



Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales

L'usure professionnelle des travailleurs sociaux : le cas de l'Association Le Coin
Familial



Étudiante : ROUTIER Marion

Master : Master 2 Droit et Économie des Ressources Humaines (DERH)

Directeur de mémoire : Monsieur BEN LAKHDAR Christian

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur Christian BEN LAKHDAR. Je le remercie de m'avoir aidé et soutenu lors des moments difficiles. Toujours disponible et à l'écoute, il a su m'encadrer et m'orienter dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie Madame Djamila MERZAGUI, tutrice de stage et Directrice Générale de l'Association Le Coin Familial de m'avoir accepté en tant que stagiaire RH. Bienveillante, à l'écoute et dotée d'une immense gentillesse, je tiens à la remercier pour le déroulement de ce stage.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes pour leur aide et leur soutien dans la réalisation de mon stage :

Madame Isabelle VANDEVIVERE, Assistante de Direction, avec qui j'ai pu travailler en étroite collaboration tout au long de mon stage. Elle m'a partagé ses connaissances et m'a été d'une aide précieuse pour la réalisation de mes missions. Je l'a remercie pour le temps qu'elle m'a accordé, son écoute, sa patience et sa bienveillance.

Monsieur Thomas CHEVALIER et Virginie MARTIN, tous deux Comptables, pour leur gentillesse, leur écoute et leur aide.

Monsieur Grégory GODARD, Directeur Coordinateur des Etablissements et des Services, pour ses conseils, sa bienveillance et sa bonne humeur.

Les salariés de l'association de m'avoir accordé du temps pour mes entretiens et d'avoir répondu honnêtement à mes questions. Ils ont été d'une grande aide dans l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je remercie Monsieur Christophe FADDOUL, Directeur Général de l'Association Accueil et relais, et Madame Julie DUBOIS, Chargée de missions, de leur gentillesse et bienveillance à mon égard malgré le fait que mon stage ne se déroulait pas pour cette association.

À tous ces intervenants, je les remercie.

Sommaire

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Présentation de l'Association	4
I) Le Coin Familial : une Association au cœur de l'action sociale	4
A) L'histoire de l'Association.....	4
B) Territoire d'intervention et missions.....	4
II) Une Association fragilisée par la crise.....	5
A) Un redressement judiciaire	5
B) Les missions confiées durant le stage	6
Chapitre 2 : L'usure professionnelle des travailleurs sociaux	7
I) Le travail social : une définition complexe	7
A) Tentative de définition	7
B) Ce que nous dit la loi	9
C) Quid des travailleurs sociaux.....	10
D) Un métier majoritairement féminin sous domination masculine.....	11
II) L'usure professionnelle : une forme particulière de souffrance au travail	12
A) L'étymologie : l'importance du sens des mots.....	12
B) Son évolution dans l'histoire	13
C) Définition	13
D) Caractéristiques, symptômes et signes.....	16
E) Les causes	17
F) Les facteurs.....	17
1) Facteurs liés aux changements.....	17
2) Facteurs techniques	19
3) Facteurs environnementaux	20
4) Facteurs socioculturels	21

Chapitre 3 : Enquête, méthodologie et résultats.....	23
I) Mise en place d'une démarche qualitative	23
A) L'entretien semi directif	23
B) Population étudiée	24
II) Les résultats.....	25
A) Des facteurs sources d'usure professionnelle.....	25
1) Des changements incessants.....	25
2) Facteurs techniques	27
3) Le métier du travail social en lui-même	27
B) Des éléments permettant de relativiser l'usure.....	28
1) Le travail social : un métier de cœur	28
2) Des « hobbies » pour tenir : chacun sa passion	28
III) Les limites	29
A) L'échantillon	29
B) Des établissements sans voix	29
IV) Discussion	29
 Chapitre 4 : Recommandations	 31
I) Mise en place d'une supervision d'équipe.....	31
II) Former les travailleurs sociaux.....	32
 Conclusion	 34
 Bibliographie	 36
 Annexes	 38
Annexe 1 : Schéma manifestations et causes de l'usure professionnelle.....	38
Annexe 2 : Trame des entretiens semi-directifs.....	39

Introduction

En France, les régimes de retraites se sont développés après la seconde Guerre Mondiale. Aujourd'hui, le système de retraite en France repose sur un financement par répartition. Celui-ci est basé sur la solidarité entre les générations. En effet, les cotisations prélevées sur les actifs au cours d'une année sont redistribuées aux retraités sur la même période. Néanmoins, depuis de nombreuses années, notre système est menacé par le vieillissement de la population, notamment dus à la faiblesse des taux de fécondité depuis les années 1970, l'allongement de la durée de la vie et du déplacement progressif des générations du baby boom dans la pyramide des âges. Le bilan démographique ne cesse de se dégrader. Selon les sources de l'Insee, il y a eu 730 000 naissances en France en 2020 contre 916 400 en 1971 (hors Mayotte).

Dans un rapport de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) publié en octobre 2020, Marion Gilles (docteure en sociologie), met en avant le fait que prévenir l'usure professionnelle pourrait relever le défi du vieillissement démographique qui est le principal problème dans la question des retraites en France mais aussi dans de nombreux pays d'Europe. À moyen terme, le rapport entre les retraités et les personnes actives sera accru quand les générations nombreuses du baby boom seront à la retraite. Les entreprises sont donc confrontées au vieillissement de la population active et les français savent pertinemment qu'ils vont devoir travailler de plus en plus longtemps. Si les conditions de travail étaient favorables, ces évolutions ne seraient pas une source de problème. Malheureusement, certaines caractéristiques du travail ont des effets néfastes sur la santé des salariés et sont sources d'usure professionnelle.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons uniquement aux caractéristiques du travail social puisque mon stage de fin d'étude s'est déroulé au sein de l'association Le Coin Familial qui emploie majoritairement des travailleurs sociaux. De par leur métier, ils font face à des conditions très difficiles qui font jouer à la fois des problèmes de dimensions économiques, politiques, juridiques, sexuelles ou encore morales (Karse, 2011). Ces professionnels travaillant en permanence avec l'être humain sont, *de facto*, exposés à des sollicitations émotionnelles, mentales et affectives et qui rendent plus enclins à développer au fil du temps, de l'usure professionnelle. C'est en ce sens qu'il est important de prévenir l'usure professionnelle pour relever le défi du vieillissement au travail et le maintien durable de l'emploi. L'usure professionnelle représente des enjeux importants sur les dispositifs actuels et futurs de retraite et, invite donc à se questionner sur le travail, notamment avec ses évolutions et ses conditions. Cette usure peut affecter, un jour ou l'autre, des personnes

passionnées, fortes, altruistes et aussi bien les jeunes et les personnes en fin de carrière. Du point de vue des Ressources Humaines, il est important de prendre en compte ce phénomène de par les conséquences néfastes qu'il engendre pour l'entreprise : absentéisme, turn-over, inaptitude ou encore démotivation de la part des salariés.

Le mot « usure » est généralement associé à un objet. Un peu dégradant pour un être humain de dire qu'il est usé, il préférera dire qu'il est « fatigué ». Or, ces deux adjectifs sont pourtant des synonymes. Comme nous pourrions le voir dans le chapitre 2, le terme « usure professionnelle » est une expression qui a récemment fait son apparition au sein de la presse spécialisée française du travail sanitaire et social à la fin des années 1980. C'est au psychanalyste américain Herbert Freudenberger que nous devons, au début des années 1970, l'apparition de cette expression, non sans mal à définir, dans le domaine psycho-social. En effet, nous verrons que la définition de l'usure professionnelle ne fait pas consensus. Habituellement associée aux notions du vieillissement et de la pénibilité au travail, elle est mise en parallèle avec une « appréciation en matière d'inaptitude au travail ou d'inégalités sociales au regard de l'espérance de vie » (Van Droogenbroeck Adeline, & Guiné Anouk, 2019). Aussi, la définition du travail social ne fait pas l'unanimité chez les auteurs. Ce que font réellement les travailleurs sociaux n'est pas clairement identifié. Avec un même diplôme, selon que le travailleur social soit dans le secteur public ou privé, celui-ci exercera des métiers différents et occupera des postes avec des profils diversifiés. De plus, nous ne savons pas, avec exactitude, où commencent et où finissent les professions du travail social. Cette complexité de définir le travail social peut s'expliquer par trois facteurs que nous étudierons par la suite.

Le choix de ce sujet portant sur l'usure professionnelle des travailleurs sociaux n'est pas anodin. Il provient d'un constat fait sur certains entretiens professionnels utilisés dans le cadre de ma principale mission qui portait sur l'élaboration du plan de développement des compétences. L'usure professionnelle peut avoir de lourdes conséquences économiques sur l'entreprise mais aussi des effets néfastes sur la santé des salariés qu'il est important de prendre en compte. L'objectif des Ressources Humaines, à mon sens, est de pouvoir garantir la bonne santé de l'entreprise mais aussi celle des salariés. C'est pourquoi ici, nous allons tenter de mettre en lumière les facteurs susceptibles de déclencher de l'usure professionnelle chez les travailleurs sociaux au sein de l'Association Le Coin Familial. Pour répondre à cette problématique, j'ai mis en place des entretiens semi-directifs en trois phases en m'aidant, notamment, d'une trame préalablement établie mais non figée.

L'objectif de ce mémoire, à travers mes recherches et mes entretiens, est de comprendre et reconnaître les facteurs de l'usure professionnelle (encore mal connus aujourd'hui), pour si possible l'éviter ou encore la surmonter. Mais avant de pouvoir agir sur les différents facteurs pour la limiter, il convient tout d'abord de connaître l'Association dans laquelle travaillent ces travailleurs sociaux (chapitre 1) et de comprendre ce terme d'usure professionnelle et de travail social (chapitre 2). Une fois que nous aurons mis en exergue les éléments permettent d'appréhender l'usure professionnelle des travailleurs sociaux, nous réaliserons une enquête et mettrons en avant les résultats obtenus (chapitre 3). Suite à la conclusion de cette analyse et des éléments mis en lumière susceptibles de déclencher de l'usure professionnelle au sein de l'Association, nous élaborerons des recommandations afin de la limiter (chapitre 4).

Chapitre 1 : Présentation de l'Association

I) Le Coin Familial : une Association au cœur de l'action sociale

A) L'histoire de l'Association

L'Association le Coin Familial s'adapte aux besoins de la Société pour venir en aide et réinsérer les personnes en grande difficulté afin de leur permettre de trouver ou de « retrouver » leur place dans notre société actuelle, sans cesse en constante évolution. Dans les années 1970, sur le territoire de Bapaume¹, les mères célibataires, souvent en situation de grande précarité, accouchaient à la Maternité du Centre Hospitalier et intégraient ensuite le Centre Maternel attenant. C'est pour venir en aide à ces « filles mères » qui après la naissance de leur enfant, et plus particulièrement en milieu rural, étaient rejetées par leurs familles que quelques bénévoles créent en 1977, l'association Le Coin Familial. Sa vocation initiale était alors de venir en aide bénévolement aux mères isolées tout juste sorties de la Maison maternelle du Centre Hospitalier de Bapaume.

