

Nos métiers de l'aide et de la relation nous confrontent à la complexité des situations et à la vulnérabilité des familles qui font écho en nous. Mais les racines de la souffrance dans nos métiers ne se résument pas aux syndromes des bénéficiaires. Des enjeux contemporains s'invitent également dans nos pratiques : critères de rentabilité, logiques de résultats, restrictions budgétaires, dévalorisation des métiers du care...

L'impact sur le professionnel ne dépend pas de ses seules capacités et ressources. L'épuisement au travail relève de causes systémiques, structurelles, collectives et macrosociales. Par humanité, mais aussi parce que notre rôle est essentiel, l'urgence de reprendre souffle s'impose individuellement et collectivement.

Ce livre explore les causes de cette souffrance au travail pour identifier des pistes institutionnelles, relationnelles et individuelles.

Delphine Pennewaert est psychologue clinicienne. Passionnée par la psychologie de crise et la santé psychologique au travail, elle œuvre à accompagner des équipes et des responsables, à transmettre ses expériences et recherches, et à faciliter des groupes dans une visée préventive permettant l'appropriation des savoirs vers plus d'humanité et de liens. Elle travaille en tant que psychologue indépendante au sein de « Ressources au Travail » et à Crisalence.

yapaka.be

Coordination de la prévention
de la maltraitance
Secrétariat général
Fédération Wallonie-Bruxelles
de Belgique
Bd Léopold II, 44 – 1080 Bruxelles
yapaka@yapaka.be



Livre
téléchargeable
gratuitement



RETROUVER DU SOUFFLE DANS NOS MÉTIERS

Delphine Pennewaert

RETROUVER DU SOUFFLE DANS NOS MÉTIERS

LECTURES

DELPHINE PENNEWAERT

TEMPS D'ARRÊT

159 yapaka.be

yapaka.be

Retrouver du souffle dans nos métiers

Delphine Pennewaert

« Il n'y a pas d'amour qui ne vive de pleurs.
Il n'y a pas d'amour heureux.
Mais c'est notre amour à tous les deux. »
Louis Aragon, 1944

Une collection de textes courts destinés aux professionnels en lien direct avec les familles. Une invitation à marquer une pause dans la course du quotidien, à partager des lectures en équipe, à prolonger la réflexion par d'autres textes. – 6 parutions par an.

Directrice de collection Claire-Anne Sevrin assistée de Diane Huppert ainsi que de Meggy Allo, Laurane Beaudelot, Philippe Dufromont, Sylvie Guérard et Audrey Heine.

Le programme yapaka

Fruit de la collaboration entre plusieurs administrations de la Communauté française de Belgique (Administration générale de l'Enseignement, Administration générale de l'Aide à la Jeunesse, Administration générale des Maisons de Justice, Administration générale du Sport, Administration générale de la Culture et ONE), la collection « Temps d'Arrêt / Lectures » est un élément du programme de prévention de la maltraitance yapaka.be

Comité de projets Mathieu Blairon, Louise Cordemans, Anne-Charlotte De Vriendt, Emilie Helman, Cécile Hiernaux, Françoise Hoornaert, Charlotte Juwe, Claire Meersseman, Farah Merzguioui, Eleanor Miller, Danièle Peto, Géraldine Poncelet, Marie Remy, Nathalie Van Cauwenberghe, Françoise Verheyen.

Comité directeur Annie Devos, Fabrice Aerts-Bancken, Jeanne Brunfaut, Valérie Devis, Déborah Dewulf, Charlotte Juwe, Yves Polomé, Claire-Anne Sevrin

Les raisons de l'asphyxie	7
Il n'y a pas de travail heureux	7
La crise est partout, la prévention, nulle part	9
Le monde de l'irréalité	12
Tout donner au travail	16
Retrouver du souffle	21
Conscience et deuil, le prix de la chute	21
Se (re)connecter au(x) sens	25
Le salut dans un collectif harmonieux	28
Retrouver l'harmonie individuelle	33
Soigner ses contrats	39
Un espace pour penser les besoins	41
Si vous êtes responsable d'une équipe ou d'une institution	43
Si vous êtes proche d'un professionnel de l'aide	51
Conclusion	53
Bibliographie	55

Suivez l'actualité de Yapaka sur les réseaux sociaux



Une initiative de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique.

Éditrice responsable Annie Devos – Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique – 44, boulevard Léopold II – 1080 Bruxelles.

Avril 2026

Parler des souffrances au travail et des voies pour en penser la prévention ne revient pas à décrire les symptômes et syndromes pathologiques touchant les professionnels.

En effet, nul besoin de mettre les souffrances des hommes et des femmes, dans un rôle de professionnel d'aide, de soin ou d'éducation, dans une case diagnostique pour les reconnaître, les prévenir, les traiter. Les difficultés de santé psychologique au travail se distinguent de celles vécues par les publics accompagnés.

La plupart de ces souffrances ne sont pas pathologiques, mais légitimes et réactionnelles à l'environnement professionnel et sociétal chargé de pressions en tous genres.

D'une part, de nombreux ouvrages traitent déjà de ces syndromes. Il nous a semblé intéressant d'appréhender ce qui n'est pas une maladie, mais un sentiment humain « normal » quoique ni agréable ni souhaitable, la souffrance. La souffrance est là lorsqu'il y a une douleur, un dommage, une blessure. La signification latine de ce mot est d'endurer, de supporter. C'est justement ce qui distingue les professionnels de l'aide des publics aidés. Les professionnels, endurent et supportent beaucoup dans un contexte de maillage associatif et institutionnel fragilisé.

D'autre part, n'évoquer, comme souvent, que les troubles psychiques intrapersonnels contribue à individualiser les phénomènes, tant dans leur causalité que dans leur traitement. La responsabilité de la souffrance des professionnels est partagée. Les processus à l'œuvre sont dynamiques et complexes et ne

peuvent être exclusivement appréhendés dans une liste de symptômes, aussi scientifiquement référencée soit-elle.

Nous proposons donc d'explorer dans ce livret ce qui pourrait expliquer les douleurs vécues par les professionnels et les pistes de prévention pour (re)trouver du souffle.

Les raisons de l'asphyxie

Il n'y a pas de travail heureux

La quête du bien-être, voire du bonheur, au travail, très fréquemment évoquée depuis deux décennies comme idéal des contextes professionnels, occulte les réalités. Travailler implique une idée d'effort, de charge, de production. L'étymologie du mot « travail » oscille entre le « *tripalium* » du latin, qui était, que l'on s'en souvienne, un instrument de torture utilisé sur l'humain ou les animaux au Moyen Âge, à l'idée de souffrance physique ou morale au XII^e siècle, ou, encore, « *tribulare* », tourmenter, presser, écraser, affliger. Ces définitions originelles du concept de travail sont éclairantes. D'une part elles semblent à mille lieues de ce qui est principalement communiqué et visé aujourd'hui dans les programmes de prévention et d'aide aux employés. D'un autre côté, elles correspondent assez bien à la réalité et au vécu de nombreux professionnels des métiers du *care*.

Rechercher le bonheur et le bien-être au travail, comme un objectif possible à atteindre dans les contextes professionnels contemporains, nous met dans une position illusoire et constitue une source de frustration et de déception permanente. D'autant que les professionnels de l'aide et de la relation ont justement fait le choix de cette orientation, en raison d'un engagement fort vers tout ce qui touche à l'humain, portés par des idéaux solides, d'altruisme, de bienveillance et d'amélioration vers plus d'humanité.

Nous touchons ici à un premier paradoxe, source de tensions, souvent intérieures, et de souffrances dissimulées. Les professionnels de la relation, en étant confrontés à la souffrance et aux réalités tragiques des usagers, osent peu se connecter avec leurs propres

difficultés. Ils se disent : « j'ai de la chance, moi, j'ai un travail », « dans ma famille, c'est compliqué, mais je n'ai pas été abusée sexuellement à l'âge de 3 ans », « j'ai un toit et de quoi manger, au moins », « mon fils ne sort pas de prison avec une aggravation de sa toxicomanie et de sa situation de victimisation »...

Y a-t-il un droit à la souffrance ? Nous entendons fréquemment cette idée saugrenue qu'il y aurait un droit ou une absence de droit à la souffrance, par comparaison, par hiérarchisation des causes selon leurs gravités. Or souffrir, c'est supporter quelque chose de pénible ou de désagréable. Il n'y a nul besoin que ce soit extrême ou intense pour qualifier la peine de « souffrance ». Il nous semble d'ailleurs que la souffrance humaine n'a pas bonne presse dans un monde où la beauté physique, la réussite, la joie comme émotion-écran ainsi que le bonheur sont majoritairement mis en avant. Un contexte dans lequel les apparences sont trompeuses ne permet pas l'expression sincère et authentique de ses ressentis.

Comment se fait-il que les professionnels s'accrochent tant à travailler dur, sans reconnaissance parfois, pressés par des temporalités déraisonnables auprès de publics souvent peu outillés et parfois non volontaires ?

Ils supportent et masquent. Parfois jusqu'à leur métier, dont ils ont honte ou dont le contenu, comme par exemple aider des contrevenants à la loi et des condamnés, est difficile à expliquer sous des aspects joyeux et légers. La souffrance s'occulte également en raison de nécessités de discrétion, de secret, sous des règles déontologiques, mais aussi institutionnelles ou situationnelles. Ces freins à l'expression bloquent chez le professionnel ce qui constitue le cœur même du travail : écouter pour comprendre et faciliter l'expression pour appréhender la complexité et l'accueillir, partager le poids de la souffrance.

L'aide à autrui est complexe en raison de la nature imparfaite de l'être humain et de la multitude de

déterminants à la santé psychologique. Cette complexité est accentuée par les contraintes et influences du contexte relationnel et social, qu'il soit historique ou actuel. Il est essentiel de la conscientiser et de la reconnaître, à tout le moins.

Le travail, tout comme l'amour, n'est par nature donc pas sans souffrance et sans obstacle. Ceci nous invite à appréhender le métier des professionnels de l'aide et de la relation avec réalisme et à penser des processus de prévention adaptés.

La crise est partout, la prévention, nulle part

« C'est la crise »... une expression maintes fois entendue dans les sphères institutionnelles et médiatiques pour qualifier nos vies professionnelles et relationnelles, mais aussi le monde qui nous entoure. Les institutions de soins ou d'aide à autrui sont aujourd'hui qualifiées « en crise », principalement pour des raisons de carence de ressources financières. Mais elles peuvent l'être également au niveau des équipes de travail et des individus. La gravité en sera d'autant plus grande que ces trois niveaux sont touchés : l'institutionnel, le relationnel et l'individuel.

