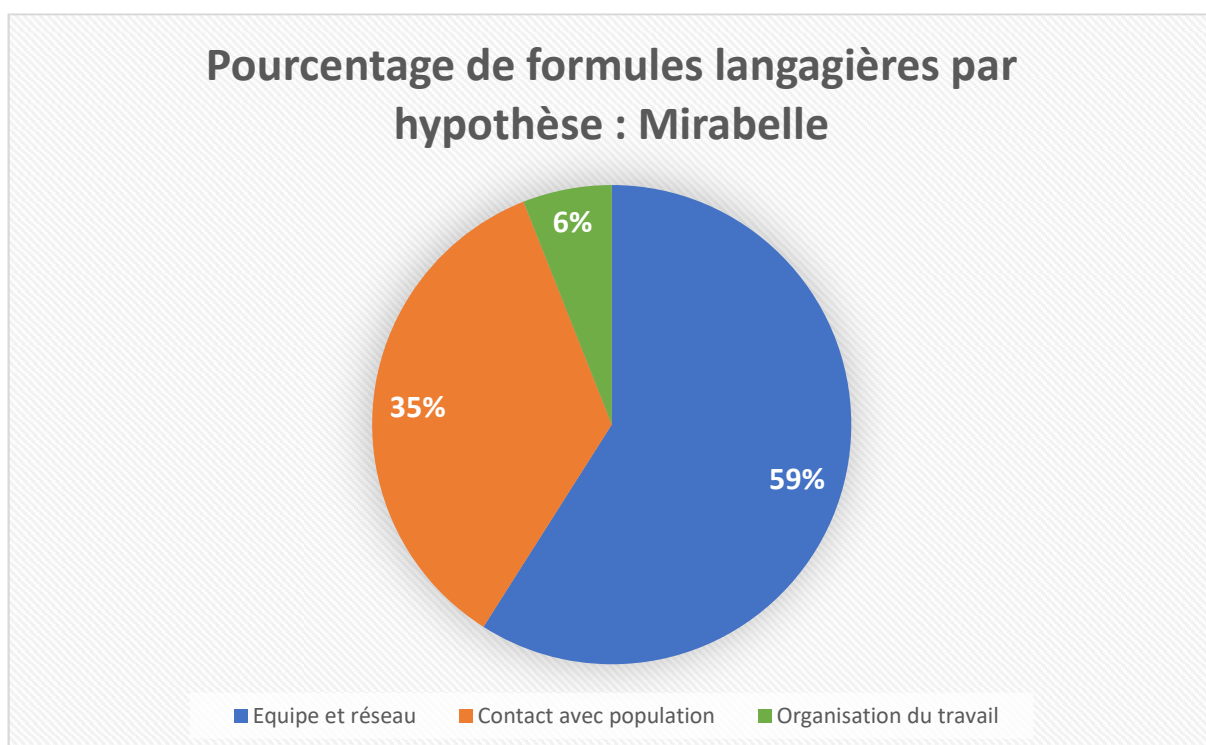


### **Mirabelle :**

Quant à Mirabelle, le stress induit par l'équipe est sa première cause de souffrance. Elle déplore dans son entretien les conflits d'équipe existants.

En second, elle mentionne le contact avec la population qui est parfois difficile, car les situations rencontrées ne sont pas toujours évidentes à gérer.

L'organisation du travail se place en dernier. En effet, elle juge les locaux de l'institut comme non adaptés à l'accueil de personne en situation de handicap.



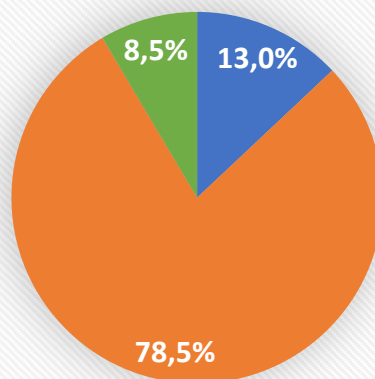
### André :

Pour André, le contact avec la population s'impose comme première source de souffrance. Il aborde dans son entretien le fait qu'arriver au travail en étant fatigué ou rempli d'émotions négatives ne simplifie pas l'approche des bénéficiaires. De même, il cite la capacité des usagers à le fatiguer et le faire souffrir mentalement en utilisant ses faiblesses.

L'équipe et la hiérarchie sont sa deuxième cause de souffrance. Il parle dans son interview du fait qu'il est possible de ne pas toujours être en accord avec son équipe.

Enfin, l'organisation du travail le fatigue dans une moindre mesure. Il nous confie alors que travailler à cent pour cent le fatiguait et évoque les difficultés sur le plan financier d'un pourcentage moins élevé. Mais il relève que sa charge de travail actuelle de huitante pour cent est tout à fait supportable.

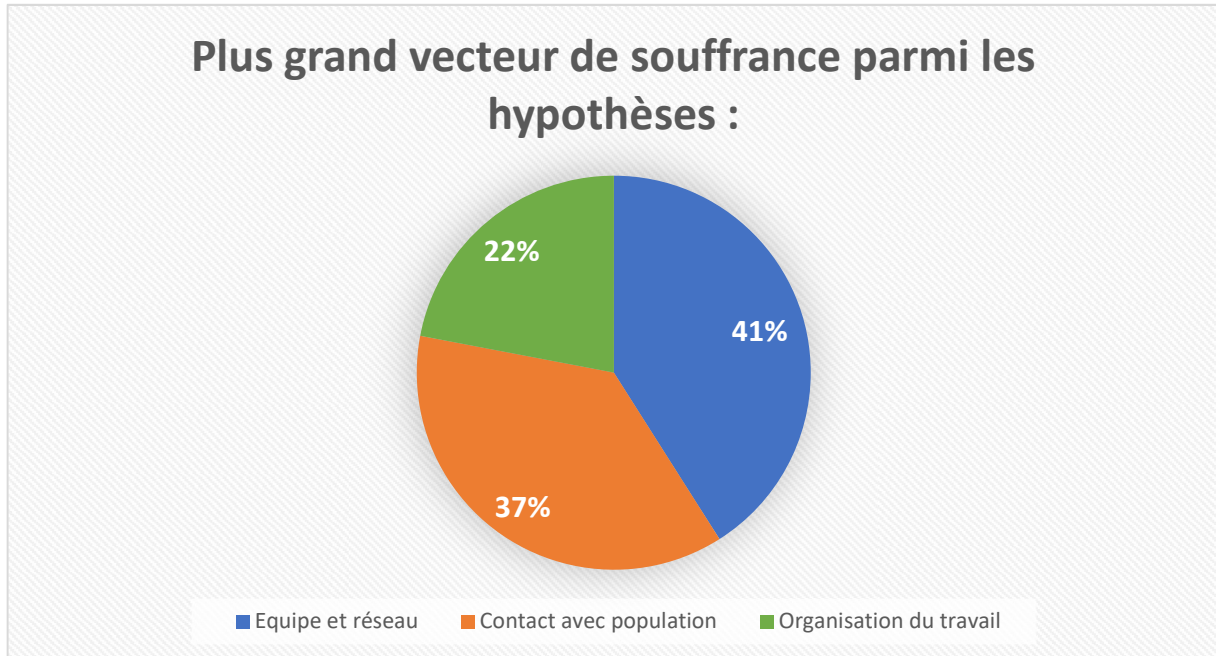
**Pourcentage de formules langagières par hypothèse : André**



■ Equipe et réseau   ■ Contact avec population   ■ Organisation du travail

En comparant maintenant les résultats de chaque hypothèse, je suis en mesure de déterminer laquelle de celles-ci est la plus grande source d'épuisement et de souffrance pour les travailleurs sociaux de mon panel.

Voici un diagramme représentant cette comparaison :



La première hypothèse concernant le stress induit par l'équipe et la hiérarchie se positionne alors en première position, suivie du contact avec la population, puis de l'organisation du travail.



## 4. Réponse à la question de recherche et aux hypothèses

### 4.1. Première hypothèse

L'analyse des entretiens m'a permis de conclure aux résultats suivants en ce qui concerne la première hypothèse de ce travail, qui est : *“L'épuisement professionnel est le plus souvent dû à des conditions stressantes induites par l'équipe et la hiérarchie.”*

En premier lieu, nous nous sommes intéressés à diverses facettes du travail en équipe. Nous avons pu nous apercevoir que la majorité des personnes interrogées bénéficient d'un soutien organisationnel et social au sein de leur institution. L'équipe leur apporte donc un confort permettant aux différents professionnels d'exercer sereinement leur activité. Elle a également pu se positionner comme un “outil” donnant l'occasion à de jeunes travailleurs sociaux de gagner en expérience en soumettant leurs questionnements aux collègues. Enfin, l'équipe apparaît comme un facteur de protection contre l'épuisement professionnel, si l'individu est bien intégré au sein du réseau et bénéficie d'un soutien.

Cependant, il existe d'autres dimensions plus sombres liées à l'équipe. En effet, le fonctionnement de cette dernière peut devenir source de conflits. Nous avons pu constater que le narcissisme d'un individu pouvait avoir des conséquences négatives sur ses collègues de travail. Ainsi, la quête de la satisfaction de notre propre égo peut péjorer les relations que nous entretenons avec nos collègues. Nous avons ensuite découvert que l'écoute et la communication entre les divers protagonistes permettaient de solutionner une grande partie des problèmes. De même, nous avons vu que le désaccord entre les membres d'une équipe n'est pas forcément une mauvaise chose. En effet, cela peut permettre de trouver la meilleure solution ou la meilleure manière de procéder pour résoudre une situation difficile. Enfin, nous nous sommes intéressés au cas d'Annie qui a mal vécu son adaptation au sein de l'équipe. Nous en avons conclu qu'il est essentiel de bien s'intégrer dans l'équipe afin de minimiser les manifestations interpersonnelles négatives et favoriser l'implication des divers acteurs au travail, ce qui permettra également de réduire les risques psychosociaux.

Deuxièmement, nous avons étudié les relations entre les travailleurs et les cadres. Nous nous sommes aperçus de l'importance de l'écoute : favoriser la communication et la compréhension ainsi que fournir de la reconnaissance aux employés et collègues est essentiel. L'écoute permet alors de diminuer l'atteinte des risques psychosociaux sur la personne. Ensuite, nous avons abordé certains freins que la direction instaure vis-à-vis des employés, notamment dans le choix des activités menées avec les usagers.

Cependant, ces refus, bien que démotivants pour certains travailleurs, ne sont bien souvent pas dus au hasard. Une certaine autonomie de l'employé nécessitant d'être préservée afin d'éviter l'apparition d'un risque psychosocial supplémentaire, il est important que les employeurs en prennent conscience. Mais il faut également reconnaître que les directions se doivent d'être prudentes.

Troisièmement, les conflits de valeurs ont été sujets à analyse. Nous avons remarqué que le désaccord avec les méthodes pratiquées par une équipe peut entraîner une certaine souffrance. En effet, la différence de vision entre les collaborateurs peut les amener à être en désaccord sur la façon de gérer une situation. Le conflit de valeurs naît alors de cette différence de vision. Nous avons cependant vu que cette même différence d'opinions peut mener à des conclusions positives. Cela m'amène maintenant à un questionnement vis-à-vis de la gestion des conflits de valeurs au sein d'une équipe. Cela pourrait d'ailleurs être un sujet intéressant pour un autre travail. Enfin, nous avons déterminé que les valeurs sont le "moteur" de la motivation d'un individu. Il est donc important d'essayer de les préserver. En somme, l'écoute peut se révéler être un outil efficace pour le faire.

