

# De la motivation à l'érosion

## *L'usure professionnelle*

**L**a question de l'usure professionnelle est une question de temps : le temps qui construit, le temps qui détruit. Ainsi **l'usure des personnels qui travaillent auprès d'adultes handicapés mentaux ou polyhandicapés** est une question qui devait se poser un jour ou l'autre. Elle prend corps dans les effets usants d'un travail de longue durée auprès de personnes fortement dépendantes.

On peut situer aux environs des années 1975 la mise en place d'une **politique publique** de grande envergure dans la prise en charge des handicapés : la loi de 1975, avec ses principes fondamentaux qui font du soin et de l'accueil des handicapés une cause nationale, et, au fil des ans, la création des C.A.T., avec leur foyer d'hébergement, la création des Foyers de vie appelés d'abord « occupationnels », des M.A.S., et enfin des Foyers à double tarification dont la mise en place est encore laborieuse.

En même temps **des hommes et des femmes** se présentent pour assurer l'encadrement de ces structures. Souvent animés d'une forte motivation, ils s'engagent avec générosité dans l'accompagnement de personnes handicapées auprès desquelles ils reconnaîtront souvent qu'ils se découvrent en eux-mêmes de nouvelles qualités humaines. L'étonnement, la surprise, l'admiration seront souvent évoqués au cours des premières périodes de travail avec ces grands handicapés : ils en découvrent le courage, l'humour, l'affectivité, la fragilité, mais aussi la souffrance physique et

*Jean-Louis  
Fouchard  
Psychologue clinicien*

---

*Jean-Louis Fouchard Psychologue clinicien, EEAP Poinso-Chapuis, Belcodène, 13. Responsable de centre d'activités à l'Institut Régional du Travail social (IRTS-PACA)*

psychique. Encore maintenant je retrouve ces “*impressions*” de début de carrière professionnelle chez des jeunes en formation d’AMP qui, dans le cadre de contrat de qualification par exemple, découvrent pour la première fois notre « secteur ».

Ce personnel dont la motivation était souvent forte ne répondait alors qu’à des qualifications encore approximatives : la Convention Collective de 1966 par exemple ne concernait que les établissements pour enfants et adolescents. La fonction d’A.M.P. a connu une nouvelle définition en 1992.

Petit à petit, la fonction d’accompagnement s’est structurée dans des professions, avec formation adéquate et diplômes reconnus.

On peut dire que voici au moins **vingt cinq ans que l’institution fonctionne**. 25 ans d’ancienneté des établissements, des personnels, des résidents aussi. 25 ans, c’est l’âge adulte, à peine sorti de l’adolescence, cette période dite de crise où l’on a eu à “*choisir*”, trier, dégager, les grands investissements à garder et développer pour poursuivre sa vie.

**“Le temps nous a rattrapés et nous impose de réfléchir à ses effets”**

Nous avons donc avec ce terme d’usure professionnelle ce que nous appellerons un **syndrome de crise**. 25 ans après, il y a nécessairement un remaniement à opérer pour pouvoir s’engager positivement dans la suite de notre activité professionnelle.

Au cours des nombreux contacts professionnels que j’ai pu avoir durant mes vingt cinq années (pour moi aussi) d’exercice de psychologue dans des structures d’accueil de polyhandicapés à l’ARI, ainsi que dans l’exercice de mes responsabilités de formation d’A.M.P. à l’IRTS-PACA, je ne peux que constater que le temps nous a rattrapés et nous impose de réfléchir à ses effets pour y faire face.

Nous pouvons ouvrir les éléments de compréhension de l’usure professionnelle de telle sorte que chacun puisse s’y reconnaître en tout ou en partie. Voici quelques **échos de cette usure**, entendus ici et là, dans le cadre professionnel ou de la formation :

*“Je ne vois aucun progrès dans ce que je fais. Ce que je crois acquis un jour est anéanti le lendemain et je ne sais même pas pourquoi. J’en arrive même à me demander pourquoi ça a marché un jour ! Peut-être que je n’y suis pour rien !”*

*“Comment voulez-vous travailler dans cette institution ? C’est chacun pour soi, tout le monde se fout de son travail, on n’est pas considéré par la direction et les cadres, nous n’avons pas le temps de bien faire notre travail, il n’y a ni équipe, ni réunion, ni concertation, ni projet... J’en ai marre. Je ne prends plus d’initiatives. Je fais mes heures et j’attends de rentrer chez moi !”*

*“En formation, vous nous dites ceci et cela, mais souvent vous êtes à côté de la plaque : le terrain, comme vous dites, c’est complètement autre chose. On ne vous demande pas votre avis, on ne vous écoute pas. On n’a pas les moyens de faire du bon travail.”*

*“Vraiment, je regrette d’avoir fait ce métier. Si j’avais su... mais maintenant, je ne peux pas partir à cause du chômage. Les seuls avantages que je trouve encore ce sont les horaires. Et puis ce n’est pas trop loin de chez moi... !”*

Ayala PINES, dans son livre sur « Le burn-out, comment ne pas se vider dans la vie et au travail », décrit ainsi le professionnel « usé » :

*“Il fait si peu pendant si longtemps qu’on le croit comme faisant partie des structures physiques de l’établissement.”*

Ainsi on peut remarquer que l’usure professionnelle est au carrefour de quatre composantes indissociables :

1. la réalité des handicaps chroniques chez l’adulte,
2. une professionnalité mise à forte contribution quant à ses pratiques et ses compétences,
3. un environnement institutionnel marqué par une difficulté à trouver de la part des collègues et des cadres la confiance nécessaire à tout travail,
4. un narcissisme personnel qui voudrait que je sois fier de faire ce que je fais et que, d’une certaine façon, je me “réalise” dans ma profession.

En commençant par interroger l’étymologie particulièrement riche de ce mot « usure » ainsi que la plupart de ses dérivés, je voudrais dans un deuxième temps réfléchir sur le sens de la phrase « je suis usé », pour en dégager la complexité, l’ambivalence, la fonction d’appel.

Ensuite reprenant brin à brin la trame de cette problématique, je chercherai à dégager les causes de l’usure professionnelle dans notre secteur du handicap chez des adultes : causes liées au handicap, à la compétence professionnelle, à l’environnement institutionnel, et enfin aux enjeux personnels que chacun engage dans sa carrière professionnelle.

Des solutions sont-elles envisageables ? Nous en parlerons dans une quatrième partie en cherchant là encore dans chacune des composantes évoquées ce qui serait de nature à éviter l’usure.

Pour terminer, je ferai une évocation du remarquable texte d’Albert Camus évoquant le mythe de Sisyphe, à travers lequel l’absurde d’un travail qui n’en finit pas de finir frappe de plein fouet la conscience que l’homme peut avoir de son utilité, du sens de sa vie, pour ne pas dire de son bonheur.

## I - QUAND L'ÉTYMOLOGIE DIT PRESQUE TOUT...

Le mot usure vient du participe passé du verbe latin « uti » voulant dire : se servir de. Usure équivaldrait donc à une expression du type : **a servi de**.

Dans ce sens, une célèbre publicité des piles Wonder est tout à fait dans la ligne étymologique du mot : *“les piles ne s’usent que si l’on s’en sert !”*

L’usure renvoie donc à la notion d’**usage**, d’action répétée, d’un service rendu de multiples fois.

