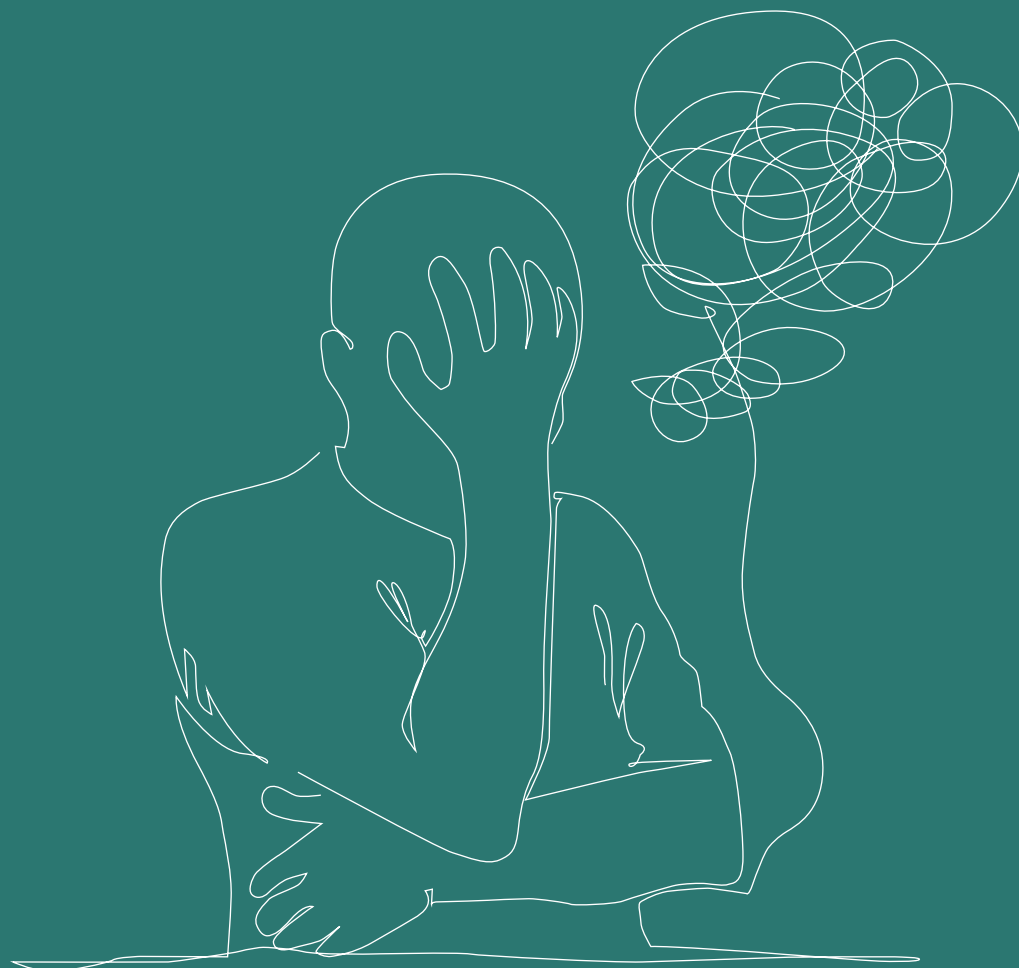


# ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DU PRENDRE SOIN ET DU LIEN

## De la violence des situations de travail au travail institutionnel de la violence : les enjeux du collectif de travail

Isabelle JAY



**MÉTROPOLE**

**GRAND LYON**

La Métropole de Lyon agit en faveur de l'emploi dans les services d'aide à la personne, à domicile comme en institution, qui font comme on le sait partie des métiers en tension : soutien aux dispositifs d'insertion animés par la Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'emploi (MMI'e), campagnes de communication, etc.

Au-delà, elle a souhaité engager une réflexion de fond sur les facteurs d'engagement dans ces métiers : comment expliquer leur manque d'attractivité ? Comment expliquer la difficulté des employeurs à fidéliser leurs salariés ? Quelles solutions peut-on apporter aux difficultés constatées ?

Certaines problématiques sont bien connues (problèmes d'image des métiers et du secteur, de conditions de travail ou de rémunération par exemple), ce qui ne signifie pas pour autant que les réponses à leur apporter soient simples à imaginer et à mettre en place. D'autres semblent moins balisées, à l'instar des conditions de la formation initiale à l'heure de Parcoursup, des pratiques managériales, ou encore des représentations et stéréotypes concernant l'âge, le genre ou l'ethnicité qui influencent à la fois les individus (usagers, professionnels, managers, décideurs) et les organisations dans leurs pratiques et dans leurs choix.

