

Master of Advanced Studies HES-SO
Direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
MAS HES-SO DIS

« Enjeux et paradoxes de la prévention de l'épuisement professionnel dans le domaine de l'accueil de jour de l'enfance »

Pellegrini Fabienne

Module Travail de Master

Malherbe Myriam

Les sages et l'éléphant

« Six hommes d'Hindoustan, très enclins à parfaire leurs connaissances, allèrent voir un éléphant (bien que tous fussent aveugles) afin que chacun, en l'observant, puisse satisfaire sa curiosité.

Le premier s'approcha de l'éléphant et perdant pied, alla buter contre son flanc large et robuste. Il s'exclama aussitôt : « Mon Dieu ! Mais l'éléphant ressemble beaucoup à un MUR ! »

Le second, palpant une défense, s'écria : « Ho ! qu'est-ce que cet objet si rond, si lisse et si pointu ? Il ne fait aucun doute que cet éléphant extraordinaire ressemble beaucoup à une LANCE ! »

Le troisième s'avança vers l'éléphant et, saisissant par inadvertance la trompe qui se tortillait, s'écria sans hésitation : « Je vois que l'éléphant ressemble beaucoup à un SERPENT ! »

Le quatrième, de sa main fébrile, se mit à palper le genou. « De toute évidence, dit-il, cet animal fabuleux ressemble à un ARBRE ! »

Le cinquième toucha par hasard à l'oreille et dit : « Même le plus aveugle des hommes peut dire à quoi ressemble le plus l'éléphant ; nul ne peut me prouver le contraire, ce magnifique éléphant ressemble à un ÉVENTAIL ! »

Le sixième commença tout juste à tâter l'animal, la queue qui se balançait lui tomba dans la main. « Je vois, dit-il, que l'éléphant ressemble beaucoup à une CORDE ! »

Ainsi, ces hommes d'Hindoustan discutèrent longuement, chacun faisant valoir son opinion avec force et fermeté. Même si chacun avait partiellement raison, tous étaient dans l'erreur. »

*Parabole indienne issue du Jaïnisme
rendue célèbre par le poète John Godfrey Saxe*

Remerciements

Je tiens à adresser un grand merci à Myriam Malherbe pour la qualité de son accompagnement et de son soutien. Elle m'a permis d'avancer avec confiance.

Merci à toutes les personnes que j'ai interrogées pour leur disponibilité et leur intérêt. Sans leur ouverture et leur engagement, cette recherche n'aurait pas pu se faire.

Je remercie infiniment mon mari Mario pour ses nombreuses relectures, son aide technique pour les enregistrements et la mise en page de ce travail. Nos riches échanges sur le sujet ont été précieux pour l'évolution de ce travail. Merci également à lui, ainsi qu'à ma fille Chloé pour leurs encouragements et patience dans les moments intenses de cette dernière année... et tendre clin d'œil au bébé qui a grandi en moi au fil des pages qui s'écrivaient.

J'adresse également mes remerciements à mes autres relecteurs familiaux Frédy et Jessica qui m'ont aidé à améliorer la syntaxe.

Je profite de l'occasion pour remercier le Conseil de la Fondation Crèche de Lausanne et le chef du service d'accueil de jour de l'enfance de la Ville de Lausanne qui m'ont permis d'accéder à cette troisième année de Master et l'ont soutenue financièrement.

Résumé

L'épuisement professionnel (ou burn-out) est très présent dans le discours ambiant et fait partie du langage commun. Il n'est toutefois pas si évident à définir car c'est un phénomène complexe, d'origine multi-factorielle. Ce travail de Master est une occasion d'approfondir sa compréhension pour mieux cerner les enjeux et paradoxes de sa prévention.

Si c'est une problématique qui touche le monde du travail dans son ensemble, cette recherche l'étudie dans le contexte spécifique de l'accueil de jour de l'enfance. Ce domaine en pleine expansion présente en effet plusieurs vulnérabilités (pression sur les coûts, déficit de reconnaissance et pénibilité) qui l'exposent particulièrement à l'épuisement des professionnels.

Trois approches du phénomène sont développées dans ce travail. Une revue de la littérature permet en premier lieu d'appréhender les notions-clé de la recherche : l'épuisement, la reconnaissance et la prévention. Ensuite, la rencontre lors d'entretiens collectifs ou individuels avec les principaux acteurs concernés (éducateurs, directeurs, responsables RH, responsables de santé, accompagnante, médecins et assureurs) donne à voir l'épuisement et sa prévention sous différents angles. Enfin, la mise en perspective des résultats avec les enjeux d'une institution particulière propose une élaboration des formes possibles d'une prévention qui fasse sens.

Ces trois approches permettent finalement de formuler des pistes d'actions et de repérer les apports, les limites et les paradoxes de la prévention. Une des limites identifiée dans les discours analysés, est le décalage entre les facteurs d'épuisement et les leviers de prévention activés. En effet, l'organisation du travail est fortement mise en cause alors que les démarches évoquées par les directeurs et les éducateurs touchent principalement à des leviers de prévention individuels.

La nécessité de penser la prévention de manière systémique ressort aussi clairement. Tous les échelons doivent être pris en considération. Or, l'épuisement des cadres est rarement pris en compte alors que paradoxalement les démarches et responsabilités liées à la santé au travail reposent très souvent sur eux.

Pour développer des politiques de santé au travail efficaces et ainsi garantir le maintien de prestations de qualité pour les enfants et leurs familles, les directeurs doivent mesurer l'enjeu stratégique majeur de ces questions. Ils doivent aussi disposer du soutien de leurs propres supérieurs au sein des administrations, des réseaux (regroupements de communes) et des Conseils de Fondation qui décident des orientations stratégiques et des engagements financiers.

Etudier les enjeux des métiers d'éducateurs et de directeurs permet ainsi de mieux cerner les points d'attentions et les leviers de prévention possibles. Une professionnalisation accrue du milieu et une meilleure régulation entre les différents niveaux et logiques (gestion et terrain) semblent nécessaires. De plus, une priorité devrait être donnée à des actions centrées sur l'organisation du travail et son sens. C'est alors au sein des collectifs de travail que les pistes les plus pertinentes peuvent émerger, à condition que les moyens au niveau de la formation et du temps de travail hors présence des enfants soient suffisants.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	11
1.1 Contexte	11
1.2 Problématique	12
1.3 Objectifs	12
2. Approche théorique pour appréhender les notions-clés de la recherche	13
2.1 L'épuisement professionnel	13
2.1.1 Définitions	13
2.1.2 Perspective sociologique	14
2.1.3 Facteurs en jeu	15
2.1.4 Qualité de vie au travail	18
2.2 La reconnaissance au travail	20
2.2.1 Enjeux de la reconnaissance	20
2.2.2 Point de vue de la psychologie du travail	21
2.2.3 Reconnaissance et management	23
2.3 La prévention de l'épuisement professionnel	24
2.3.1 Cadre légal et prévention	24
2.3.2 Exemples de démarches de prévention	25
2.3.3 Critiques et limites des démarches de prévention	28
2.3.4 Perspectives des approches globales	29
2.4 Conclusion	30
3. Méthodologie de la recherche de terrain	32
3.1 Hypothèses de recherche	32
3.2 Entretiens compréhensifs	32
3.3 Constitution des groupes	33
3.4 Trame de question	34
4. Restitution des points de vue des personnes concernées à différents niveaux	35
4.1 Remarques préalables sur le déroulement général des entretiens	35
4.2 Épuisement des EDE	37
4.2.1 Vrai ou faux burn out	37
4.2.2 La question des limites	38
4.2.3 Pénibilité métier EDE	40
4.2.4 Attentes de reconnaissance des EDE	42
4.2.5 Synthèse épuisement des EDE	43
4.3 Épuisement des directeurs	43
4.3.1 Pénibilités et empêchements	43
4.3.2 Attentes de reconnaissance des directeurs	44
4.3.3 Impacts de l'épuisement des directeurs	45
4.3.4 Synthèse épuisement des directeurs	46

4.4 Regards croisés sur la prévention	47
4.4.1 Créer des espaces pour mettre en mots	47
4.4.2 Modifier l'environnement de travail	47
4.4.3 Rôle de la direction	48
4.4.4 La gestion des absences : un outil de prévention ?	49
4.4.5 Synthèse prévention de l'épuisement	50
4.5 Conclusion	50
5. Analyse des résultats	51
5.1 Définitions multiples de l'épuisement	51
5.2 Analyse des facteurs de l'épuisement évoqués par les EDE	55
5.3 Analyse des facteurs d'épuisement évoqués par les directeurs	58
5.4 Mise en lien des discours sur la prévention avec les 4 pôles de Clot	60
5.5 Des outils aux effets pervers	65
5.6 Conclusion	67
6. Mise en perspective : les enjeux de la prévention dans mon institution	68
6.1 Objectifs	68
6.2 Analyse du contexte	68
6.3 Mesures prévues	71
6.4 Points d'attention en lien avec les résultats de la recherche	72
7. Conclusion	74
7.1 Apports, limites et paradoxes des démarches de prévention	74
7.2 Perspectives et pistes d'action pour les directeurs	76
8. Bibliographie	78
9. Annexes	82

1. Introduction

1.1 Contexte

Le domaine de l'accueil de jour de l'enfance a beaucoup évolué ces dernières décennies en lien notamment avec l'augmentation de la demande, due à l'évolution de la place des femmes sur le marché du travail. Malgré le développement du nombre de structures, il y a encore pénurie et les familles doivent patienter parfois jusqu'à deux ans pour obtenir une place. En parallèle, les attentes parentales et les missions des lieux d'accueil ont changé. Elles sont passées de lieux de garde à des prestations socio-éducatives et préventives reconnues désormais dans le canton de Vaud, suite à la dernière révision de la Loi sur l'accueil de jour de l'enfance en 2017.

Cette reconnaissance de l'évolution des missions n'est paradoxalement pas accompagnée de nouvelles ressources pour les mener à bien. La diminution du taux de personnel formé au niveau tertiaire faisait par exemple partie de cette même révision. C'est le Canton, par l'intermédiaire de l'Office de l'accueil de jour de l'enfance (OAJE), qui est chargé d'autoriser et de surveiller les institutions, et d'établir les normes pour le préscolaire (enfants de 0 à 4 ans). Toujours suite à cette nouvelle loi, en ce qui concerne l'accueil parascolaire, l'établissement du cadre de référence a été confié à un établissement intercommunal. Les milieux professionnels sont très inquiets d'une diminution importante de la qualité et des conditions de travail en lien avec cette décision.

En effet, suite à une votation populaire d'un article constitutionnel concernant le parascolaire, les communes vaudoises doivent développer leur offre pour répondre aux besoins des familles. Or, la question des coûts et de leur répartition entre les niveaux de notre système fédéral complexifient le développement de ce qui est encore loin d'être considéré comme un service public pour les enfants et leur famille. De plus, ce métier, à large prédominance féminine, peine à être pleinement considéré par les autorités politiques, ce qui a un impact sur les conditions de travail. Une convention collective, en projet depuis bien des années, vient certes d'être signée par les partenaires négociateurs, mais sans grille salariale. Il reste aussi à convaincre les employeurs de la signer.

Les freins au développement quantitatif et qualitatif de l'offre d'accueil sont en fait économiques et politiques. La question de la professionnalisation est souvent au cœur des débats qui animent le milieu. L'assise identitaire et sociale des professionnels qui le compose semble encore fragile, ce qui peut contribuer à rendre ce secteur plus vulnérable aux problématiques d'épuisement professionnel. Ceci d'autant plus, que le travail auprès d'enfants est physiquement et émotionnellement exigeant. La qualité des espaces et du matériel doit être pensée à la fois pour le bien-être et la sécurité des enfants mais aussi pour celui des travailleurs. Or, il n'est pas toujours évident de concilier ces deux enjeux.

S'il y a des réflexions en cours dans certaines institutions autour de ces questions de santé au travail, le contexte fait plutôt craindre un affaiblissement des moyens par cette diminution des conditions-cadre. L'épuisement professionnel est donc un enjeu majeur de ce secteur et un risque tant pour la santé des travailleurs que pour celle des institutions.

1.2 Problématique

Cette recherche a émergé de mes questionnements concernant le domaine dans lequel je travaille : l'accueil de jour de l'enfance. L'enjeu de l'épuisement professionnel y est très présent, au travers notamment des préoccupations des directions quant à assurer un maintien d'un service de qualité lorsque le turn-over et les absences commencent à peser. Les impacts humains et financiers sont importants tout comme les conséquences sur la qualité des prestations.

Confrontée à plusieurs cas de collaborateurs évoquant une fatigue récurrente et pour certains des arrêts maladie liés au burn-out, je me suis trouvée devant des difficultés à gérer ces situations. En effet, j'ai cherché par différents moyens à comprendre ces mécanismes d'épuisement et à ajuster ma pratique de management sans rencontrer de résultats satisfaisants. La frustration et le sentiment d'impuissance m'ont alors certainement conduite à vouloir consacrer cette recherche à ce sujet.

C'est aussi mon propre rapport au travail et à ce domaine qui est interrogé. Pour moi, ce métier d'éducation et de travail social en pleine évolution est porteur de sens et nécessite une mobilisation enthousiaste. Or, constater à quel point les professionnels ne durent pas et évoquent chroniquement fatigue et manque de reconnaissance m'interpelle et m'inquiète.

Les enjeux de prévention et de préservation de la santé des collaborateurs m'ont alors intéressée et je me suis questionnée sur les logiques qui se trouvaient derrière ces démarches. Ayant voulu tester et aborder ces thématiques avec mes équipes, je me suis rendue compte des risques de le faire sans une réelle mesure et compréhension des phénomènes à l'œuvre.

Ma question de recherche est donc de déterminer quels sont les enjeux et les paradoxes des démarches de prévention de l'épuisement professionnel. C'est en effet une analyse préalable pertinente pour poser des points de repères à une démarche dans ma propre institution et ainsi répondre à un enjeu stratégique du travail de direction : développer une culture de santé au travail.

1.3 Objectifs

Ce travail de master a pour but principal d'étudier l'épuisement professionnel et les pratiques de prévention développées dans le champ de l'accueil de jour de l'enfance, afin de mettre en lumière les enjeux et limites ou paradoxes potentiels de ces démarches.

Il poursuit les objectifs suivants :

- a. Apporter un éclairage théorique autour de la notion d'épuisement professionnel et sur la question de la reconnaissance, comme facteur-clé, ainsi que sur la prévention.**
- b. Mener une recherche de terrain afin d'analyser les discours et les représentations des différents acteurs concernés.**
- c. Mettre en perspective les éléments évoqués avec le contexte particulier de mon institution.**
- d. Proposer des pistes d'actions à l'intention des directeurs.**

2. Approche théorique pour appréhender les notions-clés de la recherche

2.1 L'épuisement professionnel

2.1.1 Définitions

L'épuisement professionnel, et surtout le terme de la traduction anglaise « burn-out », sont entrés dans le discours de sens commun sans que soient toujours spécifiées leurs définitions. Zawieja et Guarnieri, chercheurs français spécialistes de l'épuisement professionnel, nous disent qu'il est « généralement défini comme un syndrome tridimensionnel associant un état d'épuisement physique et psychologique intense, un ensemble d'attitudes relevant du cynisme, de la déshumanisation, et un effondrement du sentiment d'efficacité personnelle ». (Zawieja & Guarnieri, 2015, p. 5).

Un détour par l'histoire proposé par Zawieja et Guarnieri (2015) permet de prendre conscience que le phénomène n'est pas nouveau. Entre deux guerres, on parlait de « fatigue industrielle ». Un psychanalyste américain, Freudenberger, décrivait la démotivation physique et psychologique d'employés pourtant très impliqués d'un centre de désintoxication. C'est les travaux de Christina Maslach, psychologue américaine, dans les années 70-80, qui ont donné une assise universitaire aux recherches sur le burn-out.

A la lecture de ces auteurs, ce phénomène, qu'on a longtemps limité à la relation d'aide, serait difficile à définir. Correspond-il à la phase finale d'un processus ou est-il un processus en lui-même ? Doit-on considérer une étiologie professionnelle uniquement ou une étiologie mixte entre les aspects privés et professionnels ? De plus, il y a souvent une confusion entre ses causes et ses symptômes.

La dimension psychologique est donc importante dans la définition de Zawieja. C'est d'ailleurs une psychologue, Catherine Vasey, qui fait figure de référence dans le canton de Vaud et qui a beaucoup publié. Elle le définit comme un processus à comprendre comme « un épuisement dû au stress chronique du travail » (Vasey, 2017, p. 37). Elle insiste sur le fait que les traitements sont spécifiques et différents de ceux d'une dépression. En effet, ce processus a un impact sur l'équilibre psychologique de l'organisme mais ne doit pas être confondu avec cette dernière, ce qui serait souvent le cas. C'est le fait que l'épuisement professionnel s'exprime principalement dans la sphère professionnelle qui le différencie de la dépression. Enfin, comme Zawieja et Guarnieri, Vasey pointe le risque de confondre les symptômes avec les causes.

Pour cette thérapeute, le stress n'est pas mauvais en soi, mais il s'agit d'équilibrer la balance entre les facteurs d'usure et les ressources. C'est lorsqu'il y a trop de stress sur des longues périodes et un manque de récupération que le risque de burn-out émerge. Sa prise en charge repose largement sur un accompagnement individuel qui est, pour elle, le plus efficace. Il est certain que depuis son cabinet, elle a peu de prise sur les environnements de travail.

Du point de vue médical, le burn-out est aussi un thème de discussion. Il est défini dans la CIM-10 (classification internationale des maladies, publiée par l'Organisation Mondiale de la Santé) sous le code Z73.10 comme « difficultés liées à l'orientation de son mode de vie ». Il

n'est donc pas reconnu comme diagnostic à part entière, ni d'ailleurs dans le DSM-V, le manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux.

Les médecins disposent tout de même de tests pour tenter de dépister le burn-out. Zawieja et Guarnieri, après revue des différents outils existants, soulignent « combien l'utilisation de ce type d'instrument est liée au modèle théorique sous-jacent » (Zawieja et Guarnieri 2013, p. 27). Le risque de circularité met alors en doute la validité de ces questionnaires.

Deux psychologues spécialistes du burn-out mettent d'ailleurs également en garde contre une auto-administration de ces tests qui sont disponibles sur Internet. Ils peuvent constituer une expérience trop confrontante sans accompagnement. De plus, elles relèvent le peu de corrélation existant entre « les mesures physiologiques de l'épuisement et sa mesure par questionnaire auto-administré » (Droz & Wahlen, 2018, p. 134). Apparemment, de nouvelles voies émergent au niveau du dépistage autour des mesures du taux de cortisol et de variations de fréquence cardiaque. Les débats autour de la définition médicale du burn-out et de sa différenciation avec d'autres troubles psychiques sont donc toujours à l'œuvre.

Cette tentative de mieux cerner ce qu'est le burn-out montre donc à quel point sa définition est mouvante. Or, il est intéressant de retenir et reconnaître les dimensions spécifiques du burn-out quand il s'agit d'appréhender la démarche thérapeutique. Par contre, dans la perspective de cette recherche, axée sur la prévention, il est moins utile de savoir précisément et objectivement ce qu'est ou n'est pas un burn-out. En effet, il est plutôt pertinent de comprendre ce que les personnes mettent derrière ce terme, ainsi que les expériences et représentations qu'elles ont plus largement de l'épuisement professionnel. Un détour par la sociologie paraît alors nécessaire.

2.1.2 Perspective sociologique

La perspective sociologique peut permettre une compréhension fine des mécanismes en jeu dans le processus d'épuisement et notamment dans la manière dont la plainte de fatigue s'exprime. Lorient parle d'ailleurs d'un « processus de construction collective et de mise en forme de cette plainte ». L'auteur qui a réalisé une étude comparative auprès d'infirmières et d'ouvriers, précise que « cela ne revient pas à nier ou à relativiser les difficultés ressenties et exprimées, mais à montrer en quoi la capacité à parler de sa fatigue participe de tout un ensemble de représentations sociales, d'enjeux spécifiques, de considérations morales, de catégories pathologiques préconstruites » (Lorient, 2003, p. 461).

Droz et Walhen (2018) vont un peu dans le même sens quand elles soulignent que le burn-out peut être vu comme une maladie de civilisation. C'est alors la relation entre l'individu et la société qui est génératrice de souffrances. Elles citent Chabot, un philosophe, qui parle « d'atteintes en miroir » (Droz & Walhen, 2018, p.46) en lien avec les aspects sombres de la société et notamment une pression de la perfection.

Au-delà des ces enjeux sociétaux, un autre sociologue souligne qu'il conviendrait de repenser la question de l'usure professionnelle. Il propose de partir de l'analyse de la dynamique complexe à l'œuvre dans l'identification et le traitement des situations de travail les plus problématiques. Il considère le travail relationnel comme un « enchaînement d'épreuves professionnelles et d'atteintes à l'exercice régulier du métier » (Ravon, 2009, p. 60). Ravon pointe deux axes de compréhension : l'épuisement dans la relation d'aide et l'épuisement lié

au ressentiment face aux prescriptions contradictoires. Le premier conduit à un phénomène de reprise de soi, alors que le second entraîne une demande de reconnaissance. Le domaine de l'accueil de jour de l'enfance est à la fois relationnel et touché par un déficit de reconnaissance et ces deux axes sont donc certainement pertinents pour l'appréhender.

Ces deux dimensions donnent en fait du sens aux plaintes exprimées par les travailleurs sociaux qui doivent utiliser leurs ressources personnelles en « payant » de leur personne. Le travail relationnel n'est pas seulement la relation d'aide mais un enchaînement d'épreuves face auxquelles les professionnels construisent des stratégies collectives de défense, notamment pour faire face aux tensions qui touchent à leurs valeurs. Osty parle d'ailleurs de doute éthique pour les professionnels confrontés à l'écart entre l'idéal de métier et la réalité. Pour elle, « les messages institutionnels et la réalité du travail les plongent dans un vertige solitaire quant à la conduite à adopter » (Osty dans Clot & Lhuilier, 2010, p. 269).

Maslach, chercheuse en psychologie sociale, avait aussi initialement étudié le burn-out dans le cadre de la relation d'aide. Elle a ensuite élargi aux autres champs professionnels et l'a alors défini comme « une crise dans sa relation avec le travail et pas nécessairement dans sa relation avec les individus au travail » (Maslach, 1996, citée dans Truchot, 2016, p. 128). L'épuisement professionnel peut alors être pensé comme un processus de dégradation du rapport subjectif au travail qui doit être analysé dans son contexte.

Pour terminer sur les aspects sociologiques, il faut évidemment tenir compte des enjeux économiques. En effet, si l'épuisement professionnel constitue une problématique pour la société, c'est aussi par les impacts financiers qu'il engendre. Selon le Job Stress Index 2016, « un actif sur quatre est épuisé et le stress coûte 5,7 milliards par an aux employeurs » (Promotion Santé Suisse, 2016).

2.1.3 Facteurs en jeu

Les auteurs auxquels je me suis référée pour définir le burn-out proposent également des listes de facteurs qui peuvent le favoriser.

Catherine Vasey, psychologue, propose sept catégories de facteurs de risques à explorer par les personnes (Vasey, 2017, p. 54). Il y aurait des risques liés :

- au poste de travail
- au corps
- aux attitudes au travail à risque
- à l'histoire personnelle
- à la vie privée
- à l'âge
- et des risques particuliers

Un des facteurs dont parle Vasey (dans les risques liés à l'attitude au travail), c'est le profil type fort. En résumé, il s'agit d'un professionnel très engagé et perfectionniste qui serait plus à risque de s'épuiser. Cette question des prédispositions individuelles est abordée aussi par Truchot. Pour lui, il existe d'autres caractéristiques individuelles pouvant intervenir dans l'émergence du burn-out. Il parle notamment des profils comportementaux ayant tendance à privilégier des emplois stressants, des types d'affectivité, positives ou négatives, ou encore

des choix de stratégies de coping (stratégies d'ajustement) avec par exemple « le névrosisme qui est lié au désengagement, c'est-à-dire aux stratégies de retrait, ou à une centration sur les émotions négatives » (Truchot, 2016, p. 132).

Ces facteurs individuels sont intéressants pour comprendre et peut-être sensibiliser certains collaborateurs. Il n'est pas certain qu'ils soient les plus utiles pour penser la prévention du point de vue de l'encadrement notamment. Les facteurs liés à l'organisation peuvent par contre représenter de bons leviers d'action. D'après des recherches menées par Maslach (Zawieja, 2015, p. 37), les six facteurs organisationnels de stress les plus récurrents seraient :

- la charge de travail
- le manque de contrôle et d'autonomie
- le système de récompense
- les relations interpersonnelles
- la perception d'équité
- l'absence d'adéquation entre valeurs individuelles et valeurs collectives du travail

Les facteurs de risques psycho-sociaux, dont l'épuisement peut être un effet observable, complètent les facteurs spécifiques au burn-out évoqués jusqu'ici. Ces facteurs, à la différence de ceux de Maslach, intègrent des éléments touchant à la vie privée :

- Intensité et durée du travail
- Exigence émotionnelle
- Manque d'autonomie et marge de manœuvre
- Mauvaise qualité des rapports sociaux
- Souffrance éthique
- Insécurité de la situation de travail
- Absence de régulation socio-professionnelle
- Superposition des identités personnelles et professionnelles
- Non satisfaction des besoins de l'individu
- Changements importants dans la vie privée

Ces facteurs ont des origines qui peuvent toucher les aspects suivants :

- Organisation
- Management
- Contenu du travail
- Relations de travail
- Caractéristiques personnelles

Les risques psychosociaux, que je viens d'évoquer, sont mentionnés par Brillet, Sauviat et Soufflet, et constituent d'après ces auteurs « l'ensemble des déséquilibres potentiels, d'origine variée susceptibles d'engendrer une altération de l'intégrité physique et/ou de la santé mentale en fonction de la durée et de l'intensité de l'exposition ». (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017, p. 40).

C'est donc une notion multifactorielle, subjective et perméable. La prévention de ces risques est devenue un enjeu majeur avec la montée du stress et la pression grandissante sur les salariés. L'impact de la vague de suicides en lien avec la souffrance au travail qui a eu lieu en France est à l'origine de cette émergence de la gestion des risques psychosociaux. Les

mutations de l'organisation du travail sont d'ailleurs un facteur essentiel à prendre en considération dans l'étude de l'épuisement.

Le point de vue de Lallement, sociologue, vient par contre nuancer les premiers facteurs évoqués par Brillet et Maslach, à savoir la question de la charge et de l'intensité du travail. Pour lui, il est erroné « d'associer systématiquement intensification du travail et dégradation des conditions de travail ». Il serait plus adéquat de parler de fragilisation justement liée à ces mutations et notamment à la montée de l'autonomie. En effet, le gain d'autonomie lorsqu'il n'est pas associé aux moyens pour l'assumer peut en fait conduire à une sur-responsabilisation de l'individu. Il soumet alors le salarié à de nouvelles formes de pressions. Pour Lallement, « la limitation de la possibilité d'occuper des positions de retrait » entraîne un surplus d'investissement subjectif dans le travail qui « de façon plus dichotomique qu'auparavant fait basculer les individus soit vers plus de bonheur soit vers plus de souffrance » (Lallement, 2007, p. 74).