La crise n'est ni l'urgence ni l'agitation. Il y a des crises tranquilles. La crise, c'est quand le déséquilibre est perceptible par les personnes qui le vivent, mais il n'est pas forcément exprimé à grand bruit. C'est quand nos ressources, nos bases sont subjectivement mises en faillite. Les professionnels trouvent les ressources dans l'adversité grâce à un jeu subtil d'interdépendance de ressources. Mais ceci a une limite. Tout comme la planète, la ressource humaine est finie au niveau énergétique en particulier. La créativité n'a pas de limite, fort heureusement. C'est d'ailleurs sur cette dernière que les humains s'appuient lorsque la crise est là. L'événement Covid et la crise mondiale qui s'en est suivie sont un bon exemple. La créativité est venue au

secours des défauts de vision et de pratiques préventives sur un risque pourtant bien identifié et documenté par les scientifiques épidémiologistes. Faute de stock en masques et vaccins, l'humain s'est mis à coudre des masques en tissu, des mesures radicales ont été prises d'une nature et d'une portée inimaginables quelque temps avant, et qui semblent presque irréelles aujourd'hui.

Nous oublions vite les crises, car elles nous confrontent à nos fragilités et notre finitude. Le déni revient assez rapidement quand la phase aiguë s'éloigne. Ce qui ne nous aide pas à réinvestir dans la prévention des crises suivantes.

Or, si nous ne pouvons pas toujours prévenir les événements violents ou calamiteux, il n'en est pas de même pour la crise et il est vraiment dommage de s'en priver.

L'objectif prioritaire, en tant qu'institution d'aide, est de diminuer au maximum les failles internes dans les champs organisationnels et relationnels. En effet, le niveau individuel est trop complexe et délicat pour prétendre l'appréhender et le maîtriser en termes de risques. Or, comme nous l'avons déjà souligné, il est celui qui semble principalement investi par des formations et accompagnements de développement personnel.

En ce qui concerne la santé des intervenants, la prévention des crises collectives et individuelles est capitale et stratégique. En effet, les précautions à leur rencontre devraient être plus grandes que pour les citoyens lambda, et ce, pour trois raisons.

- L'effet démultiplicateur du rôle : un professionnel de l'aide et de la relation en mal-être, c'est entre cinq et quinze personnes impactées directement et plusieurs dizaines indirectement, si ce sont des professionnels qui conseillent des responsables d'institution.

- Le rôle stratégique des professionnels dans leurs fonctions institutionnelles.

- L'importance d'être cohérent dans des politiques de prévention de santé afin d'avoir des dispositifs réellement efficaces. Il s'agit d'éviter le paradoxe de l'application de lois sur la prévention des maladies professionnelles et le bien-être qui « rendent malades » les intervenants desdits dispositifs.

Alors quel antidote à la crise ? C'est l'équilibre. Bien sûr, l'équilibre ce n'est pas la perfection et l'équilibre est changeant. Cependant, dans l'exercice de son travail, trois leviers d'équilibre favorisent la prévention d'un vécu subjectif de crise et de souffrance :

- la relation au contenu de son travail ;
- les relations humaines au travail ;
- la relation à son institution.

Nous définissons la santé psychologique au travail comme l'état d'équilibre perçu, dans la relation entre le travailleur et son travail en tant que tel (contenu et processus), dans les relations humaines (collègues, bénéficiaires/patients, hiérarchie, partenaires) et dans le lien que le travailleur et son organisation entretiennent.

À ce titre, prenons l'exemple du travail de réseau plus populaire dans les années 1990 qu'aujourd'hui. Il est un levier de vécu subjectif source d'énergie et de ressources pour les professionnels. Le temps investi à tisser des liens avec le réseau, à ajuster les collaborations entre services, à faire connaissance entre intervenants, est du temps de travail et pas du « temps perdu ». Il y a de nombreux gains à se sentir reconnu, utile et solidaire dans un réseau professionnel, qu'il soit interdisciplinaire ou monodisciplinaire. Il est vraiment important que ce temps et ce travail dans un collectif de pairs, soit autour des bénéficiaires, soit autour d'une problématique, puissent être partie intégrante du temps et des objectifs de travail. Trop souvent, les professionnels font l'économie de ces rencontres faute de temps, faute d'argent.

Or il s'agit d'un capital immatériel précieux qui démultiplie les effets de l'action des professionnels. Le

maillage de réseau a fait ses preuves, tant au niveau des professionnels qu'au niveau des publics, pour constituer des filets de résilience.

L'enjeu est donc de penser et de mettre en œuvre les conditions favorables permettant d'atteindre l'« être suffisamment bien » des intervenants de l'aide, du bien-être et du soin.

Le monde de l'irréalité

Il y a quelque chose de très particulier dans notre monde professionnel contemporain : on dirait que les faits, la réalité n'existent plus, et, en même temps, tout est analysé sous l'angle d'une pseudo-rationalité.

D'un côté se trouvent les professionnels, avec leur volonté de bien faire, et même de faire le maximum, tenant compte de leurs compétences, de leurs valeurs, de leur éthique et des besoins criants observés ou exprimés devant eux.

D'un autre côté, des pouvoirs subsidants et des institutions subsidiées qui organisent le travail des professionnels, en fonction d'enveloppes budgétaires disponibles au détriment d'une vision et de projets bien définis assortis d'objectifs réalistes. En résultent sur le terrain des moyens non ajustés aux besoins.

Et l'observation de comportements de type débordement ou compensation de la part des professionnels : dépasser son horaire de travail pour aller conduire un usager sans ressource à un rendez-vous médical très important, accepter les contacts hors travail pour connaître les résultats de démarches déterminantes pour l'avenir d'un enfant, essayer désespérément de convaincre un bénéficiaire qui n'a pas de demande que les contraintes vont être salutaires, rencontrer des pairs et se former sur ses heures privées alors que la plus-value de l'acquisition de ces nouvelles compétences bénéficie au travail, reprendre les dossiers d'une collègue en arrêt pour épuisement professionnel...

Le surinvestissement permet de se sentir malgré tout utile ou en contrôle de quelque chose qui lutte contre l'impuissance éprouvée. Malheureusement, ces comportements, tantôt étiquetés de preuves d'engagement et de motivation, compensent les failles du système et masquent les manques. Ceci nuit indirectement à une évaluation juste des impacts délétères de la non-considération pour la réalité des besoins et des ressources nécessaires afin d'endiguer une problématique psychosociale, psychologique ou pathologique. Mais comment faire autrement ?

Les objectifs quotidiens de travail sont atteints par des dysharmonies qui coûtent aux professionnels.

Les rythmes de travail mettent en permanence le professionnel à l'épreuve du temps. Un phénomène que nous qualifions de *paratemporalité* s'observe. Le temps n'est pas considéré comme une ressource, mais une contrainte. Le rapport au temps, dans les projets au sens large du mot, est perverti par des demandes ou des attentes déraisonnables ou impossibles à rencontrer dans un temps qualitatif qui n'est pas estimé ou systématiquement sous-estimé.

Or, en psychologie, le temps psychique, subjectif, a son propre rythme, relatif. Telle la pression sur les intervenants socio-éducatifs pour stimuler ou contraindre des bénéficiaires à se « mettre en projet » en quelques mois, au départ d'une histoire de vie d'années chaotiques et mortifères dans laquelle le défi majeur est d'exister (dans le réel et le symbolique via le social) plutôt que de faire. Où l'enjeu est la confiance en soi suffisante que pour commencer à faire confiance aux autres, en la vie, en la société. Le temps psychique est celui des émotions, des envies et du sens dans une circularité qui amène la personne à avancer sur son chemin par des détours parfois, des irrégularités toujours.

Le temps chronologique est, quant à lui, à considérer rationnellement afin de construire des projets institutionnels et d'aide qui ont un tant soit peu de chances

de réussite. Cette rationalité se trouve dans une méthodologie de projet cohérente.

Il est frappant de constater les défauts de méthodologie pertinente et cohérente dans les projets psychosociaux. Nous sommes face à un autre paradoxe. Le rejet de la managérialisation des institutions publiques et associatives conduit à rejeter la part noble des nécessités de leadership ainsi que des processus et outils des méthodologies de projet. Et, d'un autre côté, les équipes du social souffrent du manque de clarté, de confusion entre des idéaux à atteindre et des activités à réaliser sans les moyens adaptés, du doute sur la pertinence de dispositifs qui prennent du temps et de l'argent sans résultats immédiats, voulant dire chiffrés aisément dans un tableau Excel.

Les méthodologies de projet existent, en principe, pour structurer le rapport au temps, la répartition équilibrée des énergies et la justesse des ressources utiles à consacrer au projet. C'est aussi une manière de tenir compte du réel. Il nous semble que c'est particulièrement cela dont ont cruellement besoin les institutions de services aux citoyens et leurs personnels. L'efficacité est érigée en idéal. Ce n'est pas une fin en soi, c'est un critère d'évaluation, une façon de mesurer l'atteinte d'une action et de la regarder avec intégrité. C'est anticipativement prévoir ce qui constituera la qualité de l'action en regard du but poursuivi. Le combat se fait sur une sémantique aux définitions et aux applications aussi variables qu'il y a de managers. Il nous semble que ce qui est dommageable, c'est le dogmatisme et la perte de ce que l'on pourrait considérer comme une éthique de gestion des groupes et des organisations.

L'ironie qui nourrit le paradoxe de la situation est que le secteur privé d'où soi-disant proviennent les « nouvelles pratiques de gestion » ne les utilise pas ou peu. On assiste à un fonctionnement du secteur privé diabolisé et dont l'inspiration dans les pratiques de terrain est caricaturée et mise en avant comme le « modèle à

suivre ». De nombreuses PME et de nombreux groupes privés sont, depuis les années 2000, à la recherche d'un modèle alternatif au trio performance, contrôle et concurrence. Avec plus ou moins de succès, certes, mais le mouvement est là. L'avantage de ces structures est qu'il existe en leur sein une réflexion, plutôt participative, sur les modèles et processus qui permettraient à l'entreprise d'entreprendre avec succès, en créant de la valeur ajoutée pour les humains au sein de l'organisation, et pas seulement pour l'actionariat.

Revenons plus simplement aux bases d'une logique de projet qui permettrait de soutenir les professionnels de l'aide et de la relation.

La structuration d'une action commence par l'analyse de la situation, ses déterminants et enjeux. Cette analyse doit être alimentée par les personnes au plus près de la problématique à traiter, jusqu'aux bénéficiaires du programme eux-mêmes. Ensuite, la question de la finalité est ciblée. Avec une attention particulière à distinguer cet idéal poursuivi (la finalité) vers lequel le professionnel ou l'équipe tend et les objectifs plus concrets. La finalité choisie est associée à une vision, mais aussi dit quelque chose d'une posture politique sur une problématique. L'important de ceci n'est pas méthodologique, mais bien l'impact direct que vont éprouver les professionnels et leurs responsables. En effet, la frustration et le découragement prennent leurs racines dans une tentative désespérée et désespérante de vouloir atteindre des finalités idéales. Par nature, elles nous guident, mais il est sage d'accepter humblement le caractère, certes éclairant, mais inaccessible, de l'étoile.