Ainsi l’usure que l’on met plutôt du côté de la passivité (on n’en peut plus, les ressorts sont détendus, les piles sont à plat) vient au terme d’une période active particulièrement longue et productive. L’usure professionnelle touche souvent des personnes fortement motivées au départ, bien engagées dans leur travail et qui, pendant des années, ont gardé un *“punch”* particulièrement remarqué et remarquable.

**“L’utilité est  
inséparable de l’usure”**

Dans la même famille de mots, nous allons trouver l’usure comprise comme un intérêt tiré de l’argent placé. Mais il ne s’agit pas de n’importe quel taux d’intérêt. Prêter à un taux usuraire, c’est **aller au-delà** du taux légal, au-delà du raisonnable, trop tirer sur la ficelle. L’usure a quelque chose à voir avec de l’excessif, avec une prise de risque *“hors normes”*. Être usé, c’est avoir eu à faire face à des conditions de vie et de travail ressenties comme étant plus dures que la moyenne. On peut associer ces remarques au sentiment que les personnels usés peuvent exprimer : *“j’ai trop donné”*....inconsciemment complété par : *“et je n’ai pas assez reçu !”*.

Mais par la richesse des ressources de l’étymologie, nous allons vite nuancer cet aspect revendicatif de l’usure pour nous intéresser à une autre branche de mots dérivés de l’« uti » d’origine : le mot « **utilité** ». Nous en avons parlé presque par hasard, mais voici qu’il vient en toute logique prendre sa place aux côtés du mot « usure » dont il a la même origine.

L’utilité est inséparable de l’usure. Pour faire le lien entre les deux on retrouve le mot « usage ». Ainsi, dans notre secteur social fortement sollicité par le nombre et la qualité des services à rendre auprès de personnes adultes dépendantes, notre utilité ne fait aucun doute, et c’est bien pour cela que l’usure est un risque à haute probabilité. Nous verrons plus loin dans les causes de l’usure professionnelle une des raisons de ce paradoxe qui voudrait que plus l’utilité de ma tâche s’impose - la tierce personne auprès des grands handicapés est une présence vitale - plus l’usure me guette.

Plus la conscience de l’utilité de sa tâche est grande, plus l’usure est au rendez-vous. Le très fort engagement est déjà annonciateur de la très grande désillusion.

Par analogie, nous pourrions évoquer cet autre paradoxe que nous fournit le mot passion : d'un côté, amour irrésistible, fort, exaltant, mais d'un autre côté la souffrance, l'échec et la mort.

Je voudrais ici citer le beau livre de John IRVING « L'œuvre de Dieu, la part du Diable » : le Docteur Wilbur Larch exerce dans un orphelinat qu'il a lui-même créé au fin fond du Maine, aux États-Unis. Il mettait des enfants au monde - l'œuvre de Dieu - et les accueillait dans son orphelinat à la suite de l'abandon maternel mais il pratiquait aussi des avortements. Toute sa vie il a voulu être "utile" et il n'a eu de cesse de trouver un successeur qui lui aussi saurait se rendre "utile". Avant qu'Homer Welles, un des enfants recueillis ne prenne conscience que là était son destin, le Docteur Larch sera miné par une usure professionnelle - la part du Diable - due à l'ampleur de la tâche d'une part, la quasi clandestinité de son action d'autre part, l'hypocrisie d'une société qui "utilise" largement ses services mais sans pouvoir en témoigner officiellement, et enfin l'absence de "relève".

Sans vouloir trop solliciter ce roman, je pense que nous y trouvons déjà ce qui peut s'annoncer comme usure professionnelle touchant une activité généreuse, peu ou mal reconnue bien que socialement "utile".

*"Dans ce monde, je me sens utile grâce à eux et je suis fier de les sortir partout afin que les gens s'habituent petit à petit à les voir",* dira un animateur de Foyer,

et un autre :

*"Malgré la lourdeur du handicap, les fatigues physiques et mentales, c'est un métier que je recommande car je le considère comme un métier noble et altruiste."*

Nous venons ainsi de mettre en place ce complexe enchaînement de mots issus d'une même racine : le « uti » latin : usage, utilité, usure, trois mots qui résonneront en harmonique autour de notre réflexion de ce jour.

---

## II - "JE SUIS USÉ..."

---

Cette complexité est en effet entière lorsque nous cherchons à bien "entendre" celui ou celle qui nous dit : "je suis usé". Cette expression est autant un constat qu'un appel et il peut être utile, pour la compréhension de cette expression, d'en dégager cette double fonction qui risque de dévoiler ce paradoxe : "je ne suis pas encore usé, je crains de l'être". Un peu comme une tentative de suicide peut être un appel à la vie, à l'aide, et non pas une volonté de mourir.

Il convient de dégager rapidement et avant tout une **fonction communicative de l'usure professionnelle**.

Elle ouvre à un débat et ne cherche ni à le clore, ni à s'en échapper.

Appliquée à une machine, l'usure est dans l'ordre des choses : si je dis que mon ciseau à bois est usé, cela n'étonnera personne. L'outil est fait pour servir et, étant matière, le frottement répété sur une autre matière entraîne inévitablement l'attaque de son fil, l'usure de son tranchant. Il me suffit de l'aiguiser ou d'en acheter un autre.

Dire "*je suis usé*" par contre fait question car il s'agit d'un être humain, qui de par sa nature de vivant, devrait être en capacité de renouveler par lui-même ce qui serait "*usé*". Reconnaître la mise en panne des capacités de reconstitution du psychisme et du physique de la personne **pose inévitablement la question de la fin**, donc, d'une certaine façon, de sa mort.

**“L'épuisement n'est pas tant dû à la surcharge de travail qu'à l'absence de défi”**

C'est une chose de dire de quelqu'un qu'il est vieux, autre chose de le dire "*usé*". Dans le premier cas, les charmes et les ressources de la vie lui sont reconnus encore intacts, quoique vécus à un rythme plus ralenti ; dans le second cas, c'est la pulsion même de vie qui est en danger, quelque soit l'âge de la personne "*usée*".

Les personnes habituées à accompagner des mourants rapportent que souvent derrière la volonté exprimée de "*vouloir en finir, vouloir mourir*" se cache une extraordinaire volonté de vivre, de continuer, de faire des projets. En quelque sorte : je dis ça, mais ne me croyez pas trop.

La fonction de ce discours serait alors à chercher du côté de l'exorcisme. En parler, c'est nommer et **nommer c'est déjà prendre un pouvoir**, ne pas laisser faire les choses.

Ayala PINES dira :

*“L'épuisement n'est pas tant dû à la surcharge de travail qu'à l'absence de défi”.*

Parler de sa mort, parler de son usure, c'est mettre en échec l'angoisse, cette peur qui ne peut pas se nommer et qui déstabilise en ses racines les plus profondes l'être humain.

Donc dire "*je suis usé*" peut être entendu comme un **mécanisme de défense** efficace contre l'angoisse. Il y a invitation au dialogue, à la communication et ainsi les maux dont on souffre - maux réels dont il ne s'agit pas de dénier l'importance et les effets - sont débusqués par la parole et peuvent ainsi perdre de leur sournoise efficacité de sappe souterraine. Cela peut aussi s'appeler un exorcisme.

---

### III - LES GRANDES COMPOSANTES DE L'USURE PROFESSIONNELLE

---

Une enquête conduite auprès de personnels d'encadrement de Foyer de vie pour adultes handicapés proposait à chacun de classer dans un ordre décroissant de 10 à 1 les principales causes d'une éventuelle usure professionnelle.