Le manque de marge de manœuvre et d'autonomie qui est également dans les facteurs d'épuisement mentionnés plus haut est donc à nuancer. En effet, l'autonomie peut paradoxalement devenir piégeante et source de souffrance dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail évoquées par Lallement.

Pour finir, ces listes de facteurs confirment l'impression que peuvent laisser les définitions de l'épuisement professionnel, à savoir qu'il s'agit d'une notion complexe et multifactorielle. Les premières études sur l'épuisement se sont d'ailleurs heurtées à sa dimension éminemment subjective : « il est difficile de définir de façon objective une charge physique et mentale de l'activité indépendamment de la façon dont elle est vécue par le travailleur » (Loriol, 2007, p. 462). Il faudra forcément en tenir compte pour élaborer des démarches de prévention.

Dans l'ouvrage de Thollon-Behar traitant spécifiquement du domaine de l'accueil de jour de l'enfance en France, il est également question de cette composante subjective de la pénibilité, « la pénibilité vécue ». Il est intéressant de noter trois des dimensions évoquées par les différents auteurs de cet ouvrage collectif qui constituent des facteurs d'épuisement plus spécifiques à ce travail auprès de jeunes enfants :

- **La confrontation avec des émotions archaïques**

Travailler avec des jeunes enfants, notamment ceux qui sont en-deçà du langage est très engageant émotionnellement. Or, il est intéressant de noter, selon les résultats de la recherche menée par Leduc et Valléry, que les professionnels ont tendance à minorer les facteurs de pénibilité provenant des enfants. Les auteurs se demandent « si cette pénibilité n'est pas socialement acceptable et exprimable dans la mesure où il est délicat de dire que les enfants sont pénibles » (Leduc et Valléry, 2015, p. 59). Plus globalement, il ressort de cette recherche une tendance à minorer les dimensions psychologiques de la pénibilité au profit des aspects plus physiques. On retrouve l'idée évoquée dans la perspective sociologique, à savoir que la pénibilité comme l'épuisement sont des construits sociaux. Le discours des professionnels est donc empreint de cette dimension normative.

- **Se supporter entre collègues**

En choisissant ce métier, certains jeunes pensent qu'il sera prioritairement question de liens avec les enfants. Or, c'est un travail qui se construit dans des collectifs d'adultes. Le travail

d'équipe peut bien-sûr être une ressource, en offrant du relais, en créant un sentiment d'appartenance et en permettant la co-construction d'un projet commun qui donne du sens au travail. Mais, il peut aussi être une contrainte, un huis-clos pesant où travailler sous le regard des autres implique de « supporter les manières de faire des uns et des autres » (Sadock, 2015, p.132). La question du jugement est particulièrement sensible quand elle touche les compétences auprès des enfants car elle réveille, selon cette auteure, des questionnements identitaires, surtout chez les femmes.

- **La complexité du travail**

Elle viendrait des tensions notamment entre gestion des besoins individuels et collectifs, et autour de la distance affective et de l'engagement de son corps. En effet, il y a des injonctions à s'engager tant physiquement que psychiquement et en même temps à se protéger du sur-investissement qui comporterait des risques pour sa santé physique et psychique.

Pour terminer l'évocation des facteurs en jeu dans l'épuisement professionnel, il est intéressant d'appréhender un autre type de facteurs qui concernent cette vision d'équilibre et de balance qui se dégage des définitions de l'épuisement. Il y a d'un côté les risques et d'un côté les ressources. Vasey indique, par exemple, des facteurs de protection multiples qui peuvent aussi orienter une approche de la prévention axée sur le renforcement des ressources (Vasey, 2017, p. 61) :

- les challenges qui motivent
- le sens et l'utilité des activités
- les relations enrichissantes et inspirantes
- les satisfactions dans les apprentissages
- la reconnaissance de la hiérarchie
- une bonne ambiance d'équipe

D'après Vasey, c'est grâce à ces apports d'énergie qu'il est possible de compenser les dépenses qui usent et stressent. Autrement dit, c'est lorsque la balance entre les facteurs d'usure et les ressources n'est pas équilibrée que le processus de l'épuisement se met en place au fil du temps jusqu'à la rupture souvent décrite comme soudaine.

2.1.4 Qualité de vie au travail

Pour créer un milieu de travail sain, il ne suffit pas seulement d'éviter les conditions d'apparition de la souffrance au travail en diminuant les facteurs de risques. Il faut aussi développer la qualité de vie au travail (QVT). Cette approche de la QVT insiste sur ses aspects positifs et porteurs, par le biais notamment du développement de l'attractivité de l'entreprise et de la motivation des employés, qui vont au-delà de la réduction des effets négatifs du stress sur la santé et sur la performance.

L'émergence de cette notion de qualité de vie correspond aussi aux évolutions sociétales. En effet, « les modes ou styles de vie sont caractérisés par un attachement réel pour le travail, mais articulés autour d'attentes plus en lien avec le développement personnel et l'épanouissement au travail, que la recherche de droits et d'avantages professionnels concrets. » (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017, p. 160).

Ce mouvement de la QVT n'est pas uniquement dépendant des acteurs internes de l'entreprise, mais aussi des acteurs externes que peuvent représenter les pouvoirs publics, les associations professionnelles, les organisations syndicales et patronales. Ce sont ces acteurs qui peuvent donner « une valeur normative et prescriptive à la QVT et lui donnent une existence organisationnelle, voire sociétale » (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017, p. 162). En résumé, les choix et orientations politiques ont une influence sur le développement d'une approche positive du travail.

D'ailleurs, en France la QVT s'est institutionnalisée par le biais de l'ANI (accord national interprofessionnel) du 19 juin 2013 et de l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Les déterminants de la QVT selon l'ANACT (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017, p. 107) sont les suivants :

- Relations sociales et professionnelles
- Contenu du travail
- Environnement physique du travail
- Organisation du travail
- Réalisation et développement professionnel
- Conciliation entre vie au travail et vie hors travail

En Suisse, il n'y a pas de structure fédérale spécifique qui serait l'équivalent de l'ANACT. C'est par la porte de la santé au travail que ces thématiques sont abordées. La promotion de la santé en entreprise est d'ailleurs un objectif de la stratégie « Santé 2020 » de l'Office Fédéral de la Santé Publique (OFSP). La question de la sécurité au travail fait aussi l'objet d'une commission (la commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail). Des directives qui concernent les MSSST (mesures de sécurité et santé au travail) sont largement documentées. L'accent est dans ce cadre mis sur la santé physique.

Au niveau du SECO (Secrétariat d'Etat à l'économie), il y a un traitement plus conséquent des thématiques de santé au travail avec des publications en lien avec la santé mentale. Sur les trente-sept brochures à disposition, il y en a cinq directement en lien avec ce thème dont une spécifiquement sur la détection précoce et la prévention du burn-out. Les conditions de travail sont donc un des thèmes importants de cette structure fédérale et c'est ici le monde de l'économie qui prend en charge la thématique et non plus l'OFSP.

Le SECO dispose d'ailleurs de plusieurs études sur le sujet et dans l'une d'elle, on retrouve la question de la conciliation vie familiale/vie professionnelle, mentionnée par l'ANACT. Elle relève que « chez les femmes, l'interaction de facteurs liés à la famille et à l'entreprise joue un grand rôle dans les problèmes de santé qui se révèlent considérablement accrus en cas de mauvaise compatibilité des horaires de travail avec les obligations familiales (équilibre vie professionnelle/vie privée) » (SECO, 2014). Dans le secteur de l'accueil de jour de l'enfance majoritairement féminin, il est à parier que ce facteur joue un rôle essentiel dans l'épuisement.

Si la thématique santé au travail est donc présente tant par le biais du SECO que de Promotion Santé Suisse (dont je donnerai plus loin des exemples de démarches de prévention), on reste dans une optique de prévention des risques psychosociaux. Il n'existe pas encore de mouvement axé sur la qualité de vie au travail tel qu'il semble être porté en France par l'ANACT.

2.2 La reconnaissance au travail

2.2.1 Enjeux de la reconnaissance

Le parcours d'exploration de la littérature concernant l'épuisement professionnel permet de rencontrer à maintes reprises la question de la reconnaissance. La psychodynamique du travail par exemple, avec notamment Dejours, attribue à la reconnaissance un potentiel certain de prévention de la souffrance au travail qui peut conduire à l'épuisement. En effet, pour Dejours, « la reconnaissance se révèle alors comme la médiation grâce à laquelle la souffrance au travail est transformée en plaisir, cependant que l'identité trouve à s'augmenter, faisant du travail un instrument, un moyen de la santé mentale » (Dejours, 2007, p. 65). Ce facteur de la reconnaissance est d'ailleurs cité plus haut comme facteur de protection.

Tout comme la notion d'épuisement, la reconnaissance semble d'ailleurs s'être imposée dans le langage commun et notamment selon les sociologues dans « le vocabulaire des gens qui décrivent leurs souffrances et leurs problèmes » (Dubet, 2007, p.18). Selon les discours des personnes interrogées dans le cadre de ses recherches, la reconnaissance se joue dans les interactions les plus banales du quotidien (ex : quand le patron ne salue pas, quand les collègues ignorent, quand les clients s'énervent) comme dans les formes d'inégalités les mieux installées dans la structure des inégalités sociales.

La perspective sociologique développée par Bigi et al. confirme l'importance actuelle de la reconnaissance et l'explique par le changement du rapport au travail. En effet, pour lui, « dans l'univers post-taylorien, où il s'agit de se réaliser, il est devenu (le travail) une source d'épanouissement personnel et constitue le lieu de l'expressivité. C'est lorsque la promesse de l'épanouissement personnel n'est pas tenue que les sentiments de non-reconnaissance, de déni, de mépris, ou de trahison se développent » (Bigi et al. 2015, p. 86). Il est intéressant de noter que le rapport au travail peut être très différent d'un individu à l'autre. Ce sociologue en évoque quatre types qui peuvent avoir des impacts sur les attentes de reconnaissance (Bigi et al. 2015, p. 92) :

Type 1 le travail est une contrainte à vivre positivement

Type 2 le travail est un moyen de gagner de l'argent

Type 3 le travail est un support de développement personnel

Type 4 le travail est central dans l'identité

Ceux pour qui la conciliation travail, famille et loisirs est centrale (dont on peut penser qu'ils sont nombreux chez les professionnels de l'enfance), vivent un paradoxe particulier : « ainsi la norme générale veut que l'on s'épanouisse dans toute son existence, de manière équilibrée alors que le seul épanouissement au travail réclame un investissement total, entier et envahissant, incompatible avec cet équilibre » (Bigi et al., 2015, p. 103). Quand le travail est central pour l'identité, le manque de reconnaissance serait vécu sur le mode de la blessure à un niveau personnel voire intime. L'auteur relève ce paradoxe des nouvelles formes d'organisation du travail : « elles reposent sur un investissement personnel dont elles ne sont pas toujours capables de prendre soin. » (Bigi et al., 2015, p. 111).

La recherche de Bigi et al. montre que le sentiment de reconnaissance est fragile, instable dans le temps, et aussi extrêmement dépendant des histoires individuelles, des trajectoires professionnelles et scolaires, de l'environnement de travail et des collègues directs.

Pour affiner la compréhension de cette attente de reconnaissance qui semble s'exprimer plus intensément, il s'agit aussi de savoir quoi reconnaître : des compétences ? des qualifications innées ? le savoir-être ? le savoir tout court ? Dejours privilégie une reconnaissance liée au travail et à sa qualité et non une reconnaissance de l'être. Cette dernière serait même contre-productive car source de sentiment d'injustice : « la reconnaissance attendue dans le monde du travail n'est pas la reconnaissance de la personne, et encore moins de l'identité (...) La reconnaissance attendue, celle pour laquelle lutte les travailleurs, c'est d'abord et avant tout la reconnaissance de leur travail, c'est-à-dire, fondamentalement, de la qualité de leur travail ». (Dejours, 2007, p. 66).

L'importance du travail réel et d'une reconnaissance ancrée dans ce dernier est donc soulignée. La déconnexion du réel entraînerait, toujours selon Dejours, un mode sectaire apparenté au « gouroutisme ». En effet, la reconnaissance du travail devrait plutôt venir des autres puis la personne elle-même fait le chemin pour « nourrir son narcissisme » et développer un sentiment d'accomplissement.

Se pose également la question de qui est le mieux à même de prodiguer la reconnaissance. Pour reconnaître, il faut d'abord connaître, et c'est le collectif de pairs qui connaît le mieux. Ce collectif, s'il fonctionne bien, devrait donc pouvoir, par la création d'un sentiment d'appartenance, fournir une reconnaissance pertinente. Il faut tout de même relever un effet potentiellement pervers de cette reconnaissance sociale qui peut aussi produire voire susciter du conformisme. C'est l'idée d'Honneth qui est citée par Voirol que « la répétition constante des mêmes formules de la reconnaissance parvient à créer sans recourir à la contrainte un sentiment d'estime de soi incitant à des formes de soumission volontaire » (Voirol, 2007, p. 248).

La question de la reconnaissance par le biais des systèmes de rémunération est un des enjeux largement débattu et complexe. Lecomte, psychologue, critique, la rémunération à la performance parce ce qu'elle dégrade les relations entre les salariés et le sens du travail. Pour lui, une façon de faire « non conditionnée au rendement augmente la motivation intrinsèque plutôt qu'elle ne la diminue, car elle donne aux ouvriers un sentiment de reconnaissance inconditionnelle » (Lecomte, 2016, p. 86).

Pourtant pour Caillé, le salaire reste une des expressions les plus fortes de la reconnaissance. Plusieurs usages de l'argent sont mentionnés par l'auteur : « rétribution d'un geste productif, reconnaissance de qualités professionnelles, incitation à l'implication, contrepartie à des conditions de travail pénibles et dégradantes » (Caillé, 2007, p. 86). Il nuance en insistant sur le fait que l'argent n'est pas un médium de reconnaissance universel et que son usage doit s'inscrire dans un système plus global. Il ne peut par exemple pas se substituer à d'autres formes de reconnaissance ni compenser des conditions de travail délétères.

2.2.2 Point de vue de la psychologie du travail

La psychologie du travail développée par Clot propose une lecture de la reconnaissance comme un levier important pour la prévention de l'épuisement. En effet, « la sortie de la plainte invite à construire des espaces d'expression et de transformation de la plainte en compromis sociaux légitimes favorisant par là même le développement de relations de reconnaissance » (Clot & Lhulier, 2010, p. 278).

Ces compromis impliquent une discussion sur le travail. Pour Clot (2010), quand il n'y a pas de dispute professionnelle, il s'installe un accord de façade sur ce qu'on a toujours fait et ce qu'on ne pourra jamais faire. La reconnaissance est alors faussée et imaginaire. Il s'agit d'une coopération morbide, d'un mauvais pacte pour faire reconnaître sa souffrance.

Un autre danger touchant à la reconnaissance que soulève cet auteur est l'idée de réparer le manque de reconnaissance par l'accompagnement ou le dépistage des fragilités individuelles ou encore par l'amélioration des relations avec la hiérarchie. Pour lui, on peut paradoxalement aggraver la situation : « la prise en charge psychologique par autrui se substitue alors à la prise en charge par ces mêmes travailleurs de leur métier et plus largement de la discussion sur la qualité du travail » (Clot, 2010, p.128).

Cette dépossession pourrait alors empêcher le travailleur de se reconnaître dans ce qu'il fait. Cela touche à cette idée de Clot sur « le mauvais arrimage à une histoire collective dans laquelle on peut se reconnaître » qui est sans doute pour lui « à l'origine de beaucoup de situations professionnelles pathogènes » (Clot, 2008, p. 269). S'inscrire dans une mémoire professionnelle où chacun peut tirer quelque chose et déposer quelque chose serait un levier de protection contre l'épuisement. L'identité professionnelle s'appuie sur cette culture de métier.

De Gaulejac propose d'ailleurs aussi une lecture de la reconnaissance qui intègre la question de la vulnérabilité identitaire. Pour lui, le déficit de reconnaissance se joue sur trois plans : « activité dévalorisée, non reconnue ou qui perd son sens ; des rétributions qui ne sont pas ou plus à la hauteur des contributions attendues ; une vulnérabilité identitaire qui provoque un manque à l'être, un conflit entre les aspirations existentielles et leurs réalisations, une rupture interne entre le moi et l'idéal qui fragilise les assises narcissiques » (De Gaulejac, 2011, p. 27).

Le champ de l'accueil de jour de l'enfance est certainement particulièrement touché par cette fragilité identitaire. C'est d'ailleurs ce qu'a montré une recherche de Chatelain-Gobron sur le métier où elle fait le lien entre ses tensions identitaires et la reconnaissance professionnelle. Les spécificités du métier qu'elle évoque comme liées à cette tension sont « la proximité avec le rôle maternel et les paradoxes liés à la profession ; la forte féminisation du métier, le manque de reconnaissance sociale statutaire et salariale ; la formation relative du personnel » (Chatelain-Gobron, 2015, p. 39).

Sa recherche met en évidence une certaine reconnaissance à l'interne par les pairs de sa propre structure mais un déficit de reconnaissance à l'externe. Elle relève notamment le discours de l'entourage des EDE (éducateurs-trices de l'enfance) qui reste majoritairement stéréotypé et dévalorisant. Elle identifie aussi une critique des propres pairs et une auto-dévalorisation du métier qui pour elle, rend impossible la création d'un corps professionnel solidaire oeuvrant au même dessein de reconnaissance.

Une recherche de Porcher montre un autre aspect du déficit de reconnaissance lié aux spécificités de l'activité auprès de jeunes enfants. Pour elle, il y a un enjeu autour de l'invisibilité du travail. Apaiser un enfant ou un groupe demande en effet des compétences certaines dont il ne reste souvent aucune trace. C'est même la discrétion de ces actes efficaces qui « est une garantie du travail bien fait mais le rend difficile à expliciter à démontrer et par conséquent à valoriser (Porcher, 2015, p. 81).

Le métier d'EDE est donc particulièrement sensible du point de vue de la reconnaissance. Or, cela représente un enjeu majeur de prévention de l'épuisement comme le montrent les différents éléments de ce chapitre.

2.2.3 Reconnaissance et management

L'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines a entraîné selon Brillet, Sauviat et Soufflet, une « individualisation poussée, voire exacerbée, des relations de travail » qui a notamment généré un besoin de reconnaissance de l'individu et de ses contributions. L'absence de reconnaissance pouvant alors devenir un facteur de mal-être au travail. En effet, il explique que les politiques RH, en individualisant leurs pratiques, auraient généré « un besoin de reconnaissance de l'individu, de ses contributions, au détriment du collectif de travail et du travail collaboratif » (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017, p. 29). Il souligne donc là un autre facteur de stress au travail : l'appauvrissement des rapports sociaux au sein de l'organisation.

Avec la montée de cette attente d'épanouissement au travail, trouver l'équilibre entre les besoins institutionnels (liés aux missions) et les besoins sociaux (liés aux conditions de travail des collaborateurs) est un des enjeux majeurs pour les managers. Cette balance dont parlent Emery et Gonin (2014) est en fait un défi central. Etre à l'écoute des besoins de ses collaborateurs et proposer des conditions de travail attrayantes peut aussi représenter un enjeu plus marqué dans les secteurs, tel que l'accueil de jour de l'enfance, où le recrutement de personnel qualifié est difficile.

Un détour par la sociologie des organisations avec notamment Dupuy, peut aussi être utile pour mieux appréhender les évolutions du management et leur impact possible. Cet auteur critique le management actuel. Il fait « l'hypothèse que les théories implicites utilisées par ceux qui exercent des responsabilités dans les organisations (...) relèvent plus du sens commun que des acquis des sciences sociales » (Dupuy, 2015, p.15).

La déconnexion entre les attentes des dirigeants et les réalités du terrain est un des aspects de la critique de Dupuy. Pour lui, il faudrait revenir à une culture du possible plutôt que courir derrière une culture rêvée qui risque d'épuiser les cadres et les collaborateurs. Il s'agit de « sortir le dirigeant de ses rêves idéalisés abstraits et parfois manipulateurs (...) dire clairement les comportements qu'il souhaite et surtout créer les conditions qui les rendent effectifs » (Dupuy, 2015, p. 200). De plus, cette méconnaissance du travail réel est certainement un frein à la reconnaissance.

Dupuy relève également le déficit de confiance des managers qui peut aussi selon moi entraîner un manque de reconnaissance. Il y voit à la fois un mouvement d'autonomisation et la réintroduction en douce de la règle et du contrôle. On est donc là dans un phénomène paradoxal. Or, il conçoit la confiance comme un des éléments centraux d'un management crédible. De plus, il met en évidence « le lien étroit entre confiance des dirigeants vis-à-vis de leurs collaborateurs et possibilités pour ces derniers de construire des univers de confiance pour effectuer le travail collectif » (Dupuy, 2015, p. 166).

Un autre aspect complexe de la reconnaissance liée à la confiance des managers est soulevé par Bigi : « si valoriser l'autonomie, la confiance, autoriser les horaires variables est une marque de reconnaissance, laisser sans contrôle des salariés pris dans la spirale du toujours

plus pour répondre aux injonctions des normes de réalisation de soi par le travail peut se révéler dangereux » (Bigi et al., 2015, p. 183). Le pointage peut alors être perçu comme une régulation une protection contre cette dérive du management par les objectifs qui peut conduire à l'épuisement, sous couvert de donner une forme de reconnaissance aux collaborateurs.

Les cadres du secteur de l'accueil de jour de l'enfance ont aussi à gérer tous ces aspects, d'autant que les questions liées à la reconnaissance sont récurrentes dans ce domaine. Cette aspiration à plus de reconnaissance donne parfois l'impression de tourner en boucle. Les collaborateurs disent en manquer mais les moyens pour l'augmenter, par exemple rendre plus visible le travail, demandent des efforts supplémentaires qu'ils disent ne pas avoir l'énergie de fournir. Un des pièges dans lequel pourraient alors tomber les directions est de baisser le niveau d'exigence pour prévenir l'épuisement des collaborateurs. Or, ce lien étroit entre reconnaissance et épuisement indique plutôt le maintien d'une certaine exigence qui donne de la valeur au travail.

Au vu de la complexité de cette question, il semble utile d'interroger les personnes concernées dans le cadre cette recherche pour mieux comprendre leurs attentes de reconnaissance et identifier les leviers possibles de prévention de l'épuisement.

2.3 La prévention de l'épuisement professionnel

2.3.1 Cadre légal et prévention

La prévention de l'épuisement professionnel n'est pas seulement souhaitable, elle fait partie des obligations de l'employeur en référence au cadre légal avec notamment la loi sur le travail (LTr)

Art. 6 Obligations des employeurs et des travailleurs

Obligations des employeurs et des travailleurs

1 Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.

2 L'employeur doit notamment aménager ses installations et régler la marche du travail de manière à préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage.

3 L'employeur fait collaborer les travailleurs aux mesures de protection de la santé. Ceux-ci sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur la protection de la santé.

(Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce, art. 6)

Les entités publiques et les milieux de l'éducation et du travail social sont concernés par cette loi sur le travail (LTr) pour les aspects liés à la protection de la santé. La loi fixe donc l'obligation de prévention pour éviter les atteintes à la santé. Des ordonnances et des directives MSST (mesures de santé et sécurité au travail) en découlent.

Plus globalement, la prévention implique une anticipation des risques et une capacité de lecture des signaux d'alerte. La prévention des risques psychosociaux dont on a déjà vu que

l'épuisement est un des signes observables, peut s'articuler en trois catégories (Brillet, Sauviat & Soufflet, 2017, p. 64) :

- Prévention primaire : éviter l'apparition des situations à risque
- Prévention secondaire : réduire les atteintes sur la santé (aider à mieux gérer les situations stressantes)
- Prévention tertiaire : intervenir de manière curative quand le dommage a eu lieu
-

2.3.2 Exemples de démarches de prévention

Etudier des exemples de démarches de prévention peut permettre d'en saisir les enjeux et de dresser un tableau, non-exhaustif bien sûr, des réponses actuellement données à différents niveaux à la question de la préservation de la santé au travail.

C'est au niveau de Promotion Santé Suisse que nous pouvons trouver des approches globales de sensibilisation autour de la question de la gestion de la santé en entreprise qui est un des axes de leur mission. Les outils qu'ils proposent sont notamment des outils des check-lists avec des questionnaires en ligne pour les entreprises. Un des outils, le Job-Stress-Analysis, demande une journée de formation préalable. Ils organisent également un congrès chaque année spécifiquement sur la santé en entreprise en collaboration avec la SUVA (assureur accident) et le SECO (Secrétariat d'Etat à l'économie). L'un des congrès de ces dix dernières années a été spécifiquement consacré à la santé psychique.

Reprendre la liste des thèmes des derniers congrès donne une indication de la tendance et des préoccupations de Promotion Santé Suisse :

2008 : Promotion de la santé : l'affaire du chef !

2009 : En bonne santé et performants dans la société des 24 heures

2010 : GSE (gestion de la santé en entreprise) comment la réussir ?

2011 : Stress et travail les enjeux actuels

2012 : Place de travail 2020 : ensemble vers l'avenir

2013 : La diversité comme plus-value : des équipes et une gestion saines

2014 : La santé à tous les âges ce que les entreprises et leurs collaborateurs peuvent faire

2015 : Travail et santé psychique : défis et ébauches de solutions

2016 : Culture d'entreprise et gestion de la santé. Comment les entreprises réussissent à se positionner à long terme

2017 : Bits, Bytes et GSE: la conduite du personnel à l'ère digitale

2018 : La GSE: qu'est-ce que ça apporte? – Les bonnes activités pour atteindre le succès souhaité

La lecture des communiqués de presse et des programmes des différents congrès me confirme l'impression laissée par ces titres, à savoir une orientation résultats. J'entends par là que les coûts et les questions de performance sont systématiquement mentionnés, ce qui n'est pas si étonnant vu que le SECO et les assureurs sont les partenaires de Promotion Santé Suisse. L'idée semble être de motiver les entreprises à investir dans la gestion de la santé en identifiant les conditions auxquelles ces investissements sont rentables et efficaces.

La lecture de la présentation d'une des formations qu'ils proposent est aussi intéressante et va dans le même sens que les programmes des congrès.

« Stress / burn-out: détecter les problèmes d'absentéisme suffisamment tôt: Les collaboratrices et collaborateurs constituent la plus précieuse des ressources d'une entreprise. Il est donc évident que les employeurs doivent tout mettre en œuvre pour qu'ils restent productifs et motivés. Mais comment pouvez-vous détecter à temps les risques d'absentéisme afin de briser le cercle vicieux généré par l'augmentation des frais liés à l'absentéisme et le manque de personnel ? Comment pouvez-vous introduire des mesures ciblées et durables dans les structures existantes de votre entreprise? » (Promotion Santé Suisse, 2018).

Promotion santé suisse a également mené une expérience pilote « swing » qui, partant d'un outil de mesure appelé S-Tool, propose des accompagnements (ateliers et formations) autour de la gestion du stress et des changements organisationnels. Les rapports d'expériences publiés sur le site internet font état des témoignages de ceux qui l'ont mis en œuvre. Je retiendrai qu'ils insistent sur la question de l'inscription dans la durée de ce type de démarches car certains effets se voient sur le long terme.

