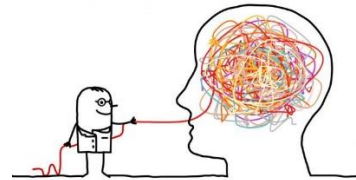


Les métiers de la relation d'aide :

La question du brown-out, ou quand le sens se perd...



Pourquoi la question du SENS se pose aujourd'hui avec acuité dans les métiers du travail social et médico-social, mais aussi dans ceux du soin, de l'aide à la personne, de l'éducation et de l'animation ?

Le SENS en question, ou les questions de SENS trouvent peut-être leur origine dans un vaste conglomérat composé d'injonctions multiples et parfois paradoxales, de mutations profondes et souvent inquiétantes, imposées aux métiers qui composent le vaste secteur du « soin », de « l'accompagnement éducatif » et de la « Relation d'Aide ».

Les maladies professionnelles, les phénomènes d'épuisement, le stress, les situations de « burn-out » se développent de plus en plus dans ces divers univers professionnels et interrogent de façon singulière la question du SENS.

Les évolutions législatives et managériales, les exigences multiples, les financements révisés, associés à une multitude d'autres constats, induisent à leur manière un certain désordre et une certaine confusion dans l'ordonnement des métiers. Elles produisent également du trouble dans la manière d'exercer qualitativement les nombreuses missions, et fissurent discrètement le bien fondé des ancrages professionnels.

La perspective d'un possible Bonheur au travail, la garantie d'un bien-être, la cohabitation acceptable entre le corps et l'esprit, l'assurance d'une santé physique et émotionnelle préservée, semble de plus en plus se heurter à un enchevêtrement de situations humaines, de pressions, d'ordres et de messages qui rendent le quotidien professionnel complexe...et insensé... ?

Comment s'y retrouver ?

Un SENS à retrouver ? à redéfinir ou à (re)mettre en débat....

Pour guider la réflexion et favoriser les échanges, voici quelques constats accompagnés d'hypothèses, qui accompagneront nos réflexions et permettront d'ouvrir certaines perspectives.

- A. Les professionnels s'interrogent de plus en plus sur le SENS et sur les conditions d'exercice de leurs métiers.** Pourtant, ces « spécialistes » de la « Relation d'aide » semblaient à l'abri (protégé) des pressions et des injonctions de leur environnement. Est-ce un cumul de contraintes, un effet de surcharge permanent, une posture de travail en perpétuel questionnement ? Est-ce le fruit de malentendus qui interrogent le manque de « visibilité » des résultats ? Est-ce le bienfondé lui-même de tous ces métiers faits d'altruisme et de compassion, qui se voit « questionné » essentiellement au seuil de leurs coûts ?

Pourtant aucun de ces métiers ne s'apparente aux métiers dits de « production ».... Et pourtant, la question du coût et de l'investissement est venue durablement questionner le SENS.

Hypothèse : la réduction progressive des financements bouscule profondément le SENS en positionnant les métiers de la Relation d'Aide en équilibre instable entre COUT et INVESTISSEMENT. Une certaine idée de la Rentabilité...

Le produit de ces divers métiers (social, médico-social, santé, éducation) est considéré comme un COUT ou comme un INVESTISSEMENT ? L'Usager, la personne accueillie ou accompagnée, est réduite à une charge, à un coût. Peut-on investir réellement en lui ? Le prix de son accompagnement est-il justifié, et que doit-il en échange ? (Idée sous-jacente émise par le MEDEF « 'il faut de moins en moins subventionner l'offre, mais solvabiliser la demande »)

Hypothèse 2 : Devant la massification des publics fragiles et l'évolution des coûts, la pertinence du travail social dans sa forme actuelle, est de plus en plus souvent questionnée par le monde politique mais aussi par le contribuable. Dès lors, à travers de questionnement sur le travail social, c'est la légitimité même des travailleurs sociaux qui est mise en cause, entraînant chez eux un malaise grandissant.

- B. Les managements successivement mis en place dans le secteur social et médico-social se sont fortement focalisés sur la PERFORMANCE** (usage de nombreux Process et variété d'indicateurs de « réussites » cumulés à une mise en concurrence subtile des salariés. Alexandre Lacroix nous dit que « Tout ceci produit inévitablement des conflits violents entre les éthiques professionnelles défendues par les salariés et les process d'organisation » -

IFAR Association Loi 1901 à but non lucratif – DA N° 31590626559 – Siret : 483 187 522 000 14

Parc des Prés, 2 Rue Denis Papin, Bâtiment 2 - 59650 Villeneuve d'Ascq

Tél. : 03 20 09 99 08 - Fax : 03 20 09 99 19 - E-mail : ifar@ifar59.fr

www.ifar-formation.org <https://www.facebook.com/association.ifar>

Il ne s'agit pas de souhaiter un retour en arrière et de se réfugier dans un ancestral management « paternaliste », mais l'abondance de procédures opérationnelles extrêmement codifiées risque d'aboutir à des excès de rationalité. Peut-on un seul instant imaginer que les professionnels n'ont pas une conception précise des conditions qui doivent être réunies pour réaliser au mieux leurs missions ? Peut-on imaginer que l'utilisateur leur soit devenu lointain ou étranger ?