Pour répondre à cette première hypothèse, l'équipe et la hiérarchie peuvent effectivement être sources de stress et d'inconfort pour l'employé, comme démontré ci-dessus. Cependant, l'équipe assure également une forme de soutien dans la plupart des cas, ce qui permet de diminuer les risques psychosociaux. Nous constatons ainsi le rôle primordial que joue l'équipe dans l'équilibre professionnel. Si elle dysfonctionne, elle peut être source de burn-out, dans le cas contraire elle est un soutien irremplaçable. Selon le résultat de l'analyse des pourcentages du lexique de la souffrance, cette hypothèse s'affiche comme la première source d'épuisement auprès du travailleur social.

#### 4.2. Deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse de ce travail, "*L'épuisement professionnel provient du contact avec la population et ses difficultés inhérentes*", a pu être étudiée dans le cadre de mon analyse. En voici les résultats.

Tout d'abord, nous avons vu que le professionnel doit faire preuve d'adaptabilité dans son quotidien. La lassitude engendrée par cette continuelle adaptation est directement dépendante de l'utilisateur accompagné. En effet, s'il est ressenti comme "difficile", alors le professionnel devra investir plus d'énergie afin de garantir une bonne prise en charge. Cependant, Mirabelle partageait son opinion quant à cette fatigue dépensée et la qualifiait même de "bonne fatigue". La fatigue se présente alors comme un apport du système d'effort-récompense, permettant d'éviter l'épuisement professionnel.

Puis, l'état mental et les tensions ressenties en arrivant sur le lieu de travail ont également été abordés. Si ces derniers sont négatifs sur une longue période sans la possibilité de se ressourcer, alors la fatigue engendrée par la prise en charge de la population devient une source de souffrance.

Il a aussi été question des difficultés et de la souffrance engendrées par le contact avec la population. Nous avons pu nous apercevoir qu'à force d'être confronté à des pressions de la part des usagers, le travailleur social peut montrer des faiblesses qui sont alors susceptibles d'être exploitées par la population et déstabiliser l'employé. Il est alors important pour le professionnel de bien connaître ses limites et ses ressources afin de pouvoir se protéger. Nous abordons ensuite le fait que le travail avec des populations en situation de handicap demande un effort mental important, pouvant être source de fatigue.

Enfin, le travailleur social est sujet aux diverses émotions ressenties dans son travail avec la population. L'effet de transfert est alors possible, ce qui peut conduire le professionnel vers un excès d'empathie, aussi appelé le syndrome d'usure de compassion. Cependant, les émotions que Jacky avançait dans son témoignage ne le dérangent pas pour autant qu'elles soient contenues et gérées.

La pénibilité de la prise en charge, la continuelle adaptation ou les difficultés de contacts avec la population sont donc des facteurs importants qui peuvent favoriser l'apparition d'un burn-out. D'autres phénomènes tels que celui du transfert sont également susceptibles de diminuer la résistance au stress du professionnel. Cette deuxième hypothèse arrive en deuxième position des sources de souffrance pour le travailleur social. Il est donc primordial pour l'équipe de savoir se protéger efficacement et pour l'individu de connaître ses ressources et limites.

#### 4.3. Troisième hypothèse

Intéressons-nous maintenant aux résultats de l'analyse de notre troisième hypothèse : *''L'organisation du travail - surcharge de travail, horaires, ... - provoque une grande partie de l'épuisement professionnel.''*

En premier lieu, nous avons évoqué la difficulté pour le travailleur social d'allier ses horaires de travail irréguliers à la vie de famille ainsi qu'aux loisirs. Ensuite, nous avons observé qu'un travail à plein temps amène plus de fatigue sur les plans psychiques, cognitifs et physique et qu'un temps de travail réduit pouvait être plus confortable malgré les contraintes financières. Nous avons d'ailleurs évoqué un questionnement quant à la source de cette fatigue au sein du point [3.3.1](#). En effet, celle-ci pourrait être attribuée à plusieurs risques psychosociaux.



Enfin, le travail administratif inhérent à l'activité du travailleur social a été discuté. Tout d'abord, il a été question de l'utilité de celui-ci. Nous avons conclu qu'il était important d'avoir un système administratif efficace afin de favoriser la communication entre les acteurs de l'institution. D'autre part, nous avons vu que ce type de travail pouvait être une source de désintérêt pour certains et peut produire de la souffrance.

Nous pouvons maintenant nous rendre compte de l'implication de l'organisation du travail sur un éventuel burn-out. Il a été remarqué que des horaires jugés difficiles amènent de la souffrance à l'individu, car ils ne permettent pas à celui-ci de s'épanouir dans sa vie privée et peuvent être source de fatigue. Puis, le travail administratif a été défini comme nécessaire au bon fonctionnement de l'institution, mais pouvant aussi être source de fatigue. L'organisation du travail se révèle alors comme vecteur d'épuisement professionnel. Cette hypothèse se classe également en troisième position des sources de fatigue et de stress pour le travailleur social.

#### 4.4. Formules langagières manifestant une souffrance vécue ou à venir

Dans le chapitre 3.4., j'ai établi un lexique de la souffrance en classant dans un tableau les formules langagières y relatives apparues dans les entretiens. Cela m'a permis d'évaluer laquelle des trois hypothèses induit le plus de stress et de souffrance chez l'individu. Enfin, un tableau regroupant les résultats totaux pour chaque hypothèse et chaque personne m'a permis de définir le plus grand vecteur de stress au sein de la population interrogée. Mais encore, à travers le lexique établi, j'ai pu établir une réponse quant à ma question de recherche. En effet, de nombreuses formules langagières des travailleurs sociaux interrogés telles que

conflits, fatigue, boule au ventre, négatif, pénible, faiblesse,  
peurs, colère, dur, lourd, difficile, blessé, se noyer, pleurer,  
rabaissant, démotivant, désobligeant, aberrant,  
dysfonctionnement

témoignent de la manifestation de la souffrance, qu'elle soit actuelle ou à venir.

## 5. Conclusion

### 5.1. Pistes pour le terrain

Afin de prévenir au maximum l'apparition de stress, de souffrance ainsi que les cas d'épuisement professionnel, il me semble intéressant de proposer des idées pour les acteurs du terrain à partir de ma réflexion et de certains points développés dans le cadre théorique, notamment sur la prévention du burn-out.

En premier lieu, j'encourage les membres des équipes à faire preuve d'empathie et d'écoute envers leurs collègues. Comme nous l'avons vu, c'est un facteur déterminant pour l'intégration de la personne au sein de l'équipe. Cela va même favoriser les échanges productifs et permettra à l'ensemble du groupe de fournir un meilleur travail. Il est primordial d'épauler également ses collègues, car le soutien organisationnel est important pour lutter contre les risques psychosociaux. Selon Floru et Cnockaert (1998), c'est en effet ce soutien qui va permettre la mise en œuvre de moyens de prévention.

Ensuite, les cadres ont avantage à rester à l'écoute de leur équipe. En effet, si cette dernière se plaint de n'avoir pas l'impression d'effectuer un travail reconnu, cela peut affecter sa motivation professionnelle et péjorer la qualité de sa prise en charge. Nous travaillons dans le but d'aider et d'accompagner des personnes. Il est donc très important de veiller aux bonnes conditions de travail des employés, afin que ceux-ci fassent de leur mieux. D'autre part, toujours selon Floru et Cnockaert (1998), c'est en grande partie grâce à la liberté décisionnelle et à la marge de manœuvre dont dispose le travailleur social qu'il va pouvoir fournir un travail de qualité. Pour atteindre ces objectifs d'écoute et d'empathie, la mise en place de colloques, de séances de débriefing ou même de soupers ou d'activités d'équipes peuvent être très utiles. L'organisation de cours de gestion des conflits ainsi que l'intervention d'un superviseur peuvent aussi être envisagées.

### 5.2. Ma progression

Durant la rédaction de ce travail de Bachelor, j'ai dû surmonter plusieurs difficultés. Tout d'abord, je souhaite parler de la difficulté à allier l'écriture de ce travail avec les différents cours ainsi que le stage pratique que j'ai récemment effectué. Ce dernier étant extrêmement chronophage et comme il nécessitait la production d'un rapport, il a été parfois difficile de trouver le temps pour écrire ce présent travail. Cependant, plusieurs éléments m'ont poussé à avancer. D'une part, j'étais désireux de comprendre plusieurs des facettes du burn-out. D'autre part, j'estime que ma recherche sur les mécanismes de celui-ci me sera utile lors de ma pratique professionnelle future.

La formulation de la question de recherche a également été une difficulté. En effet, le sujet étant très vaste, j'ai dû trouver un angle de recherche plus précis. Heureusement j'ai pu recevoir l'aide de mon directeur de mémoire.

D'autre part, trouver des personnes pour les entretiens a été compliqué. J'ai cependant eu de la chance, car j'ai finalement rencontré des personnes sincères et disponibles. En effet, je devais trouver des individus correspondant à la population définie dans la méthodologie de ce travail. J'ai dû faire face à quelques refus ainsi qu'à des complications quant à la planification d'une date pour l'entretien. Cependant, je garde un souvenir très positif des interviews effectuées, car celles-ci m'ont permis de découvrir la vision d'autres travailleurs sociaux sur la profession ainsi que de rencontrer de belles personnes.

### 5.3. Limites de la recherche

Ce travail de Bachelor présente diverses limites quant à la recherche menée.

La faible taille de la population interrogée constitue une limite de ma recherche. Il est vrai que plus une étude porte sur un échantillon important et représentatif de la population, plus elle sera caractéristique. Ici, avec seulement quatre personnes interviewées, mon échantillon est de faible taille, les résultats ont donc moins de portée. Toutefois, selon Magain, P. (s.d), il vaut mieux avoir un petit échantillon représentatif qu'un grand échantillon biaisé.

Autre limite, il m'a été difficile de sélectionner les principaux risques psychosociaux pouvant faire apparaître un cas d'épuisement professionnel. Le concept reste également flou malgré la définition de plusieurs sources. Je pense que cela a compliqué le choix des hypothèses de ce travail.

D'ailleurs, les résultats obtenus lorsque j'ai démontré laquelle des hypothèses provoquait le plus de souffrance ne peuvent s'appliquer qu'à la comparaison entre les trois hypothèses de ce travail, et non pas à l'intégralité des risques psychosociaux !

L'utilisation d'entretiens non directifs a provoqué chez moi l'inquiétude de ne pas recueillir suffisamment de données concrètes sur mon sujet d'étude. Cependant, sans que j'évoque le sujet de l'épuisement professionnel, les interviewés ont abordé spontanément certains thèmes comme le stress, la fatigue ou la pénibilité du travail.

Quant à moi, je manque encore d'expérience dans l'écriture de travaux se rapprochant d'une rigueur scientifique, même si c'est un sujet qui m'intéresse énormément. Ce travail de Bachelor m'a donc donné de l'expérience dans ce domaine.