Dans ces différentes publications, je retrouve d'ailleurs l'accent mis sur la question d'ancrer la gestion de la santé dans la culture de l'entreprise et dans ses processus centraux. Or, les outils utilisés peuvent laisser craindre un effet de standardisation puisqu'il est fait notamment mention de benchmarking et d'indicateurs. Promotion Santé Suisse propose d'ailleurs un label « friendly work space » reposant sur des critères qualités qui s'intègrent dans les systèmes classiques. De grandes entreprises comme Migros ou la Poste sont labellisées. On relève ici, comme pour d'autres labels d'ailleurs, une nécessité de communiquer sur cette thématique qui peut être un enjeu pour le recrutement du personnel et un business de la labellisation puisque tout cela est loin d'être gratuit. On peut également se poser la question du lien entre les grandes intentions énoncées, et ce que vivent les collaborateurs sur le terrain.

D'ailleurs, je peux mentionner concernant la Poste, un autre exemple de programme qui contient ce double enjeu (la préservation de la santé et la réduction des coûts). Le programme pro-présence développé par la Poste Suisse est par exemple critiqué par une étude de Cianferoni, qui montre que « le programme tend à individualiser tous les aspects relevant de la santé abordés principalement en termes de coûts » (Cianferoni, 2014, p. 110). Le problème pour l'auteur, c'est que l'amélioration des conditions de travail reste souvent un vœu pieu.

Ce programme vise surtout à détecter et mieux suivre les collaborateurs qui rencontrent des problèmes de santé. Il s'agit donc de prévention secondaire et tertiaire. Il propose des réaménagements du travail voire des réorientations dans d'autres secteurs de l'entreprise qui sont apparemment plus souvent subis par le collaborateur. Il y a en fait trois phases : qualification (clarifier l'aptitude de la santé), prévention (maintenir et améliorer l'aptitude), réhabilitation (rétablir l'aptitude). Ce que l'auteur critique c'est la gestion discutable consistant à ne garder que les éléments les plus sains. Un des effets pervers serait les pressions parfois subies pour reprendre plus vite le travail que ce qui est recommandé les médecins.

Pour poursuivre l'étude de ce qui se propose comme démarches de prévention, il faut évoquer l'ergonomie qui est souvent un des premiers éléments auquel il est fait référence, notamment en lien avec les troubles musculo-squelettiques. Ces derniers étant reconnus et plus aisément abordables que la fatigue nerveuse. On peut noter là, avec Lorient, que l'existence d'une catégorie (burn-out ou troubles musculo-squelettique) permet « une forme plus standardisée

d'expression de la difficulté ressentie, tout en la faisant entrer dans un cadre significatif restrictif et acceptable dans tel ou tel milieu professionnel » (Loriol, 2007, p. 481). Pour lui, le diagnostic, en inscrivant une situation particulière dans une catégorie constituée, s'apparente aussi à une négociation sur les droits et les responsabilités de chacun.

Il me semble qu'il y a parfois dans le discours commun une réduction de l'ergonomie à des approches touchant uniquement les postures et les aspects physiques. Or, d'après l'International Ergonomics Association que cite Lancry « l'ergonomie est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système et la profession qui applique principes théoriques, données et méthode en vue d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes » (Lancry 2016, p.21). Il s'agit d'une discipline qui touche des aspects physiques, cognitifs, et sociaux du travail. Parfois très connexes avec la psychologie du travail, elle doit concilier deux visions : adapter le travail à l'homme et l'homme au travail. Ce double objectif du bien-être et de la performance se situe bien au cœur des préoccupations managériales actuelles.

Un autre exemple de programme qui peut être mentionné, a été mis en place dans une administration communale et s'appelle « bien-être et santé au travail » (BEST). Ce programme est composé selon le rapport de gestion de la ville (Ville de Lausanne, 2015) d'entretiens de suivis des absences ainsi que des sessions de formation pour les différentes directions concernées. Un manuel de formation ainsi qu'un livret répertoriant les points clés de la méthode sont également évoqués. Il est intéressant de relever que ce programme s'appelait « bien-être et gestion des absences » et a été renommé avant sa phase de déploiement « bien-être et santé au travail ». On perçoit encore l'ambivalence de ce double enjeu : réduire les absences et préserver la santé.

Au niveau de l'administration cantonale vaudoise, le groupe IMPACT illustre une réponse possible donnée à l'obligation de protéger la santé des travailleurs. Ce groupe est « chargé de la gestion des conflits et du traitement des situations de harcèlement psychologique (mobbing) et sexuel au travail et répond à l'obligation légale faite à tout employeur de protéger la santé et la personnalité des travailleurs » (Canton de Vaud, 2018). Il se réfère bien à l'article 6 LTR mentionné précédemment. Ces spécialistes en gestion de conflits reçoivent les collaborateurs qui rencontrent des difficultés relationnelles.

Enfin un dernier exemple au niveau cantonal, dans un domaine très exposé, celui de l'école. La mise sur pied d'un « CAS Accompagnement et résilience au travail » (IFFP, 2017) pour les enseignants est évocatrice des difficultés rencontrées et des tentatives d'y répondre. Ils se proposent de former des enseignants à exercer la fonction de tuteurs de résilience à disposition de leurs collègues en souffrance.

Pour terminer, il faut évoquer un exemple de programme de prévention axé directement sur le burn-out et qui est proposé par Vasey. Sa campagne de prévention s'appelle "Efficacité et bienveillance" et propose « un parcours santé » en entreprise. La démarche « vise à encourager l'expérimentation et la réflexion sur le lieu de travail, à responsabiliser les collaborateurs à préserver leur santé au travail » (No burn-out, 2018). L'accent est mis sur une sensibilisation de l'employeur mais surtout sur une prise en charge par les collaborateurs eux-mêmes de leur propre prévention. Ainsi, parmi les douze thèmes qu'elle propose, la plupart concernent une approche qu'on peut qualifier d'individuelle.

Liste des 12 thèmes

Les symptômes d'alerte et signes précurseurs.

Les pauses efficaces.

S'engager dans la journée de travail.

La décharge de tensions et de stress.

Les alliés dans le travail et les modèles significatifs.

La reconnaissance de l'effort accompli.

Le rythme et la charge de travail dans l'année.

Gérer la frustration et l'agacement.

Le sens du travail et les valeurs de ma profession.

Les exigences personnelles trop élevées.

La responsabilité individuelle dans la prévention.

Partir du travail en paix avec soi-même.

2.3.3 Critiques et limites des démarches de prévention

Les démarches évoquées ci-dessus sont parfois teintées d'ambivalence car, au cœur de leur construction, elles ont cette double visée qui n'est pas toujours évidente à concilier : la santé et la performance. Une formulation d'un intitulé de formation le montre bien : « Comment pousser vos collaborateurs à se surpasser tout en évitant qu'ils s'épuisent ». Il n'est alors pas évident pour les cadres de jongler avec cette limite. De plus, il faut se poser la question des logiques qui sont derrière ces démarches : que veut-on prévenir ? les absences ? les atteintes à la santé ? les pertes économiques ?

D'autres critiques se sont élevées contre certaines formes de prévention notamment en France où ils ont plus de recul car des actions ont été mises en place plus rapidement et spécifiquement qu'en Suisse. Clot (2010) critique l'idée d'hygiénisme autour de la gestion du stress. Pour lui, surveiller le bien-être à l'aide d'indicateurs n'est pas ce qui va permettre d'éclairer le travail. La seule bonne pratique est, selon cet auteur, « la confrontation sociale assumée sur les critères du travail bien fait » (Clot, 2010, p. 21) qu'il nomme la dispute professionnelle. Il souligne alors que le discours sur la qualité souffre souvent du flou du concept et qu'il faut préciser de quelle qualité il est question : celle du travail ? de la qualité de vie au travail ? du produit fini ? de l'adéquation aux objectifs ?

La critique soulevée, toujours par Clot (2010), de la cicatrization sociale proposée par des médiateurs évoque quant à elle la limite de ces démarches (dont les tuteurs de résilience ou le groupe IMPACT mentionnés plus haut pourraient être des exemples). En effet, créer des espaces de conseils et ressources pour des collaborateurs en difficulté peut certes désamorcer la charge émotionnelle mais, sans changement dans l'organisation du travail, seuls les symptômes sont traités. Remonter à leurs causes demande un travail plus en profondeur et inscrit dans leur contexte d'apparition, tant elles semblent complexes.

Une autre limite que je vois c'est le fait que les démarches de prévention s'appuient beaucoup sur les cadres. En effet, comme le relève Martin les cadres se voient attribuer une nouvelle responsabilité : « veiller à la préservation psychique des salariés encadrés » (Martin, 2014, p. 83). Cet auteur a mené une étude sur l'encadrement de proximité au sein d'une grande entreprise française. Il montre que pris dans la contradiction classique qui tient à la position hiérarchique intermédiaire, ces cadres ne disposent que d'une étroite marge de manœuvre ;

ce qui a tendance à reporter sur les encadrants eux-mêmes les risques et les souffrances dont ils devraient préserver les agents qu'ils encadrent. De plus, ces encadrants doivent répondre de leurs actes : « On leur tient rigueur des erreurs et des fautes mais aussi de l'absentéisme, des congés maladies trop nombreux et en définitive des atteintes potentielles à la santé psychique des agents » (Martin, p. 96). En fait, ils doivent appliquer les logiques organisationnelles qui produisent de la souffrance qu'ils sont censés gérer et prévenir.

Les nouvelles formes de management axées sur le participatif sont également présentes dans le discours sur la prévention. Je l'ai constaté dans les écrits de Promotion Santé Suisse par exemple, et c'est aussi en lien avec la vision que le manque de marge de manoeuvre est un facteur de risque d'épuisement. Sans pouvoir analyser ici les impacts des démarches participatives, je souhaite juste mentionner les risques qu'elles peuvent aussi représenter de sur-responsabilisation. En fait, le contrôle de la présence est remplacé par le contrôle des objectifs. Or, d'après certains auteurs, le risque de s'épuiser par auto-contrainte est élevé : « de nombreux cadres d'entreprise militent pour le droit de pointer afin de se protéger contre les abus, et notamment contre eux-mêmes » (Thoemmes & Escarboutel, 2009, p. 57).

De plus, les entreprises dites libérées ont un fonctionnement qui s'appuie sur la flexibilisation du travail qui va rendre plus floues les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Des responsables belges que nous avons rencontrés lors du voyage d'étude de cette troisième année de Master, nous ont confirmé devoir accompagner leur personnel sur ce point car il représente un vrai danger d'épuisement.

2.3.4 Perspectives des approches globales

Les approches innovantes qui sont exposées dans l'ouvrage collectif sous la direction de Zawieja et Guarnieri (2015) me semblent permettre de dépasser certaines limites et tenir compte des enjeux de la prévention de l'épuisement professionnel. Deux auteurs parlent par exemple d'actions concomitantes sur l'individu et les situations. Il s'agit pour eux « à partir des déterminants de l'épuisement professionnel qui sont des facteurs liés à l'environnement de travail (prévention primaire) et à l'individu (prévention secondaire) » de proposer « des actions dès la construction de cet environnement de travail et sur l'individu en tenant compte du fait qu'ils constituent des facteurs en puissance de l'épuisement professionnel » (Houessou et Honoré, 2015, p. 66).

Dans le même sens, deux autres auteurs proposent des projets de « re-conception organisationnelle » (Suarez et Jaussad, 2015, p. 189). Ces démarches s'appuient sur l'analyse du travail et la mise en place d'une régulation conjointe entre les logiques du travail et les logiques de gestion. Elles ne sont donc ni centrées sur l'individu, ni sur les risques.

Les approches les plus innovantes considèrent donc l'épuisement comme un processus systémique qui doit conduire à des approches de prévention globales qui s'inscrivent dans la durée. Elles doivent développer des dynamiques transverses qui déclenchent des apprentissages collectifs.

L'outil que je présente ci-dessous, comporte cette perspective globale et propose d'axer sur les ressources plutôt que sur les risques. Il me semble intéressant pour permettre aux encadrants de s'assurer qu'ils tiennent compte de l'ensemble des facteurs en jeu pour construire leurs démarches de prévention. Il s'agit de la boussole du métier de Yves Clot.

Le Personnel

Définition : le « style » professionnel

Leviers d'action : Connaissance de son mode de fonctionnement professionnel, Développement de compétences individuelles (intelligence relationnelle, par exemple), l'expérience...

L'Impersonnel

Définition : la « tâche » prescrite.

Leviers d'action : Organiser le travail
Clarifier les tâches, l'organigramme

Piste de ressources psychosociales pour un encadrant souhaitant favoriser le bien-être de ses équipes

L'Interpersonnel

Définition : l'activité, le réel du travail

Leviers d'action : Favoriser la coopération, les marges de manœuvre, la reconnaissance, le soutien social, la justice organisationnelle, les règles de métiers

Le Transpersonnel

Définition : « l'attendu du sous-entendu », le « genre » professionnel, mais aussi l'histoire, la culture, la mémoire professionnelle.

Leviers d'action : la question du sens en débat

Boussole du métier (d'après Clot, 2008, cité dans Debard & Sarnin, 2015, p. 91)

Cette boussole est la trame de l'architecture du métier dont parle Clot. Il en propose une vision dynamique car les pôles sont en interaction les uns avec les autres et se construisent dans le temps. Pour Clot, remettre le métier au centre c'est aussi alimenter « la conscience professionnelle qui est un facteur de santé autant que d'efficacité quand elle est entretenue. Mais c'est la fonction de l'organisation du travail que d'inciter à cet entretien, au moins de façon indirecte en permettant aux collectifs de travail de le faire » (Clot, 2010, p. 44).

2.4 Conclusion

Ce parcours non-exhaustif à travers les enjeux de la prévention révèle sa complexité. Il s'agit vraiment de porter un regard systémique et de ne pas parcelliser les interventions. Je retiens également la notion de facteurs en puissance de l'épuisement qui seraient à surveiller pour

qu'ils ne deviennent pas des facteurs en acte. Cela demande une anticipation et de considérer avec réalisme que les différents facteurs doivent plutôt être contenus qu'éradiqués. Des actions concomitantes sur l'individu et les situations, sur le niveau micro-social et macro-social sont à privilégier.

La grande question qui traverse les enjeux de la prévention c'est aussi de savoir si on est plutôt dans une adaptation des individus au système ou une modification des systèmes. Autrement dit : S'agit-il de rendre les individus plus résistants pour qu'il puisse tenir dans des situations inchangées ou plutôt de modifier les environnements de travail ? Les pistes évoquées nous indiquent plutôt un travail sur l'interaction individu-environnement.

Au vu de l'importance unanimement reconnue du rôle des cadres dans la prévention, il y a urgence à se demander s'ils disposent des bons outils. Le fait que la HES ait inséré en 2017 un module consacré à la thématique dans son Master à destination des directions est révélatrice de l'important enjeu stratégique de ces questions de santé au travail. Pour le moment, il semblerait, d'après certains auteurs, que les cadres soient assez mal outillés et que les formations ne leur donnent pas forcément des pistes opérationnelles. Pire encore, cette montée de préoccupations au sujet des risques psychosociaux aurait plutôt tendance à « fragiliser leur posture managériale (Debard & Sarnin, 2015, p. 77). La posture de « contempl'acteur » (Linhart, 2004, cité par Debard et Sarnin, 2015, p. 83) illustre le mouvement paradoxal entre engagement et désengagement que requiert ce qui est attendu des dirigeants pour gérer l'équilibre entre soutien social et autonomie laissée aux collaborateurs pour favoriser la santé au travail.

Les enjeux de la prévention sont donc complexes et multiples et doivent être réfléchis en fonction de chaque contexte et métier. Il me paraît donc pertinent d'interroger les différents acteurs du champ de l'accueil de jour de l'enfance, dans la partie suivante de ma recherche, pour comprendre comment ces enjeux s'y manifestent spécifiquement.

3. Méthodologie de la recherche de terrain

3.1 Hypothèses de recherche

L'exploration de la littérature et de quelques démarches de prévention a confirmé la complexité de ces enjeux. J'ai pu prendre conscience de la nécessité de les étudier de manière ciblée et ancrée dans mon domaine.

Pour comprendre le phénomène de l'épuisement et envisager une prévention efficace, il est selon moi nécessaire de saisir les différentes représentations que les acteurs concernés à différents niveaux s'en font. Je postule en effet que ces représentations vont avoir un impact sur la mise en œuvre et l'efficacité des démarches de prévention et mettre en lumière leurs enjeux. Je les ai donc interrogés sur leur définition de l'épuisement professionnel ainsi que les facteurs auxquels ils attribuent ses causes car je pense qu'ils vont teinter la façon de concevoir et/ou de réagir aux démarches de prévention.

Ayant identifié la reconnaissance comme un facteur-clé du phénomène d'épuisement, il s'agit de chercher à comprendre la manière dont elle est mise en mot et quelles sont les attentes qui y sont liées.

Enfin, j'ai questionné les différentes personnes sur le regard qu'ils portent sur la prévention. En effet, l'exploration théorique m'a permis d'identifier les approches globales comme étant apparemment plus pertinentes. J'ai donc cherché à identifier si elles correspondent aux représentations que les acteurs du domaine de l'enfance s'en font. J'ai utilisé le concept de boussole de métier de Clot et tenté de repérer dans les entretiens la manière dont les quatre pôles apparaissent dans les discours.

3.2 Entretiens compréhensifs

Pour appréhender le monde des représentations, la méthode la plus appropriée est qualitative. J'ai choisi de récolter des données par le biais d'entretiens :

- des entretiens individuels avec des personnes concernées à différents niveaux pour mettre en lumière les angles possibles et leurs influences sur les discours. J'ai interrogé : une responsable des ressources humaines (RH), un médecin généraliste (MG), un médecin du travail (MT), une responsable de santé (RESP), une accompagnante d'équipe (ACC), des assureurs (ASS).
- un entretien collectif avec un groupe de directeurs pour analyser leurs représentations et leurs postures (DIR1 à DIR7)
- un entretien collectif avec des éducateurs de l'enfance (EDE 1 à EDE7) pour identifier leurs représentations et discours.

Pour mener ces entretiens, je me suis appuyée sur la méthode compréhensive dont un des buts selon Kaufmann est de briser la hiérarchie entre l'intervieweur et l'interviewé. Le ton à trouver est d'après lui « beaucoup plus proche de celui de la conversation entre deux

individus égaux que du questionnaire administré de haut » (Kaufmann, 2004, p. 47). Pour cet auteur, il ne s'agit toutefois pas de tomber dans une vraie conversation, un échange mou. L'enquêteur garde son rôle de maître du jeu et c'est en trouvant cet équilibre qu'il va permettre à l'enquêté d'aller en profondeur et d'exprimer le savoir précieux qu'il est seul à posséder.

On peut noter que « pour parvenir à s'introduire ainsi dans l'intimité affective et conceptuelle de son interlocuteur, l'enquêteur doit totalement oublier ses propres opinions et catégories de pensées » (Kaufmann, 2004, p. 51). Par contre, il ne s'agit pas d'une neutralité totale qui ne donnerait pas les repères nécessaires à l'interviewé pour développer son propos. Ainsi, pour cet auteur, l'enquêteur qui reste trop sur la réserve empêche l'informateur de se livrer. Il faut donc s'engager dans l'échange en restant totalement ouvert et curieux pour entrer dans le monde de l'autre et comprendre ses logiques. L'effort de décentration est d'autant plus important que je suis issue du même domaine que la plupart de mes interviewés.

Ayant mené mes recherches pour la première partie de ce travail avant la récolte de données, je dois aussi être attentive au risque de circularité : « il est facile de trouver dans le matériau des éléments qui confirment la théorie en laissant de côté ce qui pourrait la mettre en cause ou la nuancer » (Dumez, 2016, p. 17).

La méthode du focus group ou entretien collectif m'a permis de recueillir les représentations qu'ont les directeurs de cette notion d'épuisement et du rôle qu'ils imaginent devoir jouer dans la prévention et la santé au travail ainsi que les représentations des EDE.

Récolter des données par l'entretien collectif donne accès au sens partagé, aux modèles culturels et aux normes. Selon Duchesne et Haegel (2004), les informations recueillies ne sont pas radicalement différentes que lors de l'entretien individuel même si peu d'études comparatives ont été faites. Par contre, l'entretien collectif permet de « recueillir des positions plus tranchées (...) c'est un bon moyen de créer de la polarisation et donc d'observer ce que les normes sociales rendent parfois difficilement accessible, à savoir l'expression du désaccord » (Duchesne & Haegel, 2004, p. 37). Les échanges seraient parfois plus spontanés qu'en individuel car il y a moins d'effet du rapport de force intervieweur-interviewé et moins d'influence de l'idéologie de la trame de questions. Le rôle de l'animateur est de privilégier la compréhension, d'éviter les jugements, d'intervenir pour faciliter l'explicitation, d'anticiper et réguler les prises de paroles avec le contact visuel.

3.3 Constitution des groupes

Le cadre de cette recherche ne me permet pas de prétendre créer des échantillons suffisamment grands pour obtenir des données représentatives et généralisables. Mais c'est dans les écarts entre les discours, entre les différents points de vue et dans les confrontations de points de vue au sein des deux groupes que je vais pouvoir enrichir ma compréhension du phénomène et de ses enjeux.

Je compte sur l'aspect collectif pour aller plus loin que lors d'entretiens individuels. Cela instaure une dynamique différente qui me semble pertinente sur cette thématique. On pourrait certes objecter qu'il est peut-être plus facile de se confier sur un tel sujet en individuel. Mais je pense que l'épuisement professionnel n'est plus si tabou et qu'il peut être

au contraire plus facile de s'exprimer au sein d'un groupe qui partage une partie de réalité commune que seul face à l'intervieweur.

C'est aussi pour cette réalité commune que j'ai choisi de rester sur un recrutement de directeurs et d'EDE travaillant dans le canton de Vaud. Même si, en partie pour cette raison, je n'ai pas respecté ce qui est préconisé par Kaufmann, à savoir que l'intervieweur « doit être un étranger anonyme à qui on peut tout dire et qu'on ne reverra jamais... qu'il ne joue pas un rôle dans son réseau de relations ». (Kaufmann, 2004, p. 53). En théorie, il aurait donc été préférable que les interviewés des entretiens collectifs ne se connaissent pas et ne me connaissent pas. Sauf que le champ d'étude n'est pas si vaste et que j'ai peiné à trouver des professionnels disponibles. J'ai donc fait appel à des personnes dont je connaissais une partie et qui pour beaucoup se connaissaient voire pour quelques uns travaillent dans le même réseau. Je dois en tenir compte dans l'analyse. J'ai aussi posé un certain nombre d'éléments à l'invitation et au démarrage de ce groupe pour tendre vers plus d'authenticité. Je leur demandais de ne participer que s'ils se sentaient prêts à s'exposer et à aller au fond de la thématique.

Pour les EDE, il n'y avait que deux personnes qui se connaissaient et qui me connaissaient. Deux autres EDE se connaissaient entre eux. Il faut également en tenir compte.

Il me semblait important de recueillir des données tant chez les collaborateurs que chez les directeurs, car il existe souvent un décalage de perception entre les deux. Or, cet écart a son importance quand il s'agit de reconnaissance, qui, on l'a vu, doit de préférence s'ancrer dans le réel du travail. De plus, les démarches de prévention de l'épuisement doivent être pensées en tenant compte de la pénibilité vécue à ces différents niveaux : cadres et collaborateurs.

Le groupe d'EDE est constitué de six femmes et un homme qui ont entre 30 et 49 ans. La moyenne d'âge étant de 38 ans. Ils ont entre 9 et 25 ans d'expérience (en moyenne 13 ans) et ont tous un diplôme de niveau tertiaire. Ils travaillent tous avec des enfants âgés de 18 mois à 4 ans, sauf deux d'entre eux qui travaillent avec des plus grands dans le parascolaire.

Le groupe de directeurs est composé de quatre hommes et trois femmes. Ils ont entre 41 et 57 ans. La moyenne d'âge étant de 49 ans. Tous ont une première formation comme éducateurs dont trois dans l'éducation spécialisée. Cinq d'entre eux ont fait la formation de direction, les deux autres un CAS en gestion d'équipes. Ils ont entre 6 et 30 ans d'expérience comme directeurs (en moyenne 15 ans). Ils dirigent tous des institutions de plus de 80 places.

3.4 Trame de question

Pour construire ma trame de questions, je me suis appuyée sur l'idée de Kaufmann (2004) que la meilleure question n'est pas dans la grille mais qu'il faut la trouver lors de l'entretien en fonction de ce qui vient d'être dit. Il s'agit de réfléchir en même temps que l'autre parle pour pouvoir demander des éclaircissements sur les points de contradictions notamment. Il s'agit aussi de faire des pauses, de revenir à sa grille et de ne pas avoir peur des silences.

Les thèmes suivants ont fait l'objet des questions de la grille qui est présentée en annexe (Annexe I) :

- L'épuisement professionnel

L'objectif est d'abord de faire émerger les différentes définitions de l'épuisement professionnel. La question est posée au tout début des entretiens afin de relever leur représentation initiale de l'épuisement. Ensuite, ils ont été interrogés sur les facteurs qui selon eux peuvent entraîner l'épuisement. En effet, les hypothèses explicatives sont à prendre en compte car elles vont influencer leur vision du phénomène et peut-être les démarches de prévention qu'ils imaginent.

- La prévention de l'épuisement

Pour repérer les enjeux de la prévention, j'ai cherché à recueillir le regard des personnes interrogées sur celle-ci. Il s'agissait d'abord de relever les moyens qui d'après elles, peuvent prévenir l'épuisement. Puis, il était intéressant de savoir s'ils avaient déjà pu expérimenter des démarches de prévention. Ils pouvaient alors évoquer ce qui a plus ou moins bien fonctionné.

- La reconnaissance

Comme c'est un facteur-clé de l'épuisement identifié dans la littérature, il était important d'interroger les personnes sur leurs représentations de la reconnaissance. Je vérifiais aussi qu'elles faisaient le lien entre reconnaissance et épuisement. Ensuite, il s'agissait d'interroger sur les sources de reconnaissance qu'elles identifiaient et/ou les moyens qu'elles utilisaient pour prodiguer de la reconnaissance.

- La posture des directeurs

Le but était d'interroger les directeurs sur leur manière de gérer leur propre épuisement et l'impact possible sur leurs équipes. Dans les entretiens individuels, cette question du lien entre l'épuisement des directeurs et celui des équipes a également été posée.

- Les recommandations

En conclusion des entretiens, j'ai relevé les recommandations que les interviewés souhaitaient formuler concernant la prévention. Cela permettait de synthétiser les propos et peut-être de voir quels éléments ils retenaient de la discussion.

J'ai bien sûr adapté certaines interrogations et posé des questions plus spécifiques en fonction de mes interlocuteurs. Elles étaient volontairement larges et ouvertes. J'avais en tête quelques points d'attention pour me permettre d'approfondir certains aspects du discours. Je cherchais notamment à repérer les contradictions, les paradoxes et les points de tensions.