Entre des objectifs personnels (emplies d'idéaux), des collectifs militants très ambitieux (il en faut) et les demandes déraisonnables de prestations d'aide qui ne tiennent pas compte des réalités de terrain, mais uniquement des budgets, découpés en « équivalents temps plein », l'humain qui preste et l'humain qui reçoit ne sont pas dans l'équation. Pourtant ils sont bien là,

et c'est d'ailleurs tout le sens de l'action et du projet en principe : améliorer quelque chose pour les humains concernés.

Le temps chronologique – les heures – devrait s'estimer dans le cadre du choix des actions à entreprendre pour régler ou améliorer une problématique de départ. La vision au départ d'une observation des phénomènes, de leur compréhension et leur analyse nécessitent du temps difficile à estimer quand le contexte ou les éléments à l'œuvre sont complexes. Les humains et les relations qu'ils entretiennent sont par nature complexes.

Le manque de considération pour la complexité conduit les professionnels à l'impuissance. Les pouvoirs subsidiaires, les institutions et les intervenants eux-mêmes font « comme s'il » est possible de traiter, de soigner, de régler, de supprimer maladies, souffrances et problèmes en un temps record, pour autant que tout le monde soit « motivé, volontaire et résilient ».

Les souffrances des professionnels au travail prennent leur source dans des représentations erronées dès le départ, un contrat pipé entre le travailleur et son travail (activité et lieu institutionnel), ainsi qu'avec le public aidé.

Tout donner au travail

« Il faut tout donner » est une petite phrase déjà entendue à l'occasion d'une réunion d'équipe, face à un défi commun. Si le don intense dans le travail peut s'expliquer ponctuellement à l'occasion d'un projet particulier ou d'un événement nécessitant une mobilisation importante, en faire un absolu, une ligne de conduite quotidienne, laisse peu d'espoir sur un engagement durable. Bien souvent, cette injonction de type « coach sportif » ne se retrouve pas dans la bouche des responsables d'équipe, mais dans la tête des professionnels, qui ont conclu, au vu des conditions de travail, par exemple, le travail de deux personnes à effectuer seul, ou face au public aidé envers lequel le

professionnel perçoit une telle fragilité et vulnérabilité au monde, que le désir de « faire quelque chose » doit l'emporter quoi qu'il en coûte.

Si nous donnons tout au travail, que reste-t-il pour la maison ? Que reste-t-il pour ses proches et pour soi, que reste-t-il pour le « non-rempli », pour le temps vraiment libre, pour le temps de vivre et d'être ?

Le don de soi est depuis longtemps socialement valorisé dans les professions d'aide et, particulièrement, celles des soignants. Encore aujourd'hui, c'est un pré-supposé : « Ils ne travaillent pas pour l'argent, mais parce que cela donne du sens à leur vie. » Et ceci justifie donc que les professionnels de l'aide à autrui n'ont pas besoin d'un salaire aussi important que d'autres professions. Nous avons vu de la honte chez certains professionnels qui osaient imaginer demander une légère augmentation, en raison d'enjeux d'équilibre financier personnel.

Le don de soi va au-delà de faire son travail avec cœur et courage. Dans les professions de santé physique ou mentale et paramédicales, cela peut se traduire par un engagement au-delà des heures, en l'absence de contrepartie.

C'est particulièrement le cas pour les statuts précaires que sont les stagiaires, parce que « c'est normal, nous aussi, on a beaucoup travaillé étant jeune et sans rouspéter ». L'ancienne génération semble complètement occulter le contexte macrosocial et les états des institutions tiraillées entre les budgets des pouvoirs subsidiaires centrés sur les économies et un personnel difficile à trouver, à garder et, donc, des équipes en sous-effectifs chroniques.

Les jeunes générations, souvent étiquetées de plus difficiles à l'engagement et au travail, se positionnent simplement, d'une part, en raison de ce que nous leur avons transmis : le sacro-saint développement personnel comme finalité et le bonheur personnel au travail comme idéal. Et, d'autre part, dans un contexte dans

lequel les institutions de soins sont à flux tendu avec des exigences en augmentation.

La contrepartie devrait à tout le moins être la reconnaissance de ce don, en fait plutôt du bénévolat auprès d'une organisation et d'une équipe qui, sans cela, ne pourrait assurer les prestations auprès des bénéficiaires.

Le principe du travail rémunéré par différence avec le travail bénévole est qu'il est réalisé par une personne ayant un intérêt, une contrepartie officialisée dans un contrat dont les termes clarifient l'objet du travail, mais également sa durée et les éléments de la contrepartie. Tout ce qui sort de ce contrat peut être considéré comme du bénévolat. Bien sûr, il est parfois volontaire. Mais, lorsqu'il est involontaire et plutôt permanent qu'exceptionnel, la facture de soi s'alourdit. L'enjeu est donc de passer du « don de soi » au « travail de soi », afin d'en différencier les conditions avec conscience.

Dans un métier d'aide à autrui, le travail de soi et sur soi est inévitable. S'il est opéré en conscience et soutenu par le cadre institutionnel, il permet de prévenir les souffrances de l'ego de type « je ne suis pas assez », « je ne fais pas assez bien ».

Le travail sur soi, le plus connu des thérapeutes, nous invite à manier l'art du reflet, de l'introspection et de la réflexivité. Il permet de clarifier ce qui m'est propre et ce qui est d'un autre ordre. L'objectif est la conscience profonde de soi pour se comprendre, du latin *comprehendere*, saisir ensemble. C'est l'inverse de « se mettre de côté » pour aider l'autre. Il y a une idée de contenir en soi et d'inclusion dans un ensemble. C'est se concentrer sur soi non pas pour viser l'ego, mais pour mieux pouvoir se concentrer sur l'autre, une fois la considération de soi comprise. Cela permet de quitter une posture sacrificielle au profit d'une posture empathique. Ce travail sur soi va demander souvent l'aide d'autres confrères ou consœurs dont le rôle est l'accompagnement de professionnels dans une visée de supervision.

Il n'est ni mécanique ni simple et, comme dans la relation d'aide aux publics, il est basé sur la confiance avec la superviseuse ou le superviseur, et nécessite des processus qui ont une durée difficile à estimer.

En fait, l'accès à un espace de travail sur soi ne fait pas partie de la formation de base, mais est le corollaire d'un travail de terrain dans lequel le *travail de soi* est rendu nécessaire. À ce titre, il est partie intégrante du travail et doit être inclus dans la rémunération des professionnels en contrepartie du *travail de soi*. Le salaire couvrant le travail opérationnel et les heures données.

Le travail de soi est constitué par les énergies psychiques et physiques personnelles octroyées, en conscience, à autrui, dans le cadre d'une relation professionnelle d'aide, délimitée dans le temps et dans l'espace.

Retrouver du souffle

Conscience et deuil, le prix de la chute

Le deuil est ce processus intérieur par lequel nous passons lorsque nous perdons quelque chose qui nous importe. Le deuil n'est pas une maladie. Bien au contraire, il nous aide à intégrer cette expérience de perte. Il se déroule en étapes, et un professionnel qui chute ne fera pas l'économie du deuil. Ce n'est pas parce que les processus psychologiques ne sont pas des pathologies qu'ils ne font pas souffrir. Nous n'avons pas besoin de mettre nos émotions et nos sentiments dans des boîtes diagnostiques pour qu'ils soient reconnus par nous et par les autres. C'est d'ailleurs pour cette raison que je ne parlerai pas ici de tels ou tels syndromes, ni de tel trouble pathologique au travail, et que je centrerai mon propos sur les souffrances légitimes.

La première étape va consister en une opération simple et qui semble évidente, mais très difficile, lorsque, comme le dit l'expression, on est le « nez dans le guidon ». Il s'agira dans un premier temps, par tous les moyens possibles, de prendre du recul pour un petit moment. Ce recul peut se faire seul à l'occasion d'un temps, hors du travail, de vacances, tranquille, d'un temps de discussion avec un ou une amie ou, malheureusement, lors d'un temps d'arrêt forcé. En particulier chez les professionnels de l'aide, qui, comme nous l'avons vu plus haut, sont davantage dans le don de soi, sans limites, que dans le travail de soi, dans un cadre sécurisé et balisé. Il faudra donc parfois une *chute*, un moment où l'intervenant n'en peut plus, chute qui sera souvent trop vite qualifiée de « burn out ». Une chute pour s'arrêter vraiment et regarder son objet travail.

La prise de conscience de la limite sera donc synonyme de souffrance et d'une particulière difficulté à faire le deuil d'un cadre de travail et de réalités qui ne sont pas comme on l'espérait. C'est pour cela qu'il sera souvent nécessaire d'être accompagné dans ce processus de prise de conscience et de deuil. Cela peut se passer avec un proche de confiance ou avec un professionnel de l'accompagnement des souffrances au travail. Étant donné la solitude vécue dans ces moments, il peut être alors salutaire de faire ce travail en groupe de personnes ayant des vécus similaires dans un processus facilité par un professionnel.

Accueillir sa propre souffrance et pouvoir la partager, ce n'est paradoxalement pas si simple pour des professionnels qui le font toute la journée avec la souffrance de leur public. Et ce n'est pas simplement parce que, comme d'autres « cordonniers, ils seraient mal chaussés ». D'une part, pour « tenir le coup », les professionnels évitent ou limitent le fait de se connecter aux impacts qu'a leur travail sur eux. Les psychothérapeutes ou les intervenants qui travaillent dans un certain cadre clinique jonglent avec les effets du transfert et du contre-transfert. D'autre part, ces derniers sont aux prises avec un secret professionnel très utile, mais très strict, qui ne permet pas de raconter sa journée de travail en famille pour « ventiler ». Enfin, le travail avec certains publics qui n'appellent pas l'empathie, mais plutôt l'antipathie, voire le dégoût, comme le sont les auteurs de violences et d'agressions, les condamnés par la justice en général, demande d'avoir face à soi des interlocutrices et interlocuteurs avertis et ouverts.

La nécessité de partage entre pairs, accompagnés ou pas, est d'autant plus précieuse que les souffrances des professionnels sont cachées, minimisées ou tues.

La conscience passe plus facilement par la verbalisation, à soi et à d'autres qui, face à nous, nous donneront immanquablement du feedback et nous permettront de nous réajuster et de réfléchir plus loin en retour. Tout ne doit cependant pas être dit à tout le

monde. Cette idée, bien ancrée dans le sens commun, « il faut parler », peut faire autant de dégâts que d'avoir des effets bénéfiques.