En 1983, suite à la fermeture du centre Maternel, l'association prend le statut de CHRS² et met en place un « Service de suite » destiné à l'accueil des mères de famille nombreuse. A partir de 1998, Le Coin Familial s'installe à Arras et engage une dynamique de développement pour répondre aux nécessités du territoire et à la demande de l'administration. Cela aboutit à la création d'un CHRS féminin et d'un CHRS masculin, à la mise en place d'un Service Logement, d'un Service d'Insertion par l'Activité Économique (IAE) avec des activités de repassage et de bâtiment, d'une "Pension de famille" et de la "Maison des Parents".

B) Territoire d'intervention et missions

L'association intervient sur les territoires de Bapaume, d'Hénin-Carvin et Arras. Aujourd'hui, les missions de l'association, déclinées en établissements, services et dispositifs, s'articulent autour de 4 domaines d'intervention :

- l'hébergement (près de 180 places),
- l'accès au logement autonome (près de 340 ménages suivis) : solutions de mise à l'abri et de mise à distance par des dispositifs d'hébergement d'urgence ou de logement un accompagnement pour l'insertion via le logement autonome,

¹ Commune rurale alors peuplée de 3 700 habitants située au sud d'Arras, chef-lieu du département du Pas de Calais dans la région des Hauts de France.

² Centre d'hébergement et de Réinsertion Sociale.

- l'accès à la formation et à l'emploi (près de 70 personnes accompagnées) : aide pour l'accès à la formation et à l'emploi autour de la confection de vêtements et d'accessoires, le repassage, les gros et second œuvre du bâtiment, le maraîchage bio et l'entretien des espaces verts et un soutien à la famille et à la parentalité,
- l'aide à la fonction parentale (70 situations orientées par les services sociaux et de justice).

Inscrites dans une logique d'ensemblier socio-économique, les missions permettent à l'association de répondre aux multiples problématiques sociales identifiées sur ces territoires d'intervention et d'accompagner chaque année près de 1 500 personnes. Perte d'emploi, violences conjugales, conflits familiaux, ou encore rupture de liens sociaux, chaque situation est unique et parfois très complexe. C'est en cela que l'Association aide les usagers à sortir de l'impasse en proposant des solutions concrètes : accueil, mise à l'abri, hébergement, accompagnement vers le logement autonome, vers la formation et vers l'emploi.

II) Une Association fragilisée par la crise

A) Un redressement judiciaire

En dépit de l'impressionnante évolution qu'a connue Le Coin Familial depuis sa création en 1977, elle n'en est pas moins restée invincible. Dans un jugement rendu le 13 février 2015, l'association, en grande difficulté financière, est placée en redressement judiciaire. En cessation des paiements³, elle affiche à cette époque un déficit de près de 1.2 million d'euros. L'objectif premier était donc de renflouer ses dettes : limitation des dépenses, suppression des voitures de société pour les chefs de services, licenciements etc. Tous ces éléments ont fragilisé l'association et ont engendré de la frustration voire de l'incompréhension chez certains salariés créant, de ce fait, un climat social assez tendu. Ne pouvant plus assumer l'embauche de nouveaux salariés, le pôle Ressources Humaines de l'association est resté sans véritable Responsable RH. Les missions relatives à ce pôle étaient donc confiées à l'Assistante de Direction.

Au fil des années, le droit du travail ainsi que les obligations de l'employeur sont devenus de plus en plus importants. Aujourd'hui, l'Assistante de Direction doit consacrer de plus en plus de temps à ces missions tout en gardant les siennes. Mon arrivée au sein de l'association en stage alterné à partir du mois de janvier lui a donc permis de se recentrer sur ses missions de base.

³ Lorsque la trésorerie dont dispose une entreprise n'est plus suffisante pour régler ses dettes.

B) Les missions confiées durant le stage

Comme j'ai pu l'évoquer dans la partie ci-dessus, l'objectif principal de l'association était de l'ordre économique. De ce fait, certaines missions relatives au RH ont été mis au second plan afin d'éviter la liquidation judiciaire. Aujourd'hui, cet objectif a été atteint avec brio. De ce fait, il a fallu se mettre au point sur les obligations de l'employeur et les aspects pratico-pratiques RH : mise à jour de l'affichage obligatoire, achat de panneaux manquants pour l'affichage, contrôle des heures de délégation, suivi des visites d'intervention et de prévention (VIP), point sur les clauses des contrats de travail etc.

En étroite collaboration avec l'Assistante de Direction et avec l'appui de la Directrice Générale, ma principale mission, non pas des moindres, a été de mettre en place le plan de développement des compétences (plan de formation). Nécessitant de la rigueur, de l'attention et beaucoup de temps, cette mission fût pour moi une réelle source d'apprentissage. Pour alimenter ce plan, j'ai dans un premier temps épluché l'ensemble des entretiens professionnels des salariés afin de faire un point sur les types de formations les plus demandées. Ensuite, un comité de direction (CODIR) s'est tenu dans le cadre de l'élaboration de ce plan. Ainsi, les chefs de service et la direction ont pu se mettre en accord sur les formations à prévoir ou non. Bien entendu, les formations obligatoires (initiales et recyclages) ont fait l'objet de priorités : SST (Sauveteur Secouriste du Travail), habilitation électrique et incendie. Pour faire suite aux points sur les formations à mettre en place, il a fallu contacter les organismes adéquats afin de prévoir des devis.

Après acceptation de la Directrice Générale, ci-dessous le déroulement :

- Renvoyer le devis dûment signé à l'organisme pour inscrire le ou les salariés,
- Inscrire la formation sur le plan de développement des compétences et sur l'OPCO web,
- Prévenir les chefs de service.

Le budget du plan de développement de compétences – qui remplace depuis le 1^{er} janvier 2019 le plan de formation – n'est pas élastique. Des rendez-vous avec l'OPCO santé se sont déroulés dans le but de faire un point sur le budget des formations prévues.

C'est grâce à cette mission relative à l'élaboration de ce plan que ce mémoire a vu le jour. En effet, à la lecture des entretiens professionnels dans le but de l'alimenter comme expliqué ci-dessus, j'ai pu constater que plusieurs salariés faisaient ressortir à travers cet entretien leur fatigue, leur stress ou encore leurs inquiétudes face au manque de moyens. Ce sont des éléments tels que ceux que je viens de citer qui peuvent causer, au fil du temps, de l'usure professionnelle. C'est donc cette analyse qui m'a conduite au sujet de mon mémoire dans le but comprendre l'usure professionnelle des travailleurs sociaux afin de pouvoir la limiter.

Chapitre 2 : L'usure professionnelle des travailleurs sociaux

I) Le travail social : une définition complexe

A) Tentative de définition

Le travail social est une « discipline peu identifiée et difficile à situer dans les hiérarchies savantes et académiques, le travail social n'a pas de figures emblématiques. La littérature francophone qui lui est consacrée se concentre chez les éditeurs, certes reconnus, mais dont le prestige est relatif » (Jean-François Gaspar, 2012). En effet, ce que font réellement les travailleurs sociaux n'est pas clairement identifié. Nous ne savons pas, avec exactitude, où commencent et où finissent les professions du travail social. Avec un même diplôme, selon que le travailleur social soit dans le secteur public ou privé, celui-ci exercera des métiers différents et occupera des postes avec des profils diversifiés.

Pour le sociologue François Dubet, personne ne peut définir la « spécificité professionnelle » des travailleurs sociaux, car elle est « proprement indéfinissable, parce qu'elle est la réduction du programme institutionnel ». En d'autres termes, que chaque travailleur social est à lui seul, un « programme institutionnel » (Jean-François Gaspar, 2012). Cette façon de penser que le travail social ne peut être défini, est aussi partagée par le sociologue et philosophe Saül Karsz. Pour lui, le travail social est très généralement traité sous un mode particulier qu'il appelle « l'indéfinition ». Cette indéfinition montre une carence inquiétante. En effet, plus une définition reste implicite, plus la discussion (sur ce sujet) sera difficile et délicate (Saül Karsz, 2011). De plus, ce manque de clarté envers cette notion est susceptible d'être source de conflits entre des interlocuteurs.

Mais pourquoi est-ce si compliqué de définir le travail social ? Cette difficulté peut s'expliquer par trois facteurs. Premièrement et comme nous l'avons vu précédemment, le travail social recouvre un large panel non limité de métiers. Ce terme, qui représente une identité professionnelle chez les travailleurs sociaux, ne recouvre en réalité l'intitulé d'aucune profession en particulier mais un ensemble de professions les plus diverses (Imbert Fabienne, 2010). Quand on parle des « travailleurs sociaux », cela peut faire référence à des éducateurs spécialisés, des moniteurs éducateurs, des conseillers en insertion professionnelle (CIP) ou encore des assistants de service social, pour ne citer qu'une infime partie des métiers relevant du diplôme d'état. Or, chaque métier que nous venons de citer relève d'un diplôme spécifique qui nécessite des savoirs être, savoirs faire ou encore des compétences propres à chacun. Deuxièmement, le travail social a connu de profondes mutations. « Il est passé de l'assistance à la relation d'aide puis l'accompagnement et à la structure des parcours » (Imbert Fabienne, 2010).

Au fil des années, de nombreux changements se sont imposés, notamment au niveau organisationnel et de la population accueillie. Nous les examinerons succinctement dans la suite de ce mémoire et verrons en quoi ils impactent les travailleurs sociaux sur leur santé. Pour finir, l'appellation « travail social » n'a pas toujours eu ce sens. En effet, pendant la période de l'entre-deux-guerres, le terme « travail social » était employé à cette époque, uniquement pour désigner la profession d'assistant de service social. Trois raisons peuvent expliquer cela. Premièrement, le terme *social work* (anglo-saxon) ne recouvre que ce type de métier pour les anglais. Deuxièmement, son organisation et la création d'un diplôme d'État en France en 1932 lui donne une légitimité (Perrot Geneviève, 2008). On dit d'ailleurs que les assistants de service social ont constitué la profession sociale emblématique puisqu'elle a été la première à se professionnaliser, s'organiser et s'institutionnaliser. Pour finir, les autres professions que nous connaissons aujourd'hui n'étaient pas encore nées pour la majorité. Par exemple, il aura fallu attendre 1967 pour que soit créé le diplôme d'état d'éducateur spécialisé, soit 35 ans après le diplôme d'assistant de service social. L'appellation « travail social » désigne l'ensemble des professions sociales uniquement depuis 1975.

Malgré la complexité de définir travail social, ce terme est pourtant inscrit dans le nouveau dictionnaire critique de l'action social : « Le travail social est entendu couramment comme un ensemble d'activités sociales conduites par des personnes qualifiées, dans le cadre d'une mission autorisée et/ou légale au sein de structures publiques ou privées, en direction d'individus ou de groupes en difficulté, afin de contribuer à la résolution de leurs problèmes(...) Si elle s'impose maintenant comme telle, cela n'a pas toujours été le cas et elle reste l'objet de débats ».

Le travail social est aussi couramment défini comme « l'ensemble d'activités sociales conduites par des personnes qualifiées, dans le cadre d'une mission autorisée et/ou prévue par la loi, au sein de structures publiques ou privées, en direction de personnes ou de groupes en difficulté, afin de contribuer à la résolution de leurs problèmes » (Ravon Bertrand, 2012).