4. Restitution des points de vue des personnes concernées à différents niveaux

4.1 Remarques préalables sur le déroulement général des entretiens

Dans le groupe des EDE, il y a un enjeu dont je dois tenir compte, c'est le fait qu'ils se retrouvaient interrogés par une directrice. Une EDE l'évoque à un moment « avec qui on peut vraiment travailler c'est notre hiérarchie directe, **vous** les directeurs » (EDE2). Toutefois, ils

sont partis dans un échange assez dynamique en rebondissant sur les propos des uns et des autres. Cela m'a donné l'impression qu'ils exprimaient assez ouvertement leur point de vue. La couleur générale du discours est assez sombre et pessimiste. Il s'agissait peut-être d'une manière de profiter de cet espace et d'adresser toute la palette de doléances à une directrice. Je peux aussi supposer que les personnes qui ont choisi de répondre à cette enquête rencontrent ou ont rencontré des difficultés importantes liées à l'épuisement.

Leurs expériences sont certes variées mais on retrouve un bagage commun. Ils n'ont pas besoin de se demander beaucoup de précisions. Ils sont plutôt en accord les uns avec les autres mais n'en sont pas tous au même stade de leur parcours. Une EDE se montre par exemple très à vif émotionnellement sur la thématique ce qui engendre un discours parfois confus et une certaine agitation. Une autre, plus âgée et expérimentée paraît plus mesurée voire résignée par moment. Enfin, une troisième tient plus un langage de la revendication avec une connaissance d'un certain vocabulaire sur l'épuisement et le stress qui laisse à penser qu'elle s'est documentée. Plusieurs d'entre eux ont vécu ou ont été proches de l'épuisement. Ils s'appuient sur leur expérience qui est assez longue, et aussi sur ce qu'ils ont observé chez leurs collègues pour construire leur discours.

Pour les directeurs, il n'était pas facile de savoir si je souhaitais qu'ils parlent de leur épuisement ou de celui des EDE. Je leur ai laissé la liberté de s'exprimer sur les deux. J'ai vu qu'ils avaient un grand besoin et presque du plaisir à parler de leur épuisement et de leur réalité. J'ai d'ailleurs dû faire des relances pour inclure l'épuisement des EDE. Cela peut provenir du fait qu'ils ont justement peu de ce type d'espaces d'échanges entre pairs. C'est également le signe de l'importance que prend leur propre réalité complexe qui pourrait d'ailleurs représenter un frein à la prise en considération de l'épuisement dans leurs équipes.

Malgré le fait que beaucoup se connaissaient, les échanges m'ont paru sincères et ils ont beaucoup livré d'eux-mêmes. Des postures différentes émergeaient avec des points de désaccord notamment sur la question de la gestion des absences mais aussi de la pénibilité. Attirés par la thématique, certainement parce que concernés de près ou de loin et dans le besoin de s'exprimer sur le sujet, ils se sont investis dans ce moment, prêts à remettre le couvert pour un deuxième tour au besoin.

La responsable a été éducatrice et directrice. Elle s'exprime beaucoup sur le point de vue des EDE. Elle a actuellement un rôle de responsable santé et donc de prévention. Le contenu du discours est assez différent de celui de la responsable RH qui n'est pas du domaine de l'accueil de jour de l'enfance. Son analyse est du coup plus en recul avec les outils de son expérience au niveau de la gestion de la santé au travail.

L'accompagnante est une professionnelle qui accompagne des EDE et des directeurs depuis quelques années. Elle a une vision transversale et systémique de la problématique qui est intéressante. Elle apporte de nombreux exemples qui portent tant sur le vécu que lui expriment des EDE que des directeurs.

Le médecin du travail se définit comme un conseiller de l'employeur. Il parle des programmes mis en place dans l'administration et de son regard et rôle spécifiques. Semblant assez engagé dans son domaine, il a une vision large de l'épuisement qui tient compte des enjeux contextuels. Il est donc logiquement plus pointu que le médecin généraliste. Il a aussi plus de temps pour accompagner des cas d'épuisement, surtout avec la pression du système tarifaire. Le médecin généraliste confirme qu'il peut octroyer peu de temps pour assurer ces suivis et

que souvent ils débouchent sur de longs arrêts. Il adresse donc ses patients assez fréquemment à des spécialistes même s'il considère qu'il a une sensibilité dans ce domaine en lien avec sa formation en psychosomatique.

Les assureurs sont venus à trois, dont un courtier qui fonctionne comme intermédiaire entre les entreprises et l'assurance. Ils sont preneurs et ont largement développé leur propos. Je les savais concernés par les enjeux financiers mais je n'avais pas mesuré l'étendue de leur discours et représentations sur le monde de l'entreprise, avec notamment les conseils et formations qu'ils proposent. Ils font donc partie de la production du discours ambiant sur l'épuisement et sa prévention. On peut en cela penser qu'ils influencent les décideurs par les orientations qu'ils préconisent.

C'était ma première expérience d'animation d'entretiens de recherche collectifs. Je suis dans l'ensemble satisfaite de leurs déroulements. J'ai pu repérer les relances ou questions qui auraient pu induire certaines réponses surtout dans les premiers entretiens et j'ai pris une posture plus équilibrée et neutre par la suite. Idéalement, il aurait fallu être deux, un animateur et un observateur. Pour l'entretien avec les directeurs, j'ai pu solliciter une personne pour l'enregistrement et la prise de note des tours de parole. J'ai dû faire seule pour celui des EDE.

4.2 Épuisement des EDE

4.2.1 Vrai ou faux burn out

Un des aspects qui fait débat dans la discussion entre EDE est de savoir ce qu'est vraiment un burn out. Ils évoquent la méfiance qu'il y a parfois autour de la légitimité de ces arrêts maladie. Ils entendent par exemple, des remarques de collègues en lien avec le fait que la personne semble maintenir une vie active (souvent exposée par le biais de Facebook) ou les critiques qui disent qu'en fait l'arrêt n'a rien à voir avec le travail. Une EDE parle d'une « vague de burn-out qui veut tout et rien dire » (EDE 2) alors que pour elle, il est difficile à définir. Une EDE se réfère à une représentation du burn-out comme un état grave selon les explications qu'elle a eu en formation : « Le burn-out, c'est trois mois, t'es couché, ton cerveau il a buggé complet » (EDE3).

Cet échange qui clarifie l'écart qu'ils font entre épuisement et burn-out intervient tard dans la discussion. Ils ont parlé des facteurs et de la prévention ainsi que de leurs définitions de l'épuisement sans jamais clarifier ce point avant.

Cette question est abordée aussi dans l'entretien avec l'accompagnante qui dit que « le mot burn-out est utilisé à toutes les sauces ». Pour elle aussi, l'épuisement professionnel ce n'est pas encore vraiment un burn-out. Elle retrouve cela dans ce que lui disent les directions qui parlent de vrai burn-out. Elle se demande si répondre à la question « vrai ou faux burn-out ? » est aidante et semble penser que c'est le cas pour le prendre en charge de manière adéquate. Toutefois, elle nuance en disant que quand il y a une absence c'est le signe que quelque chose ne va pas, c'est le symptôme d'un potentiel dysfonctionnement. Il n'est alors pas forcément pertinent de savoir si c'est un cas fondé ou pas.

Cette thématique revient dans un exemple que donne une EDE d'une discussion avec sa directrice qui lui a dit : « On a entendu que sur 90% de gens qui sont absents, il y a 15-20% de vrais malades et les autres c'est de l'absentéisme. Dans ce métier, on s'écoute trop » (EDE1).

L'EDE exprime sa surprise car elle trouve que dans le milieu, on ne se donne justement pas le droit d'être malade.

Une autre EDE nuance « c'est vrai qu'il y a l'absentéisme mais c'est toujours les mêmes qui sont malades quand on regarde précisément. Alors effectivement, il y a ceux qui s'écoutent trop, entre guillemets » (EDE5). La question de s'écouter ou pas sera traitée plus loin, car le thème des limites revient à maintes reprises dans la discussion de ce groupe. On peut noter que cette question de l'abus peut donc aussi s'insinuer dans les équipes elles-mêmes.

Les EDE expliquent la méfiance autour de la légitimité du burn-out par le fait que quand quelqu'un est absent pour des raisons physiques c'est très excusable, mais quand il s'agit de « repos mental », c'est moins pris en compte.

La question de savoir si c'est lié au travail ou à la vie privée semble aussi impacter la légitimité des arrêts maladie. Le généraliste fait justement cette distinction et se méfie des plaintes liées au travail. Il trouve que c'est un peu facile et que les gens vont se focaliser là-dessus. Les assureurs semblent partager cette idée en relevant que les aspects professionnels sont beaucoup mis en avant alors qu'il y a aussi des problèmes dans le privé. Si c'est important pour eux de préciser, c'est apparemment parce qu'ils considèrent que les facteurs privés peuvent être corrigés par les gens eux-mêmes et que la responsabilité peut en partie être imputée à la personne. Ce discours, comme celui des EDE, indiquerait que la responsabilité de la personne est moins engagée si c'est le travail qui est principalement en cause que des facteurs privés.

Pour terminer sur cette question du vrai ou du faux burn-out, il faut relever le discours des assureurs au sujet des abus. Pour eux, les affections psychologiques étant difficilement détectables comme fausses ou avérées, elles représentent un refuge social. Ainsi, il vaudrait mieux être malade que chômeur et les personnes baissent les bras en se disant que de toute façon les assureurs sont là et que le médecin leur fera un arrêt. En effet, le problème évoqué par l'un d'eux est le fait que les médecins n'oseraient plus contredire leur patient. Pour eux, il y a alors un risque de « se complaire dans cette espèce de situation de fatigue au lieu de trouver une solution » (ASS).

4.2.2 La question des limites

La question des limites est très présente dans le discours des EDE et touche à plusieurs dimensions. Tout d'abord, elle est vue comme une caractéristique personnelle : « la limite qu'on se met, on n'a pas tous la même idée du travail » (EDE6). L'enjeu serait aussi de « savoir accepter nos limites » (EDE7). On retrouve d'ailleurs plus loin dans leur évocation des facteurs de risques d'épuisement pas mal d'items en lien avec cette question.

Les limites, c'est aussi dans un rapport au métier qu'ils en parlent : « C'est un métier on ne le fait pas à moitié, on se donne à 300% » (EDE2). Cela vient interroger leur vision de leur responsabilité, que l'une d'elle voit assez large : « Comment nous aide-t-on à changer cette société et aussi à accompagner les enfants de cette future génération ? » (EDE6). Un lien peut être établi avec ce que dit la RH dans sa définition de l'épuisement : « C'est le sentiment d'être très en charge des choses, d'être responsable de les faire avancer, de les porter ou les résoudre ». Elle appelle cela « la manière de regarder le métier ». Il y a là une vision subjective de la charge de travail qui dépend du niveau auquel on fixe sa limite. Le médecin évoque aussi

cette question dans le sens du sur-investissement comme premier facteur d'épuisement. Les directeurs en parlent dans leurs débats et voient comme une compétence requise le fait de savoir se fixer des objectifs et prendre du recul sans tomber dans le perfectionnisme ou le découragement.

D'autres limites évoquées peuvent être mises en lien avec les normes et injonctions du métier. En effet, d'après une EDE : « On fait un point météo : on dit que c'était difficile mais tout va bien, on doit toujours dire tout va bien » (EDE6). Une autre évoque la question culturelle : « On doit pas trop râler, on prend sur soi, on se met au service de la collectivité » (EDE1). Le fait de parler de ses limites ou de ses difficultés reste tabou d'après le point de vue qui semble être partagé dans ce groupe.

Les limites se construisent aussi en fonction de l'autre : « Il faut aussi que l'autre entende que la limite est atteinte » (EDE6). Or, le collègue étant parfois aussi débordé, par le contexte et ses exigences, il est difficile de dire stop. C'est alors souvent le corps qui impose la limite, même si la question du droit d'être malade n'est pas si évidente pour les EDE.

Le cahier des charges représente aussi une forme de limite. Ainsi, une EDE parle de « remettre les responsabilités de chacun » (EDE3). Dans le même sens, elle peut concerner les compétences : « Il y a des situations dans lesquelles on n'a pas les outils » (EDE6). Un exemple est évoqué où la posture de l'EDE est ambivalente car elle pense qu'elle a fait de son mieux. Mais, l'insatisfaction de la famille lui donne l'impression qu'elle aurait pu ou dû faire plus. Dans certaines situations complexes ou lors de conflits, il y a une attente exprimée que ce soit la direction qui les gère.

Enfin, la limite entre le personnel et le professionnel semble être un enjeu important : « On est pas scindés en deux : il y a le travail et il y a moi, des fois ça se mélange » (EDE1). C'est l'idée qu'ils travaillent avec qui ils sont et que cela peut s'avérer envahissant. Les nouvelles technologies représentent également un risque d'hyper-connectivité et d'envahissement de la vie privée. Les directeurs et les EDE en parlent comme un facteur d'épuisement. Les groupes de messageries sont perçus de manière ambivalente à la fois comme un outil favorisant la collaboration et une intrusion dans la sphère privée.

La limite entre la vie privée et professionnelle s'entend aussi dans la manière dont ils s'engagent dans les deux sphères. La question est de savoir si cela signifie l'une ou l'autre ou l'une et l'autre. L'accompagnante évoque des transformations du rapport au travail. Pour elle, les gens peuvent avoir tendance à se protéger, alors qu'ils pourraient être engagés tout en mettant des limites à leur travail.

Ceci peut être relié avec les propos de la responsable qui parle d'une capacité à « compartimenter les choses ». Elle relève en plus la difficulté particulière de devoir confier ses propres enfants pour aller s'occuper des enfants des autres comme « une espèce d'absurdité qui est à la longue un facteur d'épuisement ». Elle rejoint la position exprimée dans le groupe d'EDE qu'il y a beaucoup d'interférences entre le privé et le professionnel dans ce métier.

Chez la RH sont également nommées comme facteur d'épuisement les interactions, elle parle alors notamment « d'interactions personnelles dans le champ professionnel » mais aussi de la nécessité de se parler de fonction à fonction et non de personne à personne. Cette thématique des limites touche donc à plein d'aspects du métier et devrait être analysée finement dans le

cadre de l'élaboration de démarches de prévention de l'épuisement. En effet, il ne semble pas si simple de dépasser les ambivalences et les tensions qu'elle soulève.

4.2.3 Pénibilité métier EDE

Quand ils évoquent le métier, les EDE relèvent sa complexité dûe notamment à sa mouvance et au fait de devoir gérer les émotions des enfants, des parents et des collègues. Leur travail demande une grande faculté d'adaptation alors qu'il ne s'adapte pas à eux. Il engendre aussi des sur-sollicitations cognitives. Une EDE l'exprime en disant : « Ton métier ça va être de prendre en charge les enfants et les familles et après il y a toutes les petites choses autour du projet X, le projet Y. Ca devient trop d'informations pour le cerveau » (EDE2). La responsable va aussi dans ce sens en évoquant un métier complexe avec beaucoup d'enjeux émotionnels et relationnels.

Cette question fait par contre débat chez les directeurs. Ils semblent relever une évidence autour du manque de reconnaissance et de la pénibilité, ainsi que du manque de moyens alloués. Cette position est nuancée avec précaution par une directrice qui trouve que les horaires sont quand même « sympathiques ». En fait, tout dépend avec quels autres métiers ils comparent. Ils sont en effet plusieurs à penser que par rapport à d'autres, les EDE ont tout de même de la chance. Ainsi, on peut donner l'exemple de propos entendus dans leurs équipes : « Il y a des éducatrices qui disent qu'elles font un métier où si un matin elles ont envie simplement d'aller au jardin, de jouer avec les enfants, elles peuvent le faire » (DIR3). Un directeur oppose alors une vision objectivante d'étude sur la pénibilité qui la reconnaissent clairement.

Le discours du médecin généraliste va plus loin en situant ses points de comparaison avec d'autres pays quand il dit « on vit dans un pays où on a énormément de chance, on est très gâtés, on a du travail, on a des horaires corrects, on gagne bien notre vie ».

Dans le discours de la RH, ce questionnement sur la pénibilité apparaît aussi. Elle se demande d'où vient cet épuisement et si « les gens sont réellement épuisés ». Cependant, elle est dans une approche axée solutions et elle cherche donc à prendre en compte les éléments amenés afin de sortir de la « plainte » avec laquelle elle dit ne pas pouvoir travailler.

Le médecin du travail trouve ce métier très exigeant à cause des horaires, des enjeux émotionnels, de la faible autonomie et des valeurs. Les principaux éléments évoqués dans les discours récoltés sur le métier s'y retrouvent donc mais l'appréciation de leur impact est subjective ; comme pour les horaires ou la marge d'autonomie qui, on le verra plus loin, est empreinte d'ambivalence.

Un des facteurs de pénibilité évoqués par tous les acteurs du domaine (EDE, DIR, RESP, ACC, RH), est l'augmentation des situations complexes en lien avec les enfants et leur famille. Les EDE parlent d'une accumulation de situations nécessitant un soutien éducatif. Il s'agit d'un intervenant extérieur octroyé par le SESAF (Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation). Ils évoquent également des enfants qui leur font quelques frayeurs et les confrontent à la gestion du risque et de la responsabilité.

L'accompagnante explique ces situations en partie par une augmentation de la précarité des familles et « un cumul de choses sociales qui fragilise tout le monde ». Elle fait un parallèle

entre ce qui se passe dans les équipes autour de l'épuisement et les enfants qu'elles décrivent comme difficiles à accompagner : « des enfants très dans l'ici et maintenant qui ont de la peine à se relier ». Pour la responsable, les facteurs de l'évolution de la société avec l'augmentation des écrans et la déconnexion avec la nature expliquent cette montée des situations difficiles rencontrées sur le terrain.

Ces situations d'enfants sont évoquées par une des directrices comme un des moments où le thème de l'épuisement arrive sur la table. La responsable relève aussi le manque d'outils pour accompagner les parents et les enfants en difficulté. L'accompagnante va dans le même sens et pour elle cela représente un des facteurs principaux de l'épuisement. Cette dernière parle des situations complexes avec les groupes d'enfants qui mettent en difficulté une équipe, qui se sentirait alors souvent impuissante, voire incompetente.

Ce que les EDE expriment sur leur manque de compétences peut donc être relié avec ces situations où elles se sentent dépassées et pas suffisamment formées. Les lacunes se situeraient au niveau d'outils sur les savoirs-être et notamment la capacité de mettre ses limites. Ce discours peut être difficile à tenir dans un groupe. En effet, dans un contexte où le niveau de formation est remis en question, il est compliqué d'oser un regard critique sur sa formation. Une EDE nuance d'ailleurs en disant que c'est une compétence travaillée à l'école mais qu'il y a un « décalage avec la réalité du terrain où tu ne seras pas forcément entendue » (EDE1).

Les conflits sont une autre dimension de la pénibilité représentant pour les EDE un facteur d'épuisement notamment en lien avec les valeurs différentes. C'est même un facteur très important selon une EDE : « Si on a pas les mêmes valeurs, il y a tellement de différences (...) il faudrait fonctionner avec les mêmes valeurs ; c'est le socle de tout le reste » (EDE4). Une autre nuance en disant que si le respect est présent on peut fonctionner avec des valeurs différentes.

Même si la présence d'un projet pédagogique devrait donner une cohérence, il ne fait pas tout. Une EDE évoque d'ailleurs le rapport entre la ligne pédagogique et la réalité. Elle raconte que sa directrice lui avait dit : « On tend vers » (EDE5). Pour l'EDE, cela signifiait qu'il fallait lâcher prise et se contenter de moins. Le ton utilisé semble être celui de la résignation voire du dépit. Il semble qu'il y ait une forme de désidéalisat

L'une des EDE trouve justement que l'école les prépare mal à ce décalage entre leur idéal et la réalité ; cela entraîne alors une déception. Elle aurait trouvé judicieux qu'en formation on la rende attentive à la réalité : « Vous allez voir ces valeurs vous allez peut-être les retrouver, peut-être pas, il faudra faire avec, donc battez vous » (EDE4). Un exemple de décalage que disent rencontrer les EDE entre les injonctions d'un projet pédagogique et la réalité du quotidien c'est la tension entre l'individuel et le collectif. En effet, on leur demande d'être à l'écoute de chaque enfant et de respecter son rythme alors que c'est peu compatible avec la vie en collectivité.

Pour terminer sur la pénibilité du métier, il faut évoquer une des problématiques qui préoccupent les écoles et les dirigeants dans le domaine : le fait qu'on ne dure pas dans le métier. L'accompagnante relève bien que les gens sont « un peu épuisés de faire longtemps ce métier ». Elle est régulièrement sollicitée par des EDE qui lui demandent de réfléchir avec elle à leur avenir professionnel. Or, il y a peu de débouchés autre que de devenir directeur et ils ne le souhaitent apparemment pas souvent.

4.2.4 Attentes de reconnaissance des EDE

Cette question de la reconnaissance attendue est évoquée d'abord dans des exemples où les personnes ne se sentent pas entendues quand elles disent leurs limites. Mais, il s'agit aussi de ne pas avoir suffisamment de marge de manœuvre. L'une des EDE relève par exemple, qu'elle arrive avec des propositions qui ne sont pas entendues. On lui impose même de poursuivre et d'essayer encore une méthode à laquelle elle ne croit pas. Une autre EDE dit avoir « appris à taper du poing sur la table mais que ça n'a pas marché » (EDE2).

Pour les EDE, il ne s'agit pas d'aller solliciter un appui à la moindre difficulté. Ils disent en fait avoir tenté de résoudre les situations. En même temps, cette demande de reconnaissance et de marge de manoeuvre est complexe car dans d'autres situations ils aimeraient être relayés par la direction. S'ils ne le sont pas, ils se sentent lâchés. Cette discussion se retrouve dans le groupe des directeurs avec cette tension entre laisser une marge de manœuvre et cadrer à certains moments.

Dans son expérience, une EDE raconte qu'elle doit aller loin pour être entendue et qu'il faut vraiment utiliser des mots forts : « On a l'impression qu'il faut batailler pour dire les choses, il faut que j'aie trois arguments, presque trois pages d'arguments » (EDE6). Ce facteur-clé de la reconnaissance apparaît bien dans le discours des EDE de manière spontanée.

Quand j'ouvre ce questionnaire plus directement, ils confirment avec l'EDE qui donne un exemple où il a vécu les mêmes conditions de travail dans la même structure avec deux directrices différentes. Il a alors pu mesurer l'impact sur la motivation de l'attitude d'une des deux qui « remerciait mais vraiment avec le cœur » alors que l'autre « enfonçait le clou ». Il donne également l'exemple d'une boîte où les gens pouvaient mettre des choses positives de manière anonyme ou non. Il appréciait le fait de « favoriser les choses bien plutôt que d'augmenter ce qui ne va pas » (EDE7).

Reste la question de savoir en quoi et sur quoi devrait porter la reconnaissance : pour l'une il s'agit de « la tape sur l'épaule, bravo c'était bien joué » (EDE2). Elle l'attend de la direction car elle l'obtient facilement de la part des enfants, des familles et des collègues. Elle rejoint en cela le discours de la RH pour qui la capacité de donner du feed-back positif et négatif est un élément clé du rôle du management dans la préservation de la santé.

D'après une EDE, la reconnaissance est présente pour des projets mais fait souvent défaut pour ce qui concerne l'accompagnement quotidien, alors que c'est ce domaine qui leur demande de plus en plus d'efforts. Cette question des projets se retrouve dans le discours d'une directrice qui regrette que le temps et la liberté de proposer des projets stimulants pour les équipes leur manque. Elle pense que cela a un impact sur l'épuisement. En effet, d'après elle, l'aspect stimulation est important même s'il y a toujours des gens qui diront qu'il y a trop des choses et que cela les fatigue.

Les directeurs disent manifester leur reconnaissance par leur présence : « simplement le fait de passer le plus souvent possible dans les groupes, dire bonjour, s'arrêter, s'asseoir » (DIR3). Apparemment, leurs équipes disent que ces marques d'attention leur font plaisir.

Cette nécessaire disponibilité repose sur des éléments très subjectifs comme dans l'exemple de la directrice citée par l'accompagnante : « Les gens avaient toujours l'impression qu'elle était pas là et donc elle ne pouvait jamais répondre suffisamment ». Elle a ensuite travaillé sur « comment elle est présente et comment elle met des limites ». Cet appui qui peut se manifester par la présence est donc loin d'être objectivable et quantifiable et ce n'est pas toujours en répondant par plus de disponibilité comme dans cet exemple qu'on peut satisfaire l'attente parfois sans fond d'une équipe.

4.2.5 Synthèse épuisement des EDE

Le discours sur l'épuisement professionnel des éducateurs est traversé par des enjeux autour de la définition de ce qu'est un burn-out, comme semblent le montrer les interrogations autour la légitimité de ces arrêts maladie. Il ne se dégage donc pas une représentation simple et partagée de l'épuisement.

Le flou est aussi présent sur la question des limites qui est une thématique récurrente dans leur discours. Il y a des enjeux personnels autour de la connaissance de ses propres limites et de ses tiraillements internes. L'enjeu se situe également dans l'interaction et la manière de communiquer ses limites à l'autre ainsi que dans la négociation des limites du cahier des charges. Enfin, la thématique de la frontière vie privée et professionnelle est très présente et semble semer de la confusion dans le positionnement professionnel des EDE.

Le débat sur l'épuisement conduit aussi à traverser les représentations du métier et de sa pénibilité. Il fait émerger ses zones de vulnérabilité. Elles concernent notamment le ressenti du manque d'outils et de compétences pour faire face à certaines situations complexes avec les enfants. Il semble que le décalage entre la formation et ce qui se vit sur le terrain fragilise également les EDE, tout comme les écarts entre le projet pédagogique et sa concrétisation.

Ces identités professionnelles fragiles sont de plus en attente de reconnaissance de la part de leurs directeurs. Les EDE ne se sentent pas forcément entendus dans leurs difficultés à gérer le quotidien. Les attentes peuvent toutefois être ambivalentes entre demande de soutien et envie de marge de manœuvre.

4.3 Épuisement des directeurs

4.3.1 Pénibilités et empêchements

Quand les directeurs évoquent la pénibilité, ils s'expriment notamment sur ces sur-sollicitations qui les empêchent de faire un travail plus réflexif. Ils évoquent ainsi de nombreuses interruptions : « Toutes les deux minutes, il y a un tout petit truc à faire et personne d'autre que nous » (DIR4). Cette polyvalence extrême et le fait de devoir faire toute sorte de choses qui sont plus de l'ordre de la logistique, questionne la limite du cahier des charges et sa cohérence avec le réel du travail. Les écarts peuvent alors être vécus comme des pollutions ou des interruptions.

L'écart entre le prescrit et le réel est donc perçu par certains comme un empêchement car ils ne font pas ce qu'ils avaient prévu. Par contre, d'autres l'identifient clairement comme un espace de liberté qui malheureusement se réduit : « L'écart entre le prescrit et le réel c'est ce qui permet la créativité cet espace (...) il se réduit comme peau de chagrin, il est remplacé par

de l'administratif et du contrôle » (DIR2). Cette réduction de la marge de manœuvre soulève un paradoxe de la professionnalisation.