Lorsque notre esprit et notre cœur sont asphyxiés, nous élaborons les choses avec une certaine lenteur. Dans notre monde à la temporalité galopante empreinte d'un sentiment d'urgence permanent, les personnes dans une posture d'accueil de ce que l'on partage au rythme qui nous convient est plutôt rare. Trouver un interlocuteur ou une interlocutrice capable de faire cela sera notre premier travail.

Le deuil d'un travail idéal dans un contexte parfait se fera d'autant mieux en collectif de pairs.

Dans cette étape, l'intention est de diminuer le sentiment d'oppression. Celui-ci s'accompagne de culpabilité qui nous empêche d'accueillir le cœur de ce qui nous fait tant souffrir : ne plus se reconnaître, avoir l'impression de devenir incompetent, douter de tout en se sentant complètement épuisé. La culpabilité sera d'autant plus forte que nous avons tenu longtemps dans l'adversité et que nous sommes une personne solidaire avec les collègues.

Sur quoi cette prise de conscience porte-t-elle ? Principalement sur le décalage qui existe entre nous et le travail, entre nous et son objet et/ou ses processus, d'une manière telle que nous nous sentons perdus.

Dès l'instant où les sentiments et les émotions vont émerger, en particulier la colère et la tristesse, ce sera l'indicateur que le processus de deuil a commencé, ce qui est plutôt une bonne nouvelle. Ces deux émotions en particulier sont importantes, car elles nous signalent, très clairement, que la situation ne nous convient pas et, d'autre part, que nous avons une ou plusieurs pages à tourner pour poursuivre notre chemin.

La troisième étape est celle de l'analyse des déterminants de la colère en nous : qu'est-ce qui ne nous

va pas dans notre situation professionnelle actuelle ? Qu'est-ce qui nous irait ? Quel serait le plus petit changement ou premier pas salutaire ?

Il n'est pas nécessaire d'opérer de grande transformation, de gravir les sommets du changement pour avoir un effet bénéfique sur notre état intérieur. Quelques petites choses accessibles et réalistes valent mieux que les grands virages.

Et viendra, enfin, le travail de renoncement. Ou, autrement posé, qu'est-ce qui nous déçoit profondément, nous attriste et sur quoi n'avons-nous pas de prise ?

Les éléments de réponse à cette question, il va falloir les regarder avec courage et les enterrer au fond de notre jardin intérieur sans mausolée. Dans cette étape, il sera nécessaire de mettre hors de nous ces choses dérangeantes qui, probablement, ne changeront pas et vis-à-vis desquelles nous nous sentons impuissants. Un rituel peut nous aider à symboliquement enterrer ce qui est perdu : croyances, projets, réalisations, améliorations tant attendues... écrire ou représenter les éléments et les brûler en exprimant nos regrets. Créer une sculpture organique qui représente notre tristesse et la déposer en forêt. Utiliser notre créativité comme ressource, sans tabou.

Au-delà des renoncements, cette étape est celle de la joie du chemin accompli. Prendre la mesure des réalisations et, plus fondamentalement, des impacts que nous avons eus sur autrui. Nous n'avons peut-être pas souvent de retours sur le devenir des personnes que nous avons accompagnées, accueillies, aidées. Et pourtant, il est tellement fréquent d'entendre un intervenant ultérieur recueillir la parole d'une personne qui témoigne de l'importance du geste ou du mot juste d'un professionnel qui a tout changé pour elle.

En période de deuil, l'énergie disponible est limitée et l'esprit a du mal à se concentrer. Il est aidant de se ménager des temps de centrage en priorisant ses contacts avec le « monde extérieur ». Des connexions

qualitatives et dosées. En effet, ce qui nous a fait souffrir est passé par les relations à autrui. Soigner et choisir les liens qui nourrissent et apaisent va être thérapeutique. C'est aussi une piste pour rééquilibrer nos énergies quand nous nous sentons approcher trop près de la limite.

Se (re)connecter au(x) sens

Il fut un temps où vous étiez plein d'énergie, de volonté de changer le monde. Il fut un temps où vous étiez convaincu de poursuivre vos rêves dans le meilleur métier qui soit. Mais, au fond, pourquoi ce choix ? Qu'est-ce qui vous a mis sur cette voie de travail et, avant, de choix d'étude ou de formation ? Qu'est-ce qui vous a permis d'y rester ? À quoi rêviez-vous comme futur ? A contrario, qu'est-ce que vous n'auriez jamais fait « pour tout l'or du monde » ?

Identifier les déterminants de vos choix de départ vous permettra de vous connecter à nouveau à vos mobiles (ce qui vous a porté et incité à agir) et moteurs internes. Les regarder avec juste ce qu'il faut de nostalgie, mais surtout de bienveillance envers vous-même, plus jeune et sans doute plus naïf.

Cela parle de qui vous étiez et de qui vous êtes encore, avec une vision différente. Cela parle également de qui vous vouliez être, ce qui peut ne plus être le cas aujourd'hui.

Grâce aux deuils de l'étape précédente, vous pouvez explorer ce qui a du sens aujourd'hui, quels que soient vos choix passés. Le pire serait de vous dire « parce que cela a toujours été comme ceci ou comme cela ». Qu'est-ce qui compte vraiment, dans votre vie en général ? Est-ce plutôt de réaliser des choses ? Est-ce plutôt la qualité relationnelle, quelle que soit l'activité ? Aimez-vous le calme ou plutôt quand cela bouge autour de vous ? Aimez-vous l'aventure et les surprises ? Vous sentez-vous plus confortable lorsque vous savez ce qui va arriver, quand et comment ? Il

est probable que ce qui vous convient dans la vie en général est également ce qui vous mettra en équilibre au travail.

Les croyances évoluent avec la vie. Quelles sont vos croyances fondamentales aujourd'hui sur vous, les autres, le monde ? À quoi voulez-vous contribuer vraiment ?

Soit vous démarrez votre carrière, et la question du sens est également celle de ce qui va vous nourrir en termes d'apprentissage. Qu'avez-vous envie d'apprendre dans les mois et les trois prochaines années ? Soit, vous avez déjà « roulé votre bosse ». Si vous regardez votre horizon professionnel à l'aune de la retraite, que voudriez-vous avoir résolument accompli ? Dans ce que vous avez déjà réalisé, qu'est-ce qui a eu le plus de sens pour vous ? Si vous ne pouvez plus faire qu'une seule chose demain, ce serait quoi ?

Il est également intéressant d'explorer vos motivations plus inconscientes. Qu'est-ce qui vous guide profondément ? Quels sont les bénéfices que vous retirez de la situation actuelle déplaisante, mais dans laquelle pourtant vous restez ? Ceci pourrait vous parler de vos peurs ou des mécanismes de défense que vous avez mis en place. Un accompagnement clinique ciblé peut être ici utile grâce à la guidance d'un thérapeute.

Une source de souffrance peut provenir du flou sur le sens de votre travail personnel au sein de votre équipe. Dans ce cas, demandez-vous ce qui correspond le plus au sens et à la complémentarité dans l'équipe, et faites une proposition. Même en ayant un profil de fonction, l'important est de bien circonscrire votre ou vos rôles. En effet, le flou sur les rôles crée de la confusion sur le cap à suivre et, de surcroît, peut conduire à des conflits de personnes.

Se reconnecter au sens, c'est regarder ce qui a le plus de valeur. Ce travail exploratoire est également intéressant à faire en équipe autour de ce qui détermine la spécificité de votre service ou de votre institution.

Qu'est-ce qui manquerait à votre secteur, votre région, au monde, si, demain, votre service venait à fermer ? Le fonctionnement quotidien, pressé et rempli nous laisse peu l'occasion de partager et d'interroger les visions en équipe. N'hésitez pas à proposer de travailler les questions de sens lors de moments favorables comme les mises au vert, si vous avez la chance d'en faire, ou lorsque l'équipe réfléchit à un nouveau projet.

Le corps, le grand absent ! Les professionnels avec un rôle portant sur la santé psychologique et la santé mentale négligent souvent leur corps et ses nombreux appels à l'aide. La connexion aux (cinq) sens peut venir contrebalancer la perte de sens vécue au travail ou le « trop-plein » éprouvé comme dépourvu de sens. Que trouvez-vous beau, harmonieux, paisible dans la vie, produit par les humains ou dans la nature ? La quantité compte ! Dans les métiers humains, pour de bonnes raisons, nous avons l'habitude de regarder les choses sous l'angle qualitatif. Quand il s'agit de votre santé et de votre équilibre, le quantitatif compte également, en particulier sur le contenu. Écouter les récits, accueillir les émotions, soutenir les fragilités, cela peut nous envahir au point de biaiser notre regard sur la vie et ses beautés. Veillez à tenir à l'œil les comptes pour équilibrer vos connexions à la violence, la mort, la maladie, la folie ou la barbarie et celles relatives à la joie, à la gentillesse, à la légèreté, à la générosité et au vivant. Une balade en forêt mensuellement ne suffira pas. Il faudra veiller à équilibrer les quotas sur une base hebdomadaire.

Depuis son retour de congé de maladie, Ysaline veille à équilibrer ses suivis individuels. Selon la problématique, elle essaie de ne pas mettre les cas les plus lourds sur la même journée. Dans son planning, plus question de mettre à l'horaire le début d'un entretien à la même heure que la fin du précédent. Quinze minutes lui permettent de souffler un peu, d'organiser ses notes et de se préparer pour le rendez-vous suivant. Grâce à cela, ce n'est pas la grande facilité, mais elle tiendra

durablement. Occasionnellement, Ysaline fait le tour du bloc en marchant et pense aux bons moments passés entre amis il y a quelques jours.

L'alternance de temps de travail et de moments de pause, dans l'exercice de son activité, a des vertus préventives en termes de stress cumulatifs.

Pour les professionnels qui ont payé le prix fort et dont la mission en contexte pénible s'est soldée par un arrêt de travail, la reconnexion aux cinq sens se fera progressivement et de manière la plus simple possible : sentir, toucher, regarder, écouter et goûter. Soulignons qu'il serait pertinent, du côté des employeurs, dans le cadre de programmes de réintégration après une absence de maladie pour raisons psychosociales, de réfléchir prioritairement aux failles systémiques organisationnelles ou institutionnelles et de prendre des mesures. La question du sens respecté, c'est d'agir sur les causes dans une vision globale et sur les déterminants ou précipitants. Trop souvent, à nouveau, l'invitation se fait au niveau individuel pour travailler les capacités psychiques et cognitives.

Le salut dans un collectif harmonieux

Par analogie avec la musique, dans une équipe de professionnels, l'harmonie sera le résultat de la manière de combiner les accords et les singularités de ses membres. Si nous n'avons pas de pouvoir sur les instruments des autres, nous en avons dans notre manière de nous connecter à eux, de faire des demandes, de tenter de nous accorder.