Pour explorer ces sujets, la direction de la prospective (DPDP) a conduit plusieurs enquêtes, sur le principe : une enquête = un prisme. Il s'agit d'enquêtes qualitatives légères qui ne garantissent pas une représentativité des résultats mais font apparaître des situations, des représentations et des analyses intéressantes pour la réflexion.

## Attractivité des métiers du prendre soin et du lien : les enquêtes

- Un *turnover* lourd de conséquences pour les structures. Quelles pistes de solutions ?
- De la violence des situations de travail au travail institutionnel de la violence : les enjeux du collectif de travail
- Les facteurs d'engagement dans le métier
- Les écoles de travail social à la croisée des chemins : enquête dans l'agglomération lyonnaise
- Regards croisés de jeunes en formation et de formateurs
- Représentations de genre et pratiques professionnelles
- Parcours migratoires et relations interculturelles dans les métiers de l'aide à domicile

Les résultats de ces enquêtes que nous partageons à travers cette série de cahiers s'inscrivent dans une logique de *work in progress*. Ils constituent une « matière à réfléchir », une « matière à réagir », une « matière à discuter ».

Ils donneront lieu dans une deuxième étape à l'élaboration d'un document de capitalisation de l'ensemble des enseignements qui auront été collectés sur les différents terrains et au gré des séances de partage avec la communauté professionnelle.

---

Mai 2023  
Métropole de Lyon

Commanditaire : **DSHE Pôle Personnes Âgées, Personnes Handicapées (PAPH)**  
Projet Métropolitain des Solidarités

Coordination : **Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP)**  
**Jean-Loup Molin**

Enquête / Rédaction : **Isabelle JAY**  
Réalisation : **Céline Ollivier**

**Cet article est issu d'une intervention en prévention des risques psychosociaux auprès des professionnels d'un foyer d'urgence pour enfants, initiée à la demande de la direction et des représentants du personnel, tous préoccupés par les dysfonctionnements du foyer et la santé au travail des équipes. Il relate l'histoire de l'intervention, réinterprétée à la lumière du questionnement autour de l'attractivité des métiers du travail social, pour rendre compte de la nature des enjeux psychiques du travail éducatif mis à mal par les contraintes institutionnelles. Dès lors, travailler sur de nouvelles modalités d'organisation du travail ouvre des perspectives favorables à maintenir les professionnels dans leur emploi, c'est-à-dire en préservant leur santé et la qualité du travail éducatif.**

## **LE CONTEXTE DU SECTEUR SOCIAL : UN ABSENTÉISME CHRONIQUE**

Depuis plusieurs années, le secteur social rencontre d'importantes difficultés de recrutement en cas de remplacement suite à des arrêts maladie. Il fait face également à des départs de professionnels qui rompent leur contrat ou refusent un CDI suite à un CDD, tout aussi difficile à remplacer. Ainsi, l'absentéisme et le turn-over atteignent des niveaux très élevés et mettent à mal les équipes en poste qui travaillent très rarement au complet, renforçant la fatigue et le risque d'augmenter encore le nombre d'arrêts pour les professionnels présents. Si depuis quelques années, le recours à l'intérim est une solution, néanmoins, cela reste provisoire pour la stabilité et la cohérence des équipes dans le temps.

## **COMMENT COMPRENDRE LE MALAISE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ?**

Interpréter ce phénomène uniquement à la lumière d'une perte d'attractivité du secteur social qui serait liée aux conditions d'emploi (salaires), aux nouvelles générations de salariés (moins besogneuses), à l'aggravation des difficultés des populations accueillies (plus de cas relevant de la maladie psychiatrique), semble insuffisant, d'ailleurs, certaines de ces affirmations restent à démontrer.

Dans cet article, nous proposons d'éclairer la situation du travail social à partir de ce qui fait sens pour les professionnels dans leur choix de travailler auprès des populations fragilisées, pour comprendre en quoi, le sens au travail serait aujourd'hui mis à mal dans ses conditions de réalisation quotidiennes.