Ils lient en effet cette diminution de la liberté au mouvement de professionnalisation du domaine de l'accueil de jour. Ils relèvent aussi que cela aurait pu en théorie les rassurer, en étant moins seul à porter les décisions. Une ambivalence est alors pointée : « On a l'impression qu'on perd quelque chose alors que ça devrait être plus facile » (DIR5). Cette contradiction est à nouveau exprimée concernant les procédures et protocoles qui sont perçus comme compliquant le travail, alors qu'ils devraient leur faciliter la vie. C'est l'aspect réducteur de ces formes d'organisation qui est ici mis en cause.

Cette augmentation des procédures et de l'administratif, liée à la nouvelle gestion publique leur demande des compétences qu'ils n'ont pas forcément développées : « Ca peut nous faire perdre pied en termes de confiance en soi et sortir de notre zone de confort » (DIR3). Ils relèvent alors l'enjeu du passage d'éducateur à directeur qui est un changement de métier.

Un autre aspect de la pénibilité de leur métier concerne les décisions stratégiques importantes qui se prennent dans les sphères politiques. Pour l'un d'eux (DIR6), le rythme des changements fragilise de plus en plus le travail et augmente la pression. Il y a une forme d'impuissance dans le fait de subir des décisions qui se prennent selon d'autres logiques et d'autres valeurs. Le médecin du travail relève l'aspect bien connu de la position dite « d'entre-deux » des cadres mais aussi la particularité d'une administration avec ces exigences politiques.

Il faut noter que cette question des injonctions se retrouve à tous les échelons puisqu'ils sont aussi évoqués par la responsable dans les liens entre les EDE et les directions. Elle parle des exigences de la hiérarchie qui ne sont pas toujours compatibles avec ce qui se passe sur le terrain.

Concernant la gestion des personnes, qui est aussi mentionnée comme un des facteurs principaux d'épuisement, il est intéressant de relever le point de vue de l'accompagnante. Elle voit les directions épuisées un peu en miroir des EDE « pour des choses qui lui paraissent faire partie de leur travail » à savoir les aléas de la gestion des équipes dans une institution. Il semble qu'on touche à la représentation que peuvent se faire les directeurs du bon travail, comme s'il y avait une attente que tout puisse être réglé ou stabilisé durant une période. On risque d'aller de frustrations en frustrations, confrontés aux cycles et inévitables recommencements de la vie institutionnelle.

4.3.2 Attentes de reconnaissance des directeurs

Le lien avec la reconnaissance peut être ambivalent selon une directrice (DIR3) qui sent qu'elle en a besoin mais qui pense en même temps qu'elle devrait être autonome et pouvoir s'en passer. Dans le discours des directeurs, il est clair que la reconnaissance est attendue de leur propre hiérarchie et ils ne se voient pas la demander aux EDE. Pourtant, on sent que c'est peut-être aussi là que cela se joue quand ils disent : « mais si vous voulez le dire la porte est ouverte » (DIR6) ou « pourquoi c'est toujours dans un sens » (DIR1). Elle est aussi nommée par un directeur qui apprécie le retour et le merci de l'équipe quand il met une action en place.

Les directeurs n'ont que peu d'occasions d'être reconnus par leur pairs de par la solitude de leur fonction. Ils savent l'importance de créer des réseaux et des espaces d'échanges. S'ils ont cet intérêt lors de leur formation, dans la pratique ils ont de la peine à y consacrer du temps. Une des pistes évoquées est de considérer ces échanges comme faisant partie de leur temps de travail. Par exemple, lorsqu'elle appelle une collègue pour partager autour d'un souci, une directrice (DIR4) dit qu'elle doit lutter contre elle-même en se disant que c'est aussi du travail.

Leurs supérieurs ne leur prodiguent pas toujours la reconnaissance attendue. Ils ne proposent pas tous des entretiens d'évaluation. Or, les directeurs les considèrent pourtant comme une occasion de recevoir de la reconnaissance. Une directrice (DIR4) évoque la reconnaissance par le biais de l'obtention d'une écoute de la hiérarchie parce qu'ils reçoivent un feu vert ou qu'on a tenu compte de leur idée. Dans le même sens, un autre directeur (DIR2) nomme la possibilité de participer au développement des réseaux et des processus.

Deux d'entre eux disent trouver une forme de reconnaissance dans le fait de voir les enfants heureux à la crèche et dans le feed-back des familles en notant que les marques de reconnaissance sont souvent fortes au moment de quitter la structure après quelques années.

4.3.3 Impacts de l'épuisement des directeurs

L'impact de l'épuisement des directeurs a été discuté dans plusieurs entretiens. En effet, les EDE disent que si la direction ne va pas bien, c'est visible dans les équipes. Cet effet se retrouve aussi dans la discussion sur la reconnaissance que les EDE attendent de leurs directeurs. Ils font le lien avec le fait qu'ils ont peut-être de la peine à formuler de la reconnaissance parce qu'eux-mêmes n'ont souvent personne pour leur dire qu'ils ont bien travaillé. Ils pensent aussi que certains sont exigeants avec eux-mêmes et que du coup ils ont tendance à oublier de valoriser leurs équipes. Cela rejoint un peu le témoignage d'une directrice qui explique la difficulté à mettre ses limites en raison de vieux messages intériorisés : « Il faut prendre sur soi, il ne faut pas craquer » (DIR3).

Quand je les interroge directement à propos de l'impact de leur propre épuisement sur leur posture concernant la prévention, ils ont d'abord de la peine à comprendre la question. L'un d'eux répond même « joker » (DIR1). Puis, c'est l'effet miroir qui est nommé par une directrice : « Si je ne vais pas bien, ils ne vont pas bien ; si je travaille à aller bien, ils vont bien, il y a ce fameux cercle vertueux » (DIR4).

Dire que l'état d'un directeur va impacter le bien-être de son équipe peut paraître banal. Mais, apparemment les réactions d'une équipe peuvent quand même varier comme l'évoque l'un d'eux, à l'aide d'exemples observés dans deux institutions où les cadres ont eu de longs arrêts maladie. Dans un cas, l'équipe a super bien réagi. Ils se sont soutenus mutuellement et ont trouvé des solutions alors que dans l'autre cela s'est beaucoup moins bien passé. Il y a certainement une influence du type de management préexistant dans ces structures (c'est ce que dit penser DIR6) mais aussi du type d'arrêt maladie, physique ou psychique.

Pour les directeurs, cet impact de leur propre épuisement peut aussi leur mettre une pression supplémentaire. L'une note une tendance à se « sur-adapter » et l'impossibilité de dire qu'elle est « au bout du rouleau » (DIR3). Cela peut amplifier le sentiment de solitude. Plus basiquement encore, deux d'entre eux (DIR 1 et 2) disent l'impact direct de leur état sur leur pratique car ils managent alors moins bien leur équipe.

Dans son expérience, l'accompagnante a pu également mesurer l'impact de haut en bas d'une direction fragilisée. La responsable, se référant à son vécu de directrice, évoque également la résonance. Quand elle repérait une EDE qui allait mal alors qu'elle-même était dans une période difficile, elle trouvait la situation plus compliquée à gérer. De nouveau, cet aspect touche la question des limites, entre ce qui appartient à l'un et à l'autre. Elle se demande même si ce qu'elle vivait « se transmettait » aux EDE. Elle a aussi pu observer un risque de cloisonnement : « des directions épuisées qui se mettent dans leur tour d'ivoire pour se protéger ».

A contre-courant de ce qui est partagé dans le groupe de directeurs et ce qui ressort du discours de la responsable et de l'accompagnante, la RH évolue dans un contexte où apparemment les directions ne manifestent pas tellement leur épuisement. Elle note que les trois cadres concernés ont des périodes plus ou moins chargées mais considèrent que cela fait partie du métier. Il serait intéressant de comprendre les raisons qui expliquent que dans certains milieux les directeurs pourraient être plus ou moins préservés. En comparaison avec la structure de la responsable, on peut relever la différence liée son envergure, ainsi que le fait d'être épargnés par certains aspects de la nouvelle gestion publique en gardant ainsi une plus grande marge de manoeuvre que dans une administration.

Pour terminer, l'épuisement des directeurs est pris en compte par le médecin du travail qui considère que le cadre est « d'abord un collaborateur et après il est cadre ». Il devrait donc être la cible de démarches de prévention ; or c'est très peu le cas selon les discours récoltés.

4.3.4 Synthèse épuisement des directeurs

L'épuisement professionnel des directeurs est surtout lié d'après eux à l'évolution des conditions de l'exercice de leur métier. La nouvelle gestion publique leur laisse moins de marge de manoeuvre et une charge de travail supplémentaire dont ils ne voient pas toujours le sens. Ils sont partagés entre une vision d'une professionnalisation qui pourrait les soutenir en leur donnant de meilleurs outils de gestion, mais qui en même temps réduit leur marge de liberté et de créativité.

Leurs difficultés sont aussi liées aux aspects structurels qui concernent le cahier des charges parfois flou et extensible. De même, le quotidien, fait d'interruptions et d'empêchements, les éloigne de ce qu'ils avaient imaginé constituer le métier de directeur. Le sentiment de manque de compétences pour faire face à certains aspects de leur travail peut aussi fragiliser leur posture.

A la pénibilité vécue, s'ajoute la faible reconnaissance qu'ils obtiennent de leurs supérieurs et de leurs équipes. Le risque d'épuisement est alors important. Les impacts sur la gestion de l'épuisement de leurs collaborateurs sont évidents. Il y a des effets directs de leur fatigue sur la manière dont ils encadrent et une fragilisation plus diffuse qui atteint les équipes.

4.4 Regards croisés sur la prévention

4.4.1 Créer des espaces pour mettre en mots

Comme l'épuisement professionnel est encore un tabou, selon les EDE interrogés, la prévention passerait par l'ouverture d'espaces pour en parler. Une d'elles partage une expérience où la mise en mot a été un soulagement. Mais, elle relève que rien n'a été mis en place par la suite. Il semble qu'on touche à un effet contre-productif et décourageant : « C'est joli de mettre des choses à moitié en place en disant qu'on est là pour écouter. Mais ça sert à quoi si on ne va rien mettre en place » (EDE4). Cela nuance quelque peu le propos de la responsable qui parle d'un effet « baguette magique ». Elle explique que lorsqu'une EDE sait qu'elle peut déposer ses émotions quelque part, cela va mieux sans qu'il y ait forcément besoin d'en faire quelque chose.

Par contre, le médecin du travail estime que la population des EDE met facilement en mots et se rend vite compte de ce qui se passe. Bien évidemment, il fait référence aux personnes qui consultent la médecine du travail et qui ont déjà pu faire le lien. Il relève aussi l'impact du programme de prévention qui a été mis en place dans son secteur sur la facilité d'en parler.

Deux des directeurs (DIR 2 et 7) ont déjà fait venir un intervenant externe à un colloque pour parler de l'épuisement : un ergonome pour l'un et une infirmière en santé publique pour l'autre. Cette dernière a animé plusieurs colloques sur la gestion du stress et le burn-out.

Les équipes disposent d'ailleurs bien d'espaces de parole que sont les colloques mais, cela ne veut pas dire qu'ils permettent à tout discours de s'exprimer. L'accompagnante donne un exemple où des collègues questionnaient le sens de certaines pratiques sans le dire au colloque mais en activant « des bruits de couloir ». Ces espaces sont aussi parfois monopolisés par de trop nombreuses thématiques différentes ; ainsi rien n'est vraiment approfondi alors que comme le soulève l'accompagnante, il pourrait s'agir de « parler peut-être d'un sujet pendant un colloque et d'y aller de manière dense ». Ceci pourrait diminuer ce sentiment d'agitation qui est un signal d'alarme de l'épuisement.

L'accompagnante parle aussi des traces émotionnelles que peut laisser une situation difficile avec un groupe d'enfants. Celles-ci qui peuvent perdurer et empêcher d'accueillir les nouveaux groupes. Même lorsque les facteurs épuisants ne sont plus là, les équipes peuvent être dans des réminiscences (peut-être dues aux souffrances qui n'ont pas été reconnues) ou dans des projections (craintes que cela recommence). C'est là, d'après cette accompagnante, qu'il faut faire un travail sur l'émotionnel et ouvrir des espaces pour mettre en mots, débriefer et se sentir reconnus. Cela serait nécessaire pour pouvoir passer à autre chose.

4.4.2 Modifier l'environnement de travail

Malgré le fait que les EDE évoquent beaucoup de caractéristiques personnelles comme facteurs d'épuisement, l'idée que c'est l'environnement de travail qui devrait être modifié est très présente dans leur discours. Pour eux, il faudrait diminuer la charge et/ou augmenter les moyens notamment au niveau du taux d'encadrement. Un certain paradoxe peut être relevé, parce qu'ils disent en même temps que tout ne dépend pas du nombre d'enfants : « Il peut y avoir dix enfants ils sont super chou et c'est très gérable, et il peut y avoir cinq enfants qui ne sont pas gérables » (EDE4). Ils sont à la fois conscients du contexte qui suit plutôt un

mouvement inverse (diminuer le taux d'encadrement) mais restent avec l'impression que c'est l'unique chose qui soulagerait. Les trop grands groupes et les groupes où ils sont seuls seraient à éviter absolument.

Un exemple donné par une des EDE va dans le sens de la nécessité de modifier l'environnement. Elle parle d'une collègue qui est en arrêt maladie et dit qu'il lui faut un minimum de trois mois de repos car sinon elle va revenir « dans le même contexte, la même équipe, elle va de toute façon retomber malade » (EDE4). Un autre type de modification est évoqué par une EDE mais effectué par l'équipe directement. Il s'agit de « tout déconstruire » et de renoncer à des habitudes et des pratiques qui engendrent du stress. En fait, ils ont baissé leurs exigences.

La démarche évoquée par la RH montre une approche des modifications de l'environnement qui part de l'analyse du travail par les équipes et qui devrait selon elle entraîner un « apprentissage organisationnel ». La prévention et la politique de santé au travail deviennent alors intégrées à la culture institutionnelle. Pour elle, la clé de la réussite était dans l'ambition et le sérieux du projet ainsi que dans le terrain favorable avec des décideurs convaincus par la dimension de responsabilité sociale de l'entreprise.

Une modification plus ambitieuse est évoquée par le médecin du travail : l'idée « d'agir à un niveau politique pour une certaine régulation au niveau des exigences et de l'évolution du monde du travail ». Il regrette que peu d'actions ne soient faites et indique que la médecine du travail a un poids relativement faible en Suisse en comparaison avec la France. Les aspects politiques se retrouvent aussi dans les questions soulevées par les EDE sur les taux d'encadrement mais ils n'ont pas évoqué de levier précis. Pourtant, les enjeux récents de modification du cadre légal ont fait l'objet de communications de la part des associations professionnelles ; aucune n'est mentionnée dans le discours des EDE.

4.4.3 Rôle de la direction

Ce rôle est rapidement nommé par l'une des EDE qui dit que c'est à la direction de repérer les dysfonctionnements, dans une vision de la prévention assez large. Une autre la rejoint en notant « avec qui on peut vraiment travailler c'est notre hiérarchie directe, vous les directeurs » (EDE2). Elle développe en suggérant des espaces de paroles plus réguliers que le bilan annuel et des espaces différents car le face-à-face peut être difficile.

Il y a donc une attente d'intervention top-down : « Du moment qu'il y a un stress il faut soulager, à mon avis soit ils nous ajoutent du repos, je sais pas comment ils vont faire, soit ils ajoutent des moments de calme » (EDE4). « Ils » n'est pas très défini. Est-ce qu'elle parle de la direction ou des politiques à l'échelon supérieur ?

La direction a aussi un rôle à jouer dans la gestion de ce qui se dit autour de l'absence d'un collègue. L'une des EDE considère que c'est la sphère privée et que le directeur doit faire en sorte que rien ne filtre pour éviter les impacts négatifs. Or, pour d'autres dans ce milieu tout se sait.

Dans le discours des assureurs, la prévention repose largement sur le management. Les formations qu'ils proposent leur sont principalement adressées. Au contraire, les deux programmes de prévention de la responsable et de la RH disposent d'un relais intermédiaire

par la nomination de référents au sein des équipes. Dans le projet de la responsable, il y a d'ailleurs un but énoncé de décharger la direction de ces questions. Dans celui de la RH, les directions vont garder un rôle important. Le développement d'une politique de santé au travail, qui s'inscrit dans la culture institutionnelle, leur donne toutefois des appuis tant par le secteur RH que par le dispositif implanté au sein des équipes. Ils ont formé leurs cadres à repérer les signaux faibles et à donner des feed-back. Ces notions se retrouvent dans les pistes données par les assureurs.

Ces derniers ont tendance à penser que les managers sont mal outillés que ce sont souvent d'anciens techniciens qui ne sont pas à la bonne place ou supportent mal la pression. En même temps, ils se contredisent en disant que ce n'est pas un mauvais choix de personne mais « qu'on leur a trop mis sur le dos ».

4.4.4 La gestion des absences : un outil de prévention ?

Un des directeurs parle du programme de gestion des absences et de la démarche à mettre en place dès l'occurrence de quatre absences. Cela fait débat autour de la question de la confiance et du contrôle. Il nuance en disant que le message qui est transmis n'est pas celui de la vérification. Il explique qu'il a été formé et que tout le monde est au clair sur les buts qui ne sont pas de savoir pourquoi la personne est absente. Un des directeurs trouve cela terrible. Il vit les appels de l'assurance concernant les absences longue durée comme des pressions de rentabilité économique. Lui, part du principe de la confiance absolue et ne demande en général pas de certificat médical : « Je ne sais pas si c'est une question de génération, je trouve que les professionnels qui sont engagés dans l'entreprise il n'y a pas de gens qui trichent là-dessus » (DIR5).

Une réelle tension est perceptible autour de cette question de confiance et de méfiance. Un directeur raconte que cela lui est arrivé d'interroger la personne sur son état en lui faisant prendre conscience de l'impact de son absence et lui demandant si l'arrêt était vraiment nécessaire. On touche un point sensible à la limite de la pression, d'une interrogation qui peut vite questionner le cadre de ce qui est admissible de demander sans toucher la sphère privée.

Le lien peut être fait avec l'ambiguïté du discours des assureurs quand ils forment à la gestion des absences. Ils disent que le questionnement doit être subtil et s'inscrire dans un management cohérent : « Si on s'est occupé de lui quand il était là on a aussi le droit de lui poser la question quand il veut être absent » (ASS). Pour eux, les cadres ne doivent toutefois pas être trop contrôlants et donner l'impression de « fouiller » dans la vie privée. Les assureurs disent encore qu'il ne faut pas viser une réduction des absences même s'ils admettent que c'est souvent l'objectif qu'il y a derrière. Ils les encouragent à voir cette réduction comme une conséquence et non un but du programme et d'éviter « la casquette du gendarme » qui va créer une ambiance délétère.

Un des points d'attention serait d'éviter de se focaliser sur la gestion des absences mais de mettre l'accent sur la présence. C'est assez fort dans le discours des assureurs même si ce sont des spécialistes de ces programmes de gestion des absences. Ils disent aussi que le collaborateur « il faut s'en occuper quand il est présent ». Ils donnent alors leur vision de ce qui devrait être instauré par le management : encourager, féliciter, développer une culture RH, développer l'intelligence affective et le bien-être au travail, détecter les petits signes avant-coureurs et les messages codés. Il s'agit pour eux « d'encourager ce bien-être au travail,

cette bonne image qu'on a de quelqu'un d'efficace, pour lui enlever cette envie de se porter pâle à la première occasion ». Le moyen le plus économique serait d'agir avant les absences.

Pour l'accompagnante, c'est également important de travailler avec ceux qui restent. Elle regrette que parfois on suspende trop de choses et « ceux qui restent sont en train d'attendre et ça ne génère pas de la puissance ». De plus, on se préoccuperait peu de ceux qui restent parce qu'ils « tiennent ». Mais alors on serait d'après elle plus dans la « survie que dans la qualité du travail » et c'est le cercle vicieux qui s'installe.

La RH choisit de ne pas entrer par la gestion de l'absentéisme, d'ailleurs ils n'ont apparemment pas d'indicateurs performants sur ce thème. Selon elle, cela « met généralement les gens sur les pattes arrières ».

Le médecin du travail qui a également pu expérimenter un système de gestion des absences relève aussi la nécessité de former les cadres dans l'idée « qu'ils doivent essayer de trouver les facteurs de l'environnement de travail qui ont favorisés l'absence ».

Pour terminer, les assureurs considèrent que cette gestion des absences est intéressante afin de repérer les absences perlées et a aussi pour but de professionnaliser les entretiens de retour. Ces outils de management doivent notamment permettre la détection de ce qu'ils appellent les petits signaux.

4.4.5 Synthèse prévention de l'épuisement

Il faut relever que dans cette partie, il est principalement question de l'épuisement des EDE. La prévention de l'épuisement professionnel des directeurs n'a en effet pas fait l'objet de beaucoup d'échanges. Par contre, l'idée du rôle primordial de la direction dans la prévention de l'épuisement est très présente dans les discours des personnes interrogées sauf peut-être dans celui des directeurs.

Ces derniers ont tout de même parlé de la gestion des absences comme outil de prévention. Elle ne fait pas l'unanimité parmi les interrogés et met en jeu des tensions entre confiance et méfiance. De plus, il semble considéré comme plus pertinent d'agir en prévention primaire en gérant la présence.

Les espaces de parole sont des outils de prévention qui ont été beaucoup discutés. Ils paraissent indispensables mais non suffisants. En effet, il ne suffit pas de le mettre en mot pour transformer le travail.

Ces modifications de l'environnement du travail sont potentiellement effectuées par les professionnels eux-mêmes. Il semblerait toutefois qu'il y ait une attente de type top-down notamment concernant le cadre et les normes qui influencent fortement la pénibilité. Une transformation positive par le haut et des changements politiques est donc espérée malgré les faibles chances évoquées d'obtenir ces améliorations.

4.5 Conclusion

La conduite de ces entretiens avec des personnes concernées à différents niveaux m'a permis de croiser les regards et discours des uns et d'autres sur l'épuisement des EDE, des directeurs

et sur la prévention. Ces discours ne donnent certainement pas une vision objective du phénomène, ce n'était d'ailleurs pas le but. C'est la multiplicité des subjectivités qui s'expriment qui peut donner par contre une vision plus complète et nuancée des réalités vécues.

Le nombre d'entretiens ne permet pas de généraliser les avis exprimés. Par contre, la restitution de tous ces points de vue a mis en exergue un certain nombre de champs de tensions et d'enjeux qu'il s'agit d'analyser dans la prochaine partie de ce travail pour élaborer des pistes de compréhension.

5. Analyse des résultats

5.1 Définitions multiples de l'épuisement

Les différents éléments de définitions qui ont été énoncés sont regroupés ci-dessous en catégories. Il me semblait intéressant de voir si certaines dimensions étaient plus présentes que d'autres. De plus, on peut ainsi observer si un langage commun entre les personnes interrogées se dégage. Les catégories choisies sont les dimensions psychologique, physique et cognitive, ainsi que les énoncés qui se réfèrent à la question du processus ou de l'état. Ce sont des enjeux de la définition de l'épuisement professionnel qui se retrouvent dans la littérature.

Personnes interrogées	Dimension psychologique	Dimension physique	Dimension cognitive	Processus vs état
EDE	Sentiment d'oppression d'enfermement Perte de la motivation Subir les choses Une perte de passion Manque de patience	Fatigue physique quand tout devient un effort	Fatigue mentale Perte de mémoire	Une cadence qui va trop vite Au dessus de nos forces Trop plein de choses négatives

Directeurs	<p>Une sorte de tristesse</p> <p>Moins le feu</p> <p>Quelque chose d'obsessionnel</p>	<p>Une fatigue récurrente</p> <p>Le corps avec tous les maux</p> <p>Trouble du sommeil</p>	<p>Perte de maîtrise</p> <p>Changement de regard sur les choses</p>	<p>Arriver au bout de</p> <p>C'est quand on est allé trop loin</p> <p>Une transformation recevoir les choses négativement qui jusque-là étaient positives</p> <p>L'anti-thèse de l'épanouissement</p> <p>La balance plus équilibrée</p> <p>Une surcharge d'un côté un trop plein de l'autre côté vide</p> <p>Un trop plein psychique et physique</p>
Accompagnante	<p>Impression qu'on va jamais y arriver</p> <p>On n'arrive plus respirer</p>		<p>Manque de recul être très collé</p>	<p>S'amplifie dans le temps</p> <p>Stress qui augmente</p>
Responsable	<p>Manque d'envie</p> <p>Manque d'enthousiasme</p> <p>Chute d'humeur</p> <p>Déprime</p> <p>Irritabilité</p> <p>Manque de patience</p>	<p>Symptômes plus physiques</p> <p>Fatigue chronique</p> <p>Insomnie</p>	<p>Manque d'anticipation</p>	<p>Mouvement interne</p>
RH	<p>Idée du travail trop constamment présente</p> <p>Sentiment d'être très en charge qu'il faut porter</p>	<p>Épuisement physique</p>		
Médecin du travail	<p>Fatigue émotionnelle</p> <p>Distance affective avec le travail</p> <p>Sentiment d'être face à une montagne</p>	<p>Boule au ventre douleurs ou problèmes digestifs</p>	<p>Dysfonctionnement des compétences</p>	<p>Balance contraintes-ressources</p>

Médecin généraliste	Sentiment d'incapacité Appréhension à se retrouver face aux collègues			De plus en plus lourd
Assureurs	Épuisement psychologique Démotivation Sentiment d'inutilité C'est un symptôme la manifestation d'une affection psy qui peut être la dépression ou le surmenage	Tout lâche au niveau santé corporelle	Incapacité à prendre du recul	État où la personne a brûlé toutes les limites Il y a plusieurs degrés

Le premier constat est que la dimension psychologique est très présente. Il ressortait d'une étude que j'ai mentionnée dans la première partie de mon travail (Leduc et Valléry, 2015), que les aspects psychologiques de la pénibilité avaient tendance à être minorés par les professionnels de l'enfance au profit des aspects physiques. Cela ne se retrouve pas dans cet échantillon. C'est peut-être lié au fait que la plupart ont une bonne connaissance voire expérience du phénomène d'épuisement.

Dans cette dimension psychologique, deux aspects se retrouvent principalement dans les discours : la notion de perte et de manque ainsi que la notion d'oppression et d'enfermement. La première est axée sur l'individu et sa transformation : ses ressources qui chutent. La deuxième sur sa perception de son environnement qui devient lourd et provoque un sentiment d'impuissance.

Les images utilisées sont donc connectées entre elles et il semble se dégager un vocabulaire plutôt partagé surtout entre les personnes travaillant dans le milieu de l'enfance. Une EDE nuance un peu cette idée en disant que le vécu est « propre à chacun on a des mots un peu différents, il y a des mots qui se retrouvent complètement mais c'est vraiment propre à chacun » (EDE2).

Les dimensions physiques sont mentionnées par tous sauf le médecin généraliste, pour qui c'était peut-être une évidence vu qu'elles constituent la porte d'entrée de ses patients. La dimension cognitive est également évoquée en termes surtout de perte et de manque. Toutes les deux ne font par contre pas l'objet de discours élaboré et de métaphores comme la dimension psychologique.