#### 5.4. Bilan professionnel

La rédaction de ce travail m'a donné la possibilité de trouver des voies d'améliorations professionnelles. En effet, je comprends maintenant l'importance de développer certaines capacités importantes comme l'écoute et cela me motive à l'amélioration continue de mes compétences. Cela me permettra de mettre en place une pratique réflexive incluant à la fois plusieurs systèmes comme l'équipe, la population ainsi que la hiérarchie.

Les recherches effectuées sur les causes du burn-out ainsi que le lexique de la souffrance m'aideront à remettre en cause certains points de ma pratique ou de l'organisation du travail. Ce mémoire agit donc comme un outil de prévention pour mon entourage et moi-même. Il est toutefois vrai que les individus ont tendance à cacher leurs propres souffrances à autrui. Ainsi, il faut garder à l'esprit que malgré les connaissances acquises, nous restons humains. Je vais cependant pouvoir agir comme un agent de prévention si je suis en mesure de repérer des signes de souffrance chez mes collègues.

Le fait d'avoir réalisé une partie de ce travail de Bachelor pendant la formation pratique deux m'a également permis de repérer plusieurs risques psychosociaux sur mon lieu de travail. Ce fut un bel entraînement pour de probables futures situations similaires.

#### 5.5. Bilan personnel

Ce travail de Bachelor m'a permis de me questionner sur des points essentiels de la pratique d'un travailleur social. J'ai notamment pu identifier plusieurs points cruciaux comme l'importance du travail en équipe ou les difficultés pouvant émaner du contact avec la population et sa souffrance inhérente. Les enjeux de la communication et du vivre ensemble constituent d'autres axes essentiels du métier. J'ai pu me questionner sur mes capacités dans ces domaines et ainsi mieux me connaître.

L'écriture et la recherche se rapprochant le plus possible d'une démarche scientifique m'ont permis de pouvoir gagner en expérience. Je pense ainsi que mes capacités rédactionnelles se sont améliorées. J'ai évidemment pu confirmer l'importance d'acquérir le plus de connaissances possibles sur un sujet afin de pouvoir le maîtriser.

J'ai également pu mettre en lumière mes points forts, comme mon sens de l'écoute, ma capacité d'empathie, et mes points faibles comme un manque de distance avec certaines situations, ou le repli sur moi-même lorsque je ne me sens pas entendu.

## 5.6. Bilan méthodologique

Après avoir posé ma question de recherche ainsi que mes trois hypothèses de travail, j'ai choisi de présenter un cadre théorique pour pouvoir analyser efficacement les entretiens non directifs effectués. Ce type d'entretien a été choisi, car il permet d'influencer le moins possible les réponses des personnes interviewées. Enfin, l'échantillon a été choisi pour représenter l'ensemble des travailleurs sociaux, quatre personnes d'âges et de genres différents ont donc été interrogées. J'ai ensuite procédé à l'analyse des résultats et j'ai pu répondre à ma question de recherche.

## 5.7. Perspectives de suite

Afin de proposer une continuité à la thématique travaillée ici, je vais maintenant proposer plusieurs questionnements apparus lors de l'écriture de ce travail.

Nous avons pu repérer la première hypothèse comme porteuse de plus de souffrance auprès des travailleurs sociaux. Mais il serait très intéressant de se pencher sur tous les autres risques psychosociaux et de les classer selon leurs impacts sur l'individu travaillant en milieu social. Pour ce faire, une double enquête pourrait être menée : dans un premier temps, une enquête aiderait à définir quels sont les risques psychosociaux touchant le plus d'employés, puis une seconde étude demanderait aux sujets de classer ces risques selon leurs degrés d'atteinte. Ainsi, cela permettrait aux divers organes de prévention ainsi qu'aux employeurs de mieux protéger les travailleurs sociaux de l'épuisement professionnel.

D'autre part, une enquête proposant comme thème l'impact de différents types de population sur le travailleur social permettrait de comprendre les risques psychosociaux qui sont produits par le contact avec la population.

Dans ce travail, nous avons traité le sujet des conflits de valeur pouvant découler d'un désaccord avec des méthodes utilisées par l'équipe. Cela m'amène à un questionnement vis-à-vis de la gestion des conflits dans l'équipe. En effet, quelles stratégies l'équipe met-elle en place pour surmonter les difficultés et les conflits la mettant en péril ?

## 6. Bibliographie

- Baumann, F. (2013). *Burn Out : Quand le travail rend malade*. Paris : J.Lyon.
- Chapellier, J. (2001). Éducateur : Identité et Formation. *Pensée plurielle*, 3,(1), 73-78. doi :10.3917/pp.003.0073.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. doi : 10.2307/258593.
- De Backer, B. (1999). La fatigue professionnelle des éducateurs. *Non Marchand*, 1999(2).
- Emont, P., Grésy, J-E., & Pérez Nüchel R. (2015). *Traiter les risques psychosociaux en institution sociale*. Montrouge : ESF.
- FIRPS. (2016). *Prévenir le burn-out*. [Brochure]. Paris : Ozinfos.
- Floru, R., & Cnockaert, J. C. (1998). Stress professionnel et Burnout. *Les Cahiers de l'Actif*, 264, 265, 25-40.
- Gaberan, P. (2003). *La relation éducative*. Toulouse : Erès.
- Gernet, I., & Dejourn, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8,(2), 27-36. doi :10.3917/nrp.008.0027.
- Haubold, B. (2009). *Les risques psychosociaux*. Saint Germain : Eyrolles
- Lefebvre, B., & Poirot, M. (2015). *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre – prévenir – intervenir*. Issy-Les-Moulineaux : Elsevier Masson.
- Lourel, M. & Mabire, C. (2008). Le déséquilibre efforts-récompenses et les débordements entre vie au travail, vie privée chez les éleveurs laitiers : leurs effets sur l'épuisement professionnel. *Santé Publique*, 20,(hs), 89-98. doi:10.3917/spub.080.0089.
- Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 78,(2), 51-65. doi :10.3917/cips.078.0051.
- Maslach, C., & Col. (2006). *Burn-out, l'épuisement professionnel*. Pontarlier : Presses du Belvédère.

- Maslach, C., & Leiter, M. (2011). *Burn-out : Le syndrome d'épuisement professionnel*. Paris : Arènes.
- Meichenbaum, D. (1986). *Stress inoculation training*. New York : Pergamon Press.
- Mellier, D. (2002). L'équipe, c'est aussi un groupe : Six propositions d'analyse. *Enfances & Psy*, numéro 19,(3), 22-28. doi:10.3917/ep.019.0022.
- Ravon, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152,(2), 60-68.
- Rondot, A. (2012). L'équipe. *VST - Vie sociale et traitements*, 115,(3), 137-138. doi :10.3917/vst.115.0137.
- Sahler, B., Berthet, M., Douillet, P., & Mary-Cheray, I. (2011). *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. Lyon : ANACT.
- Stora, J-B. (1991). *Le stress*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Trémoulinas, C., (1998). *Les éducateurs en institutions, professionnels de la relation d'aide spécialisée*. Ramonville-Saint-Agne : Erès.
- Truchot D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout*. Paris, Dunod.
- Zalaquett, C. P., & Wood, R. J. (1997). *Evaluating stress: A book of resources*. Lanham, MD, US: Scarecrow Education.
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2013). *Epuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires*. Paris : Armand Colin
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris : Seuil.

## 7. Cyberographie

- Abbet, M., & Louis, C. (2017). *Burn-out, à qui le tour ?* [Vidéo en ligne] Accès le 18.03.2018 :  
<https://pages.rts.ch/emissions/temps-present/8352528-burn-out-a-qui-le-tour.html>
- Belgian Safe Work Information Center. (s.d). *Charge physique de travail*. Accès le 12.02.2018 :  
<https://www.beswic.be/fr/themes/agents-physiques/ambiances-thermiques/charge-physique-de-travail>
- Centre d'analyse stratégique. (2009). *La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie*. Accès le 12.09.2018 :  
<http://deseng.ryerson.ca/dokuwiki/media/info:meetingsreviewsv4.doc>
- Coindusalarie. (s.d). *Définition du Burn out*. Accès le 10.09.2018 :  
<https://www.coindusalarie.fr/definition-burnout>
- Delez, M.L, & Favre, E. (2014), *Le burn-out guette les assistantes sociales*, Revue d'information sociale. Accès le 20.03.2018 :  
<https://www.reiso.org/articles/themes/travail/305-le-burn-out-guette-les-assistantes-sociales>
- Doré, S., & Landreville, G. (2004). *Le travail d'équipe et la collaboration*. Accès le 20.08.2018 :  
<https://deseng.ryerson.ca/dokuwiki/media/info:conflictmanagementv3.doc>
- DICOM. (2015). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : Mieux comprendre pour mieux agir*. Accès le 18.03.2018 :  
[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe\\_Burnout\\_21-05-2015\\_version\\_internet.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf)
- Dictionnaire reverso. (s.d). *Définition lexical français*. Accès le 25.09.2018 :  
<https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/lexical>
- Floru, R., & Cnockaert, J-C. (1998.) *Stress professionnel et Burnout*. Accès le 07.04.2018 :  
[http://www.socialdunkerque.fr/photos\\_presse/presse-e4a404e8900190efced899705418fbe6.pdf](http://www.socialdunkerque.fr/photos_presse/presse-e4a404e8900190efced899705418fbe6.pdf)



- Godefroy, J. (s.d). *Savoir écouter pour motiver ses équipes*. Accès le 12.09.2018 : <https://reussir-son-management.com/savoir-ecouter-acte-managerial-puissant/>
- Institut numérique. (2014). *Une analyse thématique*. Accès le 27.09.2018 : <http://www.institut-numerique.org/413-une-analyse-thematique-52d825a639d94>
- Landa, V., & Tixier, L. (2008). *L'écoute managériale*. Consulté le 06.09.2018 : [http://www.doyoubuzz.com/var/f/3F/12/3F12IWRDczrL-UNwMa4ZAvektJpCH8ghuG7BYKso\\_6O0lxb9ym.pdf](http://www.doyoubuzz.com/var/f/3F/12/3F12IWRDczrL-UNwMa4ZAvektJpCH8ghuG7BYKso_6O0lxb9ym.pdf)
- Lascar, P. (2014). Souffrance et risques psychosociaux au travail. Accès le 12.09.2018 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924933814003241>
- Laureline Duvillard. (s.d). *Burnout : l'esprit à bout de souffle*. Accès le 18.11.2017 : <http://burnout.24heures.ch/>
- Magain, P. (s.d). *L'échantillonnage*. Accès le 05.10.2018 : [http://www.astro.ulg.ac.be/cours/magain/STAT/Stat\\_Main\\_Fr/Chapitre4.html](http://www.astro.ulg.ac.be/cours/magain/STAT/Stat_Main_Fr/Chapitre4.html)
- Maslach, C. (s.d) MBI : test d'inventaire du Burnout. (2006) Maslach, C. Accès le 12.12.2017 : [http://www.psychologuedutravail.com/wp-content/uploads/2009/12/QUESTIONNAIRE\\_BURNOUT\\_MASLACH.pdf](http://www.psychologuedutravail.com/wp-content/uploads/2009/12/QUESTIONNAIRE_BURNOUT_MASLACH.pdf)
- Medium. (2016). *Burnout : les idées reçues*. Accès le 17.01.2018 : <https://medium.com/burnout-rallumons-la-flamme/burnout-les-ides-re%C3%A9es-re%C3%A7ues-32236a2e4139>
- Nospensees. (2017). *Le syndrome d'excès d'empathie ou d'usure de compassion*. Accès le 22.09.2018 : <https://nospensees.fr/le-syndrome-dexcès-dempathie-ou-dusure-de-compassion/>
- Officiel Prévention. (2013). *La notion de charge mentale au travail*. Accès le 28.03.2018 : [http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossid=463](http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossid=463)