Dès lors, penser le travail social comme utile et porteur de sens le rend extrêmement attractif, et c'est bien, parce que les conditions actuelles de mise en œuvre de ce travail dans les institutions ne permettent plus de réaliser une prise en charge des publics en qualité, que les professionnels, les plus engagés, peuvent en tomber malade ou choisissent de s'en détourner.

## **L'INTERVENTION EN CLINIQUE DU TRAVAIL POUR COMPRENDRE LES ENJEUX PSYCHIQUES DU TRAVAIL ÉDUCATIF**

L'intervention en clinique du travail vise à éclairer le point de vue des professionnels sur le rapport à leur travail : ce qui est important pour eux, ce qui les mobilise, ce qu'il n'est pas possible de faire alors qu'ils y tiennent, ou encore ce qu'ils font mais qu'ils ne souhaiteraient pas faire... Cette analyse des enjeux psychiques du travail social permet de comprendre les ressorts du plaisir et de la souffrance au travail, qui se jouent dans la confrontation des professionnels au réel du travail quotidien et de ses multiples aléas. Quand les conditions de réalisation du travail ne permettent plus un travail en qualité - du point de vue des professionnels - et qu'il leur semble impossible de les modifier, alors le rapport au travail s'en trouve dégradé, entraînant une perte de sens et d'engagement dans la mission sociale (telle qu'ils la perçoivent).

Dans certains contextes de travail très dégradés, les professionnels, pour réaliser leurs tâches, n'ont pas d'autres solutions que de concourir à des pratiques qu'ils jugent répréhensibles sur le plan de l'éthique. Pour tenir au travail, ils devront réprimer leurs émotions pour participer à un travail qu'ils réprouvent moralement. Sans action d'amélioration des conditions de travail et de son organisation, cette perte de sens d'un travail, pour lequel les professionnels se sont engagés, aura au fil du temps des conséquences sur leur santé physique et psychique : mal de dos, TMS, stress, épuisement, tension, souffrance, violence, isolement, arrêt maladie ou départ.

## LA HONTE FACE À LA VIOLENCE

Dans cet établissement, les représentants du personnel et la direction s'inquiètent de la multiplicité des situations de violence qui s'expliqueraient d'après-eux, par les pratiques contestables du chef de service vis-à-vis de ses équipes (différences de traitements, heures supplémentaires massives, non-respect des procédures juridiques, entraînant au fil du temps le départ des salariés en désaccord avec leur chef, et le soutien inconditionnel des autres professionnels restés en place vis-à-vis du responsable du foyer, en opposition à la direction. Par la suite, le départ du chef de service a contribué à déstabiliser les salariés restés en poste et à renforcer les clivages dans les équipes, notamment avec les nouveaux arrivants autour des pratiques éducatives.

Ces événements impactent fortement l'absentéisme et le turn-over dans les équipes, avec des professionnels nouveaux et anciens, souvent épuisés, en difficulté pour faire face à la violence des situations des jeunes, et qui, pour certains, expriment leur souhait de partir.

L'intervention en santé-travail menée auprès des professionnels du foyer d'urgence a permis de dépasser les critiques liées aux pratiques de l'ancien chef de service pour comprendre ce qui, dans le fond, mettait à mal les professionnels dans l'exercice de leur travail au point de vouloir quitter leur poste ou leur métier. En effet, même si les constats sur l'iniquité des traitements et des plannings, le non-respect des procédures juridiques, avaient un impact sur le mécontentement et les désaccords entre professionnels, pour autant, ils ne suffisaient pas à expliquer les départs massifs récents. En effet, le nouveau chef de service, fraîchement recruté, a immédiatement œuvré à une remise à plat des conditions d'emploi et au respect des protocoles juridiques sans pour autant parvenir à endiguer les départs des personnels (éducatifs, soignants, psychologues).

Si tous dénoncent la crise sanitaire comme moteur du malaise au travail, ils pensent que sur le fond, le foyer fonctionne mal, les locaux sont inadaptés, les moyens matériels insuffisants, l'absentéisme ne permettant pas une présence auprès des jeunes et un suivi adapté. Il en ressortirait une forme d'agitation permanente empêchant d'élaborer une pensée sur le travail éducatif et entraînant des situations dégradées auprès des jeunes à l'origine de la hausse de la violence entre tous.