La représentation de l'épuisement comme un processus est largement partagée. Un phénomène qui s'amplifie, en miroir avec les manques ressentis au niveau psychologique et cognitif. Il y a un « trop » (trop vite, trop plein). L'idée de basculement avec l'image de la balance est aussi évoquée. Elle correspond aux définitions des psychologues comme Vasey,

que j'ai mentionné dans ce travail. On peut imaginer que ce vocabulaire correspond à leur vécu, mais aussi qu'il soit révélateur d'une appropriation du discours ambiant sur le burn-out.

D'autres enjeux sont apparus autour de la définition, notamment la question de savoir si le burn-out est une maladie. Ce débat a été relevé par le médecin du travail qui parle des experts médicaux qui voudraient que cela soit reconnu comme un diagnostic. Les assureurs que j'ai rencontrés y sont opposés. L'enjeu est financier. Pour le moment, la prise en charge est bien attribuée aux assurances maladies, mais les certificats médicaux ne mentionnent pas le terme de burn-out. Si cela devait être reconnu comme une maladie professionnelle, les coûts du burn-out seraient alors plutôt à la charge des employeurs, potentiellement par les assurances accidents de ces derniers.

Le médecin du travail souligne l'importance de cette définition en lien aussi avec la prise en charge : « Si on délègue les coûts à l'assurance maladie, cela nous éloigne de l'endroit où il faut agir, sur l'organisation du travail, sur le travail, la position du travail dans la vie, et sur la vie tout court ». On retrouve la limite entre les sphères de la vie professionnelle et de la vie privée. Cette frontière floue, en lien avec les aspects multifactoriels de l'épuisement, explique aussi la difficile reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle.

Pour saisir plus finement la manière dont les personnes se représentent l'épuisement, il me semble intéressant de relever le champ sémantique utilisé. On a déjà vu qu'il est approché en termes de perte/manque d'un côté et comme un trop-plein de l'autre ainsi que par des métaphores illustrant l'oppression et l'impuissance.

Chez les EDE d'autres éléments viennent compléter ce champ sémantique :

- *Tomber en burn-out fatigue*
- *Elle a été mise à l'arrêt*
- *Tombée en épuisement*
- *Peur de retomber en burn-out*

Ce vocabulaire de la chute fait écho à une posture de l'individu qui subit et qui « tombe » avec l'idée que c'est inattendu. On retrouve dans le discours des EDE et de l'accompagnante l'idée de « tenir » : ceux qui restent ils « tiennent » par opposition au fait de « tomber ». Ce sont des mots qui semblent illustrer le vécu d'un contexte éprouvant où l'on tient malgré les éléments difficiles. On tient peut-être « contre » et parfois on tient ensemble quand la solidarité est présente.

Les assureurs évoquent aussi cette idée de tomber : « être une victime qui pourrait tomber à cause de son travail », « basculer dans un burn-out ». Pour eux, il y a par contre un lien avec la fragilité des individus, voire la victimisation. Les EDE ont aussi d'autres énoncés qui suggèrent une action plus volontaire :

- *Il y a quelques années ça se faisait moins y avait moins de burn-out*
- *Elles portaient en burn-out*
- *Partir en burn-out*
- *Elle fait un burn-out*
- *En train de faire une fatigue*
- *Se seraient mises en arrêt*

Cette idée qu'il y aurait une part « volontaire » se retrouve dans un énoncé de l'accompagnante qui se pose la question de « se donner le droit au burn-out ». On peut faire le lien avec la thématique déjà abordée de la légitimité du burn-out et la question du vrai ou faux burn-out.

5.2 Analyse des facteurs de l'épuisement évoqués par les EDE

Dans l'entretien collectif des EDE, nous avons consacré un moment à l'établissement d'une liste de facteurs pouvant entraîner un burn-out. Je les ai inscrits sur une feuille de flip-chart. Ensuite, j'ai demandé à chacun son classement des trois plus importants facteurs (en leur attribuant 1,2 ou 3 points selon leur degré d'importance). Le tableau ci-dessous mentionne le nombre de points attribués par facteurs (plus il est élevé plus il est considéré comme important) et le nombre de personnes l'ayant nommé parmi les trois plus importants.

Pour aller plus loin dans l'analyse de ces facteurs, il est intéressant d'en effectuer un classement selon les cinq origines mentionnées par Brillet, Sauviat et Soufflet (2017). Il faut quand même relever que l'origine des facteurs très vagues comme « stress et manque de repos » est difficile à établir. Le classement ci-après permet une vue d'ensemble.

Facteurs d'épuisement des EDE	Points	Nbre de pers	Origines
Stress et manque de repos	14	5	Contenu du travail
Manque d'organisation	10	4	Organisation
Sur-sollicitations, demandes multiples	7	4	Contenu du travail
Manque d'écoute et de communication	4	2	Management
Manque de compétences	2	1	Caractéristiques personnelles
Groupes SMS	1	1	Organisation
Adaptation constante et l'environnement ne s'adapte pas	1	1	Contenu du travail
Envahi la vie privée, cogitations	1	1	Caractéristiques personnelles
Désaccords sur les valeurs	1	1	Relations de travail
Non respect	1	1	Relations de travail
Autres facteurs hors top 3 (regroupés par origines)			
Peur de dire ses limites			Caractéristiques personnelles
Ne pas savoir dire « stop c'est pas mon cahier des charges »			
Niveau d'engagement			

Mettre beaucoup de soi	
Mauvaise interprétation des attentes	
Attentes personnelles trop hautes	
Contagion dans le groupe	Relations de travail
Équipe qui ne fonctionne pas bien	
Grandes équipes	
Maladies des collègues (rajouté plus tard dans la discussion)	
Manque d'appui de la direction	Management
Une direction qui ne va pas bien	
Métier complexe, gérer les émotions de l'équipe et des enfants	Contenu du travail
Manque de temps	Organisation

Les facteurs évoqués sont multiples. Il semble toutefois se dégager un consensus sur les facteurs les plus épuisants qui sont le stress et le manque de repos, le manque d'organisation et les sur-sollicitations. Si les EDE semblent partager une vision commune des principaux facteurs d'épuisement, ils sont toutefois peu précis. L'idée de « manque » qui se dégageait déjà de leurs définitions est à nouveau très présente.

Ils identifient bon nombre de facteurs dans les caractéristiques personnelles (8 sur 24) et dans les relations de travail (6 sur 24). Toutefois, les facteurs auxquels ils accordent le plus d'importance se retrouvent plutôt dans le contenu du travail et l'organisation. Les facteurs que j'ai classé dans « contenu du travail » peuvent tous comporter une dimension organisationnelle (sauf peut-être la dimension de gestion des émotions des équipes et des enfants). On peut donc dire que l'origine principale des facteurs d'épuisement mentionnés par les EDE comme les plus importants concerne l'organisation du travail ; tout en rappelant que plus de la moitié des facteurs qu'ils évoquent sont issus des caractéristiques personnelles et relationnelles. Il faut relever que peu de facteurs touchant directement au management ont été nommés.

Les facteurs d'épuisement mentionnés étant vagues, c'est dans les échanges qui suivront cette partie de l'entretien que se trouve les pistes de compréhension les plus pertinentes.

Un aspect important semble ressortir du discours des EDE, celui de la contagion. Il illustre la vision d'un système qui doit fonctionner ensemble. Il semble se dégager deux pistes de compréhension de cette contagion. Tout d'abord, le plus direct est le transfert de la charge de travail et le fonctionnement avec les remplaçants le plus souvent non formés. Devoir organiser les remplacements est vécu comme un facteur d'épuisement et comme un manque d'organisation. En effet, selon une EDE, cela devrait être la hiérarchie qui s'en occupe. Une autre dit d'ailleurs que c'était le cas dans son institution. Comme cela représentait trop pour

sa directrice, elle a passé le relais aux équipes. Ce facteur de l'organisation des remplacements induit des difficultés pour celui qui doit se faire remplacer qui est également nommé par la RH.

L'accompagnante indique que beaucoup de professionnels évoquent ces situations où les collègues sont malades et « tu dois être là tu dois tenir, puis tu tiens et au bout d'un moment, on lâche les uns après les autres ». Il y a donc l'aspect surcharge de travail mais aussi un impact psychologique dans le sens « je n'ai pas le droit de lâcher ». Il s'agit d'une forme de pression accrue et d'une contagion plus émotionnelle.

Une EDE le met en mot de la manière suivante : « Une équipe divisée c'est du stress quotidien, une équipe famille c'est fragile quand il y en a un qui ne va pas bien » (EDE4). Y aurait-il alors une autre vision d'équipe plus solide et nuancée à construire ? En effet, ce système semble fragile. Quand une équipe se porte bien, c'est risqué parce qu'elle n'ose pas dire ce qui va moins bien ; quand elle se porte mal, c'est la contagion rapidement. Cela paraît insoluble et lié peut-être aux confusions dont il a été question dans la partie évoquant les limites : « On est dans un métier social donc la vie privée et le travail tout va ensemble, peut-être qu'on ne s'est pas professionnalisées » (EDE6) ; « C'est un peu comme une famille du coup » (EDE3).

On retrouve d'ailleurs la métaphore familiale dans la discussion sur la reconnaissance quand l'une précise le type d'attente de reconnaissance qu'elles peuvent avoir envers leur direction : « c'est un peu bête mais c'est comme le papa et la maman avec son enfant qui a besoin d'être reconnu dans ce qu'il fait » (EDE1).

Le seul homme du groupe a travaillé dans d'autres secteurs professionnels. Il a été surpris de découvrir ce fonctionnement où tout se sait sur la vie des uns et des autres. Il fait le lien avec le fait que c'est un milieu très majoritairement féminin.

Ce mélange entre la personne et la fonction peut induire ce genre de confusion et rendre complexe la question des limites entre vie personnelle et professionnelle. D'autant plus qu'ils le voient comme quelque chose d'inhérent au métier : on doit travailler avec soi, sous entendu tout de soi.

Le phénomène de contagion peut aussi être regardé du point de vue de l'accompagnante qui s'interroge sur ce que fabrique dans le collectif le « prendre soin de soi ». Il y a une forme de prise de conscience du droit à dire ses limites, d'être centré sur ses besoins, sans toutefois les associer à des devoirs ou sans les penser dans la relation à l'autre. Cet aspect de la contagion peut donc nous rendre attentifs à situer l'accompagnement de l'épuisement dans l'interaction.

Relation qui est également à réfléchir au niveau des interactions enfants-adultes. En effet, l'accompagnante note que l'épuisement des équipes a un impact sur les réactions des enfants et vice-versa. Pour elle, ce sont des cercles qui « sont vraiment de bons indicateurs de comment l'équipe est en état d'épuisement ».

La contagion, c'est aussi cette idée de potentielle « épidémie de burn-out » qui interpelle l'accompagnante. Elle parle des résonances que peuvent créer les situations rencontrées par les collègues et de la nécessité de cadrer en rendant les équipes attentives au fait que chacun vit son histoire. Cela rejoint le discours d'une EDE qui dit la multiplicité des vécus possibles de ce qu'on tend à regrouper sous le dénominateur burn-out. Il y a certainement un impact de

cette idée sur la prévention, l'accompagnante parle d'un processus pour devenir acteur et ne pas être agi par ces résonances.

L'autre dimension intéressante à creuser pour comprendre ce qui se joue autour de l'épuisement est le champ de tension autour de la pénibilité qui a fait débat chez les directeurs. En effet, la vision du métier comme plus ou moins pénible va impacter la manière de manager, de reconnaître, d'attribuer des ressources adéquates notamment pour la prévention de l'épuisement. Notons, qu'il est rarissime de travailler à 100% comme si cela n'était pas tenable. Cela résonne avec deux éléments évoqués par le médecin généraliste comme piste de prévention pour les personnes qui s'essoufflent : la réduction volontaire du temps de travail ou la retraite anticipée. Pour lui, ce sont « des choix, des voies de sorties ». Dans certains domaines, la pénibilité reconnue donne droit à des compensations comme des retraites anticipées, alors que dans le champ d'accueil de jour de l'enfance c'est avec un sacrifice financier que les baisses de pourcentage sont parfois envisagées comme méthode pour préserver sa santé au travail.

Pour les EDE, revendiquer cette pénibilité ou admettre les aspects plus positifs et porteurs du métier est un enjeu qui impacte certainement aussi sur l'image de soi et sur le vécu. Il faut d'ailleurs rappeler le concept de « pénibilité vécue » issue d'une recherche dont j'ai parlé dans la première partie de ce travail. En effet, prendre conscience de la construction sociale que représente ce discours sur la pénibilité permettrait de dépasser ces débats et de s'intéresser au travail tel qu'il est perçu par ceux qui sont à l'œuvre.

Par ailleurs, cette recherche mettait en lumière le tabou à évoquer les enfants comme source de pénibilité. Or, dans les entretiens que j'ai mené avec les acteurs du domaine (EDE, DIR, RESP, ACC, RH) les situations d'enfants vécues comme plus complexes se sont au contraire largement discutées. Elles pourraient aussi être analysées plus finement pour comprendre ce qu'elles disent du système. En effet, on pourrait tenter des parallèles entre les questions des limites, très présentes dans leur discours sur l'épuisement, et le fait qu'on retrouve très souvent ces enjeux de limites dans ce qui se dit de l'accompagnement des enfants qui auraient plus de peine avec le cadre.

5.3 Analyse des facteurs d'épuisement évoqués par les directeurs

Comme pour l'entretien avec les EDE, j'ai demandé aux directeurs d'établir une liste des facteurs d'épuisement selon les mêmes principes. Il faut par contre noter qu'ils parlent bien de leur propre épuisement. Il eut été intéressant des les interroger également sur les facteurs qui d'après eux épuisent leurs équipes. Mais, leur débat sur la pénibilité du métier d'EDE a tout de même donné quelques pistes. Il a aussi rappelé l'importance de travailler autour de la pénibilité vécue. Il semble donc que parler de leur propre épuisement est plus pertinent, d'autant que ce dernier a un impact certain sur le vécu des équipes.

Le tableau ci-après présente ces facteurs.

Facteurs d'épuisement des directeurs	Points	Nbre de pers	Origines
Dépendance au politique	8	3	Organisation
Injonction « Y a qu'à »	4	2	Management
Gérer les personnes	4	2	Relations de travail
Mission pas claire	4	2	Management
Gestion du risque	3	3	Contenu du travail
Conflits	3	1	Relations de travail
Projets +++	3	1	Organisation
Baisse de la liberté	3	1	Contenu du travail
Manque de reconnaissance	2	1	Management
Polyvalence extrême	2	1	Organisation
Paradoxe	2	1	Management
Baisse de la créativité	2	1	Contenu du travail
Exigence personnelle trop haute	1	1	Caractéristiques personnelles
Evolution du métier	1	1	Contenu du travail
Autres facteurs hors top 3 (regroupés par origines)			
Absence de soupape d'intervision			Contenu du travail
Ecart prescrit-réel : pollution /interruption			
Solitude			
Perte de sens			
Professionnalisation induisant une perte de liberté			
Evolution de l'institution			
Moyens insuffisants			Organisation
Changements permanents			
Surcharge			
Position sandwich			Relations de travail
Conflits de valeur			
Fritures de la communication			
Attentes pas claires			Management
Pression qui augmente			
Sur-connectivité acceptée			Caractéristiques personnelles
Événements privés			

Les directeurs nomment des facteurs plus précis et nombreux que les EDE pour décrire ce qui engendre leur épuisement. Ils les ont évoqués avec une grande facilité et il me semble qu'ils auraient pu, s'ils disposaient de plus de temps, en donner encore bien d'autres. J'ai observé un accord sur ce qui cause l'épuisement, même s'ils citent plein de facteurs différents. En effet, certains peuvent être regroupés car ils touchent à la même thématique. On trouve par exemple de nombreux facteurs en lien avec la perte de marge de manœuvre (dépendance au politique, injonctions, paradoxe, baisse de la liberté et baisse de la créativité, etc.). Les nombreux projets peuvent aussi y être associés car ils parlent de projets subis.

On retrouve comme dans les définitions de l'épuisement, la notion très présente de perte et de manque et en contrepartie de trop plein.

La majorité des facteurs touchent au contenu du travail (10 sur 30) et à l'organisation (6 sur 30) et très peu concernent les caractéristiques personnelles (3 sur 30). Ils identifient clairement les facteurs d'épuisement dans les éléments qui ont bougé dans leurs contextes et dans les tensions qui en découlent. Ces transformations plus ou moins récentes de leur travail sont accentuées par les pressions économiques que subit ce domaine en pleine expansion. Il s'agit souvent de faire plus avec moins.

Il reste quand même des facteurs qui appartiennent plus classiquement à la mission de directeur, tels que la gestion des personnes, les conflits, la solitude, la gestion du risque ou la position sandwich. On peut se demander dès lors s'ils sont suffisamment outillés et accompagnés dans le passage d'EDE à directeur. Tous sont d'anciens éducateurs et ce passage a peut-être entraîné quelques désillusions qui peuvent fragiliser leur posture. Si on se réfère aux leviers de ressources psychosociales de la boussole de Clot que j'ai présentée, on pourrait dire que le pôle transpersonnel (le sens et la culture métier) et impersonnel (organisation du travail) sont particulièrement atteints.

Il y a aussi des facteurs importants qui concernent le management. Ce lien qu'ont les directeurs avec leur propre hiérarchie semble générateur d'épuisement. Le manque de marge de manœuvre et le manque de reconnaissance qu'ils évoquent sont des indicateurs qu'on retrouve largement dans la littérature.

L'épuisement des directeurs peut aussi se comprendre dans ce vécu qu'ils partagent d'une perte de sens et de manque de moyens au sens large pour mener à bien leurs missions. Le manque de clarté de ces dernières complexifie encore leur tâche.

L'accompagnante se fait elle aussi le témoin de l'impact des logiques de procédures et des lenteurs administratives qui caractérisent son contexte. Elle relève les effets pervers d'éléments qui sont mis en place pour en partie « aider la structure ou le cadre des directions mais qui fabriquent une source d'épuisement ». Il y a, pour elle, un emballement à questionner.

La question de la hiérarchie des directeurs est aussi évoquée par la responsable. Elle est dans un certain embarras quand elle essaie de penser la prévention de l'épuisement des directions. Elle constate qu'ils sont de plus en plus épuisés mais ne sait pas par quel bout le prendre, en partie parce que cela concerne souvent la hiérarchie.

5.4 Mise en lien des discours sur la prévention avec les 4 pôles de Clot

Dans les discours des EDE et des directeurs, il ne se dégage pas de vision construite de la prévention. Cela fait écho avec les mots de l'accompagnante : « On essaie un peu des choses, mais moi je dirais qu'on est quand même un peu tous englués dans cette question ». A priori, les EDE n'ont pas expérimenté des démarches de prévention nommées comme telles.

La RH et la responsable sont elles porteuses de deux projets de prévention touchant à la santé de manière globale et qui sont plus construits. Il est alors intéressant de noter la place qu'a pris la question de l'épuisement dans ces deux exemples. Dans les deux cas, ces programmes

se sont d'abord centrés sur des éléments physiques. Pour l'un cela relève d'un choix stratégique, dans l'autre c'est ce que les EDE impliquées ont fait remonter. Cela rejoint les éléments évoqués dans la première partie de la recherche à savoir que les portes d'entrée physiques sont plus abordables.

Si les deux programmes de santé au travail qu'elles me racontent ont été menés avec des ergonomes, il me semble que sur la question de l'épuisement leurs approches vont peut-être différer. L'une semble se tourner vers des pistes plus psychologiques et autour du pôle personnel ; l'autre poursuit sur l'analyse de l'activité et la manière de penser le métier. Leur différentes visions de la prévention et de la santé au travail s'expliquent certainement par leur culture professionnelle initiale. La RH ne vient pas du champ d'accueil de jour de l'enfance. De plus, elle a déjà travaillé dans le domaine de la santé au travail. Elle adopte le vocabulaire et les concepts des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail. Sa référence au modèle systémique l'a amenée à proposer une vision intégrée.

On pourrait aussi dire que l'une comprend l'épuisement ayant vécu les réalités du terrain. Elle propose alors une approche compréhensive, individuelle, et de travail sur soi. L'autre ne le comprend pas forcément, mais ce n'est pas ce qu'elle cherche, puisque son approche est centrée solution avec une dimension collective. Identifier quelles représentations se font les personnes en charge des programmes de prévention peut contribuer à comprendre leurs orientations, et les risques et enjeux des démarches proposées.

Si les directeurs et les EDE n'ont pas expérimenté de programme de prévention en tant que tel, ils identifient tout de même un certain nombre de moyens de prévention. Il est alors intéressant d'utiliser la boussole de Clot, déjà présentée. On peut alors repérer les pôles qui sont bien investis et ceux qui le sont moins. Cela pourrait indiquer des potentiels de développement des démarches de prévention.

Pôle personnel
<p>Même si les directeurs attribuent peu de facteurs d'épuisement aux caractéristiques personnelles, ils formulent des éléments de prévention qui touchent à ce pôle. Par exemple, ils parlent de prioriser, déléguer et se recréer des marges de manœuvre dans le cadre de leurs contraintes. Ils considèrent cela comme une facette de la prévention. La gestion de leur rapport au temps semble importante et le fait de s'autoriser des moments sans interruption. Il s'agit de ne pas être disponibles en permanence ainsi que de quitter le travail plus tôt lorsqu'ils ont terminé. Pour eux, c'est une question de discipline. Cette perspective est donc assez individuelle et responsabilisante. Elle vise une amélioration de leur propre organisation par le biais du développement de leurs compétences.</p> <p>Il faut noter encore que dans les recommandations qu'ils formulent au terme de l'entretien tous les éléments relevés (sauf un qui concerne l'interpersonnel en proposant de travailler au pluriel ne pas rester seul) peuvent être inscrits dans ce pôle :</p> <p><i>Soyez au plus près de ce que vous êtes et chercher le sens</i> <i>Lutter contre le naturel qui te dit de rester 24h sur 24 au travail</i> <i>Faire au mieux ni trop ni trop peu</i> <i>Mettre l'énergie où c'est nécessaire</i></p>

Prioriser

Reconnaître ses besoins et mettre ses limites

Arrêter d'être perfectionniste

La formation

Leur vision de la prévention de l'épuisement dans leurs équipes est teintée de cela. La première qui est citée est d'inciter les équipes à redéfinir les degrés d'urgence mais aussi de rappeler aux collaborateurs de prendre leurs vacances.

Le discours de la responsable est empreint d'éléments touchant à ce pôle personnel avec notamment la question des compétences émotionnelles à développer pour « séparer le boulot de la maison » mais aussi « l'écoute de soi » et « apprendre à dire ce dont on a besoin ». Elle note aussi l'importance des moyens de se ressourcer dans sa vie personnelle. Derrière cette vision de la prévention, il y a aussi son idée qu'on est pas tous égaux et qu'il y a des personnes qui arrivent à être à l'écoute d'elles-mêmes et à s'arrêter avant qu'il ne soit trop tard. Quand elle évoque ce qu'elle est en train de réfléchir au niveau prévention de l'épuisement, elle imagine quelque chose autour des émotions et de se recentrer sur soi .

Les EDE disent ne pas avoir expérimenté de démarches de prévention. Mais dans leur discours en creusant un peu, ils finissent par identifier des formations en lien avec la gestion du stress. Ce sont donc plutôt des approches individuelles touchant ce pôle personnel. Ils regrettent que cela ne soit pas plus utilisé mais pointent des difficultés d'accessibilité. En même temps, ils sont surpris de découvrir que certains collègues ne sont pas preneurs alors que la possibilité leur est offerte.

Ils ont un avis positif sur ces techniques de gestion du stress qu'une seule a pu expérimenter, en lien avec la formation de base qu'elle est en train de terminer. Ils les considèrent comme des moyens de prendre du recul et de relativiser les situations stressantes. Trois des éléments que les EDE nomment comme recommandations à retenir à la fin de cet entretien concerne d'ailleurs cette thématique :

Savoir s'écouter et se sentir écouté

Prendre du recul

Formation continue avec aussi d'autres métiers = oxygène

Une EDE évoque les massages mis à disposition par sa commune auxquels elle n'avait pas pensé tout de suite parce qu'elle n'a pas pu en profiter du fait du manque d'accessibilité lié à ses horaires. On perçoit la limite de ce genre de mesures qui comportent alors un risque d'être considérées comme un alibi ou un simple outil de communication.

La RH se montre réservée sur les approches de gestion individuelle du stress et préfère aborder les risques psychosociaux en parlant de manière collective de ce qui fait stress dans le travail. Par contre, le médecin généraliste axe ses conseils de prévention sur le travail individuel, comme on pouvait s'y attendre. Il propose de diminuer les écrans, de travailler sur les attentes personnelles et de diminuer le nombre de projets que les gens font dans le privé. L'exemple qu'un médecin a donné aux assureurs va dans ce sens. Il y aurait trop de projets privés et il encourage ses patients à rééquilibrer vie privée et professionnelle. Cela fait écho à une des difficultés que relèvent certains auteurs, comme le sociologue Bigi (2015) à savoir que la norme est désormais d'être épanoui dans tous les domaines de manière équilibrée alors que l'épanouissement au travail demanderait déjà un engagement à 100%.

Pôle interpersonnel
<p>La reconnaissance est un des leviers possibles de ce pôle. Concernant la reconnaissance qu'ils peuvent prodiguer à leurs équipes, les directeurs citent la formation continue notamment pour permettre la professionnalisation de ceux qui travaillent comme auxiliaires depuis longtemps. Ils évoquent aussi la présence et le fait de connaître ce que les équipes vivent. Ils mentionnent également des petites attentions lors des anniversaires pour une structure dont le budget le permet (DIR7). Pour eux, la reconnaissance doit se baser sur des éléments factuels. Il s'agit aussi de célébrer des petites victoires et la mise en avant de ceux qui tentent des choses sans forcément les réussir pour encourager les gens à oser.</p> <p>La question de la prime liée au système d'évaluation a fait débat dans l'une des institutions où les EDE disaient préférer l'abolir pour que tout le monde reçoive la même chose. La directrice (DIR3) semble en conclure que pour les EDE, les signes de reconnaissance verbaux sont plus importants que l'argent. Or, il n'est pas évident de trancher sur cette question, il y a, comme indiqué en première partie, des avantages et des inconvénients.</p> <p>Les conditions de travail sont des formes de reconnaissance évoquées par la responsable avec l'octroi du temps de travail hors présence enfant qui serait une reconnaissance des besoins du métier. Pour elle, un programme de prévention santé est aussi une forme de reconnaissance parce que l'employeur se préoccupe de la santé. La RH a le même point de vue en précisant que le programme a permis à certains secteurs d'obtenir des choses simples, qui font qu'il se sentent reconnus dans leurs besoins.</p> <p>Sur le même thème, les directeurs évoquent les horaires et la conciliation vie familiale et professionnelle. Il s'agit d'ailleurs d'un des déterminants de la qualité de vie au travail mentionné par l'ANACT dont j'ai déjà parlé. Pour les directeurs, il convient de considérer que « c'est une personne, c'est pas juste une collaboratrice » (DIR3) et de « se soucier de leur bien-être privé » (DIR5). Cela résonne avec la large l'évocation des limites dans le discours des EDE et fait écho avec la gestion de l'intrusion.</p> <p>Un autre piste de prévention évoquée, touchant la dimension interpersonnelle, est celle de « l'humour qui met de l'huile dans les rouages » (DIR4). Le fait de déléguer des compétences de direction est aussi mentionné. Or, il faut rappeler l'ambivalence des EDE sur les marges de manœuvre et les responsabilités, parfois souhaitées parfois fuies.</p> <p>L'accompagnante va évoquer des pistes de prévention faisant partie de ce pôle mais touchant à la régulation de la collaboration. Elle parle de la question des places dans les équipes en ayant l'impression que si chacun à sa place alors « le jour où il est épuisé il va pouvoir le dire ». Cela pourra se réfléchir en fonction de la place des uns et des autres, d'où l'importance de penser l'interaction dans ces phénomènes d'épuisement. Cette piste est importante pour elle car elle considère que « faire équipe » est une des solutions.</p> <p>Une équipe se construit sur la question du sens et des valeurs et de comment les pratiques des uns et des autres peuvent être interrogées. Elle observe que ce genre de désaccords ne se dit parfois que dans les couloirs. On touche donc à la réintégration de la dispute</p>

professionnelle si importante pour Clot. Dans l'approche qu'elle propose, il y a aussi l'idée d'entendre les gens et de les reconnaître dans leurs ressources plutôt que leurs manques.