- Rouff, K. (2005). *Comment rester motivé(e) en maison d'accueil spécialisé*. Accès le 20.09.2018 :  
<https://www.lien-social.com/Comment-rester-motive-e-en-maison-d-accueil-specialise>
  
- Sadot, M-A., & Mounier, M-G. (2008). *L'USURE ou BURNT OUT DES TRAVAILLEURS SOCIAUX à l'Etude avec l'ANAS*. Accès le 20.03.2018 :  
[https://www.anas.fr/L-USURE-ou-BURNT-OUT-DES-TRAVAILLEURS-SOCIAUX-a-l-Etude-avec-l-ANAS\\_a523.html](https://www.anas.fr/L-USURE-ou-BURNT-OUT-DES-TRAVAILLEURS-SOCIAUX-a-l-Etude-avec-l-ANAS_a523.html)
  
- Schweitzer, M. & Vallein, N. (2015). *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour agir*. Accès le 12.02.2018 :  
[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe\\_Burnout\\_21-05-2015\\_version\\_internet.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Exe_Burnout_21-05-2015_version_internet.pdf)
  
- Secrétariat d'Etat à l'économie. (2013). *Mobbing et autres formes de harcèlement. Protection de l'intégrité personnelle au travail*. Accès le 30.09.2018 :  
<https://www.ge.ch/confiance/pdf/brochure-SECO-personnalite.pdf>
  
- Secrétariat d'Etat à l'économie. (2017). *Protection de la santé au poste de travail*. Accès le 03.04.2018 :  
<https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitsschutz-am-arbeitsplatz.html>
  
- Site traitement du Burn-Out. (s.d). *Symptômes du burn-out* Accès le 14.09.2018 :  
<http://traitement-burnout.be/burn-out/quels-sont-les-symptomes-du-burn-out/>
  
- Tagway. (s.d). *Intervenant social / intervenante social*. Accès le 12.12.2017:  
[http://www.tagway.ca/tagway\\_videos/view/337](http://www.tagway.ca/tagway_videos/view/337)
  
- Trémintin, J. (2003). *La relation éducative*. Accès le 21.12.2017  
<http://www.lien-social.com/La-relation-educative>
  
- Vasey, C. (2007). *Le burnout, c'est fun, c'est tendance...!* Accès le 07.04.2018 :  
<http://www.avenirsocial.ch/fr/p42005925.html>

## 8. Annexes

### A) Entretien Annie

Mathieu : Peux-tu me raconter comment tu vis actuellement ton activité professionnelle ?

Annie : Alors mon activité professionnelle ces derniers temps est très compliquée, car je travaille avec des enfants en situation de handicap, sur un groupe éducatif de vie, donc en internat, avec des enfants âgés de 4 à 18, atteints d'autisme, de trisomie, handicap physique, un peu un mélange de diverses pathologies. Et c'est vrai que c'est déjà un travail qui est lourd et conséquent, le travail en lui-même le suivi éducatif, c'est, enfin, je trouve vis-à-vis des expériences que j'ai pu avoir, c'est une population qui demande un travail éducatif lourd, un peu plus poussé qu'avec par exemple des jeunes avec des troubles du comportement. Je trouve qu'on a moins de répit. Je pense qu'on doit être beaucoup plus attentif déjà à l'environnement. Ouais j'ai l'impression que c'est vraiment ..., qu'il faut être beaucoup plus derrière, être beaucoup plus attentif à gauche à droite, sur qui se pourrait se blesser, les crises qu'ils peuvent faire, alors qu'avec des enfants avec des troubles du comportement, ils ont quand même un certain niveau d'adaptation, qui est peut-être un peu meilleur, j'ai l'impression qu'on doit prendre beaucoup plus de notre concentration avec les personnes handicapées. Et du coup le sentiment que j'ai, ..., c'est vrai que je suis arrivée dans une équipe très psychorigide, donc une équipe qui, où moi j'ai l'impression de ne pas pouvoir trouver ma place. C'est une équipe qui ne change pas ses habitudes, qui est très focalisée dans ses rituels, dans ses habitudes depuis X années. Moi je suis arrivée en posant les questions qu'il fallait pas là où il fallait pas, et j'ai certainement mis un coup de pied dans la fourmilière sans vraiment le vouloir, parce que c'est vrai que quand c'est les premières expériences, on arrive peut-être en posant trop de questions, et là j'ai vite vu que l'équipe allait pas vraiment me donner la place que je voulais, que ça allait être compliqué, de rentrer me faire une place dans cette équipe. Je pense que c'est quelque chose qui m'a beaucoup, comment on dit, poussé en bas et limité sur la confiance en soi. Parce que quand une équipe ne te donne pas la place d'être là, c'est quand même rabaissant.

Mathieu : Cette expérience t'a vraiment démotivée pour la suite de ton travail ?

Annie : Disons que sur cette place de travail, il y avait déjà, l'éducation n'avait pas un rôle pertinent, c'était plus un travail d'infirmière et de femme de ménage au final. Je pense que le fait d'avoir une équipe en plus, qui est sur toi, qui te montre que t'a pas ta place, qui te montre que t'es ici pour apprendre comment elles font mieux que toi, c'est très démotivant.

Mathieu : Tu dirais donc que c'est l'équipe qui ne te mettait pas à l'aise, en plus des conditions de travail ?

Annie : Ouais, mais je pense que l'équipe fait vraiment une grande partie. Je pense que j'aurais pu tenir plus longtemps, le travail en lui-même on le fait, même si on n'aime pas forcément, on peut le faire une année et ensuite aller chercher ailleurs, mais si l'équipe elle est... pas au top, qu'elle n'est pas accueillante, bienveillante, c'est franchement je pense que ça peut être la pire chose, en tout cas pour moi, dans le travail. Surtout qu'on se dit qu'on est en travail social, que le but aussi quand on est éducateur c'est d'être ouvert d'esprit, c'est d'être accueillant, d'être bienveillant au sein d'une équipe, c'est de prendre soin des autres, et là c'est vraiment tout le contraire que j'ai ressenti.

Mathieu : Donc tu dirais que chacun se tire un peu dans les pattes ?

Annie : Oui oui, après le problème c'est que du moment où on dit que ça ne va pas, et justement quand on est en travail social, qu'on a quelqu'un qui vient nous dire, le directeur m'avait dit comme quoi c'était vraiment, qu'il mettait un point d'honneur sur la relation avec les résidents parce que c'était un accompagnement qui se faisait de vie et tout ça, et le jour où on va et qu'on lui dit que ça va pas, parce que justement c'est pas quelque chose où on se sent mal dans la place de travail et tout ça, et qu'en fait, on a comme réponse : "ah ben mademoiselle il faut changer de métier". Franchement, en tant que professionnelle du travail social, je trouve ça assez désobligeant.

Mathieu : En somme tu es tombée sur une équipe dysfonctionnelle et le travail ne te convenait pas ?

Annie : Sincèrement, ouais je pense que, surtout ce qui a joué aussi, une grosse partie sur le sentiment de mal-être, j pense que c'est aussi les valeurs de l'institution, parce qu'au fur et à mesure des mois qui ont passé, j'ai remarqué que les valeurs que prônait l'institution n'étaient pas du tout les miennes.

Mathieu : D'accord, comment tu pourrais le définir ou l'expliquer de manière plus complète ?

Annie : Par exemple, pour moi il y avait énormément de maltraitance et de violence envers les enfants, et c'est vrai que par exemple avec un enfant qui avait beaucoup de blocage, ben c'était la technique du je compte jusqu'à trois, et si à trois t'as pas fait ce que je te demande, je te prends par les bras et on y va. Et c'est vrai que moi personnellement, en tant que travailleur social, je ne me vois pas faire ça et utiliser des méthodes telles que celles-ci.

Mathieu : Donc les méthodes qui sont utilisées sur le lieu de l'institution ne te convenaient pas ?

Annie : Ouais clairement, et ça, je pense que ça peut jouer pas mal dans le bien-être au travail. Je pense que si on est d'accord avec les valeurs de l'institution, on se sent bien sur notre place de travail, on est motivé à venir, à arriver, c'est vrai que moi plus je voyais des trucs ou je me disais, mais, c'est pas possible de faire les choses

comme ça, y'a des jours ou je me disais, mais qu'est-ce que je fais là, aujourd'hui qu'est-ce que je fais là, sincèrement.

Mathieu : Ok, et sinon quels sont tes sentiments lorsque tu travailles ?

Annie : Ben c'est vrai que là, je suis complètement dépassée, car je suis tiraillée entre le fait que moi le handicap en soi, l'autisme, la trisomie, ça m'a toujours intéressée, vraiment, et c'est vraiment des pathologies qui me donnent envie d'approfondir et de travailler avec. Maintenant, je suis tellement tiraillée entre cette envie de connaître le handicap, de travailler, de faire plus de choses, et le fait que je suis limitée actuellement dans ma place de travail, parce que tout ce que je veux amener se voit refusé, et le fait que je n'étais pas en accord avec l'institution, ben ça partait dans tous les sens.

Mathieu : Tu avais un peu l'impression de te faire refuser toutes les choses que tu voulais mettre en place ?

Annie : Oui et d'être pas en accord avec moi-même, je ressortais de là et je me disais : est-ce que ce que j'ai fait aujourd'hui, est-ce que c'est bien ? Et j'avais l'impression que non.

Mathieu : C'est quand même intrigant qu'on puisse finir une journée et se dire cela.

Annie : Oui, et de se demander ce qu'on fait là quoi. De sentir au fond que c'est pas pour moi. En somme, des jours je ressortais du travail et j'arrivais pas à me dire que c'était une bonne journée, que j'avais pu mettre des choses en place... Et certains jours ça allait tellement loin que je sortais du travail, j'allais dans ma voiture je pleurais direct. Parce que c'était trop à gérer, et puis je retenais toute la journée, parce que voilà, il faut faire bonne figure devant les collègues, surtout si elles sont sur ton dos, faut faire, voilà, et puis après au bout d'un moment, c'est bon quoi.

Mathieu : Tu ressentais le besoin de lâcher au fond donc. Est-ce que tu as pu trouver du soutien quelque part pour t'aider dans cette situation difficile ?

Annie : Alors, heureusement j'ai reçu de l'aide de certaines personnes, mais là où j'ai trouvé que c'était le pire, c'est lorsque le responsable pédagogique de l'institution n'a pas été aidant du tout, je pense que c'était le pire. Et je pense justement ce qui est dommage, moi ce que j'attendais de lui c'est qu'il fasse la part des choses entre l'équipe et la personne qui a un problème. Et là il ne l'a pas fait, il était juste derrière son équipe à 150%, et ben voilà quoi.