Le facteur « harmonie » relationnelle au travail est un puissant facteur de protection des souffrances. Nous sommes des êtres sociaux. C'est-à-dire que, même si nous aspirons à l'autonomie et à la liberté, dans le même temps, nous restons dépendants les uns des autres, comme c'est le cas depuis notre naissance. Nous avons fondamentalement besoin que d'autres humains « s'occupent » de nous à notre venue au

monde, contrairement à d'autres espèces. En grandissant, les stades de notre développement nous conduisent à vouloir davantage de liberté et d'expression de notre singularité. Indépendance de notre identité, indépendance financière, indépendance pour se mouvoir librement.

Au niveau social, l'indépendance n'existe pas vraiment. Notre société valorise et individualise la responsabilité, la performance et la débrouillardise. Dans les organisations, les processus en matière de gestion de ressources humaines sont paramétrés dans ce sens : évaluation individuelle annuelle, la prime en fonction des performances personnelles, les taux de présence ou d'absence pour mesurer la santé au travail, le screening des personnalités des membres d'une équipe pour en améliorer la cohésion...

Ce faisant, tout cela nous donne l'impression d'être seuls. « Qui veut peut. » Or il est intéressant d'observer que la première chose que les professionnels citent lorsqu'on les interroge sur les moyens mis en œuvre pour « tenir le coup » ou bien vivre leur travail est identifiée dans la nature et la qualité des relations avec les collègues.

Le premier collectif ressource dans la sphère professionnelle est le collectif équipe.

« Faire équipe » suppose une action volontaire (faire) et un ensemble de personnes organisées en groupe (équipe). Il n'est pas nécessaire que tous les membres aient le même degré de volonté. Deux tiers du groupe suffisent. Pour constituer un groupe, il est en revanche nécessaire de clarifier ce que l'on va faire de commun ensemble.

Quel est notre but de groupe ?

Vers quoi voulons-nous aller ensemble ?

Quels sont nos idéaux partagés ?

À quelle amélioration du monde ou de la situation de notre public voulons-nous contribuer ?

Ces questions permettent de coconstruire une vision du destin commun choisi. Et ce choix, fait en conscience et porté à plusieurs, est en soi préventif. La responsabilité devient collective et plus seulement de notre seul recours. Le choix d'orientation des grandes actions du groupe va permettre de cibler le champ d'actions ultérieures aux autres niveaux. Il sera alors possible d'établir des priorités collectives dont chaque professionnel pourra s'emparer dans le cadre de son travail individuel. C'est une façon de rendre le collectif présent dans le travail, avec soi, même quand on est seul sur le terrain.

Certes, le manque de temps, les évidences supposées sur la clarté des missions et les processus RH individualisés vont être autant d'obstacles à contourner. Mais le jeu en vaut la chandelle.

Faire équipe nécessitera de faire la balance entre les aspirations individuelles et les nécessités du collectif. Un subtil équilibre dans lequel le rôle de chacun et chacune est clair et dont l'intérêt et l'importance sont soulignés authentiquement. Et, d'un autre côté, les décisions de programmes et d'activités ainsi que les processus de travail et de vie en commun seront calibrés sur le sens du collectif et les raisons qui font que l'institution existe pour tel ou tel public.

« Être en équipe » demande de se connaître suffisamment pour pouvoir se respecter personnellement et professionnellement et se faire mutuellement confiance. Les espaces et temps collectifs de rencontres seront favorisés et organisés plutôt par la personne ayant le rôle de leadership officiel. Mais chaque professionnel peut choisir d'en savoir un peu plus sur ses collègues, ce qu'ils aiment, ce qui les enthousiasme, et pas seulement dans le travail. Rencontrer l'autre sur son terrain ne demande pas beaucoup de temps et de moyens. Il n'est pas non plus nécessaire de relever de grands défis sportifs collégiaux pour s'apprécier et se connaître. Un point d'attention résidera dans le respect du principe de réalité. Il est, en effet,

important d'équilibrer ces temps collectifs aux temps individuels. Par exemple, il est important de réguler le taux acceptable de jours de télétravail, tout comme le quota supportable de « temps partiels » qui morcellent aujourd'hui les équipes et pourrait introduire un paradoxe sur l'espace-temps « être en équipe ». Les temps informels sont possibles et nourris par de l'espace transitionnel. C'est-à-dire tous ces petits moments de mini-pause, de rencontre fortuite et de connexions. La joie est alors dans le lien humain, source de motivation des professionnels.

Dans cet espace collectif, à ressources humaines finies, le temps consacré aux choses est précieux. Le but n'est pas de rentabiliser le temps, mais de veiller à ce que les énergies de chaque membre soient préservées précieusement et utilisées à bon escient. La « loi des deux pieds » ou loi de mobilité en est une piste inspirante. Il s'agit d'une règle, à côté de la liberté d'expression, faisant partie du cadre d'un processus de réunion permettant la cocréation de solutions pour traiter d'un problème complexe. « Le Forum Ouvert » est une méthode d'exploration collective créative.

La loi en question dit que si dans le cadre d'une réflexion en sous-groupe du dispositif, une personne n'apprend rien ou ne contribue pas, elle est libre de se mettre en mouvement. Ceci pour donner la permission d'aller là où notre présence a du sens. Cela vient contrer les coutumes de réunions chronophages et énergivores et dans lesquelles les participants ne voient pas forcément la plus-value de leur présence, mais restent.

Demandez-vous, en amont de votre prochaine réunion d'équipe, ce qui vous permettrait de contribuer et/ou d'apprendre quelque chose. Est-ce le format, la logistique ? Est-ce l'information sur l'ordre du jour et la manière de pouvoir y ajouter un point ? Est-ce l'équité du temps de parole ? Ou peut-être simplement de prendre quelques minutes en amont pour s'y préparer ?

Le deuxième collectif ressource dans la sphère professionnelle est le collectif de pairs.

Investir un espace de pairs professionnels, issus d'institutions ou d'équipes différentes, favorise le soulagement de prendre du recul à plusieurs et de partager le poids des responsabilités et difficultés. Cela met les professionnels en posture de recevoir de l'aide plus aisément. C'est une situation de pré-supposés compris, car « ils savent ». Une posture « en miroir » également, qui peut être déformant ou différent, mais qui facilite la réflexivité en tout cas.

Les rencontres peuvent être formelles ou pas. Comme pour tout groupe, il sera important de clarifier le but commun, les modalités de fonctionnement et les frontières.

Le troisième collectif ressource utile aux intervenants est le collectif de réseau.

C'est le lieu de la richesse de la rencontre avec d'autres disciplines et d'autres cliniques. Qui pourrait prétendre appréhender seul les pistes pour aider une personne et sa famille au mieux ? Le corollaire de la complexité est le regard pluriel sur les situations. Pour les comprendre plus complètement et pour en partager la responsabilité. Les pratiques de réseau ont été étudiées depuis longtemps. Nous gagnerions à en voir plus sur le terrain. Quels en sont les avantages ? Du côté des bénéficiaires, les pratiques de travail en réseau les mettent au centre du dispositif.

De cette façon, ils sont le point focus des divers intervenants. La communication en travail de réseau est spécifique. Elle est organisée par les intervenants autour de la personne en souffrance ou en besoin. Le bénéficiaire d'aide n'est pas en charge de la communication, une fois le réseau installé et officialisé. La personne ne doit pas répéter son récit et exprimer ses besoins à de multiples reprises, ce qui, dans les cas de vécu victimaire, peut exacerber l'intrusion traumatique. Un autre bénéfice est le sentiment d'être « pris

en charge » pas dans le sens de mis en dépendance, mais dans celui d'exister dans un maillage social, d'être reconnu à sa juste souffrance. Cela donne de la sécurité qui elle-même induit la confiance. Du côté des professionnels, le travail de réseau leur procure les mêmes sentiments : reconnaissance, partage du poids des contenus, contributions et apprentissages.

Retrouver l'harmonie individuelle

Notre musicalité intérieure résonne bien quand les différentes parties de nous sont en cohérence et en paix. C'est l'absence de conflits, entre nous et le monde, entre nous et les autres. Particulièrement pour les professionnels, cela se marquera dans l'absence de conflits intérieurs douloureux. Conflits de valeurs, conflits de paradoxes, conflits engendrés par la culpabilité. L'harmonie, c'est l'accord, mais c'est aussi le fait que diverses parties le soient en cohérence avec une certaine fin.

Au niveau individuel, rechercher un travail qui nous ressemble plus qu'il nous dissemble est essentiel à l'harmonie. L'harmonie dans un contexte professionnel peut s'appuyer sur les leviers de la santé au travail : dans le contenu, dans les relations interpersonnelles et dans l'institution (organisme) dans laquelle il s'opère. Une attention particulière aux ressources peut être consacrée à chaque levier (renforcement horizontal) ou à l'équilibre des leviers entre eux (renforcement vertical). Les deux seront une source d'équilibre. De façon transversale, la question peut se poser en analysant ce qui constitue nos lieux d'usure pour les prévenir ou les traiter et, a contrario, nos lieux ressources. Du côté usure, ce sont toutes les tâches, situations ou tous les types de personnes rencontrées qui nous amènent un sentiment d'impuissance, qui sont à la source de fatigue, de lourdeur, ou qui nous prennent beaucoup d'énergie. Les repérer, les classer par intensité et, en parallèle, avec le maximum de clairvoyance possible, identifier ceux sur lesquels nous avons le maximum

de contrôle, cela nous permettra de les limiter ou, à tout le moins de nous en méfier. Le plus intéressant pour la balance de nous en méfier. Le plus intéressant pour la balance est d'identifier nos lieux ressources. C'est-à-dire les tâches, les situations ou les profils de personnes qui nous apportent de l'énergie, de la joie, un sentiment de satisfaction, qui motivent. En veillant à l'équilibre de ces éléments sur les trois leviers, nous mettons en œuvre une prévention transversale.

L'harmonie avec le contenu

En quoi ce que je fais – mes tâches, les sujets sur lesquels je travaille, ce que j'ai à entendre et à écouter – me semble important dans notre monde ? En quoi les processus de travail (le comment) me correspondent ? Comment je ressens les histoires de vie du public que j'essaie d'aider ?

Une assistante sociale, devenue formatrice, s'est aperçue que, malgré sa grande motivation à transmettre, être exposée et s'exprimer devant un groupe représente une source de stress qui ne diminue pas avec l'expérience. Une thérapeute est aujourd'hui usée d'écouter les victimes de violences intrafamiliales. Elle souhaite toujours les aider, mais entendre des histoires de violence et de conflits en permanence n'est plus possible. Un assistant social se sent découragé d'écouter les mêmes justifications peu authentiques et manipulatoires des auteurs d'infractions qu'il accompagne.