« *Parfois, je me dis que ces jeunes seraient mieux chez eux !* » clame un éducateur qui ajoute qu'il ressent un sentiment de honte à travailler dans ce foyer, tant les jeunes seraient en insécurité physique et mentale. Il s'en suit un long silence dans la salle. Dès lors, il s'agit de remonter le fil de la honte, pour comprendre dans quelles situations les professionnels sont pris pour agir, malgré eux dans un conflit éthique, à l'origine de leur malaise. Identifier ces situations permettra alors de travailler concrètement sur des modalités nouvelles d'organisation du travail soutenantes d'une pratique sociale et éducative. Cet éducateur expérimenté a démissionné 15 jours après.

Parler de la honte permet d'aborder les situations qui la suscitent, ici il s'agit de la violence des professionnels vis-à-vis des jeunes, celle des jeunes vis-à-vis des professionnels et la violence des jeunes entre eux. Quand la violence se déploie de toute part, que les professionnels se sentent démunis pour construire leur pratique et manquent de cadre, de temps et de moyen, la violence devient alors celle de l'institution, qui dans sa fonction organisatrice des missions a justement le pouvoir de la contenir.

## SEUL DANS L'UNITÉ

À plusieurs reprises sur le mois, l'éducateur est seul sur son groupe de 7h à 9h, la maitresse de maison chargée d'aider au lever et des petits-déjeuners est en arrêt de travail. Ce créneau est très exigeant dans un foyer pour enfants, en effet, c'est l'heure de lever les dix jeunes, de s'assurer qu'ils se préparent, qu'ils déjeunent et qu'ils partent à l'école primaire, au collègue ou au lycée. Souvent, ces jeunes, qui vivent leur 1<sup>er</sup> rupture avec leur cercle familial, tous ayant vécu des épisodes de violences sociales, psychologiques ou physiques, sont en détresse et refusent de répondre aux obligations de scolarité de l'institution. L'éducateur doit alors faire face à un refus d'un jeune qui peut tourner à une crise violente, laissant les neuf autres jeunes seuls dans l'unité.

## L'HISTOIRE DU JEUNE K.

Ce matin-là, K., un garçon âgé de 17 ans, grand et baraqué, ne veut pas se lever, il ne veut pas se rendre au lycée. La veille au soir, il a appris que sa mère ne voulait plus le reprendre chez elle et qu'il devra retourner chez son père qui vit sur un autre continent. Le jeune K. est français et souhaite vivre chez sa mère, il ne souhaite pas déménager dans un autre pays. Lorsque l'éducateur insiste pour tenir le cadre scolaire, K. se met subitement en colère, crie, déclenche l'alarme à incendie, claque la porte de l'Unité en s'enfuyant l'extérieur, et entreprend de jeter des pierres sur les vitres du bâtiment. L'éducateur mettra 45 minutes à éteindre l'alarme, calmer le jeune pour qu'il s'apaise dans l'unité. Pendant ce temps, les autres se sont préparés et sont partis à l'école, sans présence éducative. Ce matin-là, seul K. a fait une crise, comment se déroulerait une matinée si plusieurs jeunes se mettent en opposition ? Quand le second éducateur arrive à 10h, K. est calme, il est alors accompagné jusqu'à son lycée.

## PENSER LE TRAVAIL ÉDUCATIF

Cette situation est banale dans un foyer d'urgence, les jeunes **« explosent souvent »**, parfois s'entraînant les uns avec les autres pour mettre le foyer sans dessus-dessous (dégradations du bâti, des équipements, de la végétation, départs d'incendie, jets de pierres sur les vitres, bagarres, courses poursuites sur le site...). Les éducateurs vont devoir contenir les crises pour éviter des dégradations matérielles mais aussi prévenir les risques pour la sécurité des collègues et celle des autres jeunes. La contention physique, les altercations verbales, les menaces deviennent le dernier rempart des professionnels face à cette violence mais générant, à son tour, une nouvelle violence...

Les fugues sont extrêmement fréquentes, la journée, mais surtout la nuit. Elles sont particulièrement inquiétantes car très souvent, elles sont motivées par un trafic de drogue ou de la prostitution, elles font aussi l'objet d'agressions sexuelles. Quand le jeune rentre d'une fugue, il faut avoir le temps de discuter, de le prendre en charge et l'orienter vers les psychologues ou les infirmières. Le retour de fugue de L. a été pris en charge par l'infirmière qui était présente dans l'unité à ce moment-là, les éducateurs étant occupés sur des accompagnements en extérieur. En l'absence de l'infirmière, qui aurait accueilli L. et pris soin d'elle ? Qui aurait pu connaître son récit sur les motifs de sa fugue et ses conséquences pour son intégrité physique et mentale ?