Lors de mes entretiens que nous examinerons par la suite, j'ai trouvé intéressant voire pertinent, de demander à un éducateur spécialisé de définir lui-même cette notion. Pour lui, le travail social (du point de vue de l'insertion) c'est « être aux côtés d'une personne pour l'accompagner et l'aider dans la réalisation d'un projet afin de surmonter ses difficultés ». On remarque que cette définition concorde bien avec celles données ci-dessus. Néanmoins, on peut voir qu'il a bien insisté sur le fait qu'il définissait le travail social « du point de vue de l'insertion ».

Or, la définition inscrite dans le nouveau dictionnaire critique de l'action sociale et celle donnée par le professeur de sociologie, Bertrand Ravon, ne font toutes les deux aucune distinction quant au domaine d'action dans lequel le travailleur social exerce son métier. Il serait peut être intéressant

qu'une distinction soit élaborée afin de rendre plus précise et circonscrite cette définition- *ô combien large*- du « travail social ». On peut donc se demander si cette distinction est élaborée aux yeux de la loi ?

B) Ce que nous dit la loi

Le travail social est défini à l'article D142-1-1 du code de l'action sociale et des familles (casf) :

« Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement.

A cette fin, le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins. Il se fonde sur la relation entre le professionnel du travail social et la personne accompagnée, dans le respect de la dignité de cette dernière.

Le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social. »

Cette définition, tout aussi imposante que celle donnée dans le nouveau dictionnaire critique de l'action sociale, ne nous éclaire pas plus quant aux métiers qu'englobe le travail social. En effet, alors que cet article stipule que « le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles », le dictionnaire nous dit que « le travail social est entendu couramment comme un ensemble d'activités sociales conduites par des personnes qualifiées ». On comprend bien que le travail social fait référence à un « ensemble » d'activités professionnelles exercées dans le champ social mais ces définitions ne nous donnent aucune information sur qui sont, de ce fait, les travailleurs sociaux.

C) Quid des travailleurs sociaux

Maintenant que nous avons pu définir (non sans mal) le « travail social », il serait intéressant de comprendre qui sont les travailleurs sociaux. En effet, mon travail porte sur l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. Il est donc important de comprendre qui ils sont.

Selon la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS), dans sa publication en date de décembre 2000, les travailleurs sociaux peuvent se définir comme: « assurant une présence quotidienne auprès de personnes qui rencontrent des difficultés et ont besoin d'une aide en raison de leur situation sociale ou familiale, de leur handicap, de leur âge ou encore de leur état de santé ». Ils constituent aussi « un ensemble hétérogène de professionnels conduisant à de multiples actions en direction de personnes ou de groupes confrontés à des difficultés sociales importantes » (Ravon Bertrand, 2012).

Actuellement, les travailleurs sociaux se distinguent en quatre grandes catégories :

1. accompagnement social,
2. dominante éducative,
3. dominante animation,
4. et l'accueil à domicile.

Dans ce mémoire, la catégorie à laquelle je fais référence lorsque je parle des « travailleurs sociaux » est celle de l'accompagnement social. Tout d'abord, parce que les missions, les domaines d'intervention de l'Association tournent autour de l'accompagnement dont l'objectif principal, comme nous avons pu le voir dans le chapitre 1, est de réinsérer les usagers dans la société. Et pour finir, parce que les entretiens que j'ai effectués pour alimenter mes recherches se sont fait auprès d'éducateurs spécialisés (ES) s'occupant : d'hommes auteurs de violences conjugales (CHRS masculin), d'adultes souvent accompagnés de leur famille ayant des difficultés d'insertion dans la société (CHRS Féminin) ou travaillant au Service logement.

Selon une enquête de la DRESS publiée en septembre 2014, la France métropolitaine comptait 1,2 million de travailleurs sociaux au 31 décembre 2011. Ce chiffre considérable (dû à la définition étendue du travail social) ne correspond sûrement plus à la réalité du marché du travail actuel. Or, aucune enquête n'a été effectuée depuis, malgré une mise à jour en décembre 2020 de cette publication. On remarque qu'en France, il existe un vide au niveau des statistiques sur le travail social qui pourrait, à mon sens, s'expliquer par sa définition trop large- que ce soit celle du code de l'action sociale et des familles (utilisée par la DRESS) ou du nouveau dictionnaire critique de l'action sociale -

et qui ne fait pas consensus aujourd'hui. Sur les 1.2 million de travailleurs sociaux, aucun chiffre n'est donné sur la proportion d'hommes et de femmes. Le travail social a souvent été perçu comme un métier à prédominance féminine, on peut donc penser que ce chiffre regroupe une grande majorité de femmes. Mais est-ce encore le cas aujourd'hui ?

D) Un métier majoritairement féminin sous domination masculine

Lorsque nous parlons des assistants de service social, nous utilisons instantanément le nom féminin « assistante sociale ». Cette féminisation involontaire des professions du domaine social est tout simplement liée au fait que se sont majoritairement des femmes qui exercent dans le social. Selon un article de l'ANAS (association nationale des assistants de service social) publié en juillet 2019, 4/5 des personnes qui travaillent dans le domaine du travail social sont des femmes.

Les chiffres de l'Association Le Coin Familial ne dérogent pas à cette constatation. En 2020, sur les 77 salariés (CDD et CDI), 49 sont des femmes. L'association emploie donc 64 % de femmes contre 36% d'hommes. Mais où les hommes sont-ils passés ? Pourquoi la profession est-elle à ce point féminisée ?

Quatre éléments peuvent permettre de rendre compte de la place des femmes dans l'univers du travail social rejeté par les hommes. Tout d'abord, « la profession a été marquée d'emblée par les perspectives hygiénistes- intimes, affectives, « privée »- des modes de prise en charge. Ces perspectives étaient (et restent) portées par les femmes en tant que mère (...)» (Jean-François Gaspar, 2012). Ensuite, cette féminisation est liée à l'histoire du travail social en France : participation dès la fin du XIXème aux composantes féminines des mouvements ouvriers et développement au XXème siècle (pendant l'entre-deux guerres) des femmes qui s'émancipent et travaillent dans diverses formes de services sociaux des institutions sociales ou encore dans des jardins d'enfant⁴. Troisièmement, les hommes sont surreprésentés (comme dans la majorité des métiers) dans des emplois liés à la direction, la formation et à l'encadrement. Cela se prouve encore une fois au sein de l'association. Sur les quatre chefs de service, une seule cheffe de service est une femme. Pour finir, la question du genre reste encore trop silencieuse dans la littérature relative aux professions du social, dans les recherches ou encore dans les centres de formation (Jean-François Gaspar, 2012).

⁴ Nouveau dictionnaire critique d'action sociale, p589.

À partir des définitions que nous venons de voir, nous pouvons dire que les professions du travail social représentent une « mosaïque » des métiers. Ces métiers, tels des petits cubes que l'on assemble de façon juxtaposés, forment ce que l'on appelle « le travail social ». De l'éducateur spécialisé, en passant par le moniteur éducateur, l'auxiliaire de vie ou le conseiller en économie sociale et familiale pour n'en citer que quelques uns, tous ces métiers renvoient au travail social. Or, chaque profession a des missions, des compétences, des savoirs faire ou encore des savoirs être qui lui sont propres. Dans ce secteur, les travailleurs sociaux sont en permanence en contact avec l'être humain. Il est donc important pour les Ressources Humaines (ou l'employeur) de prêter attention aux salariés pour éviter qu'ils ne sombrent dans, ce que l'on nomme aujourd'hui, « l'usure professionnelle ».

II) L'usure professionnelle : une forme particulière de souffrance au travail

A) L'étymologie : l'importance du sens des mots

Venant du grec *etumologia*, le mot « étymologie » signifie « le vrai sens d'un mot ». Qu'en est-il du mot usure ? En quoi est-ce important de comprendre d'où il provient ? Dans ce mémoire, j'ai décidé de chercher l'étymologie du mot usure principalement pour une raison. Lorsque j'ai commencé mes entretiens, j'ai averti les salariés que ce mémoire allait traiter de « l'usure professionnelle ». Une salariée, avant même de commencer l'entrevue, m'a fait remarquer qu'elle n'était pas « usée » mais « fatiguée ». Or, ces deux mots sont des synonymes. Néanmoins, comme nous avons pu le voir dans l'introduction, « l'usure » est un terme plus péjoratif. Bien souvent, ce terme est associé à un objet bon à jeter, ce qui voudrait dire qu'un salarié victime d'usure professionnelle ne serait bon qu'à « jeter » en dehors du monde du travail comme une fatalité ? Comme si plus rien n'était possible pour lui, tel par exemple, une chaussure trouée que l'on jette ? La réaction suscitée par cette salariée lors de l'emploi de ces mots « usure professionnelle » et la connotation qu'ils renvoient m'ont amené à chercher plus en profondeur, le sens de ce terme.

Sans trop rentrer dans les détails qui, à mon sens, prendraient bien trop de temps. Nous pouvons juste retenir que le dérivé du mot « user », du latin « usare » signifie « faire usage de, se servir, employer ». Selon le psychologue clinicien Jean-Louis Fouchard, « se servir de » vient de « uti », participe passé du verbe latin et qui signifie « a servi de ». Il reprend, dans ce sens, une publicité des piles de la marque Wonder qui décrivait bien le sens du mot usure dans son slogan « Les piles ne s'usent que si l'on s'en sert ». Avec cette traduction et cette publicité, on comprend bien que

l'utilisation du mot « usure » fait donc référence à quelque chose qui, de par les actions répétées et son utilisation massive, ne peut plus servir. Le salarié victime d'usure professionnelle ne pourrait donc plus servir dans son métier ? Comment ce terme est-il arrivé dans le monde du travail ?

B) Son évolution dans l'histoire

« L'usure professionnelle », également appelée « épuisement professionnelle » sont des expressions qui ont récemment fait leur apparition au sein de la presse spécialisée française du travail sanitaire et social à la fin des années 1980. L'usure professionnelle est la traduction du mot « *burn out* » qui appartient à la littérature nord-américaine. C'est au psychanalyste américain Herbert Freudenberger que nous devons, au début des années 1970, l'apparition du *burn out* dans le domaine psycho-social. A l'origine, le terme *burn out*, lorsqu'il est appliqué dans le champ de l'aérospatial, correspond à l'épuisement du carburant d'une fusée due à une demande excessive d'énergie qui entraîne une surchauffe et *in fine*, conduit à l'explosion de son réacteur. En 1974, Freudenberger transfère ce terme dans le champ des professions d'aides. Dès lors, le *burn out* désigne alors un « auto-épuisement de ses propres ressources physiques et mentales causé par un effort démesuré effectué pour atteindre un but utopique ou consécutif aux exigences relationnelles excessives au sein des profession d'assistance »⁵. Mais comment définir l'usure professionnelle ?

C) Définition

Définir l'usure professionnelle n'est pas si simple. Il ne suffit pas de prendre le dictionnaire pour comprendre ce terme. En effet, de par les publications de chercheurs, il existe aujourd'hui une multitude de définitions que l'on pourrait lui donner. Dans ce mémoire, l'objectif n'est pas de montrer le panel existant, mais bien de comprendre à quoi le terme « usure professionnelle » fait référence. Mais pourquoi existe-t-il autant de définitions plausibles ? Cela peut s'expliquer par le fait que l'usure professionnelle est problématisée de deux manières différentes.