L'harmonie ressentie dans le contenu de son activité professionnelle est intimement liée à la manière dont on exerce son métier. Pour les professionnels de la relation, cette notion prend une dimension particulière : ils ne disposent pas d'outils extérieurs détachés de leur personne, ils sont eux-mêmes l'outil de leur pratique. Cette métaphore souligne à quel point leur implication personnelle est essentielle et centrale dans la relation d'aide.

À l'image de tout outil, qui nécessite d'être adapté à la tâche, entretenu, diversifié et révisé régulièrement,

le professionnel doit s'interroger sur sa propre adéquation aux rôles qu'il est amené à tenir. Se sent-il suffisamment compétent et outillé pour faire face aux différentes situations rencontrées ? L'attention portée à soi-même, le « bichonnage » de son propre outil, devient ici fondamentale. Il s'agit de se demander comment prendre soin de soi dans l'exercice de ses fonctions : est-on isolé dans son rôle ou dans ses projets, ou bénéficie-t-on d'un soutien régulier ou de la possibilité de travailler en co-intervention ?

L'accès facilité et fréquent à des formations, à des interventions extérieures, à des supervisions ou encore à des évaluations constitue un moyen pour prendre soin de son « outil » intérieur. Ces espaces de ressourcement et de réflexion permettent de rester en phase avec les exigences de sa pratique et de maintenir une cohérence entre son engagement personnel et la réalité de son métier.

Disposer d'une approche consciente dans votre contenu de travail aide. Il s'agit de dépasser l'application d'une théorie ou d'une thérapeutique unique (« *One fits all* ») au profit d'une vision large et personnelle de votre pratique professionnelle. Valeurs, finalités, objectifs, méthode, outils, principes composent votre approche. Des objectifs cliniques de travail clairs et choisis en équilibre avec vous vont les rendre atteignables, mais aussi partageables avec des tiers. Lorsque vous travaillez en pluridisciplinarité, la première étape consiste à mutuellement s'expliquer la vision que l'on a de la santé psychologique, de ses déterminants et des buts spécifiques poursuivis. Dans une approche définie et claire, la question des valeurs est traitée via le cadre éthique que l'on se choisit et le code déontologique auquel on doit se conformer. Revenir au cadre procure de la sécurité et un peu de contrôle.

Le rapport au contenu pour des professionnels en santé psychologique ou en travail social est semé d'embûches et de grandes joies liées à des petits succès. Dans la rencontre avec les publics aidés par

les intervenants, les questions au cœur du travail toucheront à l'existence, la vie, l'humanité, la mort. Ces questions ne se traitent pas facilement de manière technique, mais plutôt existentielle, philosophique. Instaurons la réflexion personnelle sur ce que cela nous dit de l'autre, de nous et du monde, pour sortir de l'impact brut des récits des aidés. L'éthique est ce qui peut nous éviter la tentation de l'hypertechnicité thérapeutique qui enferme et exclut. L'éthique fait appel au discernement, à la réflexion et à l'humanité.

Au cœur de l'harmonie avec le contenu de notre travail, il y aura, pour conclure, la manière dont vous vivez le rapport au temps. Comme nous l'avons vu plus haut, dans les raisons de l'asphyxie des professionnels, il y a deux types de temps à considérer. Le temps chronologique et le temps subjectif. Afin de rester en équilibre, les deux dimensions du temps sont à inclure dans votre projet personnel. Le temps chronologique fait appel à la rationalité, l'objectivité du temps qui passe hors de notre contrôle. Vous concernant, il sera important d'évaluer et de prévoir les périodes de temps utiles que requièrent le temps clinique, plus globalement de prestation, le temps de formation ou de supervision, les temps de préparation, les temps d'équipe, de réseau et, de pause. Si le travail peut varier et comporter des imprévus, sollicitations de collègues ou de personnes externes pour lesquelles vous ne pouvez pas postposer la réponse trop loin, pensez à prévoir entre 5 et 20 % de libre dans votre agenda selon la fréquence réelle des interruptions. Ajoutez de la marge pour les temps informels souples (5 %). Ce dernier temps est utilisé pour les connexions sociales dont les échanges permettent souvent de résoudre ou de clarifier des petites choses utiles au travail. Les incertitudes cliniques ou organisationnelles appellent des marges.

Au plus le temps chronologique sera respectueux des réalités de terrain, au mieux votre temps subjectif, éprouvé, sera paisible. Ce dernier est celui de

l'équilibre vécu au niveau émotionnel. C'est votre baromètre interne. Trouvez-vous le temps long ou plutôt comme inexistant, rapide ou agité ? Être à l'écoute de ses émotions guide vers ses besoins. La colère invite à un changement quelque part, même un petit mouvement (de côté ?) ou à poser une limite. La peur indique la nécessité de se protéger et de se mettre à l'abri, d'éviter une situation ou une relation pénible temporairement, de faire « porte close », de se rapprocher de personnes de confiance. La tristesse dit le besoin de tourner une page, c'est la douleur du deuil. La joie permettra de se connecter aux autres et de se ressourcer.

L'harmonie dans les relations

L'enjeu est de s'aménager un tissu de relations confortables et dans lesquelles le lien et la coopération sont possibles. Par définition, la coresponsabilité est de mise bien entendu. Cependant, le fait d'initier un lien qualitatif peut vous apporter beaucoup. Ne prenez à votre charge que ce qui dépend de vous. Que viser comme objectifs pour établir des relations harmonieuses ? Le socle le plus solide est constitué par la confiance. Cette dernière ne se déclare pas, mais se construit patiemment et via trois choses : la loyauté relationnelle, l'authenticité et la cohérence. Du temps qualitatif investi dans les périodes calmes ou positives crée de l'espace pour des connexions humaines précieuses dont les effets se sentiront lorsque le climat ou les aléas externes seront moins favorables. C'est une question de joie et de prévention.

Les relations avec votre public nécessitent un positionnement et une conscience quant à votre rôle et à ses limites. Le verbe « aider » se conjugue de multiples façons et les attentes des bénéficiaires peuvent s'étendre jusqu'à des zones qui dépassent largement votre mandat ou votre zone d'impact. Ne vous aventurez pas trop loin, cela en déresponsabiliserait d'autres.

L'harmonie avec votre organisation

Une exploration minutieuse du contexte de travail se joue dès votre intérêt pour un emploi. Trop souvent, les recrutements sont organisés ou perçus dans une dimension unidirectionnelle, trouver « la » personne qui va convenir à l'organisation et à la fonction, trouver un travail basé sur l'analyse du profil de poste annoncé. L'exploration va dans les deux sens et est importante à faire, tout autant sur le contexte sectoriel, la culture institutionnelle, le style de leadership, les méthodes d'organisation et de gestion, les dépendances de l'organisation aux pouvoirs qui la soutiennent et leurs implications, la vision et les actions sur la prévention, les attentes de rôle, l'ambiance dans l'équipe...

Ensuite, si vous avez signé en conscience, vous pourrez jouer votre part : contribuer et/ou apprendre. Veillez à rester relié à votre organisation par l'information et la communication. Le sentiment de rupture avec l'institution est source d'une douleur souvent sous-estimée et fait crise pour de nombreux professionnels de l'aide.

Se relier à son organisation, c'est exprimer ses besoins pour mener à bien ses missions et veiller aux conditions de travail et à leurs impacts sur les publics aidés, afin de prévenir la « violence institutionnelle », sans en être complice. Oui, la résistance est parfois dure, mais bien plus dure encore serait une organisation déshumanisée et décalée des réalités de terrain. Parfois une entité aura besoin d'être *désinstitutionnalisée* pour se réinventer. L'institution (organisme) a besoin d'évoluer dans ce qu'elle institue pour s'ajuster aux besoins du public et aux enjeux évolutifs qui l'entourent. Ainsi, pour rester en harmonie, les acteurs de terrain contribuent à ajuster les visions de ce qui serait pensé « d'en haut » avec une vision linéaire.

Soigner ses contrats

Comme vous l'aurez compris, vos idéaux ne suffiront pas à vous prémunir du risque d'épuisement ou de désenchantement, que du contraire, si vous les confondez avec ce que vous pouvez réaliser et qui dépend de vous. S'ils se cumulent avec des attentes irréalistes de votre public cible ainsi que des objectifs irréalisables de votre cadre, c'est la chute garantie.

Avec qui passer des contrats ? D'abord avec soi. Prendre quelques minutes avant chaque action d'aide pour, soit se rappeler, soit choisir, l'objectif que vous visez à ce moment-là précisément. C'est-à-dire dans ce qui dépend de vous, et seulement de vous, qu'allez-vous mettre en œuvre pour tel rendez-vous, telle réunion en ciblant votre énergie là où vous aurez le plus d'impact ? Plus globalement, c'est être très au clair quant à votre rôle, à ses limites, les conditions minimales de succès. La question n'est pas de savoir où nous voulons aller, mais où il est pertinent de vouloir aller pour les publics. Lorsqu'on est dans une posture d'aide, il est capital de mener sa mission de façon durable. Pour cela, ajuster ses contrats aux réalités et aux espaces des possibles humblement.

Avec les bénéficiaires, l'idée est d'être dans un *travail de soi* sans don de soi. Pour ce faire, la nature de l'aide, la durée d'intervention, les lieux possibles sont clarifiés avec les personnes dans les limites que vous établissez en tenant compte de votre énergie du moment. Dans le travail de soi, on ne sauve pas le monde, on contribue avec d'autres, dont les personnes elles-mêmes, à améliorer les choses pour qu'elles puissent (re)trouver ce dont elles ont besoin. Si l'ensemble d'un secteur a pour finalité d'améliorer le bien-être psychologique et social, votre travail n'est pas conditionné à l'atteinte effective de ce résultat. Vous êtes un maillon d'une chaîne humaine et, à votre mesure, avec vos compétences, vous y contribuez. Contribuer, dans de nombreuses situations, ce sera être là parce qu'il n'y a rien à faire ou qu'il n'y a plus grand monde de présent,

et il s'agit d'éviter aux personnes de se retrouver dans un « *no man's land* ». Et c'est énorme.

Vous avez appris l'empathie et l'écoute active, une posture bienveillante et solidaire. Vous n'êtes pas obligé de la tenir à son maximum en permanence. S'avancer et se reculer, dans la relation, très proche ou plus distante, est une piste pour préserver vos énergies. En vérifiant vos distances de sécurité, vous éviterez le choc.