**« Travailler en foyer d'urgence, c'est addictif et violent ! »**. Mais alors que faire de cette violence, comment la travailler entre professionnels pour mener un projet éducatif capable de la contenir ? Cela nécessite des temps d'échanges de discussions entre collègues d'une même unité et entre unités pour « penser » le travail éducatif dans cette institution.

Dans ce foyer, les plannings ne permettent pas d'organiser des temps de réunion entre professionnels. Les réunions de service existent mais le contenu est « descendant », les cas des enfants sont peu évoqués. Les temps d'analyse de la pratique ne permettent pas à tous d'y participer. D'autre part, l'analyse des plannings démontre une forte instabilité dans la constitution des équipes présentes ; sur 1 mois, deux collègues ne travaillent jamais deux fois ensemble. D'autre part, certains jours, les personnels présents sont tous nouveaux, souvent non diplômés. Dans ce contexte, il est très difficile d'échanger sur ses difficultés et co-construire des règles de métier partagées.

## L'IMPORTANCE DE LA CONSTRUCTION SOCIALE DES RÈGLES DE MÉTIER

Si les anciens bénéficient de repères professionnels qui guident leur pratique, les nouveaux, la plupart non diplômés, se trouvent en grande difficulté, isolés et démunis pour faire face aux situations de crise, sans repère éducatif pour contenir la violence des situations pour les jeunes et construire leur posture professionnelle. Comment réagir face à un jeune qui refuse d'aller à l'école ? En cas de crise violente d'un enfant, faut-il l'accompagner en ville pour l'apaiser ou bien le punir ? Comment définir et faire appliquer des règles face à la singularité des situations ? À quel moment peut-on assouplir ces règles ou au contraire appliquer une sanction ? Sans la mise en place de discussions sur la pratique, chaque professionnel, souvent seul sur le groupe, est amené à adopter des règles éducatives en fonction de sa propre expérience et de son vécu. Il en ressort des divergences de points de vue pouvant amener des tensions et des conflits entre professionnels et une fragilisation du collectif.

Lorsqu'un éducateur accepte la sortie d'un jeune en ville alors que ce jeune a cassé du mobilier, sans discussion, son collègue peut se trouver en désaccord. Ainsi, sans temps collectif, chaque professionnel de l'équipe développera une pratique professionnelle singulière, créant un manque de cohérence des règles éducatives pour les jeunes, ayant pour effet l'augmentation de la violence et le sentiment d'impuissance des professionnels à la contrer. Pour les nouveaux, l'absence de cadre institutionnel soutenant une pratique, génère la peur pour son intégrité physique, lorsqu'ils sont seuls face aux jeunes.

Dès lors, pour tenir dans ce travail, les professionnels vont devoir mettre à distance la violence, et réprimer les émotions de honte et de peur qu'elle génère. Ils vont ainsi rentrer, à leur insu, dans un processus de banalisation des événements graves, désactivant, en retour, les possibilités d'élaborer une pensée éducative partagée, pourtant indispensable pour contrer cette violence. Ce processus étant conforté par l'absence d'une organisation du travail qui permette de créer les conditions d'un débat sur les règles de travail. Ce déni des enjeux psychiques du travail éducatif met à mal la santé des professionnels, et notamment la santé de ceux dont l'engagement dans le métier de travailleur social est le plus fort.

## **AGIR POUR ACCOMPAGNER LE TRAVAIL ÉDUCATIF : SOUTENIR LE COLLECTIF**

« *On ne veut pas de règles absolues mais un cadre pour travailler en sécurité* ». L'enjeu consiste à créer les conditions pour construire un collectif de travail « fort » et maintenir en emploi les nouveaux. Dès lors, les actions devront se réfléchir et se déployer pour soutenir le collectif dans l'élaboration d'une pensée éducative.