Après avoir fait la moyenne des notes obtenues, nous trouvons :

- la fatigue mentale du personnel (6,8),
- la lourdeur de la prise en charge globale du handicap (6,5),
- la fatigue physique (6,3),
- l'absence de progrès (5,6),
- la non reconnaissance professionnelle (5,6).

Nous pouvons à partir de ces indications, et en les recoupant avec d'autres informations recueillies au cours de contacts avec des équipes de MAS ou de Foyer d'hébergement, développer notre réflexion en quatre temps :

- 1) l'usure professionnelle liée à la difficulté de la prise en charge de l'adulte handicapé,
- 2) l'usure liée aux représentations de ses qualifications : à quoi sert ce que je sais,
- 3) l'usure qui prend sa source dans les difficultés du travail d'équipe, dans les déceptions venant d'un manque de reconnaissance par ses collègues et la hiérarchie de l'établissement,
- 4) enfin l'usure qui marque la fatigue de la personne, fatigue physique et mentale.

#### **3.1 Composante inhérente à la difficulté de la prise en charge de l'adulte handicapé.**

L'expression « prise en charge », souvent employée, prend ici ce sens qui chosifie la personne en l'assimilant à un poids, à une vie passive, au recours permanent à l'aide et au soutien. Quand on dit "*prise en charge*", on souffre déjà !

Premier aspect de cette prise en charge : **la prise en charge physique** dans la vie quotidienne :

*“ Quand je vais pendant une heure à la piscine avec les handicapés moteurs, je soulève 450 kilos, quand je les accompagne au cheval, 650 kilos ”*

Faire manger, laver, habiller, lever, porter, déplacer : autant de gestes mille fois répétés auprès d'handicapés physiques dont l'âge a augmenté les rétractions, les raideurs.

Bien vite **la personne risque d'être oubliée devant la tâche à faire.**

Petit à petit, on ne va plus dire : “*Est-ce que Georges a été lavé ?*”, mais : “*Est-ce que tu as fait Georges ?*”.

La tâche devient le substitut de la personne. Le faire supplante progressivement l'être. Bien sûr de nombreuses circonstances dont nous parlerons plus loin (contraintes d'effectifs, contraintes institutionnelles diverses) peuvent accentuer ou accélérer ce passage. Mais quoiqu'il en soit, nous pouvons affirmer qu'il y a là une pente naturelle dans la prise en charge des grands handicaps moteurs.

L'usure apparaît alors quand progressivement le sujet chez l'autre s'estompe et fait place à un “*faire*”. Dans un métier basé sur l'accompagnement, le personnel risque de ne pas tant être celui qui “*aide*”, mais celui qui fait.

En estompant peu à peu la qualité de personne de l'handicapé dont je m'occupe quotidiennement au bénéfice de l'ensemble de tâches qui ponctuent les besoins à satisfaire, je passe insensiblement de la qualité d'éducateur à celle de “*tâcheron*” et quelque chose en moi résiste devant cet imperceptible glissement. Ce n'est pas “*ça*” que je voulais faire dans ce métier. L'usure professionnelle est donc ce premier signe d'une déqualification provoquée par la répétition de tâches, gestes, actions, qui, en oubliant le sujet qui les concerne, menace également le sujet que je suis.

**“Le faire supplante progressivement l'être”**

Après avoir vu les effets possibles de la répétition des actes physiques de l'assistance quotidienne, il nous faut aborder cet autre volet de la “*prise en charge*” : **la lourdeur du handicap mental.**

Bien que ne nécessitant pas un engagement physique fatiguant, le handicap mental et son cortège de ratés de la communication et de la vie sociale ont souvent été considérés par l'encadrement comme plus lourd à supporter que le handicap physique. Chacun se trouve face à l'autre, désorienté par ses stéréotypes, ses écholalies, ses automutilations impressionnantes, son absence de langage.

*“Nous sommes obligés de subir leurs humeurs très variables”.*

L'autre est là sans être là, ou bien il prend à défaut les nombreuses initiatives éducatives et pédagogiques qui devraient le conduire à une amélioration.

L'usure professionnelle est alors possible. Il ne va pas de soi de travailler quotidiennement avec la maladie mentale. Progressivement peuvent se mettre en place des **mécanismes de défense** : l'humour, la plaisanterie, et parfois l'ironie ou la moquerie. Autre mécanisme : le désintérêt, la distance, l'évitement, ou encore l'obstination éducative, quasi obsessionnelle, dont le but inconscient est de toujours bien souligner le défaut chez l'autre.



Ces mécanismes peuvent être efficaces un temps, mais comme tout mécanisme confronté à une situation durable, ils finissent par s'user et alors l'inévitable question du sens du travail se pose. La pulsion de vie reprend ses droits chez le professionnel pour interroger le pourquoi d'un acharnement éducatif, d'une moquerie répétitive. Il y a alors, comme on dit, un virage à bien négocier et si le professionnel ne se ressaisit pas dans une nouvelle exigence de compétence et de savoir-faire il peut "*baisser les bras*" et favoriser la formation d'une **corne psychique, protection et rugosité qui insensibilise**, et que l'on entretient même si elle déforme. Elle est un autre nom de l'usure.

Fatigue physique, pauvreté de la vie communicationnelle et relationnelle, il nous faut aborder aussi ce que peuvent entraîner de découragements **les manques de progrès**.

*"Il est difficile de les faire évoluer, leur caractère est déjà formé et il est malaisé de leur inculquer un nouveau savoir."*

*"Qu'est-ce que j'ai fait de la journée ? rien !"*

La formation reçue par le personnel d'encadrement, sa qualification, l'esprit des politiques publiques qui encourage aux projets individuels et institutionnels, les évaluations souhaitées, réalisées, tout ce contexte qui ne demande qu'un futur pour s'épanouir se heurte le plus souvent à un présent inamovible, entraînant dans une même faillite le projet et le progrès.

Comment la compétence professionnelle arrive-t-elle à se récupérer quand non seulement les progrès ne viennent pas, non seulement le présent ne tient pas, mais que parfois c'est la régression qu'il faut éviter ?

*"Le fait que l'on garde longtemps la même population avec presque pas d'évolution, et même des régressions, surtout à partir de 40 ans, ça use."*

Il y a là un champ ouvert à la culpabilité et l'agressivité : culpabilité de ne pas savoir faire, de n'être pas à la hauteur, mais aussi agressivité inconsciente contre ce handicap qui résiste. Et du handicap au handicapé il n'y a qu'un pas souvent franchi :

*"Il ne fait pas d'effort, il nous mène en bateau, il nous teste, il fait des caprices,..."*

autant de termes chargés d'amertume, de déception, de défaite.

Culpabilité, agressivité, sont deux sources qui alimentent une usure professionnelle. Dans les deux cas, elles sont mutilation de soi, mutilation de sa compétence qui ne sait se redéfinir dans une situation professionnelle difficile.

### **3.2 Composante inhérente à la perception de sa qualification**

Découragé par des progrès trop lents, par la routine, le professionnel se pose inévitablement la question du sens de son travail et, à travers elle, celle de sa qualification.