Premièrement, en 1970, le problème de l'usure a commencé par être délimité du côté des professionnels de santé impliqués dans la relation de soin. Le diagnostic « psychologique » est établi en terme de « syndrome d'épuisement professionnel » (*burn-out*) dû aux exigences relationnelles : souffrance des patients et impuissance des professionnels face à certaines situations. Deuxièmement, depuis les années 1990, ce problème face à l'usure professionnelle désigne, dans

⁵ Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale, p609-611.

une perspective psychosociologique ou sociologique (et non plus psychologique) « les atteintes à l'exercice du métier consécutives aux profondes transformations des conditions de travail : pris dans des processus de rationalisation, de segmentation et de flexibilisation du travail portés par la recherche obsessionnelle de la réduction de coûts et une concurrence exacerbée, les professionnels sont confrontés à l'augmentation de la charge et de l'intensité du travail ; ils sont exposés à la précarisation des statuts et à la flexibilité des tâches, mais aussi à l'isolement et au manque de soutien collectif ; ils sont sommés d'être autonomes et de faire œuvre d'esprit d'initiative malgré la démultiplication des évaluations-standard de leur activité » (Ravon, 2013).

À ce jour, il n'existe pas de définition consensuelle de l'usure professionnelle. Néanmoins, plusieurs approches ont permis de définir l'usure comme « un processus dynamique dans lequel entre en jeu de multiples déterminants qu'ils soient intrinsèques (genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, parcours professionnel...) et extrinsèques (organisationnels, exposition à des agents et des situations de travail pathogènes...), qui se combinent et se cumulent au fil de l'existence en conduisant à des altérations à la santé des travailleurs dans une ou plusieurs de ses dimensions » (Van Droogenbroeck & Guiné, 2019) ou encore comme « un processus d'altération (physique, psychique ou social) de la santé lié au travail. Elle se manifeste par un état de fatigue associé au sentiment d'incapacité à faire face aux situations. On dit d'un professionnel qu'il est usé lorsqu'il n'arrive plus à donner de sens à son travail, lorsqu'il n'arrive plus à tirer les leçons de son expérience » (Ravon, 2013).

Enfin, depuis un article publié le 23 octobre 2019 sur le site de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), l'usure professionnelle peut se définir comme suit : « un processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail (exemples : port de charges lourdes, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires, pression temporelle...). L'usure professionnelle se traduit par des effets négatifs sur la santé qui endommagent les capacités à réaliser le travail. Ce processus peut apparaître très tôt dans les parcours, l'usure professionnelle ne concerne donc pas que les salariés en fin de carrière. » . Dans les trois définitions que nous venons d'exposer, nous pouvons constater que l'usure est bien désignée comme « un processus » qui aboutit à l'altération de la santé du salarié et non comme « un état » - de l'activité du travail et associée aux caractéristiques individuelles - comme le prétendait Freudenberg en 1974.

Aujourd'hui, c'est cette définition de l'Anact qui est majoritairement reprise. Néanmoins, nous pouvons constater « l'usure » est toujours utilisée au singulier. Cela voudrait-il dire qu'il n'existe qu'un seul type d'usure ?

Une enquête menée auprès de travailleurs sociaux par des chercheurs français distingue quatre types d'usure professionnelle :

1. L'usure physique : port de charges lourdes, actions répétées, cadences élevées etc,
2. L'usure cognitive et mentale : le travail peut avoir des conséquences sur le domaine cognitif. C'est le cas du travail posté⁶ ou un stress prolongé qui, en provoquant des déséquilibres hormonaux durables, engendrent des effets néfastes sur certaines structures cérébrales qui sont des supports de fonctions cognitives fondamentales (Marquié & Jolivet , 2006).
3. L'usure psychologique : les métiers du travail social peuvent devenir usant psychologiquement. Faire face, tous les jours, à la souffrance de l'être humain ou à l'inverse, être en contact avec la méchanceté voire la cruauté de l'Homme peut avoir des conséquences psychologiques sur le professionnel. Prenons l'exemple des éducatrices spécialisées du CHRS Masculin. Celles-ci sont en perpétuel contact avec des hommes auteurs de violences conjugales. Que ce soit au travail ou dans la vie de tous les jours, en passant par les médias télévisés ou les réseaux sociaux, elles sont sans cesse en train de voir ou d'entendre que des femmes sont victimes de leurs bourreaux. Au bout d'un moment, elles risquent d'être usées psychologiquement.
4. L'usure de la réinterprétation : « présence au départ d'un événement objectif (agression physique, fugue, échec...) déclencheur d'une représentation négative de soi, conduisant le travailleur social à conclure qu'il ne peut plus tenir et à devenir victime d'un aveuglement vis-à-vis de son propre travail qui, comme un miroir déformant, ne lui renvoie que l'inefficacité, la non performance, le ratage. »⁷

Comme nous pouvons le constater l'usure professionnelle est causée par une accumulation d'éléments qui altèrent, au bout d'un moment, la santé des travailleurs quelque soit leur âge. Mais à quels signes effectifs se repère-t-elle ? Par quelles caractéristiques observables le travailleur social manifeste t-il ce syndrome d'usure ?

⁶ Tout mode d'organisation du travail en équipes selon lequel des travailleurs sont occupés successivement sur les mêmes postes de travail selon un certain rythme, continu ou discontinu, entraînant pour eux la nécessité d'accomplir un travail à des heures différentes sur une période donnée de jours ou de semaines.

⁷ Nouveau dictionnaire critique d'action sociale p610.

D) Caractéristiques, symptômes et signes

Quelque soit la définition donnée de l'usure professionnelle, trois éléments pouvant la caractériser sont mis en exergue dans le nouveau dictionnaire critique de l'action sociale. Premièrement, l'épuisement physique, psychique et émotionnel qui peut notamment s'expliquer par la caractéristique du travail lui-même (Burnay & Vendramin, 2017). Par exemple, dans le travail social, la prise en charge répétée d'usagers souvent compliqués à gérer peut déclencher au fil du temps, un épuisement psychique et émotionnel (Ravon, 2009). Deuxièmement, la dégradation de la qualité des rapports avec ceux qu'il faut soigner ou aider pouvant aller jusqu'à une certaine déshumanisation de la relation. Pour finir, l'attitude négative envers soi-même et son travail avec une position de retrait, une perte de rendement, une baisse de l'efficacité.

L'usure professionnelle se traduit par l'émergence d'un ensemble de signes ou de symptômes (plus ou moins manifestes) qui touchent d'une part, le corps de l'individu et ses fonctions organiques, et d'autre part, son attitude et son comportement au travail. Sur le plan clinique, les signes les plus fréquents sont : la fatigue au réveil, les troubles de la digestion et du sommeil, les maux de têtes, des crises de larmes répétées, des douleurs articulaires, l'utilisation excessive d'alcool ou de somnifère etc. Sur le plan du travail, les signes de l'usure se traduisent notamment par une augmentation de l'absentéisme, des demandes de changements de postes dues à l'incapacité de rester stable dans un poste ou à l'inverse, une résistance au changement, un départ précipité du travail, hypersensibilité, démotivation etc. Face à ces signes, pouvons-nous dire que l'Association Le Coin familial fait face à des salariés victimes d'usure professionnelle ?

Si l'on prend l'absentéisme comme signal d'usure, nous pouvons dire que les salariés ne sont pas victimes d'usure professionnelle. En effet, si nous prenons l'évolution du nombre de jours d'absences comme indicateur, il y avait 827 jours de maladie payées et 1 184 jours de maladie non payées en 2018 contre 434 jours de maladie payée et 1 929 jours de maladie non payée en 2019. Au regard de la crise sanitaire que nous venons de vivre, je ne me suis pas basée sur les chiffres de 2020. En effet, en 2020, le nombre de jour de maladie payée était de 1672. Cela aurait donc faussé les résultats. Comme nous montre l'image de l'Annexe 1, les manifestations de l'usure peuvent être de plusieurs ordres : physique, cognitive et psychique. Elles engendrent des effets néfastes sur les salariés qui en sont victimes : troubles musculo-squelettiques (TMS), maladies professionnelles (MP), stress, démotivation etc. Afin de limiter ces effets qui peuvent parfois, avoir de lourdes conséquences sur les salariés, il convient de s'interroger sur les causes de l'usure.

E) Les causes

Malgré les différentes études et recherches existantes en la matière, les causes de l'usure sont très difficiles à montrer. Néanmoins, deux types de causalité sont mis en lumière. Premièrement, la profession, avec l'existence d'un travail mal identifié par l'extérieur et avec des résultats du travail qui ne sont pas forcément repérables. De plus, le travail social est souvent dépourvu de reconnaissance. Cela peut s'expliquer par le fait que c'est une notion tellement large avec une définition très longue. De ce fait, pour les individus extérieurs au métier, les professions du travail social sont ambiguës et certains ne le comprenant pas, peuvent sous estimer le métier du travailleur social et parfois même le dégrader. Deuxièmement, le travailleur lui-même peut causer sa propre usure professionnelle avec l'émergence (progressive) d'un décalage entre sa mission en tant que travailleur social et la réalité. Cet écart entre la perception que se fait le salarié et la réalité du terrain dans lequel il travaille, déclenche au fil du temps une difficulté à se réaliser professionnellement. Dans la lignée de penser de Freudenberg, est mis en avant le fait que dans le syndrome de l'usure professionnelle, il y a « une perte de l'idéal de moi »⁸. Cette perte engendrant de l'usure professionnelle peut être due à plusieurs facteurs.

F) Les facteurs

Les facteurs déclencheurs de l'usure professionnelle chez les travailleurs sociaux sont nombreux. Ici, on peut les regrouper en 4 grandes catégories : les changements incessants, les facteurs techniques, environnementaux et socioculturels. La liste ci-dessous des facteurs n'est pas exhaustive.

1) Facteurs liés aux changements

- L'évolution du travail social

Durant ces trente dernières années, le métier du travailleur social s'est considérablement transformé. Même si les missions sont dans leur globalité identiques, la façon de les exercer s'est quant à elle modifiée. En effet, les procédures se sont complexifiées, les dispositifs ont changé, les conditions de travail se sont endurcies, les travailleurs sociaux sont devenus plus autonomes et plus impliqués, mais aussi, plus seuls dans leur travail (Ravon & Ion, 2012).

⁸ Nouveau dictionnaire critique d'action social, p611.