Et pourtant...quel sens parvient-il à donner à leur travail quotidien ? ou
« **A la recherche du SENS perdu** »

Hypothèse : L'empathie, le souci de l'autre, le dévouement et la compassion ont été plus ou moins sacrifiés sur l'autel de la rentabilité et de la performance... Le SENS s'est alors évanoui sous l'arrogance rassurante des chiffres et des contrôles, des processus de traçabilité et d'évaluations mal comprises.

La priorité financière s'est discrètement substituée à la priorité humaine, niant l'importance de la relation dans l'acte éducatif, social, médical, ceci au profit de la simple mise en œuvre de procédures techniques.

Les fondamentaux du SENS ont percuté violemment le dogme du management, du changement et du « productif ». (Du haut en bas de la pyramide hiérarchique, les objectifs ne sont pas toujours partagés - la gestion est trop souvent l'affaire des dirigeants et des managers, la clinique étant confiée aux intervenants de terrain)

C. Des temporalités changeantes propices au désordre du SENS. Nous pouvons considérer que progressivement nous avons basculé d'un temps rythmé par un environnement budgétaire plutôt cohérent, associé à peu de règles et à une formalisation peu exigeante, vers un autre temps rythmé essentiellement par un environnement budgétaire en crise et un cadre réglementaire plus contraint. C'est peut-être ce passage qui a favorisé un émiettement du collectif, une décroissance de l'engagement, une explosion des jeux des acteurs, une culture du « résultat » et une inflation de procédures. Le tout sous l'influence d'une « Génération Y », qui s'inscrit très différemment dans le rapport au travail. **Quand le SENS et la CROYANCE se mettent à l'épreuve.**

Hypothèse : Il y a autant de réponses à la question du SENS que de professionnels exerçant les métiers de l'aide et de l'accompagnement dans un secteur vaste et diffus. Le fondement de ces métiers complémentaires et variés se concrétise bien souvent autour d'une logique de « croyance » (croyance en l'autre, croyance en soi, croyance en son métier et en ses compétences professionnelles, croyance en la qualité du travail réalisé, croyance en son institution). Mais, la croyance est-elle « antérieure » au SENS ? ou la croyance est « postérieure » au SENS ? ou peut-être que la croyance se trouve précisément dans le SENS...ou dépendante du SENS ?

Quand le doute s'installe, la conviction est violemment remise en cause : l'environnement relationnel (le lien, la générosité, l'altruisme, la confiance)

IFAR Association Loi 1901 à but non lucratif – DA N° 31590626559 – Siret : 483 187 522 000 14

Parc des Prés, 2 Rue Denis Papin, Bâtiment 2 - 59650 Villeneuve d'Ascq

Tél. : 03 20 09 99 08 - Fax : 03 20 09 99 19 - E-mail : ifar@ifar59.fr

www.ifar-formations.org <https://www.facebook.com/association.ifar>

s'affaiblit pour faire place aux décisions rationnelles, aux choix stratégiques et aux organisations opérantes. L'efficacité et l'efficience se doivent d'être convoquées dans chaque geste du quotidien professionnel, dans chaque projet, dans chaque initiative.

Et lorsque la croyance est questionnée, le sens se perd...

Le sens originel du travail social et médico-social a été oublié ? perdu ? détourné ? banalisé ? Savamment transformé ?

D. L'idée de « faire mieux » avec moins de moyens ne peut convaincre intellectuellement personne. Pour autant cette orientation s'impose à tous
Comment permettre aux salariés d'exister concrètement dans ce qu'ils font avec les personnes qu'ils accompagnent ? Comment leur permettre d'exister dans une organisation « mouvante », avec des Lois renforcées et avec des publics « diversifiés » porteurs de droits à connaître et à respecter ? Le Psychologue américain Robert A. Karazek propose un modèle qui explique que trois dimensions sont nécessaires pour décrire l'environnement psychosocial professionnel :

1. Les contraintes professionnelles (complexité, exigences, contrainte de temps)
2. L'autonomie (possibilité d'expression personnelle, existence d'un espace de développement)
3. Le soutien social (aide et solidarité des collègues, soutien technique et compréhension de l'encadrement)

Cette grille de lecture permet de penser que l'équilibre de ces trois dimensions serait gage d'une certaine qualité de vie au travail.

Quand l'indispensable SENS du métier (individuel, collectif, institutionnel...) est aux prises avec des bouleversements multiples, le SENS est à réinventer sans cesse et à mettre en débat avec ses pairs et la hiérarchie. Par voie de conséquence, chacun est également amené à se remettre en question...mais dans quel sens ?