Mathieu : Tu ne t'es donc pas sentie soutenue par les gens de l'institution ?

Annie : Ah et encore moins par le chef que j'ai été voir et dire ce que j'avais à dire quoi.

Mathieu : Du coup, tu as tout de même pu trouver du soutien auprès de potes ou bien ?

Annie : Oui bien sûr, au début ma famille n'a pas compris, elle me disait de crocher et de continuer et tout ça, mais au fur et à mesure que j'expliquais les situations, mes ressentis, et tout ça, ils m'ont tout de même aidée. Et le fait d'avoir pu raconter ça à des amis aussi, ça m'a bien aidée quoi.

Mathieu : Donc c'est vraiment situationnel ?

Annie : Oui, je pense que le poste de travail et non la population peut faire beaucoup.

Mathieu : Et tu penses que la population peut avoir un impact aussi ?

Annie : Oui oui clairement, après c'est clair que par exemple typiquement, là je me vois plus travailler avec des enfants avec des troubles du comportement, et peut-être quand je serais plus âgée que j'aurais plus de temps à accorder, moins d'énergie et plus de calme, plus d'expérience, là l'autisme et la trisomie m'intéresseraient beaucoup. Je pense qu'il y a aussi, peut-être pas des âges, mais des paliers ou de temps en temps on est mieux avec telle population.

Mathieu : Dernière question, si tu possédais une baguette magique, que changerais-tu sur ta place de travail ?

Annie : Là il m'aurait fallu vingt baguettes magiques (hahaha), mais alors sincèrement, l'équipe en soi peut-être pas, car les gens peuvent toujours s'améliorer, mais la façon de faire déjà, parce que c'est vrai que moi, être éducatrice pour avoir les enfants heu, quatre heures par jours, et puis que pendant ces quatre heures les éducatrices sont sur l'ordinateur, c'est juste pas possible pour moi.

Mathieu : L'administratif du métier te pose un problème ?

Annie : Non, alors l'administratif oui, mais l'administratif quand on a les enfants que quatre heures sur le temps avec les enfants, ça c'est hors de question. Fin pour moi personnellement, on a que quatre heures par jour les enfants, ben tu profites de ces quatre heures avec eux. C'est un minimum. Après ben les méthodes un peu, les valeurs que prônent l'institution, fin c'est tellement un ensemble que, j'ai l'impression que c'est une équipe qui est tellement pendant longtemps ancrée dans une méthode de fonctionnement, que c'est dur de changer une chose, et qu'il y a pleins de choses qui font que ça dysfonctionne, aussi les horaires de travail, c'est des dix heures par jours en continu, déjà c'est des sacrés horaires, et après c'est des horaires qui n'ont pas lieu d'être, sincèrement. Parce que c'est des horaires où on a les enfants qu'une heure et quart le matin, deux heures à midi, et de seize heures à vingt heures le soir. Du coup quand je fais des sept heures dix-sept heures, j'ai les enfants que quatre heures sur les dix heures ou je travaillais. Donc comment est -ce

que ça a lieu d'être, un travail éducatif, où on a les enfants que quatre heures sur les dix ? Je trouve ça bizarre.

Mathieu : Du coup que faisais tu le reste du temps ?

Annie : Du ménage, je nettoyait les frigos, les tables, passait la panosse, faisait les lits, faisait les tâches de la journée... Enfin moi je trouve ça juste aberrant, parce que ça a pas lieu d'être. Déjà des horaires de dix heures c'est des horaires qui sont costauds, et heu... je préférerais avoir des coupés et que les temps enfants et administratif soient séparés, et aussi que le temps avec les enfants soit valorisé pour ce qu'il est quoi. Et ça je pense que ça peut beaucoup jouer sur le ressenti que l'on peut avoir de son poste de travail.

Mathieu : D'accord. D'autres choses que tu voudrais encore changer ?

Annie : Les activités, car c'est vrai que là typiquement les enfants sont devant la télé du lundi soir au vendredi soir. Des fois c'est ça aussi, c'est la vision de certains travailleurs sociaux parce que là typiquement, moi j'ai proposé de faire une ou deux activités, on m'a dit : "ah non non, les enfants ils sont stimulés la journée, nous on ne fait rien le soir". Mais pour moi c'est aberrant, un enfant en situation de handicap il doit être stimulé, oui il peut avoir des pauses pendant la journée même faire des siestes, mais plus il est stimulé, meilleur sera son développement, meilleur ça sera. Et je pense qu'au bout d'un moment, c'est peut-être aussi un épuisement professionnel que l'équipe a, et un canevas ou elles se disent "moins on en fait, mieux on se porte", et heu... après il m'est aussi arrivé par exemple durant mes stages à l'HES, des collègues qui me disaient de me préserver, parce que je suis aussi quelqu'un qui en fait peut-être beaucoup, et pour durer dans le métier, on m'a dit d'un peu calmer le jeu là-dessus. Mais je pense qu'il y a les deux opposés aussi. Certaines qui ne font vraiment pas assez, c'est peut-être un des vices du travail social où on se dit bon bah... c'est un métier qui est pas très normé du coup... si on fait pas quelque chose avec un enfant pendant deux heures, eh ben personne va venir nous dire quoi que ce soit. Parce qu'on aura toujours une excuse derrière du style : "moi je sais ce qui est mieux pour l'enfant quoi."

Mathieu : Personne ne venait vous dire quoi que ce soit ? pas de chef d'équipe pour intervenir ?

Annie : Oui, mais quand la cheffe d'équipe est... comment dire... sur la même longueur d'onde que toute l'équipe, c'est compliqué.

Mathieu : Donc personne n'est là pour donner le cap, ou en tout cas ce cap va contre tes valeurs.

Annie : Exactement.

## B) Entretien André

Mathieu : Pouvez-vous me raconter comment vous vivez actuellement votre activité professionnelle :

André : Actuellement mon projet professionnel c'est d'évoluer au niveau personnel. Au niveau du travail, c'est plus satisfaisant parce que je suis plus en rapport avec l'être humain. J'ai beaucoup de contacts, beaucoup d'empathie, je travaille dans un milieu psychiatrique, socio-psychiatrique, socio-éducatif, et puis c'est dans le but de réinsérer ces gens dans la vie sociale, chose qu'on met vraiment entre parenthèses.

Mon travail, je le vis très bien parce que c'est vraiment humain quoi. Avec la clientèle que l'on a, la psychiatrie et tout, ils ont pas de défaut externe. Ils peuvent en avoir, mais tu les croises dans la rue tu le vois pas. C'est ça que j'apprécie beaucoup, c'est ce mouvement d'humanité que tu peux avoir avec un handicapé aussi par exemple... Et c'est aussi ce côté-là, niveau sentiment, ou j'essaie d'apporter le plus que je peux, et de partir à la fin de la journée d'être fatigué, dire ok : aujourd'hui j'ai fait ci j'ai fait ça, j'ai fait sourire untel, c'est hyper important pour moi.

Mathieu : donc vous me dites que votre boulot est fatigant, mais plutôt physiquement ou mentalement ?

André : Physiquement pas du tout, on fait très peu d'efforts, par la suite ce genre de public va devenir âgé et donc il y aura forcément des gens qui devront s'en occuper, et maintenant il n'y a pas assez de structures en Valais pour faire le suivi de ces personnes, les prendre en charge même si c'est gentiment en train de se créer. On verra par la suite au niveau physique, car il y a quelques personnes, des usagers, je dirais qu'ils sont trente pour cent, qui sont dépendants de l'équipe éducative, de l'équipe des soins et tout ça quoi.

Au niveau mental ça dépend comment t'arrives au job, si t'arrives fatigué de la veille, bourré, bourru, plein de choses négatives, tu seras négatif au boulot. Tu ne vas rien supporter, pas la moindre parole. Tu vas pas comprendre pourquoi ils te demandent ça, alors qu'ils te l'ont demandé la veille, et là tu pètes un câble.

Mathieu : Quand vous allez au travail, que ressentez-vous au niveau émotionnel ?

André : Personnellement, l'émotion je la perçois avec beaucoup d'humour, c'est hyper important pour ces gens qui en ont pas souvent déjà, heu, comment je le perçois ? avec aussi beaucoup d'empathie, d'écoute, de valoriser le peu de choses qu'ils font, dans le sens s'ils arrivent à se mettre un jour des chaussettes seuls, ou un pantalon, de se faire une douche, sans qu'on doive les rappeler, leur rabâcher qu'ils doivent le faire, ils ont un programme journalier, qu'ils doivent établir, qu'ils doivent faire, donc on fait beaucoup par la valorisation. Puis moi j'apporte ma joie de vivre, mon soleil, ce côté là quoi.



Mathieu : Est-ce que c'est fatigant de toujours faire ces actions au quotidien ?

André : Pas du tout, pour moi c'est naturel. Je suis comme ça à l'extérieur et au travail. C'est vrai qu'il y a des jours qui sont beaucoup plus pénibles, car nous avons des clients qui demandent beaucoup. Et certains, à la moindre faiblesse, enfin à ma moindre faiblesse car je parle pour moi, ils arrivent à bouffer le peu qu'il y a, et puis ils te bouffent encore plus. Voilà. Jusqu'à ce que toi tu craques. En somme, dès que tu montres une faille, ils rentrent dedans et ils sculptent ça quoi. Mais sinon y'a pas de soucis quoi, il faut trouver je pense dans ce milieu-là, beaucoup de ressources, il faut en avoir des ressources avant de commencer la formation, d'être des professionnels là-dessus, et de pouvoir justement se dire, se poser des limites avant d'être avec la personne et puis de commencer à discuter. Il faut savoir ses limites, voilà. Poser ses limites à la personne malade, en disant là tu vas trop loin et tout, je stoppe. Tu vas voir un autre éduc, une autre personne dans l'institution, moi je peux plus. Tu vas voir quelqu'un d'autre. Pas moi je peux plus, c'est le mauvais terme, plutôt : j'ai pas envie que tu me bouffes. D'ailleurs, c'est beaucoup un travail d'équipe, ça passe du directeur de l'institution après avec le management, les responsables de bureau et tout, c'est très important d'être tous sur la même longueur d'onde, malgré les contre-idées et les idées qui ne sont pas en rapport avec les tiennes et tout ça, y'a du bon, du négatif du positif chez tout le monde et il faut essayer de faire le maximum avec ça.

Mathieu : Vous êtes-vous déjà retrouvé dans des cas de désaccord profond avec une équipe ?

André : Pas en accord oui, on a pas tous les mêmes idées, il faut partager, des personnes ce qu'ils te disent c'est sûrement du bon, mais ce que toi tu penses c'est sûrement du bon aussi. Je crois qu'il y a du bon en chacun de nous. C'est très important d'essayer de comprendre ce que l'autre veut exprimer. Et puis que l'autre aussi accepte ton expérience, ta façon de penser et tout ça. Ça joue kiff kiff quoi. C'est logique. Puis il faut pas oublier là-dedans, dans ce milieu, je te parlais de bouffer, il y a des clients qui sont plus copain copine avec certaines personnes parce qu'ils seront plus gentils et tout ça, mais il faut pas non plus rabaisser l'autre personne de l'équipe. Parce qu'un client me dit : « toi t'es ni quel tu me fais si, je te préfère à l'autre parce qu'il ne voulait pas venir boire le café. » Alors là on dit stop on dit qu'on fait tous partie de la même équipe, on valorise l'autre et on dit qu'on dirige tous le tir dans la même direction. On est tous là pour le client. C'est pas parce qu'on a des différences que l'on est moins bon.