Le contexte actuel (auquel s'ajoute le récent problème de la gestion de la crise sanitaire liée au COVID-19) qui entraîne de nombreux changements fait que certains établissements ou services vivent parfois des épisodes pénibles voire insoutenables, notamment en matière de climat social. Certains salariés ne perçoivent pas nécessairement la logique du changement en cours et, de ce fait, ils peuvent avoir l'impression qu'au sein de leur service, existe un désordre et l'arrivée d'un amoncellement d'exigences. Cela peut les conduire à une nostalgie permanente du « c'était mieux avant », voire à un « état de sidération plus ou moins dépressif » et résister, activement ou passivement au changement qui leur est imposé. Lorsque le salarié se trouve dans cet état d'esprit, il faut faire très attention. En effet, de la nostalgie à la mélancolie, puis à la neurasthénie⁹ et à la démotivation, seulement quelques pas les sépare (Charleux & Loubat, 2017). De plus, des nouveaux champs d'intervention s'ouvrent du côté des travailleurs sociaux. La prise en compte de la souffrance sociale des publics en grande précarité qu'il faut prendre en charge, les amène à s'intéresser à leur propre santé mentale. L'élargissement des publics concernés par le travail social, comme nous avons pu le voir ultérieurement, vient modifier les pratiques des professionnels. Cette fragilité est doublée par ce que Bertrand Ravon et Jacques Ion appellent « le processus d'individuation » qui se développe depuis plusieurs siècles dans les sociétés occidentales telles que la nôtre et qui transforme les sociétés de collectifs en sociétés d'individus. Ce processus qui connaît une accélération depuis les années 1970 a pour conséquence que les individus se trouvent « de moins en moins identifiés par leurs statuts ou leurs appartenances (géographiques, familiales, professionnelles) et doivent donc définir eux-mêmes leur place dans le monde social. Le droit des enfants, le droit des femmes, le droit des malades sont autant d'exemples qui viennent indiquer que l'individu est de moins en moins défini par sa place dans l'institution (mère, enfant, malade, élève, salarié, etc.), mais se voit considéré comme un individu singulier, comme une personne » (Ravon & Ion, 2012).

- La population accueillie

Avant même le début des années 2000, le sociologue Olivier Cousin mettait déjà en avant le fait que les travailleurs sociaux observaient un changement de comportement de la part des usagers à prendre en charge, ainsi qu'une augmentation massive de la population qui s'adresse à eux. Cela peut s'expliquer par l'augmentation de la pauvreté et de la précarité en France. En mai 2000, le nombre de demandeurs d'emploi était de 4 355 600. Aujourd'hui, en mai 2021, ce nombre s'élève à 6 642 790¹⁰. De plus, les travailleurs sociaux doivent gérer une grande diversité du public. Il ne s'agit plus uniquement d'usagers en grande difficulté qu'il faut socialement réintégrer à la société. Plus

⁹ État de fatigabilité physique et psychique extrême.

¹⁰ Statistiques de Pôle Emploi.

aucune catégorie n'est écartée par la misère. De nouveaux publics viennent bouleverser les habitudes des travailleurs sociaux : chômeurs, étudiants, sans-domicile, travailleurs précaires... Les jeunes, par exemple, sont particulièrement affectés car aujourd'hui, les études ne protègent plus contre le chômage ou les emplois précaires.

En effet, selon l'INSEE, depuis le milieu des années 1980, la part des jeunes sortis depuis moins de cinq ans du système scolaire qui occupent un emploi précaire a été multipliée par deux, voire triplée selon le niveau d'étude. En 1985, 13% de jeunes diplômés du supérieur sortis depuis moins de 5 ans de formation initiale occupaient un emploi précaire. En 2015, c'est plus que le double avec 28% de jeunes travailleurs précaires. Ces chiffres sont encore plus impressionnant pour les jeunes entrant sur le marché du travail avec un CAP, BEP ou bac. Ils étaient 19% en 1985 à occuper un emploi précaire contre 57% en 2015. L'image d'usagers totalement déconnectés de la société faisant appel aux travailleurs sociaux pour leur venir en aide n'est qu'illusion. La réalité est bien plus sombre.

Des personnes socialement intégrées ayant un métier font maintenant appel aux travailleurs sociaux pour trouver un logement car leurs revenus sont trop faibles ou instables (dû à leur travail précaire). De ce fait, les professionnels ne sont plus en présence d'un « public type », mais d'un éclatement du profil des usagers qui sont plus avertis de leurs droits, qui ont des attentes précises et diversifiées à leur égard (Cousin, 1996). Il n'y a donc plus aujourd'hui « une population » mais « des populations » dont la définition et la prise en charge est complexe.

À ce jour, les usagers sont des « consommateurs » avertis -de leurs droits- et deviennent de plus en plus exigeants envers les travailleurs sociaux. En effet, avec le développement des nouvelles technologies, ils connaissent les dispositifs capables de répondre à leurs besoins et en réclament l'accès à une prise en charge, parfois perçu comme un « dû ». Ils vont donc voir les travailleurs sociaux pour obtenir de l'aide, notamment dans la constitution de leur dossier et des démarches administratives. De plus, leurs demandes ont maintenant plus tendance à se porter sur des aides matérielles plutôt que sociales ou éducatives (Gaspard, 2012). L'image d'un public totalement démuné face à la société est maintenant désuète (même si cela arrive encore).

2) Facteurs techniques

« Un management insuffisant, une mauvaise organisation du travail, des fonctions et des postes mal balisés vont participer à insécuriser le professionnel et à lui faire perdre l'esprit d'équipe, ce qui entraînera en cascade une incompréhension mutuelle, le non respect des attitudes de ses collègues, ainsi qu'un climat de suspicion et de méfiance généralisée » (Charleux & Loubat, 2018). Prenons un exemple hypothétique d'un chef de service ne sachant pas manager son équipe. De base, son rôle est

d'encadrer une équipe et des actions auprès des usagers pris en charge dans son service. Il doit piloter les actions dans le cadre des projets de service. De par sa position intermédiaire entre la direction et son équipe et sa position d'interface avec les organisations, son rôle est essentiel pour la bonne mise en œuvre des besoins des usagers et de la gestion des salariés qu'il encadre.

En cas de problèmes avec un des salariés, si le chef de service a un mauvais management, celui-ci ne saura pas faire face à la situation. De ce fait, un climat tendu va se créer au sein de l'équipe et engendrer des tensions pouvant se répercuter sur le travail des professionnels ou leur santé mentale : stress, angoisse, insomnie, irritabilité etc créant une atmosphère propice au développement de l'usure professionnelle.

3) Facteurs environnementaux

L'environnement dans lequel les salariés travaillent est important. Les sensations de l'Homme alimentent en permanence son moral. Un environnement grisâtre, atone ; mal éclairé ou encore mal isolé peut avoir des effets néfastes et dévastateurs sur le moral et les pratiques des professionnels. Ces éléments peuvent engendrer du stress, de la colère ou encore des attitudes mélancoliques empêchant le salarié de bien travailler (Charleux & Loubat, 2021).

Selon Maurice Thevenet, l'usure peut être liée à l'environnement immédiat du travail (conditions ou relations de travail) ou au métier lui-même. Ici, le secteur social – comparé aux autres secteurs- est particulièrement fragilisé puisqu'il est exposé en première ligne à toutes les formes de difficultés et de détresse humaine. Les intervenants sociaux sont contraints de mobiliser leurs ressources personnelles et sont, *de facto*, extrêmement exposés dans leur travail puisqu'ils sont sans cesse, en train de « payer de leur personne » (Ravon Bertrand, 2009). En effet, ils font face à des usagers qui ont des parcours divers, parfois très chaotiques et doivent répondre à des demandes multiples qui couvrent des domaines très larges (Cousin, 1996). Travailler avec l'Humain n'est pas quelque chose de simple. À travers certaines situations, le travailleur social peut se trouver face à une position tellement compliquée pour lui ou qui lui semble hors de son champ d'action, que cela peut engendrer une perte de sens du travail. Prenons l'exemple d'une éducatrice spécialisée. Lors d'une situation, celle-ci peut être affectée par la personne qu'elle aide parce que cette affaire lui rappelle des éléments douloureux de son histoire personnelle. Confrontée à cette charge émotionnelle (parfois chaque jour), l'intervenante peut agir de deux façons. Soit elle risque de devenir empathique (excès extrême pouvant aller jusqu'à l'emprise). Soit au contraire, devenir « sans cœur » et ne plus supporter les personnes à prendre en charge. Cette indifférence peut conduire, *in fine*, à la perte de sens au travail, conséquence de l'usure professionnelle. Cette perte de sens peut parfois

tourner à la déprime et déboucher sur de l'absentéisme, du conflit, des relations qui se dégradent, une baisse de la qualité du travail et engendrer, *de facto*, de l'usure professionnelle chez le travailleur social (Gaspard, 2012).

Sur le plan psychologique, le professionnel doit faire face à des émotions plus ou moins fortes qui s'accumulent au fil des jours, des mois et des années. Dans un premier temps, ces émotions sont d'ordre compassionnel et résultent de la « vision répétée de la souffrance ou du malheur d'autrui ». Ensuite, elles sont aussi de l'ordre de l'incompréhension (voire de la peur) lorsque le comportement de certains usagers n'est pas ou plus compréhensible. Cette émotion peut être d'autant plus forte que les personnes placées, dont s'occupent les professionnels, peuvent raisonner en eux. Par exemple, parce qu'ils connaissent des proches qui vivent ces mêmes difficultés. L'exposition permanente avec des personnes en grande détresse peut, au fil du temps, entraîner chez les travailleurs sociaux un sentiment d'impuissance, de colère, de tristesse ou encore de désespoir. Ces émotions, si elles s'ajoutent les unes aux autres, peuvent conduire le professionnel à un sentiment d'inutilité qui le fera plonger, petit à petit, dans la perte de sens au travail, déclencheur de l'usure professionnelle (Gaspard, 2012).

4) Facteurs socioculturels

« Les facteurs socioculturels renvoient à la façon dont l'individu perçoit sa position et son image sociale et donc à la manière dont la société lui attribue une place. Un certain nombre de professionnels sont déçus par le décalage entre ce que la formation initiale leur a présenté et la réalité à laquelle ils sont confrontés » (Charleux & Loubat, 2021). Comme nous avons pu le voir ultérieurement, le fait que la définition du travail social soit aussi large, engendre de la part de certaines personnes une méconnaissance du réel travail social, soit parce qu'ils ne comprennent pas, soit parce qu'ils ne s'y intéressent pas. De ce fait, ce que font les travailleurs sociaux est parfois sous-estimé de la part des usagers ou de la population en générale. De plus, il est compliqué de mesurer si le travail du salarié est bien fait. Par conséquent, certains travailleurs sociaux, qui donnent tout dans leur travail ne sont pas récompensés par leur hiérarchie et n'ont donc pas la reconnaissance qu'ils pensent mériter. De ce fait, au fil du temps, ils vont faire le strict nécessaire pouvant aller jusqu'à la perte de sens de leur travail.

Dans ce chapitre, nous avons vu que les travailleurs sociaux constituent un ensemble hétérogène de professionnels qui ont pour mission d'aider des personnes confrontées à des difficultés au sein de la société. À ce jour, nous ne pouvons pas dire avec exactitude combien ils sont à exercer en France. Néanmoins, nous savons que dans ce secteur, les professionnels sont en permanence en contact avec un public fragilisé psychologiquement. Ce perpétuel contact avec ces usagers peut engendrer au fil du temps de l'usure professionnelle et, *de facto*, des arrêts maladies de longue durée qui ont un coût pour l'association, notamment pour remplacer le salarié. Il est donc très important pour les Ressources Humaines de prendre en compte les facteurs pouvant la développer. C'est en ce sens que j'ai décidé de mener mon enquête afin de voir si les facteurs déclencheurs de l'usure professionnelle mis en exergue dans la littérature scientifique sont présents au sein de l'association Le Coin Familial.