L'obtention d'un diplôme ouvrant à une qualification socio-éducative reconnaît une aptitude, un savoir-faire. Le diplôme donnait ainsi corps à une motivation souvent forte, motivation issue de la représentation de l'utilité d'un tel travail, dans sa dimension humaine, voire humaniste. Cette aide aux plus démunis, aux plus dépendants, est évidemment connotée d'une composante altruiste repérable dès les épreuves de sélection auxquelles se soumet le futur professionnel.

Les premières années d'exercice confirment cette motivation :

*“Ils m'enrichissent... C'est autre chose que le travail à l'usine ou dans un bureau... Jamais je n'aurais cru prendre un tel plaisir à ce travail...”*

Progressivement, la répétitivité vient mettre à rude épreuve cette motivation, et il apparaît **de plus en plus difficile de définir son travail comme mise en œuvre d'une qualification.**

Est-ce bien un métier qui s'exerce alors ? Comment rendre compte de sa profession autour de soi, proches et amis, quand on estime d'une part vivre dans le répétitif, l'identique, et d'autre part être confronté à des questions du genre : *“Vous avez des résultats ?”*, étant sous-entendu que la compétence annoncée produirait bien peu d'effets !

Comme le dit Valérie PEZET dans son ouvrage « De l'usure à l'identité professionnelle » :

« Il y a un effet de banalisation de leur travail, d'auto-dévaluation. Ils ne se voient pas travailler ».

Banalisation, routine, chronicité : **que deviennent les outils professionnels** confrontés à un usage aussi répétitif ?

La réalité du travail auprès de ces handicapés est faite d'un quotidien pour lequel il faudra toute l'ingéniosité de l'éducateur pour qu'il ne soit pas trop répétitif, mortifère.

Le champ de cette compétence va être celui des choix possibles pour le résident, ou bien d'initiatives éducatives ou d'animation pour lesquelles la motivation de l'éducateur devra être contagieuse et durable. Un directeur de M.A.S. disait à la récente journée régionale des AMP organisée par l'IRTS et consacrée au thème « Vieillesse et handicapés » :

*“Pour travailler dans ce secteur, il faut avoir du désir pour deux”.*

Il y a donc risque de fatigue professionnelle dans la prise en compte de l'autonomie des adultes handicapés dans leur vie institutionnelle.

Cette autonomie au quotidien, qui est celle du choix d'un vêtement, d'une modification de posture, de l'écoute d'une phrase longue à venir et difficile à comprendre, éroderait petit à petit la qualification professionnelle.

Enfin, dans cette difficulté à constituer une compétence professionnelle reconnue, s'ajoute une mauvaise **querelle entre les statuts et les fonctions**.

Ce n'est pas un hasard si surgit souvent le problème des qualifications dans le secteur du grand handicap : A.M.P., moniteur-éducateur, animateur, éducateur spécialisé, ont l'impression de faire le même travail et cherchent parfois vainement ce qui pourrait les distinguer dans leurs actes.

Il est évident que si l'on admet que pendant des années, les mêmes gestes sont à faire, ou plus encore à laisser faire - ce qui demande encore plus de patience -, et touchant des domaines de la vie quotidienne la plus ordinaire, les qualifications d'origine risquent d'aller vers un nivellement radical dans l'acceptation implicite de ce que d'aucuns considéreront comme une dévalorisation professionnelle.

**“Les professionnels sont plus préoccupés par leur statut que leur fonction”**

Si l'AMP se déclare usé professionnellement, ce seront bien pour les mêmes raisons que le moniteur éducateur et l'éducateur spécialisé.

D'une certaine façon, il n'y a pas pour l'éducateur un handicap de « niveau 3 » - le niveau de son diplôme, pour le moniteur-éducateur ou l'animateur un handicap de niveau 4, et pour l'AMP un handicap de niveau 5 (le plus sévère...).

Si une dérive se développe chez les professionnels, c'est qu'ils sont plus préoccupés par leur statut que par leur fonction : un travail d'accompagnement d'une personne dans la complexité de sa vie quotidienne.

Ce malaise où **le statut l'emporte sur la fonction** est indissociable de l'usure professionnelle, sans que l'on sache toujours s'il en est cause ou conséquence.

### **3.3 Causes inhérentes au travail d'équipe et à la vie institutionnelle**

Être usé est autre chose qu'être fatigué.

La fatigue professionnelle, contrairement à l'usure, va souvent de pair avec un fort investissement de son activité, et cela se sait : heures supplémentaires, voyages, réunions, rencontres, productivité, le rythme est trépidant, mais ce n'est pas l'usure qui en est le résultat, mais une fatigue inséparable d'un narcissisme professionnel bien établi.

Par contre, celui qui est usé se tait. Il est guetté par quelque chose de l'ordre de la dépression...

Ici, rien n'est mis en avant qu'un découragement dont le leitmotiv serait :

*“Je ne suis pas considéré, ni par mes collègues, ni par ma direction”.*

Une cause importante d'usure est donc dans ce **sentiment d'un manque de considération**.

Pourquoi plus dans notre secteur que dans d'autres ?

La nature même du travail auprès d'adultes handicapés attend un renforcement positif de la part de la direction, des cadres, des collègues de travail. Ce n'est pas que de salaire que le professionnel attend reconnaissance. Il est dans une logique humaine, où la considération qu'il porte à l'autre handicapé se ressource à la considération que les autres lui portent.

Le manque de reconnaissance renvoie le professionnel à une triple question :

- le directeur connaît-il bien la difficulté de mon travail ?
- les cadres savent-ils ce qu'est le quotidien de l'accompagnement d'adultes handicapés ?
- les collègues pourraient-ils faire mieux que moi quand je m'affronte à des conflits, des agressions, des violences, des séductions ... ?

**“L'usure peut être un produit de l'idéalisation de l'équipe”**

Nous évoquerons plus loin quelques pistes pour développer cette reconnaissance du point de vue institutionnelle.

Mais l'usure peut aussi venir d'une mauvaise compréhension de ce que peut être **la vie d'équipe**. Le travail en équipe est difficile :

*“Ma plus grosse difficulté est la collectivité, c'est-à-dire supporter les tensions entre nous”*

La variété des statuts, des rôles et des fonctions induit chez chacun - et c'est humain - le souci de préserver une identité, un *“territoire”*. D'une certaine façon, il n'y a de pluridisciplinarité que si les diverses disciplines savent bien se distinguer les unes des autres.

L'expérience montre la difficulté de trouver une bonne harmonie entre ces composantes. Le médecin est lointain et ne donne pas d'informations, les kinés travaillent dans leur coin, les vacataires ne participent pas aux synthèses. D'ailleurs, y en a-t-il, de ces synthèses dont l'étymologie voudrait qu'elle soit échange dynamique, construction commune d'un projet établi à partir des observations de chacun ? :

*“On travaille dans le flou engendré par aucune directive et chacun évolue à son bon gré, sans se soucier de l'autre...” ;*

*“On n'a pas de réunion... Les réunions ne servent qu'à passer les consignes... Ce que l'on décide n'est jamais suivi d'effets... Je me tais dans les réunions car de toute façon, pour l'importance que l'on accorde à ce que je dis... On n'est même pas d'accord entre nous avant la réunion, comment voulez-vous faire une synthèse” ;*

et bien d'autres plaintes qui annoncent une démotivation et qui sont les prémices de l'usure professionnelle.