Mathieu : En somme, les différences de l'équipe font la force de celle-ci ?

André : On est obligé. Je pense que c'est pareil dans tous les milieux autres que dans le handicap, il faut être fort en équipe pour que déjà de 1 : il y ait une ambiance agréable de travail, que 2 : que tu t'entendes bien avec tes collègues et que tu viennes pas travailler avec la boule au ventre parce que tu sais que tu travailles avec tel et

tel, et que 3 : t'as envie de rester un peu tranquille et de bien te sentir sur ton milieu de travail.

Mathieu : L'équipe constitue donc un gros point du travail

André : Le travail d'équipe c'est effectivement le noyau, moi j'ai assez comme principe philosophique de voir partout quoi, il faut un noyau une équipe forte, et puis ça se ressent auprès des clients. C'est clair. Et puis même avec nous ça se ressent : il y a des sorties qui se font, tu vas boire des pots. Après il faut aussi mettre là-dessus, il faut toujours installer ton cadre, ton plan de travail et de l'autre côté ton plan de loisirs. Il faut pas tout mélanger. Perso j'ai jamais trop été dans ces trucs, c'est voilà... je pourrais pas faire copain copain avec les gens de mon travail. C'est très délicat. Ça peut se faire, ça arrive, mais j'arriverai pas. Parce qu'à un moment donné ou à un autre, la même chose, y'a une faille et puis ça craque. En somme la relation que j'entretiens avec mes collègues doit rester professionnelle pour le bien de l'utilisateur. On peut déconner, on déconne, et puis on déconne bien. L'humour fait partie du travail quoi. Mais voilà, ça en reste à ça quoi. Vraiment il faut un noyau fort

Mathieu : Dernière question, Si vous possédiez une baguette magique pour changer des choses dans votre travail, que changeriez-vous ?

André : Alors si j'avais une baguette magique, je travaillerais plus (hahaha). Ben oui quoi, je pourrais gagner au loto et puis vivre ma passion et puis voilà ! Mais heu au niveau du job, ce serait d'avoir plus de joie et moins de malheur sur cette terre quoi ! Y'a tellement de malheur dans ce monde, et très peu de monde qui s'en aperçoit quoi ! A part qu'il y a en a beaucoup, peu de monde s'aperçoit de ses malheurs, on entend parler des guerres et tout ça... mais heu, toutes ces choses visibles et non visibles, c'est des choses qu'on n'aperçoit pas, c'est des laissés pour compte. C'est comme les personnes qui vivent sans argent, qui n'ont plus droit au chômage, toutes ces personnes-là, à un moment donné, c'est normal qu'ils pètent un plomb, qu'ils partent dans la dèche. Et du moment que t'es dans la dèche, t'es limite en bas et le psychique fait aussi que t'as de la peine à te relever. Si tu n'as pas de ressources familiales, amicales, sociales, tu peux rien faire, tu peux faire ce que tu veux tu seras toujours seul. C'est ça le plus dur je trouve là-dedans c'est que tous ces gens sont vite catalogués, et vite mis de côté. Alors tu ne fais plus partie d'un statut social, professionnel et tout, et puis t'es vite mis de côté et on t'oublie, c'est facile quoi. Déjà maintenant nous avons les téléphones modernes, t'imagines toi tu fais l'interview avec, avant tu devais faire avec des cassettes... Mais comme l'évolution a fait que voilà, il y en a de ceux qui sont plus aptes aux changements, s'habituent plus vite et tout et ont moins de craintes à tous ces changements. Après ça on peut rien. Chacun peut faire un peu d'efforts, de la recherche de ce qui pourrait me rapporter du confort. Je pense qu'il y a des moyens pour tout le monde. Suffit de demander quoi. Souvent ces personnes-là, en manque de repères et de liens sociaux et tout, ont vite facilement la faculté de perdre confiance en eux-mêmes, et puis au lieu d'aller

demander de l'aide ils se disent qu'ils sont fiers, qu'ils ont pas besoin d'aide et tout, mais c'est tout le contraire qu'on devrait enseigner. Mais pour tout le monde. Et voilà, pas avoir honte. Ma foi, ça arrive à tout un chacun de tomber sur la tête. Après c'est vrai que c'est des choses qui sont plus ou moins dans les gènes, et puis voilà. Mais rien de tout ça est prouvé. Après voilà, la personne qui est un peu plus faible va se complaire là-dedans, jouer la carte de la victime, elle reste un an à l'AI, on lui donne des médocs et voilà, et c'est à ceux-là qu'on aurait envie de donner des pieds au cul, car ils mériteraient. Ils auraient la capacité de se réinsérer. Mais on peut pas le faire. Moi je me rends compte que la population qu'on a, c'est une ou deux personnes, deux trois bonnes baffes, pour remettre les neurones en place pour qu'ils se remettent à marcher, ils seraient comme toi et moi, faire des études et bosser quoi. Mais une étiquette, j'ai ma carte AI machin, je peux pas bosser. Ils ont pas tort en soi. Ils sont nourris logés, ils gagnent plus d'argent que toi. Tu verras à la fin du mois quand tu gagneras ton premier salaire, ça part vite hein ! ça m'est arrivé de leur dire qu'ils me faisaient chier parce qu'ils avaient plus d'argent de poche que moi. Mais alors là ils partent tout de suite car ils ont un petit tilt de réalité. Mais ils s'en foutent ! ils fument leur beuh, trois paquets de clopes par jours, ils vont faire leurs achats... Ils paient pas d'impôts, pas de caisse maladie, toutes ces assurances sociales... Ils se rendent pas compte. Mais heureusement qu'elles existent ces assurances quoi. Sinon ce serait un peu comme chez Poutine chez les russes. Après c'est vrai que ça coute cher. Mais on donne la chance à tout le monde, tant mieux ! pour l'instant, ça fonctionne, à voir comment ça évolue. Je pense qu'on est pas parti dans le sens de continuer comme ça, c'est pas possible. Les charges deviennent de plus en plus chères. Un curateur ou une curatelle avant c'était bénévole, maintenant ils sont payés. Tu vois je veux dire ça coute, enfin voilà. J'espère que ça va évoluer dans le bon sens. Là on fait beaucoup quand même. Là j'ai ma sœur qui est psychologue sur le canton de fribourg, elle m'a dit en Valais – Fribourg on est super évolués par rapport à d'autres cantons. Après voilà quoi. À voir jusqu'à quand ça tient. Si tout le monde devra continuer à payer pour les gens qui en ont besoin.

Mathieu : Et dans le cas de votre travail, je reviens sur cette baguette magique, ne changeriez-vous rien d'autre ?

André : Ben non, même ce qui est administratif par exemple, je dis vite chacun son poste... Je m'occupe de mon rôle, le directeur du sien. Nous on fait marcher l'institution directement sur le terrain, mais tout le boulot des autres postes de travail, ils font ce qu'ils peuvent. Après moi ça me regarde pas, j'ai pas les qualités pour, enfin peut-être pas les qualités, mais l'envie de faire ce qu'ils font quoi.

Mathieu : En somme, vous êtes satisfait de votre situation ?

André : Oui, moi j'aime énormément mes journées de travail. Après il y a aussi le pourcentage du job. Avant j'étais à 100%, depuis ma première journée d'apprentissage jusqu'à mes 45 ans, j'ai toujours dû travailler à 100%, maintenant depuis ce poste, je suis à 80%. Un jour de moins par semaine c'est important. Peut-

être que le public-là me fait ressentir encore plus la fatigue, mais heu, je pourrais plus bosser à 100%. Bosser cinq jours par semaine... Alors oui la première année, c'était dur au niveau financier, mais maintenant depuis 8 mois je ne peux pas retourner à 100%. Pas possible. Il y a une qualité de vie à un moment donné surtout dans le milieu médico-socio-éducatif qu'il faut mettre en avant, sinon tu fais pas de vie aux autres. Et puis on a de la chance dans ce domaine là je trouve, c'est les changements que tu peux te donner à toi-même, par certains challenges professionnels, certaines évolutions par les cours ou tout ça, ou t'arrives à avoir des qualifications supérieures, on a de la chance. Et la deuxième chance, c'est de pouvoir changer un petit peu quoi. Tu peux pas te dire que tu rentres dans cette boîte et puis tu es sûr que tu vas rester jusqu'à la retraite, si on va avoir une retraite un jour. Alors voilà quoi.

Mathieu : Merci beaucoup pour cet entretien, avez-vous quelque chose à ajouter ?

André : Non pas grand-chose, pour le coup de la baguette magique, chacun apporte ce qu'il a à apporter quoi. Surtout le bonheur, je trouve qu'il y a pas beaucoup de gens qui viennent travailler avec la joie de travailler. Il y en a pas beaucoup quoi. Dans beaucoup d'institutions si tu observes un petit peu, il y en a beaucoup qui viennent travailler c'est pour le salaire quoi. C'est pas pour le personnel.

### C) Entretien Jacky

Mathieu : Pouvez-vous me raconter comment vous vivez actuellement votre activité professionnelle ?

Jacky : Bon alors moi je le vis bien, je trouve que c'est un travail quand même assez enrichissant, c'est quand même un travail qui est aussi heu... on va dire qui n'est pas monotone. C'est vrai que moi j'ai un pourcentage où je m'occupe des activités sports et loisirs, je fais aussi une formation pour suivre des stagiaires assistants socio-éducatif. Au-delà de ça, y'a aussi tout ce qui est de la prise en charge quotidienne des résidents, mais c'est vrai que voilà je me complais dans ce travail, malgré que les horaires soient un petit peu lourds, car c'est vrai que c'est des horaires totalement irréguliers, totalement aléatoires, de mois en mois, et c'est vrai que maintenant, à 30 ans, j'aurais envie un petit peu plus de me poser, un peu plus de régularité, pour avoir voilà j'sais pas au niveau de mon avenir personnel, alors peut-être que voilà... avoir des enfants... Alors voilà, je pense qu'avec ce type de profession c'est pas forcément évident.

Mathieu : Vous dites que ces horaires vous causent des soucis ?

Jacky : Alors je pense que au niveau personnel, j'étais quelqu'un en tout cas quand j'étais aux études qui faisait pas mal de choses en dehors du travail, je faisais du hockey, c'est lundi soir mardi et samedi match, c'est des choses que j'ai dû totalement arrêter, abdiquer à cause de ces horaires, car je peux pas demander en une semaine trois désirs de congés, cela ferait lourd pour mes collègues et au niveau de l'équité on n'y est plus du tout, voilà donc j'ai dû abandonner quelques aspects au niveau personnel, je pense qu'au niveau familial si un jour j'ai une famille, au niveau suivi voilà, t'as quand même envie de voir tes enfants, ben si t'a trois ou quatre soirées d'affilée, c'est vite moyen

Mathieu : Je vois que vous aviez l'habitude de mener plusieurs activités, mais du coup actuellement vos activités sont centrées sur le travail ?