Pour la RH, la régulation et la supervision sont aussi des outils déjà en place et non spécifiques à la prévention de l'épuisement. Elle souligne toutefois la nécessaire dimension collective de l'analyse du travail et du développement des stratégies de prévention. Par opposition aux approches individuelles et « psychologisantes » qu'elle trouve peu efficaces.

Pôle impersonnel

La question de la gestion des remplaçants est une des mesures de prévention touchant à la modification de l'environnement de travail que les directions évoquent. Une des EDE l'identifie comme une des recommandations à retenir en proposant des remplaçants qui sont formés et/ou prennent leurs responsabilités.

Très conscients que c'est un facteur d'épuisement des équipes, les directeurs n'ont toutefois pas de solution idéale à proposer. Pour certains, l'engagement de personnel remplaçant fixe est souhaitable mais les absences sont parfois multiples et nécessitent plusieurs personnes en même temps. Parfois, alors qu'ils pensent avoir trouvé des solutions de remplacement adaptées, cela n'atténue pas le vécu et la charge mentale des équipes, ce qui peut être décourageant. Il y a sur cette question une tension possible entre des attentes des équipes et les contraintes auxquelles font face les directeurs liées à la pénurie de personnel formé. On ne trouve en effet que rarement des remplaçants diplômés disponibles sur le long terme et sur appel.

L'acquisition de comportements protecteurs que relève le médecin du travail, peut d'un premier abord sembler toucher une approche individuelle. Toutefois, dans les exemples donnés, comme celui de prendre une pause, on touche tout de même des questions d'organisation du travail. C'est là que se situent en particulier les apports des approches ergonomiques, avec notamment la gestion des flux d'informations, qui sont cités également par les responsables et un directeur. Le médecin indique d'ailleurs clairement la nécessité de réfléchir à l'organisation du travail.

A plusieurs reprises le cahier des charges a été mentionné par les EDE et les directeurs. Ses limites et le fait qu'il peut être flou sont considérés comme des facteurs d'épuisement. Le travail de clarification de ce dernier n'a toutefois pas été évoqué dans les pistes de prévention.

Pôle transpersonnel

C'est par le biais de la culture métier que cet aspect est évoqué par les directeurs qui regrettent le fait que les éducateurs ne sont pas vraiment acteurs de projets pouvant rendre leur métier plus visible et mieux valorisé. On retrouve l'idée qui ressort de la recherche de Chatelain-Gobron, à savoir que l'une des sources de dévalorisation du métier c'est les EDE eux-mêmes. Beaucoup de directeurs de la région connaissent d'ailleurs ce travail qui a fait l'objet d'une conférence à leur intention. Affirmer cela, démontre d'une vision responsabilisante des EDE sur l'aspect reconnaissance. Il y a peut-être un risque de négliger les impacts de l'histoire du métier et de la question du genre sur ce déficit de reconnaissance

Les EDE relaient aussi ce discours sur la valorisation du métier : « Nous on doit se valoriser tout seul, enfin on a appris ça en formation faut valoriser le métier, et tu pars au bataillon, et puis finalement tu sais pas comment faire »(EDE2). Il y a un hiatus entre les attentes de reconnaissance des EDE et l'injonction que leur donne l'école et parfois les directions à se battre pour leur reconnaissance en rendant visible et en valorisant le métier.

Les directeurs ont développé une vision des EDE qui doivent être acteurs, ne pas subir. Du coup, cette plainte de non-reconnaissance, ils ne la comprennent pas forcément ; comme l'un d'eux quand il dit « C'est des problématiques qui sont vraiment ancrées en elles mais qui n'ont rien à voir avec la profession ou qui sont décalées, mais pourquoi tu fais ce métier si c'est pour cette reconnaissance-là (en parlant d'un parent qui dit pas merci » (DIR1). Le groupe se questionne alors sur ce besoin si à vif de reconnaissance. Ils évoquent la fragilité de ce milieu s'appuyant sur leur expérience du fait que les parents sont majoritairement reconnaissants mais « qu'il suffit qu'il y ait une famille sur cent qui ne soit pas reconnaissante » (DIR5) pour que tout s'ébranle.

Le programme développé par la RH en mettant l'accent sur la « discussion sur le travail » pourrait également toucher à ce pôle en mettant en question son sens. Dans tous les cas, cette volonté de cibler sur le travail et non les personnes rejoint ce que l'analyse de l'activité encourage autour de la dispute professionnelle.

Les pôles personnels et interpersonnels ressortent du discours sur la prévention des personnes que j'ai interrogées. Les aspects transpersonnels et impersonnels sont moins évoqués alors qu'ils pourraient constituer des leviers importants car touchant à des facteurs d'épuisement pourtant bien présents et discutés dans ces entretiens.

Ce résultat peut donc interpeller car il est paradoxal avec l'analyse des facteurs d'épuisement. En effet, tant les directions que les EDE indiquent des facteurs plutôt liés à l'organisation et au contenu du travail. Pourtant, ils n'investissent que très peu les pôles correspondant (impersonnel et transpersonnel) quand il s'agit de penser la prévention. Il y a donc un risque de décalage qui pourrait engendrer une insuffisance des mesures de prévention envisagées.

5.5 Des outils aux effets pervers

Le but de cette recherche est de mettre en lumière les enjeux mais aussi les paradoxes de la prévention. En effet, certains outils ou éléments de prévention induisent des effets pervers qui entrent en contradiction avec les intentions initiales.

Une des illustrations de ces effets est l'exemple de la protection de la maternité qui fait débat chez les directeurs. Sur le plan théorique et de principe, ils disent ne pouvoir que saluer ces mesures. Toutefois, l'un d'eux (DIR6) évoque la tension et le stress que la visite de la médecine du travail a produit chez certaines femmes.

Le stress est aussi présent chez le directeur qui n'a pas toujours les moyens d'appliquer au niveau organisationnel certaines exigences légales. La question de l'octroi des pauses rentre par exemple en tension avec le respect des normes. La proposition de changer de groupe les femmes enceintes est parfois peu compatible avec le fonctionnement institutionnel et les

horaires de travail des uns et des autres. L'idée de leur donner du travail administratif est intéressante, mais alors qui la remplace et qui paie le salaire ? La charge de travail se trouve de fait souvent reportée sur les collègues.

La tension entre protection de la santé et maintien de la mission institutionnelle peut donc entraîner un tiraillement qui est évoqué par la responsable. Elle explique que lorsqu'elle pouvait repérer une EDE qui allait moins bien et qu'il fallait peut-être lui dire, elle avait une hésitation : « parce qu'on sait que les remplaçantes il n'y en a pas cinquante mille donc si l'éducatrice elle arrive supporter ». Ce qui la décide à intervenir c'est que la personne devenait inadéquate avec les enfants, donc la mission institutionnelle semble ici la référence pour intervenir davantage que la santé du professionnel.

Un risque d'effet pervers qui est aussi évoqué est celui d'ouvrir la boîte de Pandore. La responsable en parle car c'était une crainte des directions au moment de lancer un programme de prévention autour de la santé. Leur peur était que les EDE se donnent alors le droit d'être malades et que cela allait peut-être accentuer le problème. Il faut noter là toute l'ambivalence de la formule « se donner le droit d'être malade » considéré comme légitime par les EDE et qui comporte comme un léger parfum d'abus quand il est évoqué par les assureurs ou les cadres. Les directions exprimaient aussi des craintes en lien avec ce qui pouvait sortir des discussions sur les risques psychosociaux. Selon la responsable, il y a passablement d'éléments évoqués qui sont en lien avec le style de management. Or, pour elle, une direction déjà fragilisée par son épuisement ou sa santé plus globale peut se sentir en danger par ces remises en question.

Un autre effet pervers, selon la RH cette fois, est d'ouvrir des espaces de paroles en choisissant d'entrer par les risques psychosociaux. Le danger serait pour elle de rester plus longtemps dans la plainte que dans les solutions. Elle évoque ainsi un exemple d'un programme de santé lié à une compagnie d'assurance. Il avait été mis en place avant son arrivée et avait abouti à une « liste au père Noël » qui était restée « lettre morte ». Le contenu de ces espaces de paroles, qui sont souvent considérés comme des outils de prévention, sont donc à réfléchir d'un point de vue stratégique au risque d'être contre-productifs.

Autre effet pervers à mentionner suite à l'encouragement à prendre soin de soi évoqué à plusieurs reprises dans le discours de l'accompagnante ; elle relève que « plus tu es épuisé moins tu tiens compte de l'autre et donc paradoxalement tu nourris une espèce de non-reconnaissance réciproque qui n'aide pas les équipes » On peut se rappeler là le lien avec l'individualisation des pratiques RH qui génère une détérioration des rapports sociaux mentionnée par Brillet, Sauviat et Soufflet (2017).

Si dans le discours des EDE, il semble se raconter une grande solidarité dans les équipes c'est à mettre en regard avec ce qui a été évoqué sur les phénomènes de contagion : à savoir que cette solidarité est fragile et que le château de cartes peut vite être soufflé pour peu que l'arrêt maladie d'une collègue soit perçu comme « douteux ». C'est apparemment plus facilement le cas quand il s'agit d'épuisement professionnel.

Un autre effet paradoxal pourrait être celui d'un réflexe de baisser les exigences et de lâcher certains aspects que l'on retrouve dans le discours des EDE dans l'idée d'accepter de faire moins. Or, pour l'accompagnante certains projets sont porteurs et fédérateurs, donnent du sens et de la reconnaissance. Tout est dans la capacité d'identifier ce qu'il faut tenir et ce qu'il faut lâcher pour éviter de tout lâcher. Elle retrouve un enjeu dans lequel les enfants mettent

les équipes « tenir-lâcher » qui est un peu en miroir avec ce que vit l'équipe et résonne avec la question des limites. Pour elle, il faut peut-être moins s'éparpiller mais oser aller au bout et en profondeur d'une idée à laquelle on tient.

Pour terminer sur les effets pervers, demander un certificat médical dès le premier jour est une autre mesure de prévention que déconseillent les assureurs. Cela allongerait simplement la durée des absences. Par contre, ils évoquent les bonus pour les non-absents tout en admettant le risque que les personnes viennent travailler en étant malades, pour profiter ensuite de ce bonus pour des vacances ou la prime financière. Ces deux mesures ont certainement un autre effet paradoxal qu'ils n'ont pas relevé, celui d'instaurer plutôt un climat de méfiance (on présume que vous serez moins malades si on met un bonus, on vous demande un certificat pour justifier une absence dont on peut douter du bien-fondé).

Il y a une ambiguïté avec le discours de prévention qu'ils tiennent et qui tourne passablement autour de la reconnaissance, de la bienveillance et de la confiance : « Il faut éviter d'être trop contrôlant et de fixer des objectifs de réductions des absences ». Les outils de motivation devraient par exemple « enlever au collaborateur l'envie de se porter pâle à la première occasion ». Ces propositions managériales viennent attiser la tension entre flatterie, manipulation et authenticité. Ce discours sur les abus est alimenté aussi par une vision qu'ils ont d'un individu devenu plus fragile et des gens qui « ont de plus en plus de peine à prendre leurs responsabilités » ou encore « une fragilisation des gens à qui on ne peut plus dire quelque chose de travers sans qu'ils prennent ça pour du mobbing ».

5.6 Conclusion

Les facteurs d'épuisement sont donc multiples et complexes tant pour les EDE que les directeurs. Certains facteurs, comme le manque de reconnaissance ou le manque de marge de manoeuvre, se retrouvent dans les deux groupes. On peut alors penser que ce qui est vécu à un échelon est répercuté à l'échelon d'en-dessous. Pour penser la prévention, il faudra donc tenir compte de ces effets en cascade et agir à plusieurs niveaux. Or, il apparaît que la prévention de l'épuisement des directeurs est très peu discutée.

De nombreux facteurs d'épuisement évoqués tant par les EDE que les directeurs touchent le contenu et le sens du travail. Pourtant, l'analyse des pôles de la boussole de Clot montre que le transpersonnel et l'impersonnel sont peut investis pour penser la prévention. Il y a donc un décalage et un risque que des mesures de prévention ciblées sur le personnel et l'interpersonnel ne suffisent pas à construire une prévention efficace.

Comprendre l'épuisement professionnel, c'est bien analyser les enjeux de ces métiers, celui d'EDE et de directeur. Pour les EDE, la maturation de l'identité professionnelle devrait permettre la construction de collectifs plus solides et moins sensibles aux effets de contagion. La question des limites entre vie privée et professionnelle semble semer de la confusion chez les professionnels. Or, le médecin du travail nous dit bien l'enjeu de ne pas scinder le professionnel du privé pour penser l'épuisement professionnel. Ce dernier étant multifactoriel, il va forcément mener les directeurs et les EDE à surfer sur ces limites.

Dans les pistes d'actions, il faudra donc clarifier et mûrir cette question de la professionnalisation et de la gestion des liens inévitables entre vie privée et vie

professionnelle. Les espaces de régulation conjointe entre les échelons hiérarchiques devraient aussi être favorisés.

Pour finir, il s'agit de tenir compte des effets pervers possibles qui sont nombreux. Cette analyse a mis en lumière les tensions entre protection de la santé et maintien des missions institutionnelles quand les moyens ne permettent pas leur mise en œuvre commune. J'ai relevé également les craintes d'effets de type boîte de Pandore et des espaces de parole qui ne permettent pas toujours de dépasser le stade de la plainte. Le risque de baisser les exigences pour ne pas épuiser ses équipes peut aussi devenir une fausse bonne idée. En effet, les exigences sont également un signe de reconnaissance de la valeur du travail et les projets impulsés peuvent être porteurs. Finalement, l'injonction à prendre soin de soi sans être pensée dans le collectif peut entraîner des dérives et des dysfonctionnements dans les équipes.

Tous ces éléments doivent être pris en compte pour penser une prévention qui fasse sens. Il y a aussi un travail de base à faire sur l'explicitation de ce phénomène d'épuisement professionnel. En effet, l'analyse montre aussi que malgré que ce concept soit entré dans le langage commun, les représentations que les personnes en ont sont multiples, parfois floues et traduisent leur manière de regarder le travail et le travailleur.

6. Mise en perspective : les enjeux de la prévention dans mon institution

6.1 Objectifs

L'étude de la littérature et l'analyse des discours des personnes concernées m'a permis d'approfondir ma compréhension des enjeux de la prévention de l'épuisement professionnel. Il s'agit ensuite de mettre en perspective ce que j'ai pu apprendre avec les enjeux pour mon institution.

Je souhaite premièrement identifier les éléments de contexte à prendre en compte. Puis, il s'agit de relever les démarches à entreprendre et les points d'attentions en lien avec les résultats de la recherche.

6.2 Analyse du contexte

La Crèche du Clos-de-Bulle accueille des enfants de 3 mois à 6 ans et leur offre ainsi qu'à leurs familles, des prestations socio-éducatives. La dotation en personnel éducatif est d'environ 12 EPT. L'ouverture, la confiance, le respect et l'autonomie sont les valeurs piliers de la Fondation Crèche de Lausanne, dont le directeur général gère les trois crèches. Une directrice est engagée pour chacun des trois sites. Je dirige le Clos-de-Bulle depuis 2010, après y avoir travaillé six ans comme éducatrice. L'organigramme, qui indique également la répartition globale des tâches entre le directeur général et les directrices de site est présenté en annexe (Annexe II).

Nous développons un partenariat avec les familles dans une perspective de coéducation ainsi que l'ouverture à la diversité par des projets favorisant le vivre-ensemble. Notre gestion du personnel s'appuie sur les valeurs piliers de la Fondation ainsi que sur un document « Ensemble vers une cohérence pédagogique » qui donne aux collaborateurs un cadre, tout

comme le programme institutionnel de chaque crèche.

Chaque année, le directeur général remet aux directrices de site le taux d'absentéisme de chaque structure. Pour le Clos-de-Bulle, la moyenne du taux annuel d'absence entre 2012 et 2017 s'élève à 5,45%. Il a dépassé trois fois en six ans (en 2012, 2013 et 2017) le seuil des 5% au dessus duquel le directeur considère qu'il y a danger. Il s'appuie sur les chiffres du management-care de l'assurance de la Fondation.

Certains collaborateurs sont souvent absents, ce qui met à mal la continuité du travail d'équipe et le maintien de la qualité des prestations. Les autres membres de l'équipe doivent alors porter une charge de travail supplémentaire et se fatiguent provoquant ainsi un cercle vicieux. De plus, nous avons à plusieurs reprises fait face à des absences de plus longue durée, qui se sont terminées deux fois dans les cinq dernières années par un arrêt de la collaboration. Les motifs évoqués par les personnes étaient liés au travail et à une forme d'épuisement.

Nous avons également mis en place une gestion des absences qui implique un entretien informel après quatre cas d'absence dans les douze derniers mois. Il n'y a jamais eu de réelle mesure prise envers un collaborateur, même quand le rythme des absences ne se réduit pas.

Le turn-over est aussi un indicateur intéressant. De 2012 à 2017, il s'est monté à 14,25% en moyenne avec un pic à 22% en 2015. Le calcul est simplifié et se base sur le nombre de personnes parties dans l'année par rapport au nombre d'employés. Le chiffre est vite élevé quand il s'agit de petites équipes. Mais le départ d'une à trois personnes par année représente tout de même une instabilité des équipes et un facteur d'épuisement dont je dois tenir compte.

Une démarche de prévention semble donc nécessaire afin de garantir une qualité des prestations et d'améliorer le vécu des collaborateurs au travail. En effet, si les chiffres des absences paraissent dans la norme, cela n'est de loin pas le seul indicateur de santé au travail. Le personnel évoque régulièrement être épuisé tout en restant présent. Les effets d'une telle démarche devraient donc aussi se répercuter sur la pénibilité vécue.

Pour terminer cette analyse du contexte, je m'intéresse justement au vécu des équipes. J'ai en effet récolté le point de vue des collaborateurs en 2017 (lors des bilans annuels, d'une rencontre de réflexion sur l'épuisement professionnel avec une partie de l'équipe, et d'un samedi de formation sur ce thème avec un intervenant extérieur). Je relève ci-dessous plusieurs aspects qui posent encore problème actuellement. Je les ai classés selon les pôles de Clot pour clarifier l'analyse.

Pôle personnel
<p>Le sentiment d'impuissance a été évoqué et nous le retrouvons particulièrement dans la gestion de certains groupes d'enfants qui devient plus complexe pour les EDE. Une perte de confiance dans leurs compétences semble alors produire un cercle vicieux.</p> <p>Les liens vie privée et vie professionnelle ont été abordés. Il faut noter le fait que plusieurs membres de l'équipe se connaissent et entretiennent des relations personnelles en dehors de la crèche.</p>

<p>Le fait de ne pas connaître ses limites a aussi été évoqué comme facteur d'épuisement.</p>
<p>Pôle interpersonnel</p>
<p>Les tensions et l'impact de la fatigue des collègues sont nommés comme facteurs d'épuisement. Toutefois, l'équipe fait plus souvent face à l'inverse à un excès de solidarité qui entraîne une sur-implication et un sentiment d'être irremplaçable.</p> <p>Le manque de reconnaissance a été discuté sans clairement nommer ce qui fait défaut.</p> <p>Les enjeux architecturaux touche une forme d'enjeu de reconnaissance. Les locaux de la crèche sont vieux et nous devons déménager d'ici environ cinq ans car ils ne peuvent être rénovés pour des questions de normes. Au vu de l'enjeu financier de la construction de nouveaux locaux, les investissements dans des rénovations et réparations se font au compte-goutte. Dès lors, l'équipe est insatisfaite de la dégradation des locaux actuels. La communication autour de ces travaux est également sensible car les délais ont souvent été reportés.</p>
<p>Pôle transpersonnel</p>
<p>Il n'y a pas d'élément évoqués comme facteur d'épuisement par mes équipes que je peux relier à ce pôle. La culture professionnelle spécifique à la crèche est assez marquée avec notamment la valeur d'ouverture manifestée dans notre rapport aux familles et dans le programme intergénérationnel. Ce sont donc plutôt des leviers que des risques que je pourrais identifier.</p>
<p>Pôle impersonnel</p>
<p>Les besoins des parents concernant les horaires ne sont pas toujours prévisibles et nous nous retrouvons avec parfois beaucoup d'enfants en fin ou début de journée. Je n'arrive pas toujours adapter les horaires du personnel en fonction. Or, nous devons respecter les normes d'encadrement. Les collaborateurs doivent donc fréquemment rester au-delà de leurs horaires. Le problème a en partie été réglé en surdotant la fin de journée et en diminuant l'enveloppe de temps de travail hors présence enfant d'un groupe. Mais cet équilibre est délicat et peut à nouveau changer.</p> <p>Concernant l'organisation des remplacements, nous avons une solution pour les situations urgentes (pas plus de 24h à l'avance) où nous ne trouvons personne parmi nos remplaçants habituels. Nous avons un contrat avec une entreprise spécialisée qui fournit du personnel, la plupart du temps sans formation. Cela nous a permis d'améliorer la gestion des remplacements en allégeant la charge et le stress des directrices. Par contre, la charge mentale des équipes quand elles fonctionnent avec des remplaçants reste la même. Pour les remplacements prévus plus d'un jour à l'avance, nous favorisons notre pool habituel mais il est constitué de personnes non formées qui viennent de manière plus ou moins ponctuelle. Les remplaçants au pied levé ne connaissent la plupart du temps pas du tout la structure.</p>

Le cumul des arrêts maladie qui engendre la présence de nombreux remplaçants sur de longues périodes est un facteur important. C'est alors un cercle vicieux qui s'installe. Au retour d'un collègue absent, c'est un autre qui s'arrête et ainsi de suite.

Enfin, le nombre d'enfants par groupe est un autre aspect organisationnel qui est mentionné par mes équipes comme facteur d'épuisement. S'il correspond évidemment aux normes cantonales, il reste considéré comme trop élevé par les EDE.

Ce passage des facteurs évoqués au sein de mon institution au travers de la boussole de Clot indique la nécessité de trouver des leviers en priorité dans les pôles impersonnel et transpersonnel mais aussi de travailler la question de la reconnaissance. C'est cohérent avec les résultats de la recherche qui indiquent que ces pôles ont tendance à être délaissés et que la reconnaissance est un facteur-clé.

6.3 Mesures prévues

En 2018, la crèche va participer au programme de préservation de la santé proposé par le service d'accueil de jour de l'enfance de la Ville de Lausanne. Il consiste à former l'ensemble du personnel (une journée de formation par personne) à comprendre les composantes de la santé au travail et les indicateurs d'atteinte à la santé. Deux référents auront une deuxième journée de formation et un rôle spécifique par la suite. Du temps supplémentaire leur sera accordé pour traiter les situations en lien avec la santé au travail. Les dimensions organisationnelles, cognitives, physiques et psychosociales du travail sont incluses dans ce programme qui est mené par un ergonome. Le but ultime de cette mesure est que la valeur santé au travail fasse partie de la culture de l'institution.

La formation de l'ensemble du personnel et le travail des référents ne suffiront toutefois pas à transformer la culture institutionnelle. Mon rôle est primordial pour soutenir cette démarche. Ainsi, il s'agira d'intégrer la dimension de la santé dans les différents processus RH. Par exemple, à l'entretien avec les nouveaux collaborateurs, ils devront être informés et préparés. Les descriptifs de poste et les différents documents institutionnels devront également inclure ces questions de santé au travail pour que les différents acteurs et échelons de l'institution puissent s'y référer.

Parallèlement à ce programme, d'autres mesures sont prévues et pourront favoriser la prévention de l'épuisement. En effet, une nouvelle organisation du travail par le biais d'un pôle animation va permettre un découplage des équipes. Le but est de s'appuyer sur les ressources de chacun pour développer des propositions pédagogiques diverses. Travailler à partir de ce qui fait sens pour chacun et pouvoir valoriser ses compétences au sein de l'institution est au cœur de ce projet. Il est porté par deux EDE avec mon soutien. Il vise aussi à créer des facilités de travail par le biais de supports logistiques appropriés. C'est une animatrice socio-culturelle travaillant comme EDE qui mettra ses compétences de coordination de projet au service de l'équipe.

La création au niveau de la Fondation d'une charte régulant l'hyper-connectivité est un autre axe de la prévention. Le but est de clarifier l'usage des téléphones portables sur le lieu de travail et de favoriser la déconnexion en dehors du temps de travail.

6.4 Points d'attention en lien avec les résultats de la recherche

Prévenir l'épuisement professionnel est un enjeu complexe et il faut agir à différents niveaux. A partir des enseignements que je retire de cette recherche, les pistes d'actions pour ma propre institution sont présentées ci-dessous. Je poursuis tout d'abord avec l'utilisation de la boussole cette fois-ci en identifiant les leviers possibles tel que le propose Clot.