Il y aurait beaucoup à dire sur la fonction "*bouc émissaire*" de l'équipe qui n'est jamais adaptée aux attentes ou aux tâches à accomplir. L'écart est souvent grand entre ce que l'on a appris de l'importance d'une équipe - concertation, échange, évaluation - et la réalité quotidienne qui ferait penser à un "*chacun pour soi*".

L'équipe ne serait-elle que le champ d'un enjeu de pouvoirs ou d'influences ou une juxtaposition d'individualités bien décidées à ne rien changer à leurs pratiques habituelles ?

Mais peut-être est-il bon aussi de réfléchir sur l'**inévitable solitude** de tout travailleur social. L'**idéalisation de l'équipe** était la recherche d'un « nous imaginaire » qui, sous la tutelle bienveillante du Directeur, permettait de trouver à bon compte cette harmonie à laquelle chacun aspire. Une équipe qui serait à l'abri des conflits, qui permettrait de trouver comme à portée de main le complément à ses propres limites.

Or l'équipe n'a jamais permis d'échapper à l'expérience quotidienne de la solitude. L'équipe est conflit, confrontation, opposition, et, parce qu'elle sait être cela, elle peut déboucher sur la concertation, la coopération, la synthèse.

Pour reprendre alors les mécanismes de l'usure professionnelle, comprise comme écart entre le réalisé et l'attendu, nous avons ici un exemple particulièrement limpide :

l'équipe est présentée d'une part comme outil indispensable. Elle apporte sécurité et entend répondre au défi d'une prise en charge complexe de handicaps complexes. Elle est représentée dans sa fonction technique, mais aussi dans sa fonction affective : convivialité, appui dans les moments difficiles, remplacement, coups de main, solidarité, etc.... Bref tout ce qui passe dans la tête du jeune travailleur social quand, au moment de l'embauche, le directeur lui dit : "*et vous travaillerez en équipe !*".

Mais la réalité est autre. La lune de miel n'aura peut-être pas duré bien longtemps, et l'on va pouvoir repérer une lente dégradation des représentations du travail en équipe : engagement, puis agressivité, puis ironie, fatalité, retrait, isolement.

L'usure viendra donc d'un **écart non critiqué** entre des représentations a priori et un champ d'expériences institutionnelles. L'équipe est le mouvement de la vie et de la mort, le lieu du meurtre et de l'affirmation de soi, le temps de l'affrontement et de la négociation. L'équipe est de cette façon inséparable de la conscience que j'ai de ma responsabilité professionnelle et de ma limite personnelle. L'usure est alors un produit de l'idéalisation de l'équipe.

Outre ces problèmes d'équipe, l'usure va trouver son "*terreau*" dans **les conditions matérielles concrètes** de l'exercice professionnel.

Effectifs insuffisants, matériel inexistant ou mal adapté, manque de moyens pour mettre en œuvre des projets, horaires trop coupés et qui pèsent sur les rythmes de vie personnelle et familiale, impression de ne pas être entendu dans ses souhaits d'amélioration matérielle, insuffisance de la rémunération, congés, heures supplémentaires non prises en compte, etc. et aussi quand l'institution se fait bureaucratique. Le directeur et les cadres sont inaccessibles.

Ces multiples et combien réelles conditions de travail au sens large du terme peuvent provoquer le sentiment et la réalité de l'usure professionnelle. Nous avons parlé des choix des adultes handicapés, auxquels il faut donner une audience particulièrement attentive. Il s'agit ici des choix des personnels de l'encadrement que l'on ne peut longtemps ignorer au risque de développer leur sentiment de ne compter pour rien. Les qualités de sensibilité et d'empathie que l'on demande à l'encadrement par rapport aux adultes handicapés se ressource dans la qualité des rapports hiérarchiques institutionnels.

### **3.4 Des difficultés inhérentes aux effets du temps sur la personne : fatigue et atteinte de l'estime de soi.**

Il est évident qu'un des effets du temps touche la **condition physique de chacun**. Responsables d'un accompagnement quotidien d'adultes handicapés physiques, les personnels d'encadrement peuvent légitimement se sentir "usés" par des gestes de portage, de « handling », de transferts, quotidiennement répétés.

*“J'ai pris conscience de mon usure professionnelle à mon premier accident de travail qui a touché mes cervicales et mes lombaires...avec aucun soin durable. J'en ai fait une déprime !”*

*“Avec l'âge je les supporte de moins en moins, et je me suis sentie usée en passant 50 ans”.*

Scoliose et autres douleurs dorsales ou lombaires ne sont pas dans notre secteur reconnues comme des maladies professionnelles. Pourtant on peut comprendre que le corps est mis à rude épreuve quand il doit se pencher pour porter, et porter des personnes pour lesquelles des précautions doivent être prises afin de sauvegarder le minimum de confort auquel elles ont droit.

Les recommandations ne manquent pas pour appliquer des techniques de portage qui doivent assurer également le confort de celui qui porte. Mais il peut y avoir une marge entre les conditions qui permettent la mise en œuvre de ces précautions et une vie quotidienne où le collègue qui devrait aider au portage n'est pas là, ou lui-même est occupé à une autre "prise en charge", où le matériel adapté fait défaut ou bien est en nombre insuffisant.

L'usure professionnelle est aussi faite de l'usure des muscles. Il faudrait toutefois réfléchir sur des conduites de portage qui ne sont pas raisonnables et qui augmen-

tent la prise de risques. L'argument de l'effectif insuffisant peut être entendu dans l'ordre de la réalité, donc être un argument "nécessaire". Mais est-il suffisant ?

On ne peut pas ne pas s'étonner de certaines conduites proches d'une « automutilation », dans la mesure où l'on sait que ce que l'on est en train de faire peut faire mal, mais on le fait quand même. J'ai vu des éducateurs ou AMP, en ma présence, porter des adolescents polyhandicapés dans des conditions physiques à risques : mauvaises prises, mauvais positionnement, mauvais gestes, éloignement du fauteuil, etc... Y aurait-il à ce point à payer de sa personne quand on s'occupe d'adultes handicapés ? En retour, de quelle agressivité inconsciente ne faisons-nous pas payer à l'autre la lourdeur de son handicap physique quand il provoque des douleurs dorsales ?

**“Avec le temps, l'estime de soi peut-être mise à rude épreuve”**

Autre atteinte possible : **le narcissisme**. On pourrait appeler ainsi la considération, l'estime, que je me porte à moi-même, et qui est la matrice au sein de laquelle viendront se développer les effets positifs de la considération et de l'estime d'autrui.

Le travail de longue durée auprès d'adultes handicapés peut mettre à rude épreuve le narcissisme professionnel.

*“L'usure peut se résumer dans le fait que le salarié est constamment en train de se “décharger” sans s'en rendre compte”.* (un animateur).

Il peut y avoir, nous l'avons vu, un manque de considération de son travail au sein de l'équipe, au sein de l'association, la non reconnaissance institutionnelle de sa compétence.

Il y a aussi la difficulté d'en parler à l'extérieur, plus prompt à nous renvoyer des exclamations d'admiration ou de plainte que des interrogations sur des savoir-faire.

Que pouvons-nous répondre de l'efficacité de notre travail en termes de progrès, de modifications sensibles de comportement ou de parcours social ?

Comment faire passer nos convictions que le bien vivre, le bien-être, sont déjà des objectifs exigeants dans ce secteur d'activité ? Et que même ces objectifs peuvent être usants !