Chapitre 3 : Enquête, méthodologie et résultats

Dans le chapitre précédent, j'ai voulu comprendre les facteurs pouvant déclencher de l'usure professionnelle chez les salariés. Pour cela, j'ai dans un premier temps, essayé de comprendre le métier du travailleur social ainsi que la définition donnée de l'usure professionnelle. Je souhaite à présent, dans ce chapitre, voir si les facteurs de l'usure énoncés dans le chapitre 2 sont confirmés ou non et voir, si d'autres facteurs qui ne ressortent pas dans la littérature scientifique ont été mis en exergue par ces professionnels. Pour cela, j'ai interrogé cinq travailleurs sociaux de l'association en mettant en place une démarche qualitative qui nous amènera par la suite aux résultats.

I) Mise en place d'une démarche qualitative

A) L'entretien semi directif

Dans le cadre de mes entretiens, j'ai choisi d'utiliser la méthode de l'entretien semi-directif. C'est bien souvent le mode d'entretien le plus souvent utilisé sur le terrain. En effet, il permet d'obtenir des informations et des avis, de comprendre l'opinion ou les choix de la personne enquêtée ou encore d'approfondir des points importants. De plus, j'ai choisi d'appliquer cette méthode car c'est une démarche participative. Les salariés interrogés peuvent se livrer, échanger sur des aspects qui leur semblent importants et, de ce fait, se livrent plus facilement qu'avec un entretien directif.

L'entretien semi-directif se compose ici de 3 phases :

- Phase 1 : préparation de l'entretien avec la création d'une trame (Annexe 2). Au fil des entretiens et des réponses apportées, celle-ci a pu évoluer ;
- Phase 2 : réalisation de l'entretien,
- Phase 3 : compte rendu des entretiens

Au début de chaque interview, j'ai pris le soin de me présenter succinctement afin de créer un climat de confiance. Puis, je leur ai demandé de faire la même chose. L'entretien s'est poursuivi avec des questions préalablement établies (non figées). Celles-ci servaient d'appui à mon entretien et étonnamment, certains salariés répondaient déjà aux questions à venir. Par exemple, lorsque que je leur demandais pourquoi ils avaient choisi ce métier, ils me répondaient en me détaillant ce qu'ils aimaient aussi dans leurs missions. Naturellement, certains se penchaient déjà sur la question suivante en m'expliquant les changements dans leur travail aujourd'hui.

Ce qui fût intéressant dans les entretiens, c'est cette possibilité de rebondir sur les réponses. Cela m'a permis de connaître plus personnellement les salariés et d'en découvrir davantage.

En revanche, j'ai dû faire face à deux difficultés. La première résidait dans le fait qu'il fallait adopter une double attitude: se positionner de manière dite « non-directive » afin de mettre en confiance les salariés afin qu'ils puissent s'exprimer librement et dans un second temps, se montrer plus directif afin de pas sortir du contexte. Ma deuxième difficulté provient de cette deuxième posture, dont j'ai eu du mal à m'imprégner. En effet, les travailleurs sociaux que j'ai pu interviewer racontaient leurs histoires avec tant de passion, que je suis devenue passive. Or, le but de cet entretien était de rester le maître du jeu et de recueillir toutes les informations importantes et de les retranscrire.

B) Population étudiée

Pour mener à bien ce mémoire, j'ai décidé d'interroger deux chefs de service (anciens éducateurs spécialisés) ainsi que trois éducatrices spécialisées. Ne pouvant interroger tous les salariés de l'association, j'ai choisi de consulter ces deux chefs de services afin qu'ils me donnent leur ressenti sur le personnel qu'ils encadrent et leur vision du travail social. Ensuite, ce fût le tour des trois éducatrices ayant au profil différent.

La première éducatrice est âgée de 22 ans et débute sa carrière. La seconde travaille en tant qu'éducatrice spécialisée depuis presque 20 ans. Pour finir, la troisième se trouve à quelques années de la retraite. J'ai volontairement choisi des profils différents afin de voir si l'usure professionnelle impacte plus ou moins fort les personnes en fin de carrière. En effet, ce terme d'usure professionnelle à connotation négative renvoie indirectement à des salariés en fin de carrière. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 2, l'usure fait souvent référence à un objet qui a été utilisé abondamment et qui, de ce fait, ne peut plus servir. Rappelons-nous du slogan « Les piles ne s'usent que si l'on s'en sert » utilisé par la marque de piles Wonder. Juxtaposé au mot « professionnelle », l'usure renvoie de prime abord aux salariés ayant travaillé depuis de nombreuses années. Or, dans la partie relative à la définition de l'usure professionnelle (toujours dans le chapitre 2), nous avons vu que celle-ci n'impacte pas que les personnes en fin de carrière. A travers ces salariées d'ancienneté différente et la vision des chefs de service sur le personnel qu'ils encadrent, j'ai donc tenté de comprendre les facteurs de l'usure et voir, si cette « usure » touchait uniquement les salariés en fin de carrière.

II) Les résultats

A) Des facteurs sources d'usure professionnelle

1) Des changements incessants

- Le développement des nouvelles technologies

Quatre des cinq personnes que j'ai pu interroger nous confirme que les nouvelles technologies contribuent, dans un sens, à l'usure professionnelle. Ce développement fait ressortir deux principaux problèmes chez les salariés. Premièrement, pour ceux qui ont connu le travail social d'avant, se mettre à jour n'est pas toujours simple. Même si l'évolution technologique n'est pas une mauvaise chose (bien au contraire), cela nécessite des formations, d'apprendre de nouvelles procédures et savoir se mettre en veille. Cela engendre petit à petit de la fatigue. Deuxièmement, lorsque les services n'étaient pas informatisés, les travailleurs sociaux étaient auprès des familles avec un accompagnement physique, réel. Aujourd'hui, la population à prendre en charge a changé. Elle connaît ses droits et les réclament. D'une posture de sachant, les travailleurs sociaux passent à une posture d'offres de solutions. Certains salariés qui travaillaient avant cette explosion des nouvelles technologies peuvent avoir un peu de nostalgie voire de la mélancolie car ils ne sont plus aussi proches des personnes qu'ils accompagnent. Or, nous avons pu voir dans la partie 1- a du chapitre 2 que de la nostalgie à la mélancolie, puis de la neurasthénie (état de fragilité et psychique extrême) à la démotivation, quelques pas les séparent. C'est cette démotivation face au travail qui peut causer la perte de sens au travail, facteur de l'usure professionnelle.

Ce développement des nouvelles technologies comme facteur source de déclenchement de l'usure professionnelle n'est pas encore retranscrit à ce jour dans la littérature scientifique.

- Le public à prendre en charge

Encore une fois, quatre des cinq salariés interrogés nous disent que le changement de la population à prendre en charge est bien réel. Alors qu'hier, le public était plutôt conciliant avec un besoin de présence humaine, il est aujourd'hui plus exigeant, en attente, et de plus en plus demandeur. Mais pourquoi ce changement d'attitude ?

Selon trois éducateurs, cela peut notamment s'expliquer par la loi 2002.2 Depuis cette loi, le travail social ne s'inscrit plus dans une logique d'assistantat. Elle permet un rééquilibrage entre les travailleurs sociaux et les personnes. Ce texte augmente le pouvoir des usagers afin qu'ils soient sur

le même pied d'égalité que les professionnels. De plus, il permet de réaffirmer la place de l'utilisateur dans leur projet de vie et de promouvoir leur droit, leur autonomie, leur protection et l'exercice de leur citoyenneté. L'utilisateur qui était inexistant avant est maintenant acteur de son parcours et au centre des dispositifs¹¹.

Néanmoins, le fait que l'utilisateur puisse maintenant exprimer ses besoins/ envies n'est pas sans conséquence sur les travailleurs sociaux qui s'occupent d'eux. En effet, certains usagers ne souhaitent pas être placés dans des CHRS car ils estiment que c'est une structure trop fermée avec de nombreuses restrictions. De ce fait, l'utilisateur va refuser d'être placé. Or, le risque dans quelques années c'est que les travailleurs sociaux dans les CHRS se retrouvent face à des personnes avec des situations de plus en plus compliquées. De plus, cette interrogation face au futur incertain est alimentée par le fait que demain, c'est le SIAO (Services Intégrés de l'Accueil et de l'Orientation) qui décidera quel usager sera placé ou non au sein du CHRS alors qu'aujourd'hui, une visite de pré-admission au sein du CHRS est faite. Lors de celle-ci, les travailleurs sociaux expliquent le fonctionnement du système et les informations nécessaires. Ensuite, c'est au regard de la situation qu'ils décident si oui ou non l'utilisateur sera placé. Par exemple, s'ils estiment que la situation de l'utilisateur est trop complexe, ils le renvoient vers un organisme compétent. Ici, la principale crainte est de devoir se retrouver avec des personnes en plus grande difficulté. Cette crainte face au nouveau public à accueillir demain est partagée par trois des salariés interrogés.

En effet, du point de vue de la santé mentale, les usagers sont déjà plus compliqués à prendre en charge car ils ont des pathologies plus importantes, des situations plus dégradées avec certains traumatismes. Aussi, du point de vue du profil, la population accueillie est de plus en plus jeune, en grande précarité et avec un passif lourd. Cette incertitude quant à l'évolution du public à prendre en charge est déjà bien présente, et cette crainte ne risque pas de s'atténuer demain au regard des conséquences sur l'Homme de la crise sanitaire et de l'évolution permanente de la société. Il est donc important de prendre en charge dès à présent cette crainte du travailleur social afin de limiter la peur et l'anxiété qui pourraient s'accroître au fil du temps et devenir ingérable pour le travailleur social. Le changement du public à prendre en charge comme facteur de l'usure énoncée dans le chapitre 2 est bien confirmé par les travailleurs sociaux interrogés.

¹¹ Légifrance.

2) Facteurs techniques

L'ensemble des salariés nous confirme que les facteurs techniques peuvent contribuer au développement de l'usure professionnelle. Par facteur technique, nous faisons ici référence à la communication défaillante au sein de l'association. En effet, il ressort de la part de tous les salariés interrogés que les informations sont souvent révélées à la dernière minute dû à un manque de communication. De ce fait, ils travaillent parfois dans l'urgence et la précipitation et se retrouvent parfois, face à une surcharge de travail qui les épuise. Ces conditions de travail, même s'il faut bien le rappeler, ne sont pas constantes, conduisent les salariés à un état d'énerverment et de stress en continue. Comme nous avons pu le voir dans la partie C du chapitre 2, le stress prolongé peut provoquer des déséquilibres hormonaux qui engendrent des effets néfastes sur des structures cérébrales, supports cognitives fondamentales pouvant causer, au fil du temps, de l'usure cognitive et mentale chez les travailleurs sociaux. D'ailleurs, lors des entretiens, une personne sur cinq interrogées a bien mis en avant le fait que c'est ce manque de communication qui l'a fatiguée le plus aujourd'hui, et non pas son travail.