Plusieurs voies peuvent être explorées qui concernent les ressources humaines et l'organisation du travail. Les actions ci-dessous sont proposées à titre d'exemples et doivent être adaptées aux contextes de travail et enrichies par la participation des professionnels :

- Stabiliser les plannings : maintenir l'accueil des nouveaux par un binôme de titulaires, stabiliser la composition des équipes de manière à construire des pratiques communes ;
- Organiser des temps de réunion d'équipe intra-unités et inter-unités ;
- Renforcer la présence de « cadres » au sein des Unités auprès des équipes de jour et des veilleurs (infirmières, coordonnateur, chef de service) ;
- Mettre en visibilité les fonctions métiers et notamment celle d'éducateurs spécialisés dont la mission est davantage orientée sur les mesures éducatives et les projets personnalisés,
- Rassembler les professionnels autour des projets personnalisés des jeunes (en coordination avec les techniciens, les maitresses de maison et les ASH) ;
- Intégrer les maitresses de maison aux groupes d'Analyse de la Pratique (du fait de leur activité de transports, surveillances...);
- Soutenir les équipes sur les arbitrages et les sanctions suite aux incidents ;
- Évaluer l'impact de la conception des locaux et de l'aménagement des espaces dans l'agitation des jeunes et la charge de travail des professionnels.

Toutes ces actions doivent pouvoir s'ancrer dans un projet de service qui fixe les missions éducatives auxquelles les professionnels peuvent se référer dans la régulation quotidienne des aléas.

L'analyse que nous proposons dans ce texte fait la démonstration que la prise en charge des jeunes ne relève pas uniquement des capacités individuelles des professionnels et de leur motivation à travailler dans ce métier, mais davantage de l'organisation du travail qui permet à chacun de construire et soutenir sa pratique en cohérence avec le collectif, et ainsi de trouver un sens et une utilité sociale à son travail, en écho à l'attractivité des valeurs qui ont contribué à ce qu'ils choisissent ce métier.

# Enseignements généraux

À la suite de cet article construit autour d'une étude de cas, trois enseignements généraux peuvent être tirés

- **Ce sont les professionnels les plus engagés qui tombent malades**

Pour surmonter les aléas du quotidien, les professionnels développent des stratégies, des savoir-faire, des astuces qui vont leur permettre d'atteindre leurs objectifs et d'obtenir la satisfaction d'avoir fait ce qu'ils considèrent comme du « bon travail ». Dans cette dynamique, le travail est source de plaisir favorable à la construction de la santé.

Lorsque les contraintes ne permettent plus aux professionnels de surmonter les aléas, les situations se dégradent sur le plan de la santé physique et mentale. Dès lors, les professionnels vont devoir résister pour tenir dans un environnement où la qualité du travail est empêchée. Sans perspective d'évolution de l'organisation du travail, les personnes vont s'épuiser et souffrir, physiquement et mentalement. La souffrance sera d'autant plus forte que les professionnels n'arriveront plus à maintenir une qualité de travail satisfaisante, voire participeront à sa dégradation, ce qu'ils pourront réprouver moralement. Ainsi, plus les personnes sont engagées à faire un travail de qualité, plus l'impact sur leur santé sera fort notamment en cas de conflit éthique.

- **L'organisation du travail : un levier pour maintenir la santé au travail**

Il est impossible de supprimer les aléas du quotidien, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel étant irréductible. Ainsi, l'enjeu en santé-travail, pour l'institution, consiste à donner les moyens aux professionnels de faire face aux éléments de variabilités pour les soutenir à maintenir un travail de qualité. Ces marges de manœuvre sont définies par l'organisation du travail qui permet à chaque professionnel de réaliser ses missions dans des conditions favorables à la santé.

Mais on ne travaille jamais seul, et les transformations de l'organisation du travail devront être discutées collectivement de manière trouver des compromis satisfaisants pour tous, sans lesquels le collectif est mis à mal.

- **L'enjeu des espaces de discussions pour définir des règles de travail**

Pour qu'un collectif fonctionne, il ne peut faire l'impasse de discuter de ce que chacun fait et de comment il le fait. Parce que chaque personne est singulière, il est nécessaire de délibérer collectivement pour que s'élaborent des règles de travail partagées.

À l'heure où le secteur social rencontre des difficultés de recrutement, d'absentéisme, de turnover, conduisant à embaucher des intérimaires, des non-diplômés, perturbant le fonctionnement des équipes, l'enjeu du maintien en emploi des salariés consiste à organiser des temps de travail affectés à des espaces de discussions entre professionnels, permettant de construire des règles communes de fonctionnement structurantes, de proposer des aménagements techniques et organisationnels, indispensables à la construction d'une pratique éducative porteuse de sens pour tous.

WWW.

Retrouvez  
toutes les publications sur

MILLENAIRE3.COM

**Métropole de Lyon**

Direction de la prospective  
et du dialogue public

20 rue du Lac

CS 33569 - 69505 Lyon Cedex 03