Confronté à la répétition quotidienne d'un handicap qui ne développe bien souvent son autonomie que dans la disponibilité patiente de l'éducateur, celui-ci doit souvent s'appuyer, en plus de son équipe, sur une **démarche éthique** reconnaissant en l'autre un sujet, sujet de choix, sujet d'affection, sujet de désirs. Et dans cette reconnaissance l'éducateur lui aussi se reconnaît.

*“Celui qui déshumanise les autres finit aussi peu à peu par étouffer ses propres émotions, son empathie, ses sentiments personnels. Il se déshumanise lui aussi.”* (Ayala PINES)

**Mais peut-on tenir longtemps une telle position éthique ?** Nous avons peut-être à faire ici à une cause majeure de l'usure professionnelle dans notre secteur. Il est possible à l'occasion et ponctuellement de s'engager dans une cause humanitaire : le téléton, les SDF, les restaurants du cœur, les comités de chômeurs, etc... Cet engagement est limité dans le temps et l'espace. Il peut prendre fin quand je le souhaite.

Par contre le travail d'accompagnement auprès de grands handicapés, même reconnu par une rémunération qui entérine une compétence et fixe un contrat de travail, demeure *“usant”* par la tension qu'il représente de *“prendre sur soi”* pour faire de chaque instant de l'action éducative un moment de respect et d'humanisation.

À la longue, cela peut ne plus être tenable. Quand des professionnels interrogés ont à répondre à la question :

*“Conseilleriez-vous à des jeunes de faire le même métier que vous ?”*,

il arrive que la réponse soit nette : non. Le narcissisme est atteint.

En d'autres termes, la position éthique est usante. Peut-être est-ce parce que, par définition, l'éthique est la prise de conscience de la part de moi qui se trouve en l'autre ? Dans le contexte professionnel auprès d'adultes handicapés, ce que l'autre me révèle de moi et qui me touche serait alors le rapport à ma propre usure, au vieillissement et à la mort.

---

## IV - DES SOLUTIONS À L'USURE PROFESSIONNELLE ?

---

Le diagnostic posé au cours de cette réflexion se doit d'ouvrir sur des issues possibles. Seules les dernières questions évoquées, celles mettant en scène notre propre usure, vieillissement, solitude, ne peuvent trouver de réponse tant elles sont inhérentes à la condition même du professionnel travaillant auprès d'adultes handicapés.

Toutefois des solutions peuvent se repérer dans trois domaines, le premier plutôt technique, touchant les savoir faire et la compétence professionnelle, le deuxième les améliorations des dispositifs institutionnels, le dernier sera davantage consacré à l'amélioration de l'équilibre personnel-professionnel, et à la juste distance à prendre dans le travail auprès d'adultes handicapés.



## 4.1 Les ressourcements de la compétence professionnelle

Face à la corne psychique que constitue l'usure, il est nécessaire de s'assouplir, **retrouver des outils professionnels** qui ouvrent à l'initiative, à la mise en question, à l'imagination.

**“Par l'observation,  
l'acte d'autrui devient  
intention et non  
réflexe”**

Arrêtons-nous à deux de ces outils susceptibles de favoriser un renouveau : l'observation, les micro choix. Ils n'ont rien de révolutionnaire. Peut-être même sont-ils tellement connus qu'ils en sont devenus insignifiants. Leur familiarité n'interroge plus.

Pourtant il y a bien lieu de les restaurer pour donner au travail d'accompagnement une dynamique durable et un contenu précis à une compétence professionnelle.

### ***Première composante : la qualité de l'observation.***

Dans le travail durable auprès d'adultes handicapés, il faut retrouver un sens à ce que l'on fait, et ce sens tient en un défi opposé aux effets érosifs du temps. Comment ponctuer le temps, lui insuffler un rythme, pour qu'il ne soit pas le maître de la chronicité fatale ou de la mort annoncée ?

Donner sens au temps, c'est le repérer dans des séquences qui pourront s'appeler un évènement, une expérience, une situation, un fait de vie. En d'autres termes, il s'agit de sauvegarder la dimension historique de la vie, dans un passé, un présent et un avenir.

Or la lourdeur des déficiences ayant pour effet d'atténuer la résonance du dire et du faire chez les adultes handicapés, il revient à l'encadrement, par une observation précise et bien formalisée, de dégager les petites paroles, les petits faits et gestes du quotidien pour en faire un matériau actif et dynamique préparant l'action éducative.

Par l'observation, l'acte d'autrui devient intention et non réflexe.

Observer, comme l'indique partiellement l'étymologie de ce mot, est reconnaître **quelque chose qui se dresse devant soi**, qui donne du relief, qui met de l'accent. Il est important de toujours développer ou restaurer cette vigilance dans la démarche d'accompagnement. Dans un travail menacé par la routine, la perte du sens, la chronicité, nombreux sont les témoignages qui révèlent qu'une surprise est possible, un inattendu, un petit progrès, un mot nouveau, une posture.

La communication avec les adultes handicapés est souvent dite « non verbale ». Il faut savoir la prendre en compte et promouvoir tout indice subliminaire de l'expression verbale ou non verbale au rang d'un signifiant. Ceci est rendu possible par la qualité d'une observation qui sait faire en soi-même de la place à l'autre.

### **Deuxième composante : les micro choix**

Ce terme est emprunté au Dr S VENSEN qui le développa lors des Journées BOBATH de Calais en Octobre 1994.

L'autonomie physique et affective de l'adulte handicapé - ou du moins ce qu'il en possède encore - est constamment menacée. On pourrait établir cette loi selon laquelle plus l'autonomie de l'adulte est entravée, plus le personnel d'encadrement doit intervenir en soutien, et plus il s'use rapidement.

La réalité est plus complexe et ferait dire plutôt que l'usure est d'autant plus probable chez le personnel d'encadrement que celui-ci s'installe dans des mécanismes d'interventions par lesquels **il fait à la place** de l'adulte handicapé. Imperceptiblement **les ressources de l'adulte handicapé ne sont plus mobilisées**. La dépendance ne fait alors que croître et, chez le personnel, le sentiment d'un travail répétitif, sans issue, mortifère.

**“Le *micro-choix* vise la protection et le développement de l'autonomie”**

Or le concept de « micro choix » est particulièrement adapté pour enrayer une telle logique. Le micro choix est, comme son nom l'indique, la possibilité offerte à l'adulte handicapé d'**exercer un choix sur un secteur très proche**, modeste, de sa vie quotidienne. L'adulte handicapé ne s'engage dans une communication, dans une action, que s'il a déjà fait l'expérience qu'il a été entendu et que son oui et son non **donnent bien les effets escomptés**.

Le but de toute éducation visant à la protection et au développement de l'autonomie se trouve réalisé en effet dans le choix d'un vêtement, d'une place à table, d'un plat, d'un coup de téléphone, d'un temps de solitude, d'une décoration de chambre ou de lieu collectif de vie... Paradoxalement, on peut constater que la prise en compte de ces micro choix, même si elle demande plus de travail, car il faut proposer, écouter, modifier, s'adapter, attendre, est à terme moins usante que de toujours faire dans la routine des gestes réglés une fois pour toutes.