3) Le métier du travail social en lui-même

Tous les salariés interrogés affirment qu'en fin de poste, le décrochage est très difficile. Deux d'entre eux nous ont même informé que la première chose qu'elles faisaient lorsqu'elles rentraient dans leur voiture, c'était de mettre de la musique afin de se vider la tête, penser à autre chose que le travail. Ce décrochage est très difficile, voire impossible en début de carrière. Les salariés en milieu et fin de carrière affirment aujourd'hui savoir décrocher après le travail (même s'il leur a fallu de nombreuses années d'expérience). En revanche, la professionnelle en début de carrière nous a appris que malgré les activités qu'elles exerçaient en dehors du travail, celui-ci revenait toujours à la surface. Par exemple, pendant son temps de repos, elle restait en contact avec ses collègues afin d'obtenir des informations sur une situation ou pour leur transmettre celles oubliées la veille. Le fait de penser constamment au travail n'est pas sain. Il est important pour les salariés d'apprendre à lever le pied et à penser à autre chose pour éviter ce processus d'accumulation de charge de travail émotionnelle qui peut conduire au fil du temps à de l'usure professionnelle.

De plus, les horaires en décalés n'arrangent pas les choses. Comme nous l'avons évoqué dans la partie C du chapitre 2, le travail posté provoque des perturbations hormonales qui peuvent causer des effets très néfastes sur les supports des fonctions cognitives du cerveau. Sans rentrer sur la conséquence de ces horaires décalés sur l'organisme des salariés, il est important de mettre en lumière le fait que cela peut causer d'importants problèmes de sommeil pouvant entraîner une certaine irritabilité en journée. Ce comportement peut avoir des effets néfastes sur les conditions de travail. Or, nous avons vu que de mauvaises conditions de travail comme facteurs techniques peuvent engendrer de l'usure professionnelle.

B) Des éléments permettant de relativiser l'usure

1) Le travail social : un métier de cœur

Sur les cinq salariés que nous avons interrogés, l'ensemble de ces professionnels nous ont indiqués que malgré les moments difficiles de ce métier ou le manque de communication bien présent dans l'association, jamais ils n'ont pensé arrêter leur métier qui leur tient tellement à cœur.

Bien plus qu'un travail pour pouvoir subvenir à leurs besoins, c'est une passion pour laquelle ils donnent de leur personne, et qui leur évite de tomber dans l'usure professionnelle, même si celle-ci n'est pas inévitable.

2) Des « hobbies » pour tenir : chacun sa passion

Lors des entretiens, une question nous a amené à échanger sur le sujet de la déconnexion. Je me suis demandée ce qui leur permettait de se déconnecter du travail, même si (comme nous l'avons vu au dessus) cela n'est pas toujours facile, surtout en début de carrière. J'ai pu constater que l'ensemble de ces salariés avaient des activités extérieures, ou des personnes qui les aident à tenir dans leur quotidien : sport, cinéma, sorties entre amis et surtout la famille !

J'ai pu m'apercevoir que ceux interrogés étaient bien entourés, bien dans leurs corps et surtout bien dans leur tête. Dans le travail social (et dans n'importe quel métier), le fait d'avoir à l'extérieur du travail une vie saine et équilibrée et surtout, d'être entourée de bonnes personnes est très important pour relativiser l'usure.

III) Les limites

A) L'échantillon

L'échantillon utilisé pour voir si les salariés de l'association sont victimes, ou porteurs de facteurs susceptibles déclencher une usure professionnelle dans le temps, n'est pas représentatif. En effet, sur les 77 salariés de l'association, seuls 5 ont été interrogés. J'ai moi-même choisi d'arrêter les interviews après les cinq entretiens pour deux raisons. La première relève du fait que ces entretiens m'ont suffi à rassembler les éléments nécessaires à ma recherche. La deuxième réside dans le fait qu'au regard du temps passé au sein de l'association, j'ai décidé d'interroger les salariés travaillant dans les établissements proches du siège où j'exerçais mon stage. Je ne trouvais pas pertinent de consulter tous les salariés d'un même service, c'est pour cela que j'ai donc effectué les autres entretiens avec les deux chefs de service.

B) Des établissements sans voix

Sur l'ensemble des établissements de l'association, les 5 salariés interrogés exerçaient soit au CHRS Masculin, au CHRS Féminin ou au Service logement. De ce fait, les éducateurs spécialisés du CHRS de Meurchin, la maison des parents ou encore les maisons relais n'ont pas pu se livrer. Or, dans ces établissements, la population prise en charge, le chef de service ou encore les conditions de travail ne sont pas les mêmes. Un autre bilan aurait donc potentiellement pu apparaître.

IV) Discussion

Au regard des entretiens effectués, les salariés interrogés ne semblent pas être atteints d'usure professionnelle. Accueillants, dynamiques et à l'écoute, ces éducatrices spécialisées et chefs de services, pour qui ce métier leur tient particulièrement à cœur, semblent se sentir à leur place au sein de l'association et épanouis (la plupart du temps) dans le travail.

Néanmoins, comme dans tous les métiers, tout n'est pas tout rose. En effet, j'ai pu recenser 2 éléments importants qui sont ressortis au cours de ces interrogatoires et qui pourraient engendrer, au fil du temps, de l'usure professionnelle s'ils ne sont pas pris en compte assez rapidement.

Le premier élément et non pas des moindres, relève du manque de communication (que ce soit entre la direction et les chefs de service ou les salariés entre eux) qui engendre, de ce fait, un manque d'organisation. Cette faille au niveau de la communication entraîne du travail dans l'urgence (risque

d'accident de travail et d'erreurs), surcharge de travail momentanée ou encore stress inutile qui pourraient être évité. Par exemple, cette surcharge de travail ne permet plus à certains salariés d'aller se confier sur leurs maux. De plus, ce stress engendre des craintes pour lesquelles il est important de mettre des mots dessus. Tous ces éléments qui se cumulent les uns aux autres peuvent engendrer de l'usure professionnelle. Enfin, le deuxième élément à prendre en compte renvoie à la crainte quant à la population qui change (et qui ne risque pas de s'améliorer au fil des années). Cet état de stress s'accroît au fil du temps notamment par le flou de l'évolution de l'organisation et de la société.

Chapitre 4 : Recommandations

Nous venons de voir que les salariés de l'association interrogés présentent un ras-le-bol général quant à la communication défailante ce qui peut engendrer une surcharge de travail et des tensions propices au développement de conflits là où il ne devrait pas y en avoir. Aussi, certains sont victimes d'un état de stress qui se prolonge avec le temps, quant à la gestion de la nouvelle population à prendre en charge demain. Pour chacun de ces facteurs, nous allons voir succinctement des recommandations afin de les annihiler voire, de les limiter afin qu'ils ne déclenchent pas d'usure professionnelle.

l) Mise en place d'une supervision d'équipe

Pour faire face au manque de communication qui peut avoir de lourdes conséquences sur la santé des salariés, il serait intéressant de mettre en place une supervision au sein de l'Association. Déjà initiée par l'Association il y a quelques années, celle-ci s'est avérée avoir plu à l'ensemble des salariés interrogés ayant pu en bénéficier. Si l'Association fait face à des salariés qui ne s'expriment que peu ou pas du tout, il s'avère crucial de mettre l'accent sur la communication avec les chefs de services, la direction ou encore un membre extérieur de l'association. Cela permettra d'éviter que s'installe, *in fine*, l'incompréhension ou le désintérêt.

La supervision d'équipe permet d'accompagner psychologiquement les professionnels en offrant des espaces temps où ils peuvent se libérer sur les problèmes rencontrés au travail. En effet, comme nous avons pu le voir tout au long de ce mémoire, le travailleur social est confronté en permanence à des situations parfois très compliquées. Celles-ci peuvent ajouter des petites tensions dues aux conditions de travail ou à la communication et peuvent avoir un effet décuplé.

L'objectif de la supervision serait de développer la synergie des salariés entre eux et d'accroître la qualité de leur relation. Aussi, la supervision permet aux salariés de venir déposer leurs difficultés et réflexions quant aux situations liées au travail. Néanmoins, il faut faire attention que la supervision ne devienne pas un lieu où les salariés viennent régler leur compte et leurs problèmes comme cela a pu être mis en avant dans les entretiens.

II) Former les travailleurs sociaux

Pour limiter le stress et les craintes qui se prolongent avec le temps quant à la gestion des nouveaux usagers à prendre en charge demain, mettre en place des formations spécifiques, à l'interne ou à l'externe, centrées sur tel ou tel type de population accueillie dans l'établissement pourrait limiter ce stress des éducatrices spécialisées interrogées. Nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution et l'être humain bouge avec lui. Il est donc important de prendre en compte cette mouvance du comportement et des besoins des usagers afin que les éducateurs ne se retrouvent pas lésés face à cette nouvelle population à accueillir.

Pour limiter au mieux cette crainte grandissante, le choix des formations pourrait se faire autour de deux axes :

1. Etude au cas par cas des entretiens professionnels de 2021 :

Dans la trame des entretiens professionnels, une partie est consacrée aux projets d'évolutions professionnelles du salarié dans laquelle il peut lui-même émettre un projet de formation. De plus, une section est consacrée au poste occupé actuellement par le travailleur social où celui-ci peut donner son ressenti sur son métier actuel, notamment ici, ses sources d'insatisfactions ou ses craintes. À la fin de l'entretien, l'animateur de l'entretien peut émettre un commentaire comme par exemple, proposer tel type de formation qui pourrait aider le salarié dans ses craintes ou ses besoins.

La personne chargée du plan de développement des compétences pourra faire une synthèse des demandes et les regrouper par catégorie. Lors du choix de la formation, celle-ci pourra plus facilement élaborer le devis puisqu'elle connaîtra en amont le nombre de personnes à former. De plus, la formation pourra se faire en intra (bien souvent moins onéreux).

Deux limites sont à prendre en compte dans cas ici présent :

- Etre certain que l'animateur de l'entretien a bien joué son rôle,
- S'assurer que le salarié interrogé ait mis en avant ses difficultés / besoins.

2. Faire recenser par les chefs de service lors d'une période donnée, les formations qui pourraient intéresser les salariés afin de les aider dans leur travail.

Au regard des demandes, la ou les formations pourront se dérouler en intra (ce qui pourrait permettre à certains salariés de passer du temps ensemble et échanger sur les mêmes difficultés qu'ils rencontrent).

Pour aiguiller les salariés dans les formations plausibles, la personne en charge des Ressources Humaines peut envoyer par mail les formations existantes aux chefs de service ou transmettre aux salariés un catalogue des formations.

Dans ce cas, il faudra bien faire attention que les salariés ne souhaitent pas faire une formation pour « passer le temps » mais que celle-ci leur soit vraiment bénéfique. Pour cela, il serait nécessaire qu'une réunion avec les chefs de services ait lieu afin qu'ils donnent à la personne en charge du plan, leur avis quant à la volonté de suivre tel ou tel type de formation par le travailleur social. Pour cela, il faut qu'ils connaissent réellement l'importance des besoins des salariés afin que certains, qui en auraient le plus besoin, ne passent pas après les autres. En effet, former les travailleurs sociaux est nécessaire. Néanmoins, le budget n'est pas élastique et tous les travailleurs sociaux ne pourront pas être formés chaque année.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de comprendre les notions de travail social et d'usure professionnelle afin de voir les facteurs pouvant déclencher l'usure chez les travailleurs sociaux de l'association Le Coin Familial. Cette connaissance, certes limitée de ces facteurs, nous permet de prévenir cette usure et de la limiter au sein de cette structure.