Une formule fréquemment utilisée pour faire pression dans un rapport au temps raccourci est de respecter des « *deadlines* ». Littéralement, cet anglicisme signifie la « ligne de mort ». C'est intéressant comme formule, quand on y songe. Pour le professionnel, l'idée est de ne pas s'en approcher. Je propose d'identifier ce que je qualifie de *barrières infranchissables*. Elles sont propres à chacun et relatives au temps et à l'espace. Elles sont traversées par les valeurs et l'éthique. Ce sont les lignes rouges qui, une fois dépassées, nous plongent dans notre propre précipice. Les connaître, les respecter dans un contrat avec soi-même, cela donne confiance et permet une certaine assertivité pour les défendre, en cas de besoin. Plus intéressant que les lignes de mort est de considérer « les lignes d'arrivée » qui nous permettent, quant à elles, de nous connecter avec la joie d'une réussite ou d'un accomplissement.

Il existe un contrat qui était explicite au départ et, avec le temps, devenu un peu tacite entre le professionnel et son employeur. Les profils de fonction, quand ils existent, sont plutôt des profils pour le recrutement. Il est important de régulièrement se rappeler son rôle et celui de son équipe ou de son institution. À part vos limites personnelles, les limites se construisent surtout via les projets et les collectifs (équipe, réseau, institution) qui les mettent en œuvre. Partager en équipe les questions qui permettent de vérifier l'équilibre objectifs, projets et ressources, dont le temps utile à l'observation, à l'écoute, à l'analyse et à la décision.

Un espace pour penser les besoins

Pourquoi pas un espace-temps de rencontre des besoins des professionnels, de leurs institutions et des pouvoirs publics qui les subsidient ? La clé de la prévention des crises est dans le lien. Ces espaces viseraient à dépolier, à humaniser et à connecter. Cela peut se faire sur une problématique spécifique ou sur l'ensemble d'un domaine de travail. La précarité, l'Aide à la jeunesse, la prévention des violences intrafamiliales, la régulation des comportements antisociaux, le décrochage scolaire, et tout ce qui nécessite une réponse médiate, idéalement interdisciplinaire pour rencontrer la complexité du sujet.

Pour limiter les procès d'intention et les malentendus, seules les vraies rencontres médiatisent les oppositions. Tous les acteurs de terrain et institutionnels ont des contraintes, de différentes natures. Lorsqu'on travaille à relier, le constat fréquent est que les finalités et les valeurs sont souvent très proches. Ensuite, se mettre à l'écoute des réalités des uns et des autres pour prendre conscience et ajouter les éléments qui permettent de développer une vision plus globale. Se laisser interpeller par l'autre avec ouverture. Regarder ensemble les déterminants de la situation. Penser ensemble des voies de travail vers un idéal commun. Et puis, seulement, regarder le rôle que chacun peut jouer selon la triade sens-compétences-plaisir et s'accorder sur le qui fera quoi. Et, enfin, s'intéresser aux budgets utiles. S'ils sont insuffisants, des priorités peuvent être mises avec sens et conscience dans une vision globale.

Si vous êtes responsable d'une équipe ou d'une institution

De quoi êtes-vous responsable ? Essentiellement de veiller au *commun*, au cap de l'équipe ou de votre institution, en lien étroit avec les besoins de vos publics cibles, tout en tenant compte des enjeux externes. La voie royale est de créer les conditions favorables à la santé psychologique au travail de vos équipes. Parce que, sans les humains qui travaillent dans les projets, rien ne sera possible, et parce qu'en supposant que votre organisation ait un objet social ou sociétal, cela n'a pas de sens de faire le contraire. Si la notion de bien-être est sans doute aujourd'hui difficile à atteindre et, en outre, ne dépend pas que de vous, mais également des travailleuses et des travailleurs eux-mêmes, il n'en va pas de même des conditions favorables auxquelles veiller pour l'« être suffisamment bien » des professionnels.

Pour prévenir ou soulager les souffrances des professionnels, il pourrait être tentant d'envoyer les membres de votre équipe ou de votre institution en formations individuelles, de gestion du stress, de gestion du temps ou de gestion des émotions. Celles-ci sont très nombreuses un peu partout dans les organismes d'accompagnement et de formation. On peut certainement qualifier cette pratique de phénomène, tant il s'agit d'une réponse systématique lorsqu'il y a des enjeux relationnels ou individuels au travail.

Il est étonnant qu'une réponse aussi standardisée, et qui semble assez facile d'accès, d'ailleurs souvent proposée en une journée, une demi-journée, voire quelques heures, soit si investie, alors qu'il y a tant de diversité d'équipes, de contextes et de singularités humaines au travail. Sans remettre en question la

qualité de ces formations et de leurs formateurs, leur intitulé est assez étonnant. En effet, il nous semble que le stress, les émotions et, en particulier, le temps ne sont pas vraiment possibles à gérer, dans le sens de maîtriser, de contrôler, de modifier.

Une question est de savoir jusqu'où va votre responsabilité, en tant que responsable, dans le développement individuel et personnel des membres de vos équipes. Est-ce bien d'ailleurs de votre responsabilité ? À partir d'où et jusqu'où peut-on vraiment avoir du pouvoir depuis l'extérieur sur un individu ?

Pour y répondre dans un contexte professionnel, la question n'est donc pas d'identifier ce qui va rendre vos collègues heureux au travail, nous l'avons vu, il n'y a pas de travail heureux, mais de voir de quoi ils ont besoin pour travailler dans le but poursuivi par votre groupe ou votre organisation.

Une question parallèle est de savoir de quoi vous avez besoin, vous, dans votre rôle, pour le vivre le plus sereinement possible. Une réponse sera en tout cas de préserver votre énergie, car vous en aurez besoin sur le long terme. Impossible de s'épuiser immédiatement, sous peine de ne plus être en mesure d'assurer votre fonction et de guider les équipes vers l'amélioration sociétale qui vous tient tant à cœur. Il est donc essentiel que vous cibliez les espaces et les temps où vous placerez votre énergie prioritairement.

Pour un leadership durable, l'enjeu n'est pas le contrôle sur les personnes, mais de les guider vers un but commun utile et porteur de sens. Le commencement est donc d'avoir une finalité partagée. Celle-ci peut être considérée comme le *Graal* de votre organisation. Peu importe qui et comment les membres y contribuent, c'est l'étoile dans le ciel que vous pouvez regarder ensemble. C'est la lumière lorsqu'il y a des doutes, quand il faut prendre des décisions, en particulier quand on se retrouve seul sur le terrain, et que la situation ne se passe pas du tout comme prévu, ce

qui est très fréquent dans les situations psychosociales complexes. Tous plongés dans un quotidien qui avance vite, et dans lequel de nombreuses tâches sont à réaliser, il est fréquent de perdre de vue le sens de ces tâches et des projets concomitants.

Peut-être à un moment donné, avez-vous rédigé un projet pédagogique ou rentré un programme pluriannuel qui rappelait l'objectif général de votre équipe. Mais le temps passe vite, et le temps rempli occulte le pourquoi des choses à la faveur du commun et du quoi.

Ce travail se fait en collectif, il prend du temps, mais pas tant que ça. Pensez au vol des oiseaux migrateurs qui n'auraient pas de destination commune. Le sillage de l'oiseau de tête permet au reste de la troupe de diminuer les dépenses d'énergie. En restant sur cette métaphore, la nature est bien faite, l'ensemble du groupe va réguler son vol dépendamment des conditions météorologiques, donc, du contexte extérieur.

Ce dernier aspect est à considérer pour identifier des objectifs communs plus concrets au-delà de la finalité qui comporte en elle une certaine idéalité. Qu'allons-nous faire ensemble dans le sens de cette finalité et tenant compte de notre contexte ? Quels sont les éléments externes qui nous impactent, quelle est la conjoncture à propos de notre problématique de travail ? Quelles sont les réalités présentes chez les bénéficiaires ? Des objectifs sont à définir et à ajuster tenant compte de ces réalités contextuelles et en lien avec l'énergie du groupe.

À ressources humaines égales, la capacité de travail d'une équipe, en termes d'énergie au travail, va fortement varier. Cette énergie n'est pas égale à la somme des « équivalents temps plein ». Elle résulte de la créativité, de la réflexion et des productions qui émergent dans les espaces et les temps interstitiels des agendas et plannings. Elle se produit quand les membres d'une équipe se connaissent suffisamment et se respectent

mutuellement en dépit des différences, ou parce qu'elles existent et sont riches dans l'abordage de la complexité à laquelle les équiépiers font face. L'énergie centripète, force de cohésion d'un groupe, peut alors se déployer et contribuer au sentiment d'unité et de solidarité d'équipe.

Lorsque la finalité, les objectifs, les réalités externes sont bien clairs, il est à regarder comment chaque membre de l'équipe va pouvoir se sentir exister personnellement, comme un maillon essentiel de la chaîne collective. Cela se travaille, avant tout, par la définition d'un rôle à la fois clair et relié aux autres et au sens.

Pour vous, responsable, ce sera tellement plus agréable et efficace de travailler ces éléments fondamentaux que sont les objectifs communs, les rôles et les processus avec humanité et respect. Nul besoin de chercher à coller aux éléments d'une législation du bien-être qui est un cadre légal, certes essentiel, mais manifestement utilisé plutôt de manière curative que préventive.

L'autonomie octroyée indicatrice de confiance constitue une des conditions favorables à la prévention des souffrances des professionnels. Cela se concrétise par une certaine souplesse quant à l'organisation du travail. Pour prévenir les déséquilibres en lien avec le contenu du travail d'aide, la liberté créative est une solution pour s'en sortir des complexités, des situations carencées en ressources et pour contrer l'impuissance. Il faudra probablement aider les équipes à oser et tester.

Dans un cadre clair, l'autonomie et la liberté ne prennent pas de risque. Il faut faire confiance aux capacités de jugement et d'éthique des professionnels. À côté de cela, permettre la variation des tâches protège contre la saturation « du même », des répétitions mortifères qui cumulent les risques d'usure.

Dans l'accompagnement des équipes viennent souvent l'outil et le processus d'« évaluation individuelle ».

C'est interpellant quand même cette formule ! Évaluer un individu ? Comment prétendre, et pourquoi entreprendre, la mesure, l'appréciation de la valeur d'une personne ? En psychologie, l'analyse d'une personne, de ses comportements, de ses motivations, de sa personnalité, de ses fonctionnements internes est un espace de l'intime et du secret. Les tests psychométriques doivent répondre à des principes très précis. L'intégrité et la fiabilité des méthodes ainsi que des résultats, le consentement éclairé, les limites de la confidentialité communiquée, la transparence, l'écoute et l'équité en sont les balises éthiques. Est-il possible de respecter tout cela dans le cadre d'un entretien annuel ? Nous en doutons. Certains évoqueront la nécessité d'évaluer l'atteinte d'objectifs fixés en accord avec la personne, en amont. Fort bien, si les éléments de contexte sont pris en compte.

Un temps privilégié avec chaque membre est, quant à lui, bien utile si son contenu a du sens et vous parle à vous également, si cela vous aide pour accompagner les personnes dans leur travail. Et que le temps consacré permette une rencontre qualitative.