## **4.2 Amélioration des dispositifs institutionnels et de l'identité de l'institution**

### **Première composante : un nouveau discours au sein de l'équipe professionnelle**

Chacun a pu connaître de ces moments carrefours dans une relation établie avec une personne ou un groupe où nous avons le choix entre une intervention positive ou négative : je soutiens ou je sabote. Ainsi est orienté le cours des échanges, leur tonalité, leur aboutissement. Selon des dispositions intérieures se prêtant plutôt à un désir de s'en sortir ou plutôt au sentiment d'une fatalité et d'un cours des choses irréversible, chacun va s'engager dans un discours visant à renforcer positivement ou négativement la dynamique de groupe.

Je peux, inconsciemment parfois, être davantage sensible au négatif de ce qui se dit et fait et m'en saisir comme un renforcement de mon sentiment d'usure professionnelle. Chaque raté institutionnel, chaque difficulté dans l'équipe, chaque défaillance matérielle ou organisationnelle sera a priori une justification au sentiment de l'usure professionnelle :

*“Chacun travaille dans son coin... Les collègues, au lieu de vous aider, il vous attendent comme en embuscade... Je vous l'avais bien dit, comment voulez-vous tenir le coup dans une telle ambiance !”*

Pourtant il semble qu'un débat ouvert entre protagonistes d'une même équipe pourrait vite faire apparaître aussi des motifs de satisfaction dans le travail :

*“Un des meilleurs moyens dont dispose l'individu pour encourager les autres à reconnaître son travail est de commencer lui-même à reconnaître le travail des autres”. (Ayala PINES)*

Et un animateur dira :

*“Je pense toujours à être positif, à faire partager...”*

Il ne faudrait pas boudier son désir de mieux vivre, mieux travailler. Cela suppose de parfois sortir de sa coquille pour s'engager dans cette autre lecture. À moins que, en dehors de situations réelles exceptionnellement désastreuses, la névrose d'échec, la dépression, le sentiment de persécution, latents hors du contexte professionnel, n'aient trouvé là terrain de prédilection pour se développer.

### ***Deuxième composante : promouvoir l'identité de l'institution***

Les sociologues appellent cette identité la culture d'entreprise.

Pour en parler, partons de cette question fréquente en début de rencontres professionnelles : *“Où travailles-tu ?”*

Et quand le nom de l'établissement est donné, il est, dans notre microcosme, inévitablement associé à une série de représentations, de souvenirs, de rumeurs : *“C'est bien...”* ou alors : *“Ça ne doit pas être facile !”*

Ainsi se trouve liées, pour le meilleur ou pour le pire, l'identité professionnelle personnelle et celle du lieu de travail.

Je voudrais dégager quatre aspects de cette identité institutionnelle :

- a) la qualité des relations internes,
- b) les perspectives de carrière professionnelle,
- c) la qualité du partenariat,
- d) les conditions concrètes de travail.

### a) La qualité des relations internes.

Il s'agit ici d'aller au-delà du cercle de l'équipe pluridisciplinaire et de son bon fonctionnement. Ce dont il est d'abord question, c'est du professionnel dans sa dimension de **responsabilité d'encadrement**.

Nous avons déjà parlé de l'importance de la reconnaissance du travail de chacun.

Faire confiance, cela veut dire prendre en compte l'avis responsable des personnels dans l'élaboration des projets individuels et institutionnels.

Il s'agit là de laisser une **autonomie contractuelle de gestion du travail**, en comprenant que la convivialité entre les personnels est gage d'une convivialité avec les adultes résidents : savoir accepter des pauses-café, des aménagements ponctuels, des temps non directement consacrés à l'encadrement, permettre l'émergence de cette fantaisie par laquelle la vie est moins routinière, et probablement plus créative.

**“Il revient à l'institution d'exercer sa fonction de contenant”**

Certains souhaitent même que l' *“on favorise la constitution d'équipes par affinités des personnes pour faciliter les discussions.”*

Être usé nous l'avons dit, c'est ne plus parler, être devenu silencieux devant l'absence d'interlocuteur disposé à vous entendre.

Marie de HENNEZEL, psychologue clinicienne spécialisée dans l'accompagnement de la fin de la vie, disait lors d'un récent séminaire de l'IRTS consacré à ce sujet :

*“Il faut que tout soignant ait un lieu où dire qu'il souffre, qu'il s'épuise, qu'il ne supporte plus. Nous ne sommes pas engagés que dans des actes efficaces, avec des résultats mesurables. Nous sommes aussi engagés par nos affects, notre sensibilité, nos émotions, qui doivent non seulement être reconnus, mais trouver des lieux pour se dire et ainsi faire partie intégrante du travail d'accompagnement. L'effectivité n'est rien sans l'affectivité.”*

Ce n'est pas la première fois que l'on insistera sur l'importance cathartique de la parole dans les phénomènes d'usure professionnelle. Il ne faudrait pas qu'après avoir dit : *“je suis usé, je n'en peux plus”*, avec la fonction d'appel qui connotent ces aveux, il n'y ait plus que silence.

Il revient à toute l'institution d'exercer là sa fonction de *“contenant”*, de vigilance envers ces phénomènes de repli et d'isolement. Tendre la perche, solliciter, aider le collègue, sont la marque de la responsabilité et de la compétence.

D'ailleurs les résidents n'ont que faire de surhommes : un peu de vulnérabilité, d'émotion, ne sont pas dans notre secteur une faiblesse, mais la trace de cette faille où l'autre - l'adulte handicapé trouvera une opportunité supplémentaire d'être sujet.

### b) Les perspectives professionnelles

*“J’ai été démotivée le jour où l’on m’a refusé une formation de moniteur-éducateur”*

Les perspectives professionnelles, soit en terme de perfectionnement ou en terme de promotion professionnelle favorisent également le sentiment d’appartenance à l’entreprise et d’adhésion à ses objectifs.

**La formation initiale**, comprise comme l’accès à une qualification de base est une première garantie contre des effets précoces de l’usure professionnelle :

*“Être diplômé, c’est lutter contre l’usure car cela donne la possibilité de bouger”* dira un moniteur.

Il existe ensuite **le perfectionnement** qui permet de réinterroger des pratiques anciennes, de découvrir de nouvelles approches, de s’inspirer d’autres méthodes et d’autres projets. Ceci dépoussière, provoquant un *“remue-méninges”* dont l’institution tire profit, même si toute formation s’accompagne d’un nouveau questionnement, donc d’insatisfactions. Il y va de la dynamique d’une institution à transformer ces apports extérieurs en éléments constitutifs d’une nouvelle pratique institutionnelle.

Enfin, il s’agit de **participer à des colloques**, des séminaires, des journées d’études. Dans cette perspective, on ne peut éviter de prendre en compte ce que peut constituer **un plan de carrière professionnelle**, même si ce plan peut entraîner la mutation ou le départ du salarié vers d’autres services. Faire l’expérience concrète d’alternatives professionnelles instaure une mise en perspective possible de son travail d’aujourd’hui. Le sentiment de ne pas être contraint à rester ne peut qu’améliorer le quotidien.

### c) La qualité du partenariat

Enfin l’impact social de cette entreprise, la qualité de son partenariat et de ses échanges externes contribuent également au sentiment d’appartenance à un établissement qui, à sa façon, lutte contre le désenclavement et de ses résidents et de son personnel. De telles initiatives écartent donc le sentiment d’isolement, d’enfermement si propice au développement d’usure professionnelle.