Hypothèse 1 : La multiplication des publics et des métiers de l'aide et de l'accompagnement a très fortement diversifié et parfois même complexifié les missions et le sens du métier lui-même. Il est devenu parfois difficile pour les professionnels de s'y retrouver parmi les micros bouleversements ou s'entremêlent les missions nouvelles, les compétences différentes, les mutations inattendues, les modalités d'intervention, les statuts et les reconnaissances. Pour la hiérarchie il s'avère souvent difficile d'apporter les clarifications attendues et nécessaires.

Hypothèse 2 : La massification des publics vulnérables et le virage libéral entrepris, impactent lourdement la question du changement, de l'adaptation et de l'évolution des métiers acteurs de la relation d'aide.

E. Dans de nombreuses institutions ou services, le professionnel est le plus souvent de « passage », voyageur éphémère et distant dans une histoire qui lui est finalement étrangère. Il multiplie les contrats, les expériences, les statuts (lui-même est parfois assimilé aux travailleurs précaires). Sa mission (sa vocation) est alors de seulement « passer », sans nécessairement être « passeur ». Le SENS du métier s'en trouve profondément transformé.

Hypothèse : Le statut professionnel, les missions et incertitudes diverses conduiraient le professionnel à privilégier une posture d'action tout en remettant au lendemain les indispensables réflexions liées au SENS.

Pour accompagner les réflexions voici quelques pensées d'auteurs et de chercheurs qui contribuent à leur manière à la (re)conquête du SENS.

Christophe Dejours¹, pense que jamais les travailleurs n'exécutent strictement les prescriptions qu'on leur donne. Ils les réaménagent et travaillent concrètement en utilisant des modes opératoires remaniés qu'on désigne sous le nom « d'activité », différente donc de la tâche. Hors, de plus en plus, c'est la mise en œuvre de la tâche qui sert d'indicateur à l'évaluation (du travail) du professionnel. Un conflit éthique s'impose à la personne. Prise entre le fait d'accomplir quelque chose d'inadaptée ou de l'adapter au risque d'être disqualifié professionnellement.

Julien Bernard², explique que chacun se construit d'émotions plus ou moins intenses. C'est par elles que nous nous inscrivons affectivement dans le monde naturel et social, par elles que nous nous positionnons face aux autres et que nous développons notre rapport au monde. Dans les métiers du soin et de l'éducation il faut adapter la forme du travail émotionnel, il faut adapter son comportement à la situation, choisir entre exprimer ses émotions ou les refouler, trouver la bonne distance ou la juste présence en fonction du temps dont on dispose, du contexte, et de la performance à réaliser. Nous pouvons ici faire l'hypothèse que les nouvelles conditions de travail brideraient plus que ne permettraient l'expression de ces émotions. Ne laissant ainsi plus le professionnel en capacité d'adapter son comportement à la situation

Ne pouvant gommer l'ensemble par magie, quelles sont les ressources qui permettront d'infléchir la dynamique et qui permettront de regagner en qualité de vie au travail ?

Vincent de Gaulejac³, explique qu'avec le développement de la GRH (et les nouvelles pratiques managériales qui la servent) nous serions passés de « l'entreprise au service des gens » (entreprise comme moyen) au « gens au service de l'entreprise » (entreprise comme finalité). Ceci faisant disparaître l'utilité sociale des salariés ainsi que le sens même qu'ils pouvaient mettre dans leur travail.

« Il n'y a pas d'endroit où l'on expérimente mieux l'apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie que le travail.

Une règle de travail est orientée vers la résolution pacifique des contradictions, des conflits entre les gens, elle conjure la violence, elle va vers l'entente, vers la concorde. La coopération dans le travail relève d'une forme d'intelligence collective, capable de faire se conjuguer des points de vue différents, des expériences différentes. De surcroît, cette intelligence au travail n'est pas une

¹ Psychanalyste et psychiatre français

² Sociologue français

³ Sociologue français

sommation d'intelligences individuelles ; il y a des performances dont la coopération est porteuse qu'on ne peut pas obtenir par la somme des compétences individuelles.

Ce qui est incomparable dans la coopération, c'est le regard croisé des gens qui travaillent ensemble, qui permet aux uns et aux autres de se corriger, de s'avertir, de prévenir les choses.

Quand vous prenez en considération cette intelligence collective qu'on appelle la coopération, vous vous rendez compte qu'on n'est plus seulement dans le registre de la poïésis, du travail comme production, on est dans le registre de l'action sur le monde, dans la catégorie de la praxis au sens aristotélicien du terme. C'est-à-dire qu'il y a un espace de délibération et de décisions à prendre, un espace où il faut à la fois dire son opinion et avoir la capacité d'écouter celle des autres. Et cet espace de la coopération, en tant que cristallisation de l'intelligence collective, porte en lui la question de l'émancipation. » (C. Dejours)

Le docteur François Baumann, quant à lui, nous parle de « brown-out » pour expliquer ce phénomène. Directement issu du burn-out (qui correspond à l'épuisement professionnel), le brown-out exprime la douleur et le malaise ressenti suite à la perte de sens de ses objectifs de travail et à l'incompréhension complète de son rôle dans la structure.

Il se traduit par une estime de soi de plus en plus diminuée.