Jacky : Je suis arrivé à trouver d'autres activités personnelles où je n'ai pas besoin forcément d'avoir de la régularité, comme par exemple pendant la période estivale je fais du tennis, et je peux absolument choisir quand je vais faire mes entraînements et mes tournois inter, et en fonction de mon planning je me mets mes matchs, si ben voilà je..., j'ai des vaches de la race d'Hérens, je peux aller les voir quand je veux à l'alpage et m'en occuper quand je veux. Donc j'ai moins des horaires fixés sur mon temps libre, je suis obligé de m'adapter aux horaires que j'ai mois par mois. Mais même ce qui est activités, relations avec la copine, relations avec les amis, c'est toujours mon travail qui régule mon temps libre et cela depuis 5 ans, ça c'est sûr ça.

Mathieu : Et c'est quelque chose qui vous pèse beaucoup ça ?

Jacky : Alors moi au début pas du tout, mais maintenant ouais, je dirais que j'ai quand même envie de quelque chose de plus stable, ou moins avec des horaires

irréguliers, mais plus un truc comme Emera ou la Fovahm, ou tu sais quand tu fais tes horaires, en fait des horaires irréguliers mais tu sais quand tu les fais. Je me pose de temps en temps un petit peu la question si ce serait pas plus facile pour moi.

Mathieu : Est-ce qu'il y a d'autres aspects dans le travail qui vous posent problème ?

Jacky : Mis à part ça, ça fait 5 ans que je suis là, j'ai travaillé en atelier, j'ai travaillé comme toi, j'étais stagiaire, ensuite j'ai été engagé comme remplaçant, puis j'ai travaillé sur différents groupes. C'est vrai que je connais bien la population ici, qu'il y a un lien assez fort qui s'est créé, je sais pas si ça fait aussi, mais moi je vois plus le handicap, je viens travailler avec des personnes, avec des adultes avec leurs difficultés, avec aussi leur caractère, et puis c'est vrai que ben voilà, ça m'enrichit tous les jours quand on met en place une activité, ou quand on arrive à avoir quelque chose qu'on n'avait pas avant.

Mathieu : Je vous rejoins sur le côté du lien affectif, c'est quelque chose de beau.

Jacky : C'est vrai que maintenant on les connaît par cœur, on est plus sûrs dans la relation, on les connaît mieux, et on est plus sûrs maintenant car on sait comment ils vont réagir ou quelle réponse ils vont donner à certains comportements, et après 5 ans je peux dire que je suis un éducateur ici qui arrive à régler passablement de conflits, passablement de situations qui peuvent être problématiques.

Mathieu : En somme c'est le mode d'emploi mental de chaque usager qui a été créé au fur et à mesure de la relation ?

Jacky : Voilà exactement, et c'est vrai que voilà ben, quand on les connaît, quand on sait le parcours qu'ils ont eu, et comme je te disais avant, le parcours professionnel et personnel que tu fais toi, ça t'aide vachement. Voilà je suis plus le même que ce que j'étais au début, ou t'es beaucoup plus dans la question, à questionner tes collègues, être sûre que ce que je fais est juste, l'assurance, à avoir de l'assurance mais ça ça va avec l'expérience.

Mathieu. Très bien. Prochaine question : Quels sont vos sentiments lorsque vous travaillez ?

Jacky : Alors voilà on vit avec des êtres humains, on ne peut pas échapper au sentimental, à l'émotionnel, même si des fois on devrait aborder les choses un peu cliniquement, on doit mettre un peu en retrait ses émotions et gérer la situation le plus cliniquement, d'un point de vue un petit peu omniscient j'ai envie de dire, donc ouais, effectivement je pense que le sentimental et l'émotionnel font entièrement partie de notre boulot. Alors les sentiments sont divers, des fois il y a de la colère, des fois de la joie, ça passe par tous les stades, mais ça doit être en raisons gardées, je sais pas comment dire, ça doit être heu... ça doit pas dépasser, la colère doit pas ressortir, ça doit être contenu. On est obligés d'être toujours dans la... Quand c'est quelque chose de négatif pour nous, cela doit être contenu, on est là pour les entourer et les rassurer, on n'est pas là pour les heu... voilà, Mais tout ce qui est

dans la joie et le côté positif, je pense qu'il faut le ressortir et le valoriser, et c'est ce qui je pense permet aux résidents de passer des stades, pour moi. Donc oui pour moi je pense que l'émotionnel a tout à fait sa place, mais encore avec le temps et l'expérience, on est moins dans l'émotionnel, on a plus ce côté omniscient qui nous dit je dois faire ça ça ça, je sais qu'il y a des procédures que je dois respecter, je sais qu'il y a des comportements qui sont difficiles à gérer.

Mathieu : Et c'est dur de garder à l'intérieur ces émotions négatives dont vous parliez avant ?

Jacky : Alors au début, c'était très dur, parce que j'avais, enfin c'était pas dur, mais je ... je sortais tout, je sortais mes peurs aux collègues, je sortais la colère, elle était pas contenue, et du coup ça pouvait dévier sur des choses un petit peu difficile, ou j'étais pas vraiment dans une relation adéquate avec la personne. Mais justement avec l'expérience, je m'aperçois que contenir la colère, dire les choses de façon calme, je pense que c'est ça qui permet d'avoir une bonne prise en charge. Après des fois il faut malheureusement la sortir, il faut la sortir mais pas à tout bout de champ et puis être que dans ça, moi je pense que le bon équilibre c'est voilà : "Là tu as dépassé les limites..." ça il faut le dire. Mais voilà c'est un travail sur soi à faire, qui n'est pas évident. Au début moi je me laissais beaucoup submerger par mes émotions, mais le fait de se laisser submerger par ses émotions, des fois on est plus professionnels.

Mathieu : Si vous aviez le pouvoir de changer quelque chose dans votre travail, que changeriez-vous ?

Jacky : Purée ! C'est plus au niveau par rapport aux autres, par rapport aux horaires,... plus au niveau de la prise en charge, le pouvoir ce serait ben, pouvoir mettre en place plein de choses, mettre en avant plein de choses sans des fois un petit peu, je veux pas taper sur la direction, mais des fois voilà on est vite cantonné à notre rôle, et parfois on aimerait faire plein de choses, faire plein de projets, mais c'est pas souvent évident au niveau de la structure, au niveau de l'institution ou la sécurité est mise en avant, on prend peu ou pas du tout de risques, alors du coup si j'avais une petite baguette magique, je dirais que des fois il faudrait y aller. Mais ça a quand même passablement changé, je prends par exemple mon domaine d'activité, au début on faisait peu de choses, parce qu'on avait peur au niveau de la sécurité, maintenant on arrive à faire des sorties rando, de la patinoire, du tandem-ski, maintenant on arrive quand même à faire des choses, on a un chef de secteur super qui est d'accord avec ça, il nous laisse un peu plus de liberté et de marge de manœuvre par rapport à ça. Malgré ça, il y a encore quelques endroits où j'aimerais qu'on puisse faire des choses, mais après on a aussi une mission ici que nous devons suivre.

Mathieu : En somme, vous pensez être cantonné à votre rôle ?

Jacky : On a effectivement un cahier des charges et une mission, après d'autres institutions, d'autres fondations, ont d'autres missions, c'est vrai que des fois j'aimerais faire pleins de choses au niveau activités, mais il faut pas oublier que chez nous les résidents sont externes, et du coup ils viennent dormir, on leur propose des sorties, mais du coup si on développe l'offre, on joue sur les platebandes d'autres institutions. Du coup on doit quand même rester cantonné à notre mission. Chacun son domaine un petit peu. Même si on a pu faire de nouvelles choses comme le tandem-ski, on doit quand même rester ben voilà... notre cahier des charges de base c'est les soins de base, les douches, les accompagnements durant les repas de midi, les soirées, ... Aussi il y a un côté un petit peu administratif qui nous est demandé, heu, tout du long des suivis des choses comme ça, on reste quand même cantonné à ce rôle qui est déjà énorme, on reste quand même pas mal là-dedans.

Mathieu : Dernière question, que pensez-vous du côté administratif du métier ?

Jacky : Je pense que plus on va en-là plus j'ai l'impression qu'on se perd, qu'on se noie dans ce côté administratif, alors ça c'est un avis complètement personnel qui n'engage que moi. Faut pas oublier qu'avant moi j'ai rencontré un éducateur qui m'avait dit que avant ils écrivaient tout sur un carnet de communication, et y'avait quand même un suivi. Alors on est pas acculé, faut pas non plus dire qu'on a une dose, mais quand même des fois je vois qu'on arrive à faire 5-6 notes de suite différentes, voilà il faut transmettre l'information, on est beaucoup de collaborateurs pour beaucoup de jeunes, on avait fait le calcul, un jeune rencontre 11 accompagnants durant la journée ici. Moi ça m'embête des fois, il faut le dire, tu dois rester une heure en plus pour remplir des notes, mais en même temps je remarque que l'info se perd très vite et donc on n'a pas le choix. Même au niveau procédurier, il faut faire des demandes compliquées, tout est compliqué au niveau administratif ici. Tout prend beaucoup de temps. On dépend de [Institution X], quand on a une question il faut toujours appeler, des fois on n'a pas tout de suite les réponses, on court après les gens, donc oui des fois c'est difficile, et des fois on a aussi divers sons de cloches, tout le monde n'a pas la même information, donc oui au niveau administratif c'est parfois compliqué. Honnêtement je pense que c'est quelque chose de propre à notre institution. Mais après au niveau de l'administratif, [ ] suivi des jeunes, c'est indéniable. Y'a quand même beaucoup de choses, de roulements. On a beaucoup de personnel féminin, qui ont des enfants, faut ouvrir les remplacements, faut les former, faut avoir un suivi, donc du coup malheureusement on est obligé. Il est lourd mais malheureusement on est obligé.



#### D) Entretien Mirabelle

Mathieu : Pouvez-vous me raconter comment vous vivez votre activité professionnelle actuellement ?

Mirabelle : Mon activité professionnelle je la vis bien, j'ai du plaisir à aller au travail, de retrouver les jeunes, heu, de pouvoir faire des activités avec eux aussi en dehors du groupe, que ce soit piscine ou une sortie ou autre chose, et puis aussi ben... de pouvoir se retrouver aussi avec les collègues et de pouvoir partager ce qu'on vit aussi, ou en cas de difficulté aussi eh bien d'être avec eux, de pouvoir discuter...

Mathieu : Vous dites que vous êtes là souvent pour vos collègues, mais est-ce que ces difficultés sont difficiles à gérer pour vous ?

Mirabelle : Non ça va, car on se soutient quand même tous, ça, à gérer c'est heu... après ça dépend la difficulté qui est là, à gérer, oui, si c'est une grosse difficulté, ce que je peux faire je le fais, sinon on cherche plus loin ou on pose, on discute de toute façon. On peut toujours chercher de l'aide ailleurs au cas où, au sein de l'institut, auprès de la psychologue, ou si vraiment il y a des difficultés graves, aussi auprès de la sous-directrice...