De par nos recherches et notre enquête menée auprès de travailleurs sociaux de l'association, nous avons pu mettre en exergue trois principaux facteurs pouvant déclencher l'usure professionnelle au sein de l'association : les changements incessants (l'évolution des technologies et les usagers accueillis), les facteurs techniques (communication et horaires en décalés) et le métier du travail social lui-même. En juxtaposant les facteurs issus des articles scientifiques et ceux de notre analyse, nous avons pu constater que le développement des nouvelles technologies comme facteur source de déclenchement de l'usure professionnelle n'était pas encore retranscrit à ce jour dans la littérature scientifique.

Pour rappel, l'usure professionnelle des travailleurs sociaux n'est pas uniquement une préoccupation économique. C'est aussi une question humaine qu'il faut prendre en compte. Bien souvent associée aux maux physiques et psychologiques des travailleurs, l'usure professionnelle recouvre d'autres problématiques dont il est important de comprendre. Comme nous avons pu le voir, il s'agit d'un processus d'altération de la santé qui résulte de certaines contraintes liées au travail. Elle peut toucher tous les salariés, quelque soit leur âge.

A travers notre enquête pour comprendre les facteurs susceptibles de déclencher cette usure, nous avons utilisé la méthode des entretiens semi-directifs sur cinq salariés : trois éducatrices spécialisées et deux chefs de services. Compte tenu de la taille de notre échantillon, les résultats doivent être appréhendés avec précaution. Néanmoins, ils semblent montrer que les salariés de l'association Le Coin Familial ne sont pas « victimes d'usure professionnelle ». En revanche, nous avons découvert deux points importants pouvant déclencher de l'usure professionnelle. Premièrement, une certaine lassitude voire un ras-le-bol général face au manque de communication, entre les équipes elles mêmes et parfois la direction. Deuxièmement, pour certains salariés, une réelle crainte quant aux usagers à prendre en charge demain. En effet, la société est en perpétuelle évolution et l'Homme change avec lui. De plus, le monde dans lequel nous vivons actuellement, est à mon sens, de plus en plus dur. Or, cela ne risque pas de s'améliorer demain: crise sanitaire, crise économique, hausse du chômage, augmentation du coût de la vie, maladie etc. Comme nous avons pu le voir, même avec un travail, la population n'est plus à l'abri de la misère et les usagers démunis doivent répondre à des situations financières et psychologiques de plus en plus compliquées.

Pour faire face à ces deux éléments, nous avons préconisé de mettre en place une supervision d'équipe et de former les travailleurs sociaux. Sur ce point relatif à la formation, nous sommes conscients que l'association ne lésine pas sur les moyens pour mettre en place des formations adéquats aux salariés. En revanche, il s'agit ici d'être en veille sur les salariés qui en ont le plus besoin. Nous insistons sur le fait qu'il est donc important pour l'association, de prendre en compte ces deux fragilités qui pourraient conduire les salariés à une usure professionnelle précoce, notamment à cause des conséquences qui en découlent : stress prolongé, irritabilité, dégradation du climat social, travail dans l'urgence, fatigue etc. Prenons l'exemple de notre deuxième recommandation relative à la formation des travailleurs sociaux. Si les salariés ne sont pas formés lorsqu'ils en ont réellement besoin, ils s'useront sans doute plus vite qu'auparavant notamment face à l'enrichissement des innovations techniques et l'évolution des besoins des usagers à prendre en charge qui ne cessent de changer avec le temps. Il est donc nécessaire d'accompagner les travailleurs sociaux et de les écouter.

De plus, les évolutions d'hier, d'aujourd'hui et de demain ont et auront des conséquences sur l'usure des travailleurs sociaux. Notons à ce propos que les dispositions relatives au COVID-19 va dégrader, encore demain, la conjoncture économique qui n'est pas sans conséquence sur le secteur social puisqu'il dépend financièrement de la santé économique du pays.

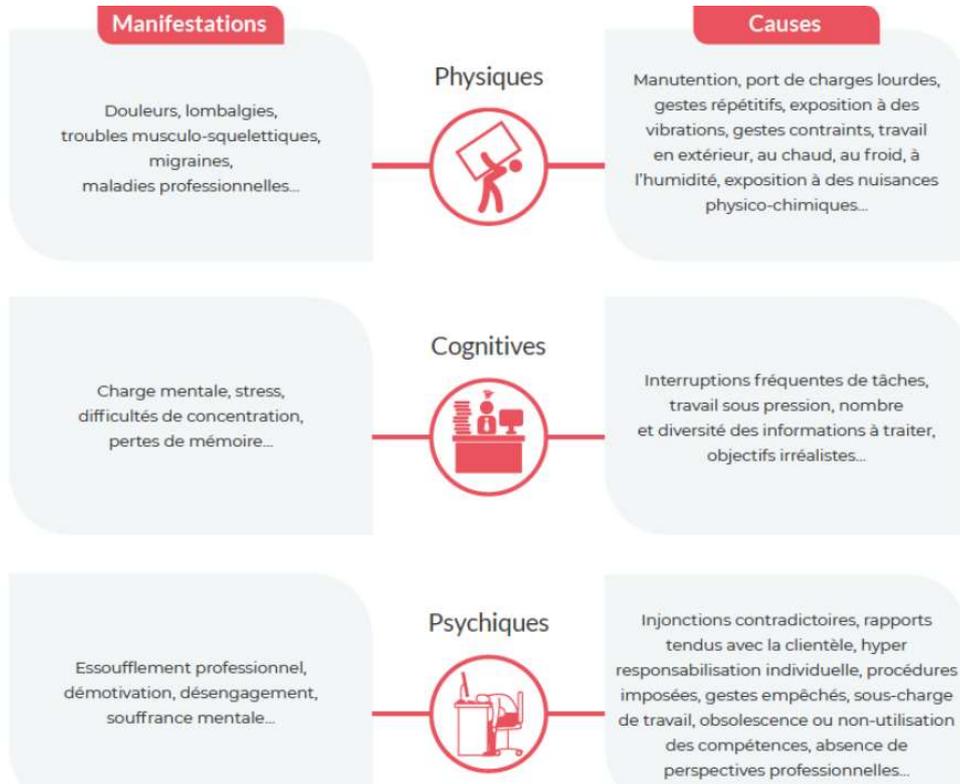
Bibliographie

1. Barreyere Jean-Yves, Bouquet Brigitte, Nouveau *dictionnaire critique de l'action sociale*, Bayard, 2006 (2^e ed).
2. Brandého Daniel, « Les phénomènes d'usure » dans *Usure dans l'institution*, Rennes : Presses de l'EHESP, 2017 (3^e ed), pp 95-184.
3. Chapon Pierre-Paul, « L'historique de la profession d'éducateur technique spécialisé », *Empan*, 2002/2 (no46), p. 11-17.
4. Charleux, François et Loubat, Jean-René, *Motiver les équipes en travail social*, Collection Les guide Directions, 2017 (3^e ed).
5. Charleux, François et Loubat, Jean-René, « Accompagner les changements et lutter contre la démotivation et l'usure », dans *Motiver les équipes en travail social*, Collection Les guide Directions, 2021 (4^e ed), pp. 144-181.
6. Cousin Olivier, « Les mutations du travail social : de la transformation du public aux changements dans les modes de la prise en charge », *Sociologie du Travail*, avril 1996, Vol. 38, No. 2 (avril 1996), p.141-161.
7. Fouchard Jean-Louis, « De la motivation à l'érosion : l'usure professionnelle des personnels qui travaillent auprès d'adultes handicapés », *Les cahiers de l'actif*, 2001/01-02 (n°296-297), p.219-241.
8. Fablet Dominique, « Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative », *Connexions*, 2004/2 (no82), p. 105-117.
9. Gaspar, Jean-François, *Tenir ! Les raisons d'être travailleurs sociaux*, Paris : La Découverte, 2012.
10. <https://anact.fr/themes/usure-professionnelle> - Consulté le 06/06/2021.
11. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034663455 - Consulté le 12/06/2021.
12. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000215460/> - Consulté le 05/07/2021.
13. Imbert Fabienne, « Qui sont les travailleurs sociaux ? Sociologie des professions », *Les Cahiers Dynamiques*, 2010/3 (n° 48), p. 128-136.
14. Le Rest Pascal, « Amer humour. Quand le désenchantement du travail social ne fait plus rire ! », *Sociographe*, 2010/3 (n° 33), p. 87-96.
15. Marquié Jean-Claude, Jolivet Annie, « Le travail, facteur de développement cognitif ou d'usure prématurée ? », *Retraite et société*, 2006/3 (no 49), p. 180-187.
16. Ott Laurent, « Travail, travail social et travail du social », *Transversalités*, 2011/4 (N° 120), p. 87-100.

17. Perrot Geneviève, « Les savoirs en service social avant 1950 », *Vie sociale*, 2008/3 (N° 3), p. 33-43.
18. Ravon Bertrand, « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, 2009/2 (n° 152), p. 60-68.)
19. Ravon Bertrand, Ion Jacques, « Introduction », dans : Bertrand Ravon éd., *Les travailleurs sociaux*. Paris, La Découverte, « Repères », 2012, p. 3-8.
20. Ravon Bertrand, « Usure professionnelle », dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Hors collection », 2013, p. 341-344.
21. Thevenet Maurice, « Impliquer les personnes ans l'entreprise », Editions Liaisons, 1992.
22. Van Droogenbroeck Adeline, Guiné Anouk, « Usure professionnelle », dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 444-447.

Annexes

Annexe 1 : Schéma manifestations et causes de l'usure professionnelle



Source : Aract île-de-France

Annexe 2 : Trame des entretiens semi-directifs

Rappel : Cette trame a pu être alimentée au cours des entretiens

Trame entretien : usure professionnelle

Etape 1 : Me présenter succinctement

Etape 2 : Présentation des salariés

- 1- Présentez-vous succinctement (qui êtes vous / quel est votre caractère / situation personnelle : mariée, divorcée etc / métier précis / nombre d'années d'expérience dans ce métier et dans l'association...)
- 2- Pourquoi avoir choisi ce métier ? Quelle(s) motivation(s) ? Est-ce un choix ou une contrainte ? Est-ce une passion ? Vous sentez-vous utile ? oui/non/pq ...
 - **Pour les jeunes salarié(e)s** : Pensez-vous faire ça toute votre vie ? Pourquoi ? êtes-vous déjà usée ?
 - **Pour les ancien(e)s** : Avez-vous fait ce métier toute votre vie ? Pensez-vous vivre une situation d'usure professionnelle ? Si oui, depuis quand ? Pourquoi ?
- 3- Que faites-vous pour vous déconnecter de votre travail ? Est-ce facile ? Y arrivez-vous tous les jours ? Est-ce indispensable pour vous ?
- 4- Depuis le début de votre carrière, avez-vous constaté des changements dans votre travail ?
- 5- Comment sera le métier du travailleur social demain : qu'est ce qui va changer ? avez-vous des craintes ?
- 6- Pensez-vous être accompagné(e) au sein de l'Association ?
 - Oui : comment ?
 - Non : quels sont vos besoins ? Attentes ? Qu'est ce qui pourrait être mis en place ? Les avez-vous exprimés ? Si oui, dans quel cadre ?