Concrètement, cela pourrait donner lieu à des mutations, non seulement de personnels, mais aussi de résidents qui ne doivent pas être les oubliés de notre réflexion :

*“Les enfants grandissent ou changent d’établissement, les adultes vieillissent et restent dans le même établissement. Il faudrait rendre possible pour les résidents des changements de lieux de vie.”*

Pourquoi en effet serait-il inévitable qu'un résident vive 10, 20, 30 ans au même endroit ? Des **échanges devraient être possibles** entre structures analogues, avec un dispositif de concertation regroupant les intéressés, leur famille, les personnels.

Cela sera si chaque établissement s'inscrit dans un réseau institutionnel ouvert, résolu à s'engager dans une réflexion sur les objectifs à long terme d'accompagnement et de projet de vie des adultes handicapés.

### d) Les conditions de travail

Nous en avons déjà parlé et nous ne ferons qu'évoquer ici succinctement la façon dont ces conditions sont identifiées, évaluées, améliorables. Il revient à chacun, de sa place, d'utiliser les supports de discussions, de négociations dont peut se doter chaque institution dans le cadre du droit et des conventions.

L'identité institutionnelle se construit aussi autour de ces règlements et notes de service.

**“En dernier ressort, changer de lieu de travail peut constituer la moins mauvaise des solutions”**

## 4.3 Amélioration de l'équilibre personnel-professionnel

*“J'avais de graves problèmes avec ma famille, et j'avais du mal à travailler”.*

Il est évident que la vie privée a un retentissement sur les motivations au travail ainsi que sur le sens que l'on peut trouver dans son quotidien professionnel. Il peut ainsi se constituer une motivation professionnelle, en réponse à une situation familiale désinvestie et que l'on fuit. À l'inverse une situation familiale insatisfaisante peut, par contagion, constituer une démotivation sur laquelle une dynamique professionnelle n'aura pas de prise.

Comment être heureux chez soi, comment trouver hors de son travail des lieux de réalisation personnelle, que cela soit dans le sport, la culture, les loisirs, voici une question à la lisière de laquelle je tiens bien rester, mais il fallait qu'elle soit évoquée car elle a de toute évidence quelque chose à voir avec la prévention de l'usure professionnelle.

Enfin, pour terminer ce chapitre sur les “*solutions*” possibles, il nous faut évoquer l'éventualité de promouvoir des **aménagements du temps de travail**, demander **une mutation** quand cela est réalisable ou même de donner sa **démission** de son lieu de travail.

Car à l'impossible nul n'est tenu et le changement du lieu de travail peut, en dernier ressort, être la moins mauvaise des solutions face à la petite mort que constitue l'usure professionnelle chronique.

Savoir partir, c'est parfois savoir choisir de vivre. Le pas peut être difficile à franchir et entraîner temporairement une ambiance tendue faite d'accusations et de reproches tous azimuts. Il faut bien que ce deuil se fasse. Les équipes peuvent alors être ébranlées par cette agressivité qui aide à partir. Mais le résultat peut rapidement se révéler positif pour la personne qui a fait ce choix et lui permettre une redistribution nouvelle de ses investissements et une nouvelle mobilisation de ses compétences.

---

### CONCLUSION

---

Comment ne pas prolonger cette réflexion sur l'usure professionnelle sans évoquer le mythe de Sisyphe ? Le génie des Grecs est d'avoir transmis à la postérité un ensemble de mythes qui tous mettent en scène le destin dramatique de l'homme. Les mythes de la tragédie grecque ne sont rien d'autres que les précurseurs, les modèles, les paradigmes, de nos mythes individuels quand ils évoquent en nous tout ce qui touche la vie, la mort, le sexe, le sens de la vie.

*“Les Dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu’au sommet d’une montagne d’où la pierre retombait par son propre poids. Ils avaient pensé avec quelque raison qu’il n’est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir.” (p. 164)*

Ainsi commence l'essai d'Albert Camus consacré au mythe de Sisyphe. Il met d'emblée l'accent sur l'absurdité d'un travail sans espoir, sans avenir. Le temps s'est figé car la même tâche doit sans cesse être recommencée, sans résultat, sans progrès, sans satisfaction. Ce n'est pas l'amour ou la haine qui sont les domaines privilégiés du sentiment de l'absurde dans la vie : c'est le travail.

Partant de ce constat si radical, Camus estime que c'est dans la conscience de l'absurdité de la vie que l'on commence vraiment à vivre, c'est à dire à trouver le sens d'une vie qui est combat, et que ce combat en lui même caractérise l'homme, même si le combat est perdu d'avance :

*“La lassitude est à la fin des actes d’une vie machinale, mais elle inaugure en même temps le mouvement de la conscience.” (p. 29)*

Et Camus tente de nous faire vivre ce que ressent Sisyphe :

*“Tout au bout de ce long effort démesuré par l’espace sans ciel et le temps sans profondeur, le but est atteint. Sisyphe regarde alors la pierre dévaler en quelques instants vers ce monde inférieur. Il redescend dans la plaine. Cette heure est celle de la conscience. Si ce mythe est tragique, c’est que son héros est conscient.”*

Dire son usure professionnelle, c'est déjà la débusquer des replis du subconscient d'où elle mine progressivement non seulement les motivations professionnelles, mais aussi le narcissisme personnel. En un mot, la pulsion de vie.

Camus ne veut pas dire autre chose quand il évoque l'indispensable prise de conscience de l'absurde comme unique accès au sens de sa vie.

Toutefois, quittant là le philosophe, nous dirons que notre absurde se nourrit du sentiment d'une compétence laminée, de la perte d'estime, autant celle que l'on me porte que celle que je me porte.

Confronté à cet absurde, notre première réponse est bien de le nommer. Dresser un diagnostic est le premier acte d'une thérapeutique possible. Reconnaître l'usure professionnelle, l'identifier, c'est faire appel à ce qui veut vivre chez le professionnel.

La prise de conscience de cette usure ne modifiera pas la lourdeur des handicaps dont chacun s'occupe. Elle ne sera pas coup de baguette magique qui fera qu'aus-sitôt l'équipe fonctionnera mieux, les locaux seront mieux adaptés, les effectifs suffisants, l'encadrement plus confiant, les promotions professionnelles plus accessibles.

L'usure professionnelle est un défi à hauts risques. Elle peut briser petit à petit tous les ressorts de la vie professionnelle, peut-être même personnelle. Mais elle peut aussi être un défi à relever : il est possible d'en sortir. Nous avons pu développer certaines issues possibles. Bien d'autres sont envisageables, mais dont la logique est très personnelle car elle touche ce qui en chacun de nous va dans le sens d'une lutte, de la gestion des conflits, de refus de la résignation.

Alors, mais alors seulement, nous pourrions terminer en accord avec Camus (p. 168) :

*“La lutte elle-même vers les sommets suffit à remplir un cœur d'homme.  
Il faut imaginer Sisyphe heureux”*

### BIBLIOGRAPHIE

**Ayala M.PINES, Elliot ARONSON, Ditsa KAFRY** « Le burn-out, Comment ne pas se vider dans la vie et au travail » Ed. Actualisation et Le Jour, 1992.

**Valérie PEZET, Robert VILLATTE, Pierre LOGEAY** « De l'usure à l'identité professionnelle, le burn-out des travailleurs sociaux ». Éditions TSA 1993.

**Albert CAMUS** « Le mythe de Sisyphe ». Gallimard, 1942. Folio Essais 1985.

Enquête et témoignages recueillis auprès des personnels de « La Résidence » POINSO-CHAPUIS, A.R.I., I3720 Belcodène.