Pôle personnel
<p>L'approche théorique de ce travail a mis en évidence les limites, risques et insuffisances de démarches axées sur l'individu. La recherche de terrain a montré que les principaux facteurs d'épuisement se situent dans les autres dimensions du travail : son organisation et son contenu.</p> <p>Je renonce donc dans un premier temps à activer des leviers touchant à ce pôle. Ceci d'autant plus qu'il est délicat pour un employeur de prescrire des démarches préventives individuelles par crainte de tomber dans une forme d'hygiénisme ou d'ingérence. Il faut agir en priorité sur les autres pôles avant d'être légitime à effectuer des propositions plus individualisées.</p>
Pôle interpersonnel
<p>Mes recherches ont montré des problématiques en lien avec des effets de contagion. Cet aspect est à interroger dans le contexte spécifique de mes équipes. En effet, il y a beaucoup de relations personnelles entre ses différents membres. Or, selon les discours que j'ai pu récolter cela semble être à double tranchant. Une certaine solidarité s'installe et la satisfaction de travailler dans un climat agréable a d'ailleurs souvent été relevée comme un élément positif lors des bilans auprès du personnel. Mais quand le système se grippe, les résonances et les confusions privé/professionnel s'activent et les phénomènes de contagion sont peut-être plus forts. De plus, il y a un risque d'évacuer la conflictualité qui est au cœur de la dispute professionnelle que préconise Clot. Mon rôle est de vérifier qu'il y a de la place pour les désaccords et la mise en débat sur le travail.</p> <p>Je vais également ajuster ma posture pour trouver un meilleur équilibre entre la marge de manoeuvre que je laisse aux équipes et le soutien que je leur offre. En voulant faire du participatif, qui signifiait pour moi une forme de reconnaissance et de confiance envers les équipes, j'ai pu manquer de tranchant à certaines occasions. Il s'agit notamment d'arbitrer plus clairement les tensions entre les besoins sociaux des collaborateurs (concernant par exemple la conciliation vie privée et professionnelle) et les besoins institutionnels. Concrètement, il est nécessaire d'explicitier plus régulièrement les besoins de soutien et d'autonomie et d'adapter ainsi ma posture managériale aux situations.</p> <p>Au niveau de la Fondation, il y a un enjeu de reconnaissance important. Le Clos-de-Bulle participe au programme de préservation de la santé de la Ville. Si cela s'avère concluant, les deux autres crèches suivront. L'inscription de la santé comme valeur d'entreprise au sein de la Fondation sera un grand pas pour la reconnaissance du personnel. Il est indispensable</p>

qu'il y ait alors une cohérence entre les engagements pris et annoncés et les actions concrètes.

Concernant la reconnaissance, je dois encore relever des éléments contextuels limitant certains leviers de reconnaissance. Tout d'abord, la possibilité d'évolution au sein de la structure est faible. Elle peut toutefois être compensée par l'attribution de rôles et de délégations spécifiques (référents de certains projets par exemple). Ensuite, nous devons appliquer l'échelle salariale de la Ville qui a changé de système. La nouvelle grille n'offre plus la possibilité d'octroyer des promotions ou des doubles annuités. Une reconnaissance de type financière à un collaborateur qui se serait particulièrement engagé n'est donc plus envisageable. Enfin, il y a des perspectives assez limitées de faire des formations continues (trois jours par année par collaborateur). L'ouverture récente de l'accès à une formation longue (DAS) en systémique est toutefois à relever.

Pôle transpersonnel

La question de la transformation de la culture métier en lien avec l'arrivée de la valeur santé est essentielle. Les situations professionnelles devront être reconsidérées avec un angle supplémentaire. De nouveaux débats devront avoir lieu concernant certains fonctionnements reposant sur des valeurs pédagogiques et qui devront intégrer la question de la santé du professionnel. Le programme proposé par la Ville fait entrer la valeur de la santé au travail dans l'institution. Mon rôle ainsi que celui de la Fondation sera de lui donner une place centrale et intégrée aux différents axes institutionnels.

Concernant la culture spécifique du lieu, je devrai aussi me repositionner par rapport à la façon d'appréhender les projets avec une tendance à participer à tous les projets d'envergure proposés. Se recentrer sur le bon déroulement du quotidien est un des enseignements de cette recherche que je retiens. Toutefois, il ne s'agit pas de tout lâcher mais d'analyser plus stratégiquement les projets porteurs en fonction des ressources à disposition.

Pôle impersonnel

La nouvelle organisation du travail proposée par le projet de pôle « animation » permettra de clarifier les tâches et de mieux se coordonner entre les groupes pour la gestion des temps et des espaces.

Une clarification des descriptifs de poste entre les différents niveaux de formation a été effectuée en 2017. Je dois assurer son suivi et vérifier ses implications concrètes.

L'amélioration du fonctionnement avec les remplaçants concerne aussi ce pôle. Il s'agit notamment du soin apporté à la préparation, au recrutement et au suivi de ces derniers. La définition d'un cahier des charges spécifique et d'un fonctionnement articulé avec l'équipe fixe devraient diminuer la charge mentale du personnel.

Ce passage au travers des leviers possibles est un outil qui me permet de m'assurer une prévention pensée dans les différentes dimensions de l'épuisement. J'ai choisi de travailler

avec les pôles identifiés comme sensibles en priorité. Je devrai utiliser cet outil régulièrement pour faire émerger des pistes ajustées au contexte. Bien sûr, il s'agit ensuite de traduire ces pistes en objectifs opérationnels.

D'autres enseignements à tirer de cette recherche peuvent être appliqués à mon institution en me donnant des points d'attention. Tout d'abord, je porte un regard différent sur l'outil existant de la gestion des absences. En effet, il me semble que la prise en compte du chiffre annuel n'offre pas un repérage des signaux faibles. J'ai donc décidé d'y ajouter un tableau mensuel pour suivre les absences mais par secteur. Je peux ainsi repérer les groupes qui pourraient par effet de contagion être fragilisés par une série d'absences. Le rythme mensuel me permet d'être plus réactive et de faire un point en équipe sur les moyens à mettre en place pour prévenir l'épuisement.

Aborder ces éléments en collectif sera plus efficace et complétera les entretiens individuels qui ont lieu après quatre cas d'absence. Les limites de ces entretiens ont été mises en évidence par la tension confiance-méfiance qu'ils induisent ainsi que par leur efficacité relative à réduire les absences. Il paraît plus utile d'agir en amont et de gérer la présence.

Nourrie par les apports théoriques, je serai aussi plus attentive au contenu des espaces de parole et de régulation pour centrer la discussion sur le travail. En effet, l'analyse fine de leur activité par les professionnels mais aussi une réflexion profonde et collective sur le sens de nos missions sont des facteurs de protection de l'épuisement. La régulation entre les logiques de direction et les logiques de terrain peut alors dépasser les enjeux émotionnels et relationnels pour s'ancrer dans le travail réel.

Finalement, je retiendrai l'indispensable prise en compte de mon propre épuisement, ayant bien souligné l'impact de la santé du cadre sur ses équipes. Si je ne montre pas l'exemple, c'est toute la cohérence de mon management qui s'effrite. De plus, épuisée moi-même, je ne serai pas en mesure d'accompagner mes équipes sur le chemin de la santé au travail.

7. Conclusion

7.1 Apports, limites et paradoxes des démarches de prévention

La prévention de l'épuisement professionnel dans le champ de l'accueil de jour de l'enfance est bien un enjeu fondamental pour préserver la santé des collaborateurs et la qualité des prestations. L'épuisement est ainsi une source de préoccupation chez tous les acteurs interrogés, même si les représentations et compréhensions du phénomène peuvent diverger. Il se dégage un décalage paradoxal entre le discours sur les facteurs d'épuisement et les propositions de prévention qui sont évoquées. En effet, les sources semblent se situer dans l'organisation et le contenu des métiers d'EDE et de directeurs. Or, les approches individuelles et psychologisantes sont très présentes dans les discours sur la prévention.

L'approche théorique confirme l'importance des perspectives de prévention globales et systémiques. Elle a aussi souligné la complexité des enjeux pour les managers. Il n'y a pas de prescription et de mode d'emploi simple pour prévenir l'épuisement des collaborateurs. C'est plutôt des équilibres délicats et variables à trouver au sein des champs de tensions qui apparaissent autour des pôles suivants :

- **soutien social / autonomie**

Donner aux collaborateurs une marge d'autonomie semble très valorisé dans les bonnes pratiques de management. Or, elle peut devenir piégeante en sur-responsabilisant l'individu sans le soutien et les moyens nécessaires. L'accent sur l'autonomie comme plus globalement sur le développement personnel peut aussi interroger et mettre à mal les liens sociaux au sein des collectifs de travail.

- **contrôle / confiance**

La confiance est aussi un des maîtres-mots de la santé au travail. Pourtant, le contrôle peut représenter une certaine forme de protection contre un sur-engagement. Il constitue également une forme d'attention et d'exigence qui donne de la valeur au travail.

- **décharger / surcharger**

La question de la charge de travail est complexe et ne semble pas déterminante dans l'épuisement. C'est le vécu du collaborateur qui doit être pris en compte. En voulant trop décharger le travailleur, on pourrait aussi vider la travail de sa substance.

Il n'est donc pas si simple de développer un management et des cultures institutionnelles qui préviennent l'épuisement. Il y a également de fausses bonnes idées et des outils aux effets pervers que cette recherche a pu mettre en évidence. Cela doit encourager les dirigeants à mener une réflexion stratégique et contextualisée. La boussole de Clot est ainsi un outil pertinent pour penser la prévention, car elle permet une vue globale des leviers possibles.

Le système est à considérer dans son ensemble sous peine de ne pas tenir compte des effets en cascade. Celui que j'ai évoqué plus largement dans cette recherche est l'impact de l'épuisement des directeurs alors que justement les démarches de prévention reposent beaucoup sur eux. Il y a donc urgence à penser la prévention de l'épuisement des cadres et son inscription dans ce qui se joue avec leur propre hiérarchie et les contraintes contextuelles.

Dans ce domaine, les directeurs sont pour la plupart issus du terrain et devraient donc disposer de bons leviers de reconnaissance (facteur de protection important) car ils connaissent le travail réel. Or, les EDE ne se sentent pas suffisamment reconnus par ces derniers. C'est questionnant et cela fait peut-être écho au manque de reconnaissance dont les directeurs eux-mêmes se plaignent envers leur propre hiérarchie.

A mon avis, c'est aussi le signe que les directeurs n'ont pas toujours les marges de manœuvre pour activer les bons leviers. Il y a une déconnexion au niveau de la gestion stratégique et opérationnelle qui pose problème car elle ne leur donne pas toujours les moyens et les marges suffisants pour gérer et développer une politique de santé au travail.

Les démarches de prévention qui reposent essentiellement sur les cadres en leur ajoutant des responsabilités et tâches supplémentaires sans leur donner les moyens adéquats ne feront donc qu'engendrer un surplus d'épuisement chez ces derniers. De plus, cela les empêchera de mener à bien toute prévention de l'épuisement de leurs équipes. S'il est difficile d'imaginer une prévention sans les cadres, les alternatives qui évitent de faire peser une surcharge contre-productive sur les épaules des directeurs semblent intéressantes. Cela peut passer par la nomination de relais au sein des équipes et d'appui dans les services RH ou les conseils de Fondation.

Une analyse approfondie des enjeux des métiers d'EDE et de directeurs dans l'accueil de jour des enfants permet d'identifier les pôles de prévention à investir en priorité pour énoncer des pistes d'action ci-dessous.

7.2 Perspectives et pistes d'action pour les directeurs

A l'écoute du discours des professionnels du domaine que j'ai interrogés, se dégage la nécessité d'agir en priorité sur les pôles transpersonnel et impersonnel.

Sur l'aspect de la culture du métier (transpersonnel), une certaine maturation et la poursuite de la professionnalisation du milieu semblent nécessaires. La superposition des identités personnelles et professionnelles inhérente au travail socio-éducatif implique que les collaborateurs soient mieux outillés. Il est en effet indispensable d'engager de sa personne dans ce type de travail. Cet engagement peut être professionnel pour autant que la formation soit de qualité et qu'il y ait des espaces d'intervision et de supervision suffisants.

Ces espaces doivent permettre la prise en charge par les travailleurs de la discussion sur leur activité. Les démarches impliquant des supports extérieurs devraient éviter de déposséder ces derniers de ce débat. C'est aussi ces échanges qui permettront de développer la capacité de mettre en évidence la complexité du métier. Les directeurs et les EDE sont les garants du relais auprès des décideurs politiques des réalités et des besoins du terrain. Dans le contexte actuel de démantèlement de certains dispositifs normatifs au niveau vaudois, il est urgent de renforcer les associations professionnelles pour pouvoir porter et défendre de manière collective les enjeux de l'éducation de l'enfance.

La qualité de la formation tant pour les EDE que les directeurs est un des enjeux essentiels. Les formations de niveaux supérieurs donnent les moyens d'agir dans la complexité. Les protocoles et mode d'emploi sont difficilement applicables dans ce contexte qui demande une pratique réflexive et de grandes capacités d'adaptation. La recherche et l'appui sur les sciences sociales devraient également être au cœur des processus de formation.

La supervision et l'intervision ne devraient pas être des espaces qui s'ouvrent uniquement en temps de crise mais faire partie du cahier des charges des EDE et des directeurs. Ils permettraient ainsi une meilleure régulation entre les différentes logiques à l'œuvre (logiques de métier et de gestion notamment). Ils permettraient aussi de dépasser les conflits de valeurs pour déterminer des arbitrages opérationnels entre les logiques des différents niveaux.

Un autre élément lié à la culture du métier pourrait être repensé : l'autonomie qui est une des valeurs présentes dans quasi toutes les équipes éducatives. Elle est cohérente avec ce mouvement de société autour du développement personnel et cette individualisation des pratiques RH dont il a déjà été question. Or, le cadre de travail dans le domaine de l'accueil de l'enfance est collectif et collaboratif. Il est donc nécessaire de mettre les liens et les interactions au centre des réflexions en s'appuyant sur une pensée systémique.

L'intérêt d'investiguer du côté des leviers organisationnels est également mis en évidence par cette recherche. Il s'agit de dépasser les perspectives émotionnelles et psychologiques, dans un domaine où elles paraissent souvent privilégiées, pour agir sur le travail de manière plus efficace. Redonner aux EDE et aux directeurs du pouvoir et la possibilité de transformer leur environnement et d'innover permettraient de lutter contre les sentiments d'impuissance. La

transition des EDE aux postes de directeurs doit aussi être mieux accompagnée, pour qu'ils puissent investir et donner du sens à ce nouveau métier.

Pour terminer, je souhaite rappeler que l'épuisement professionnel est une problématique majeure du monde du travail. Ses impacts humains et financiers en font un enjeu stratégique reconnu. Les acteurs du domaine de l'enfance ont pris la mesure du phénomène. Toutefois, les démarches de prévention sont encore rares et il n'est pas sûr qu'elles agissent aux bons niveaux et de manière suffisamment ambitieuse.

La qualité de l'accueil offert aux enfants et à leurs familles repose sur des institutions qui sont capables de prendre également soin de la santé des professionnels qui y oeuvrent. Au vu des décisions politiques actuellement prises dans le Canton de Vaud, qui vont détériorer les conditions de travail et accentuer ces risques d'épuisement, il y a urgence à mettre en place des politiques de prévention. Ces dernières doivent tenir compte des enjeux et de la complexité de l'épuisement au risque d'être inefficaces voire contre-productives.

8. Bibliographie

Bigi, M. Cousin, O. Méda, D. Sibaud, L. Wieviorka, M. (2015). *Travailler au XXIème siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*. Paris : Editions Robert Laffont.

Brillet, F. Sauviat, I. & Soufflet, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Malakoff : Dunod.

Caillé, A. (sous la dir. de) (2007). *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total*. Paris : Editions La Découverte.

Chatelain-Gobron, S. (2015). *Le métier d'éducateur de l'enfance entre tensions identitaires et reconnaissance professionnelle*. Renens : co-édition esede crede.

Cianferoni, N. (2014). La réduction des coûts générés par les malades ou les accidentés comme levier pour accroître la compétitivité de l'entreprise. Le cas de la gestion de la santé de la Poste suisse. Dans J. Ferrette (Ed.), *Souffrances hiérarchiques au travail : l'exemple du secteur public* (pp. 101-110). Paris : L'Harmattan.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : Editions La Découverte.

Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme*. Paris Editions La Découverte.

Clot, Y. & Lhulier, D. *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Éditions érès.

Debard, A. & Sarnin, S. (2015). Le rôle des encadrants dans la prise en compte des risques psychosociaux ». Dans Ph. Zawieja & F. Guarnieri (Ed.), *Épuisement professionnel, approches innovantes et pluridisciplinaires* (pp. 75-97). Paris : Armand Colin

De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Le Seuil.

Dejours, C. (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. Dans A. Caillé (Ed.), *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total* (pp. 58-70). Paris : Editions La Découverte.

Dubet, F. (2007) Injustices et reconnaissance. Dans A. Caillé (Ed.), *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total* (pp. 17-43). Paris : Editions La Découverte.

Duchesne, S. et Haegel, F. (2004). *L'enquête et ses méthodes. L'entretien collectif*. Paris : Nathan/SEJER.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Mayenne : Magnard Vuibert.

Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériales. Lost in management 2*. Paris : Editions du Seuil.

- Droz, N. & Wahlen, A. (2018). *Burn-out la maladie du 21^{ème} siècle ?* Lausanne, Editions Favre SA.
- Emery, Y. & Gonin, F (2014). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Houessou, B. & Honoré, L. (2015). Anticiper, prévenir et traiter l'épuisement professionnel. Dans Ph. Zawieja & F. Guarnieri (Ed.), *Épuisement professionnel, approches innovantes et pluridisciplinaires* (pp. 54-74). Paris : Armand Colin
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin
- Lallement, M. (2007). Qualités du travail et critique de la reconnaissance. Dans A. Caillé (Ed.), *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total* (pp. 71-88). Paris : Editions La Découverte.
- Lancry, A. (2016). *L'ergonomie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes. Comment elles vont changer le monde*. Paris : Editions des Arènes.
- Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes comment elles vont changer le monde*. Paris : Editions des Arènes.
- Leduc, S. & Valléry, G. (2015). Le travail avec les tout-petits : quelles sources de pénibilité physique et psychique ? Dans M.-P. Thollon-Behar (Ed.) *La qualité du travail en équipe. Pour une meilleure qualité d'accueil de la petite enfance* (pp. 47-74). Toulouse : Éditions érès
- Loriol, M. (2003). Donner un sens à la plainte de fatigue au travail. *L'Année sociologique*, vol. 53,(2), 459-485.
- Martin, E. (2014). L'encadrement de proximité face à la souffrance psychique des salariés : victime ou coupable ? une controverse à la fois politique et scientifique. P. 81 à 100. Dans J. Ferrette (Ed.), *Souffrances hiérarchiques au travail : l'exemple du secteur public* (pp. 81-100). Paris : L'Harmattan.
- Osty, F. (2010). La reconnaissance un impensé organisationnel. Dans Y. Clot & D. Lhulier(Ed.), *Agir en clinique du travail* (pp. 265-278). Toulouse : Éditions érès.
- Porcher, A. (2015). De l'intranquillité à la santé au travail. Dans M.-P. Thollon-Behar (Ed.) *La qualité du travail en équipe. Pour une meilleure qualité d'accueil de la petite enfance* (pp. 75-94). Toulouse : Éditions érès
- Ravon, B. (2009). Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 152(2) 60-68.
- Sadok, V. (2015). L'équipe dans les structures petite enfance : contrainte ou ressource. Dans M.-P. Thollon-Behar (Ed.) *La qualité du travail en équipe. Pour une meilleure qualité d'accueil de la petite enfance* (pp. 117-146). Toulouse : Éditions érès.

Suarez, S. & Jaussaud, J. (2015). Gérer l'écart entre le « réel » et le « prescrit » pour une prévention efficiente de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux. Dans Ph. Zawieja & F. Guarnieri (Ed.), *Épuisement professionnel, approches innovantes et pluridisciplinaires* (pp. 177-200). Paris : Armand Colin

Thoemmes, J. & Escarboutel, M. (2009). Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux. *Informations sociales*, 2009(3), 68-74.

Truchot, D. (2016). Burn out. Dans Ph. Zawieja (Ed.), *Dictionnaire de la fatigue* (pp. 126-134). Genève : Droz.

Vasey, C. (2017). *Comment rester vivant au travail : Guide pour sortir du burn out*. Malakoff : Dunod

Voirol, O. (2007). Axel Honneth et la sociologie : reconnaissance et théorie critique à l'épreuve de la recherche sociale. Dans A. Caillé (Ed.), *La quête de reconnaissance nouveau phénomène social total* (pp. 243 à 268). Paris : Editions La Découverte.

Zawieja, Ph. et Guarnieri, F. (sous la dir. de) (2015). *Épuisement professionnel, approches innovantes et pluridisciplinaires*. Paris : Armand Colin

Ressources internet :

Canton de vaud (2018). *Groupe Impact*. Récupéré le 9.05.18 de https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dire/impact/fichiers_pdf/2014_Flyer_Groupe_Impact_web.pdf

IFFP (2017). *CAS accompagnement et résilience au travail*. Récupéré le 9.05.18 de : <https://www.iffp.swiss/cas-accompagnement-et-resilience-au-travail>

Loi fédérale sur le travail dans l'industrie l'artisanat et le commerce ; RS 822.11. Récupéré le 21.08.17 de : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19640049/index.html>

No burnout. *Campagne de prévention*. Récupéré le 9.05.18 de : <https://www.noburnout.ch/formations-3/>

Promotion Santé Suisse (2016) *Feuille d'information 17 Job Stress Index 2016 Indicateurs relatifs au stress chez les personnes actives en Suisse*. Récupéré le 9.05.18 de : [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_017_PSCH_2016-08 - Job Stress Index 2016.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_017_PSCH_2016-08_-_Job_Stress_Index_2016.pdf)

Promotion Santé Suisse (2018). Récupéré le 30 avril 2018 de : <https://promotionsante.ch/gestion-de-la-sante-en-entreprise/fws-academy/formations-pour-entreprises/detection-du-stressburn-out.html>

SECO, Läubli, T. (2014). *Les coûts de la santé générés par de fortes contraintes au travail*. Récupéré le 9.05.2018 de : https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/gesundheitskosten-hoher-arbeitsbelastungen.html

Ville de Lausanne (2015), *Rapport de gestion*. Récupéré le 28.05.17 de :
[http://www.lausanne.ch/lausanne-officielle/municipalite/rapports-gestion/rapport-de-gestion-2015/mainArea/02/links/0/linkBinary/RG%202015 Complet.pdf](http://www.lausanne.ch/lausanne-officielle/municipalite/rapports-gestion/rapport-de-gestion-2015/mainArea/02/links/0/linkBinary/RG%202015%20Complet.pdf)

9. Annexes

Annexe I

Grille de questions

EPUISEMENT :

- Quelles seraient vos définitions de l'épuisement professionnel ?
- Selon vous quels sont les facteurs pouvant induire l'épuisement professionnel ? Pour les collectifs : Lister au flip chart. Puis effectuer un classement des trois plus importants.
- En quoi l'épuisement professionnel est problématique ?

PRÉVENTION :

- Selon vous quels sont les moyens de prévenir l'épuisement ?
- Quels moyens avez-vous déjà expérimenté ?
- Qu'est-ce qui a marché ?
- Qu'est-ce qui a moins marché ?

RECONNAISSANCE :

- Quelle est votre définition de la reconnaissance ?
- Quel lien faites-vous entre reconnaissance et épuisement professionnel ?
- Quelles sont les sources de reconnaissance que vous pouvez identifier dans votre secteur ?
- Comment manifestez-vous de la reconnaissance à vos collaborateurs ?
- Comment favorisez-vous l'expression de la reconnaissance ?

ELABORATION COLLECTIVE DE PISTES :

- Au terme de cette échange quelles seraient les éléments à retenir pour formuler des recommandations et/ou pistes d'action ?
- Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

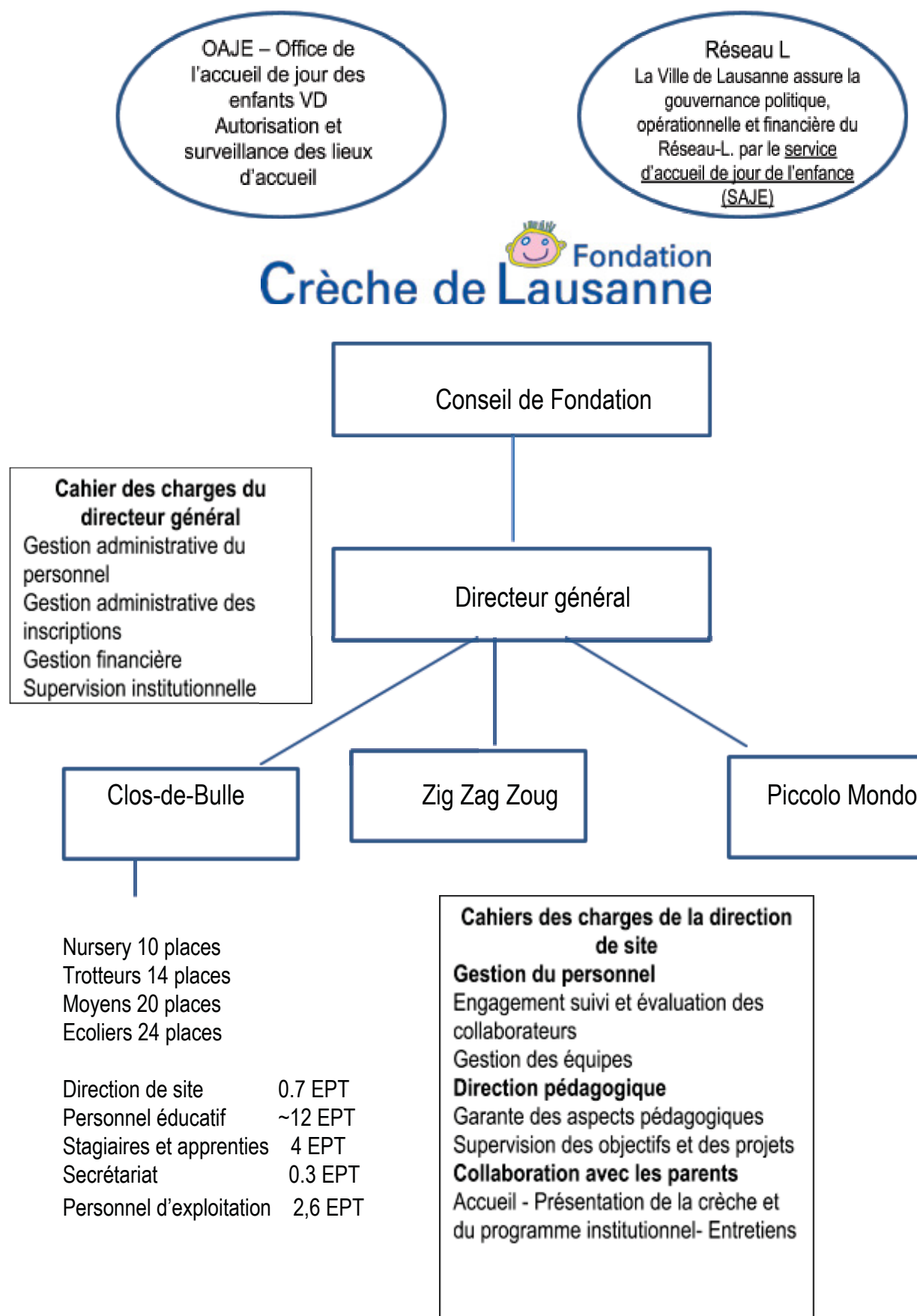
Questions spécifiques pour les directions :

POSTURE :

- Comment la gestion de l'épuisement influence votre manière de diriger vos équipes ?
- Comment gérez-vous votre propre épuisement ?

Annexe II

Organigramme institutionnel



Annexe III

Déclaration de bonne foi

La soussignée, Madame Fabienne Pellegrini, déclare avoir mené seule la recherche de terrain et mentionné toutes les sources utilisées dans ce travail.

Les propos tenus et défendus dans ce travail de master n'engagent que son auteure.

Lieu et date :

Signature :