Mathieu : Vous êtes donc soutenue par le réseau lorsqu'un conflit a lieu. Cela vous aide-t-il beaucoup d'être entourée de cette façon ?

Mirabelle : Effectivement, les situations avec les jeunes ne sont pas toujours évidentes non plus, alors se dire qu'on a toujours la possibilité de poser la question à un collègue si il y a quelque chose que l'on n'arrive pas à gérer, ou juste pour voir si on est dans le bon sens. Y'a des fois où on est seul avec, ou par exemple en cas de crise, on peut aussi se poser la question ou demander à nos collègues si il y a quelque chose qui a déclenché la crise que moi je n'aurais pas vu.

Mathieu : Comment vivez-vous votre relation avec les jeunes de l'institut ?

Mirabelle: Je la vis bien aussi, c'est toujours à s'adapter au jour le jour, même heure par heure, ça dépend quel jeune bien sûr, mais c'est toujours une adaptation et il me faut rester réceptive aussi, ne pas rester bloquée et dire "je veux que ce soit comme ça". Il faut rester flexible, mais aussi mettre un cadre, ça c'est sûr, mais en étant ouvert à de nouvelles informations, ou même de nos collègues qui peuvent me dire " Non écoute je vois ça plutôt comme ça", aussi accepter de se dire que l'on peut changer, ça je sais que c'est important.

Mathieu : Donc vous vous remettez en question, vous pouvez vous dire que vous avez le droit à l'erreur et voilà quoi ?

Mirabelle: Exactement, il y a des fois où je rentre à la maison et se dire là ouais là... effectivement il faut que j'agisse peut-être comme ça, et sinon faire en fonction toujours, vraiment toujours être à s'adapter, être réceptif et vraiment être à l'écoute, beaucoup observer. C'est surtout ça que je trouve important avec les jeunes.

Mathieu : Mettre tout ça en action vous demande beaucoup au quotidien ?

Mirabelle : ça dépend un petit peu de comment ça se passe, par exemple si on a un jeune difficile, tu es sûr qu'à la fin de la journée tu seras fatigué. Je peux quand même dire que quand tu rentres à la maison tu as une certaine fatigue, il faut la poser. Mais ce n'est pas une fatigue, comment je peux dire ça, c'est pas une mauvaise fatigue, c'est une fatigue du travail car c'était intense, entre guillemets c'est quand même intense, puis après c'est lâché et puis heu voilà, c'est une fatigue, ça veut pas dire que je suis au bout du rouleau, mais juste fatiguée.

Mathieu : Quels sont vos sentiments lorsque vous travaillez ?

Mirabelle : En règle générale je suis contente à part le matin (haha). Non c'est vrai en règle générale c'est avec plaisir, mais après ça dépend, des fois y'a des journées ou tu te dis que ça risque d'être un peu long, long sans être long, tu sais que y'a des journées ou ça va te prendre plus, mais en règle générale je vais volontiers au travail pour retrouver les jeunes et les collègues, et puis avancer. Des fois il y a des fatigues qui sont là, mais en général, quand je suis au boulot, je suis au travail. Je suis concentrée sur ma tâche. J'ai l'impression d'être dans une sorte de bulle, je ne sais pas comment expliquer. T'as l'impression que tu travailles là, tu penses à d'autres choses, mais c'est vraiment le travail. Tu fonctionnes dedans. Car tu sais que tu dois respecter des choses, tu as des responsabilités. Tu as une continuité dans le travail à faire, je veux dire que c'est réglé, mais tu peux quand même avoir des couacs, mais c'est quand même toujours un peu ça... Ce qui est bien aussi c'est que ça change. Les horaires sont les mêmes, mais tout d'un coup il peut y avoir un souci, il manque le chariot repas, un jeune fait une crise... il faut gérer tout ça. Tu ne peux pas t'installer dans une routine. Enfin, t'as une routine, mais une routine qui bouge. C'est ça qui est plaisant.

Mathieu : ça vous ferait peur d'être dans un quotidien trop routinier ?

Mirabelle : Je pense que ça m'ennuierait, il faut que ça bouge un peu. Il y a une routine, ça je trouve important vis-à-vis des jeunes et de nous aussi, mais aussi ce qui est diversifié c'est cool aussi. Par exemple, j'allais un soir par semaine à la piscine avec un jeune, mais celui-ci partait ailleurs à chaque fois, voilà, la routine c'est d'aller à la piscine. Mais là, ok. Ou bien s'il se couche au milieu du corridor, et qu'il ne veut pas entrer dans la piscine. Enfin, quand c'est régulier, c'est comme ça, bien sûr tu le fais et tout, mais à un moment donné mais... faut qu'il y ait une stimulation, quelque chose, et puis ben quand y'a le couac... Mais c'est ça que je trouve cool. C'est que ça bouge, tu fais tout le temps des trucs différents.

Mathieu : Dernière question, vous avez le pouvoir de changer quelque chose dans votre travail, mettons que vous avez une baguette magique, que changeriez-vous ?

Mirabelle : Qu'est-ce que je changerais en premier... Les locaux ! franchement je crois que ce serait ça. Les locaux, ce serait une des choses qui pourrait changer pour

être plus adaptés à la population, au handicap, et aussi qu'on soit plus écoutés de ce côté-là. Dans le sens être écouter par rapport à nos besoins, par exemple quand la salle de bain est inondée tu fais quoi... ça engendre des difficultés supplémentaires. J'avais été une fois à une conférence pour sensibiliser les autistes par rapport à l'environnement, à leur partie émotionnelle et sensorielle, il était dit que par rapport à l'environnement, après tu me diras que tu peux tout adapter, mais en somme qu'il fallait faire attention aux couleurs, les angles plus arrondis, moins de bords droits... Je trouve que c'est important car je trouve que nos locaux sont moyens, la cuisine n'est pas adaptée non plus. Ça change notre pratique, car on doit trouver des astuces pour que ce soit adapté aux besoins des jeunes pour qu'ils soient le plus à l'aise possible. Mais des fois tu dois quand même trouver des trucs, tout bêtement pour la douche, peut être que c'est basique pour certains, mais là on a dû chercher des solutions, par rapport à leur handicap, même aussi par rapport à leur bien-être.

Mathieu : D'autres choses que vous voudriez changer dans votre travail ?

Mirabelle : Certains collègues (hahaha), non ça c'est méchant.

Mathieu : C'est vrai ? ça vous pèse des fois vos collègues ?

Mirabelle : Ben là aussi chaque fois il faut que tu t'adaptes, car tu ne veux pas être blessée, ni blesser personne, et ne pas se demander à chaque instant mon dieu est-ce que j'ai fait juste, pas tout refaire dans l'autres sens... Enfin c'est un peu partout pareil, il y a des lâchers prise à faire, et si au pire c'est vraiment trop et que tu veux pas parler avec la personne, tu peux toujours aller parler avec quelqu'un d'autre, aller plus loin. Mais en règle générale, non, ça va. Mais c'est vrai qu'après que c'est tellement diversifié, chacun a ses spécificités... Mais changer non. Changer des choses, changer les locaux comme je te disais avant, ce n'est pas bien penser. Après on n'est pas architecte. Sinon je ne vois pas vraiment... Quant à la direction, c'est vrai que l'écoute pourrait être meilleure, mais déjà si on s'entend avec les collègues c'est déjà quand même beaucoup... On a des week-ends que je trouve cool, je ne pense pas qu'il faut les changer.

Des fois ce que je trouve dommage, c'est que des personnes restent butées et voudraient par exemple que les parents changent, mais après c'est leur vie, on est là pour encadrer, les soutenir. Ensuite tout change selon les caractères, certains sont plus réceptifs que d'autre. Chacun est différent. Ça des fois... voilà, ce n'est peut-être pas à changer, mais s'ils se remettaient en question ce serait bien. Après il faut accepter mais bon.

Aussi les petits conflits dans l'institution, ce serait bien de pouvoir discuter parfois... chacun reste sur ses positions, on n'est pas beaucoup non plus, mais après bien sûr chacun veut mettre sa touche. Certains veulent être plus importants que d'autres. Mais je pense que c'est un peu partout pareil.

## E) Maslach Burn-out Inventory

### Test d'Inventaire de Burnout de Maslach - MBI

Comment percevez-vous votre travail ? Etes-vous épuisé(e) ?  
 Quelle est votre capacité à gérer votre relation aux autres ?  
 Où en êtes-vous sur votre degré d'accomplissement personnel ?

- Précisez la fréquence à laquelle vous ressentez la description des propositions suivantes en entourant le chiffre correspondant avec :

- 0 = Jamais
- 1 = Quelques fois par an, au moins
- 2 = Une fois par mois au moins
- 3 = Quelques fois par mois
- 4 = Une fois par semaine
- 5 = Quelques fois par semaine
- 6 = Chaque jour

- Additionnez les scores obtenus dans chacune des 3 dimensions proposées au bas du questionnaire. Voyez si ces scores sont à un degré « faible », « modéré » ou « élevé ».

	Jamais ↓			Chaque jour ↓		
01 - Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5 6
02 - Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	0	1	2	3	4	5 6
03 - Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0	1	2	3	4	5 6
04 - Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent	0	1	2	3	4	5 6
05 - Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets	0	1	2	3	4	5 6
06 - Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0	1	2	3	4	5 6
07 - Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5 6
08 - Je sens que je craque à cause de mon travail	0	1	2	3	4	5 6
09 - J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	0	1	2	3	4	5 6
10 - Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0	1	2	3	4	5 6
11 - Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0	1	2	3	4	5 6
12 - Je me sens plein(e) d'énergie	0	1	2	3	4	5 6
13 - Je me sens frustré(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5 6
14 - Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail	0	1	2	3	4	5 6
15 - Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5 6
16 - Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	0	1	2	3	4	5 6
17 - J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5 6
18 - Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5 6
19 - J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0	1	2	3	4	5 6
20 - Je me sens au bout du rouleau	0	1	2	3	4	5 6
21 - Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	0	1	2	3	4	5 6
22 - J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0	1	2	3	4	5 6

**Total du Score d'Épuisement Professionnel (SEP)**

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20

SEP =

Épuisement Professionnel	SEP < à 17	18 < SEP < 29	30 < SEP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

**Total du Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie (SD)**

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 05. 10. 11. 15. 22

SD =

Dépersonnalisation	SD < à 5	6 < SD < 11	12 < SD
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

**Total du Score Accomplissement Personnel (SAP)**

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.

SAP =

Accomplissement Personnel	SAP < à 33	34 < SAP < 39	40 < SAP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Degré de Burn Out

Attention si vos scores SEP et SD se trouvent tous les deux dans le rouge !

Surtout si votre degré d'accomplissement est également dans le rouge !!!

SEP	L'épuisement professionnel (Burn Out) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatiguant, stressant... Pour Maslach, il est différent d'une dépression car il disparaîtrait pendant les vacances.
SD	La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues...), c'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observable par des discours cyniques, dépréciatifs, voire même par de l'indifférence.
SAP	L'accomplissement personnel est un sentiment « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Il assure un épanouissement au travail, un regard positif sur les réalisations professionnelles.

Maslach, C et col. (2006). *Burn-out : l'épuisement professionnel*. Presses du Belvédère.