Une alternative éprouvée aux critères et échelles habituels est ce que j'ai appelé l'entretien d'appréciation mutuelle. Cela permet, dans un temps privilégié, de se connecter autour de questions qui ont du sens et qui sont utiles pour les deux parties. Sur la base d'échanges d'éléments précis, tant factuels que subjectifs, l'échange de signes de reconnaissance est alors dosé et circonstancié, ce qui renforce leur valeur. Voici quelques pistes : des questions peuvent être posées sur les rôles et tâches essentiels réalisés par la personne en vérifiant avec elle que cela correspond bien au prescrit et à ses attentes. Sont-ils en équilibre ? De quelles réalisations la personne est-elle fière ? Qu'avez-vous observé chez cette personne comme qualité mise en œuvre dans ses projets, avec l'équipe, avec vous ? Voit-elle des compétences à acquérir ou à améliorer ? En voyez-vous de votre

côté ? De quoi aurait-elle besoin comme appui ou ressources pour faire son travail plus confortablement ou plus efficacement ? Profiter de ce moment privilégié avec une personne quotidiennement sur le terrain et qui vit les impacts de vos décisions pour l'interroger sur ce qu'elle apprécie dans l'équipe, dans l'institution et dans la relation avec vous. Enfin, pour les mêmes raisons, lui demander de contribuer à l'amélioration du collectif, avec une piste ou suggestion pour faciliter le travail en équipe ou la vie institutionnelle. De la sorte, nous observons des professionnels satisfaits de recevoir des signes de reconnaissance et de pouvoir contribuer. Apprendre et contribuer !

Si vous n'avez pas le temps, ne bâclez pas ces moments, mais transformez-les en bilan collectif avec l'équipe en favorisant la distribution de signes de reconnaissance positifs, d'appréciations mutuelles et en questionnant les besoins de pistes d'amélioration au bénéfice du groupe ou de l'institution.

Par ailleurs, le temps consacré aux bilans et aux célébrations va soutenir votre leadership. Vivre des rituels de célébration crée de la cohésion et renforce l'identité collective. Les bilans qui permettent l'écoute des personnes de terrain et dont on utilise les apprentissages pour évoluer vont nourrir la confiance et le sentiment de sécurité. Les rituels ont le mérite d'apporter un sentiment social d'ordre et de structure, ce qui est plutôt utile dans le contexte macrosocial actuel.

Il est important de faire vivre aux membres les bénéfices d'être dans un collectif. Les humains ont cette tendance à vouloir rencontrer leurs aspirations et inclinaisons individuelles en oubliant le collectif. Plutôt que de demander des efforts individuels aux membres du groupe, le vécu de bénéfices d'être en groupe-équipe ou en groupe-réseau peut contrebalancer cela au profit de tous.

Un dernier élément fera la différence, et ce ne sera sans doute pas de gaieté de cœur, c'est le fait d'exercer du leadership sur le traitement des écarts. Dans

le cadre du travail de groupe, au-delà des idéaux, des objectifs et des rôles clairs, les règles du jeu, les limites sécurisent les membres. Si certains membres du groupe s'en écartent dans leurs comportements, le fait de signaler l'écart et d'en faire assumer les changements ou réparations utiles contribue à développer un sentiment de sécurité et d'équité dans le groupe, dans son ensemble.

En tant que responsable des conditions favorables au travail des équipes et des personnels, la prévention des risques est également un objectif utile. Ne dit-on pas « mieux vaut prévenir que guérir » ? Vous serez particulièrement attendue et attendu en regard des risques (du métier) connus et pour lesquels des demandes ont été explicitement formulées par les personnes sur le terrain.

Certains métiers ou contextes institutionnels, de par le public qu'ils accueillent ou l'objectif poursuivi, comportent non seulement des risques de dommages pour la santé psychologique des risques, mais aussi pour la santé et l'intégrité physique. Dans ces cas, des dispositifs préventifs pensés et organisés, en amont des événements, permettront la prévention des crises relationnelles et institutionnelles.

Les ressources peuvent être organisées afin de rencontrer les besoins de sécurité et de reconnaissance systématiquement présents dans ces situations. Le soutien authentique émanant des personnes dans la zone de leadership de l'institution est le plus puissant des remèdes.

Coordonner une équipe ou diriger une institution, c'est inspirer, partager une vision et créer les conditions favorables à ce que le meilleur de chaque membre d'une équipe puisse s'exprimer. C'est aussi agir lorsqu'il faut poser la limite dans l'équipe ou en dehors et, enfin, créer des processus de prévention et des espaces-temps de célébration collective du travail accompli.

Si vous êtes proche d'un professionnel de l'aide

Un collègue souffre et vous ne savez pas quoi faire...
Un membre de votre famille ou une amie est professionnel de l'aide ou de la relation et vous vous inquiétez...

Paradoxalement, la personne en souffrance dans un rôle professionnel dont la spécialité est la santé psychologique des autres va être en difficulté de prendre en charge sa propre santé. Tout comme vous, peut-être, la personne se demande « comment est-il possible que je n'aie pas été capable d'éviter cela alors que c'est mon boulot ». Il va vous falloir donc passer outre les deux barrières que sont la honte et la culpabilité. Les professionnels sont très sensibles à leur propre utilité. Être en souffrance d'avoir trop donné ou d'avoir bataillé pour maintenir ses idéaux actifs épuise moralement et peut amener un sentiment d'incompétence.

Parler de santé psychologique avec un proche n'est pas facile. Vérifiez que cela vous convient à vous, et d'être dans de bonnes conditions pour le faire : temps disponible ouvert, être soi-même en équilibre et en santé et être dans une relation de confiance avec la personne.

L'enjeu, c'est la qualité de présence et la force du lien.

L'important va être de mettre en place une écoute non sélective qui accueille le récit de l'autre, sans l'analyser. Le partage de votre point de vue ou de votre expérience ne pourra se faire qu'à la demande de la personne ou en vérifiant que cela lui convient. En effet, un professionnel de la santé en souffrance morale pourrait être tenté « de vous prendre en charge » si vous vous épanchez.

Une façon simple d'aider est de demander ce que l'on peut faire pour l'autre. Pour peu que l'on y donne de l'espace, les personnes sont capables d'énoncer leurs besoins. Et, justement, il est probable qu'elles ne se soient pas posé la question, toutes tournées qu'elles sont vers les besoins d'autrui.

Si vous observez de manière directe des situations violentes ou irrespectueuses envers des collègues, une intervention qui pointerait l'anormalité de la situation pourrait servir de déclencheur à une première prise de conscience utile pour la personne. Le silence est l'ami du déni.

Parfois, « parler » ne sera pas le plus aidant, mais ce sera d'être aidé concrètement. Être accompagné ou soutenu dans une réunion vécue comme pénible, co-intervenir ou passer le relais d'un projet ou d'une tâche ou recevoir des informations.

Si vous êtes proche familialement ou amicalement, votre aide peut prendre corps dans le fait de conserver, de retrouver ou de renforcer un équilibre dans la sphère privée. En effet, il apparaît que les jeux d'équilibre de la santé psychologique font que, si les ressources existent dans la sphère privée, cela va impacter positivement la sphère professionnelle, même si les défis professionnels ne sont pas traités.

Aider un collègue ou un proche, c'est être là et faire, si cela soulage.

N'y a-t-il pas de travail heureux ? Le travail des professionnels de la relation est essentiel et précieux, mais il n'est pas et ne sera jamais parfait. Tout comme l'amour, le travail, par définition, comporte des moments de joie et de peine. L'accueillir comme cela prémunit le professionnel de succomber à la tension inconciliable entre des idéaux élevés et les réalités contraignantes qui empêchent leur réalisation.

Le salut du professionnel se trouve dans un réalisme bienveillant et militant et dans des collectifs, comme autant d'appuis et de miroirs réfléchissants.

L'enjeu n'est plus la résilience des professionnels, mais la soutenabilité de leur travail. Ils sont une ressource précieuse et, tels des « canaris dans la mine », leur mal-être et leurs souffrances nous alertent de dangers graves à d'autres niveaux. À ce titre, ils doivent être écoutés très attentivement et soutenus prioritairement, sous peine d'asphyxies humaines en plus grand nombre.

Les pistes existent, principalement préventives ou au prix de quelques deuils : la justesse du positionnement du professionnel, son attention portée aux sens et à ses contrats, les collectifs d'équipe et de réseau, le soutien par les pairs, un cadre hiérarchique et institutionnel clair, souple et reconnaissant, des ressources cohérentes et allouées à des objectifs raisonnables, la force des liens de qualité, tant au travail que dans la vie privée, sont autant de facteurs vers plus de soutenabilité.

Bibliographie

- Bataille S., *Se reconstruire après un burn out*. Les chemins de la résilience professionnelle, InterÉditions, 2015.
- Berne E., *Structure et dynamique des Organisations et des groupes*, AT, 2005.
- Bolly C., Grandjean V., *L'éthique en chemin. Démarche et créativité pour les soignants*, Weyrich, 2001.
- Brillon P., *Entretenir ma vitalité d'aidant. Guide pour prévenir la fatigue de compassion et la détresse professionnelle*, Les éditions de l'Homme, 2020.
- Chabot P., *Global Burn-Out*, PUF, 2013.
- De Funès J., *Développement (im)personnel, le succès d'une imposture*, L'Observatoire, 2020.
- De Gaulejac V., *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil, 2011.
- Douillet P., *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*, Anact, 2013.
- Mack M., Koehler C. (dir.), *Entreprises vivantes. Ensemble, elles peuvent changer le monde*, L'Harmattan, 2017.
- Vasey C., *Burn out : le détecter et le prévenir*, Jouvence, 2012.

Pour approfondir le sujet



Delphine Pennewaert

- Souffrance dans les métiers de l'aide : identifier les causes structurelles au-delà des symptômes individuels, avec Delphine Pennewaert
 - Quand les rythmes de travail mettent le professionnel à l'épreuve du temps, avec Delphine Pennewaert
 - Garder du plaisir dans nos métiers d'éducation et du soin, aussi en contexte d'urgence et de surcharge, avec Hélène L'Heuillet
 - Quand le rythme s'emballe, comment préserver la condition humaine des métiers de l'aide et d'éducation ?, avec Hélène L'Heuillet
 - Quand nos équipes sont débordées, comment garder le cap individuellement, collectivement ?, avec Hélène L'Heuillet
 - Quand la crise et l'insécurité qui impactent la famille touchent aussi le professionnel, avec Jean-Michel Longneaux
 - Quand l'urgence mobilise le professionnel, avec Jean-Michel Longneaux
 - Les effets du culte de la performance sur les fonctions éducative et sociale, avec Roland Gori
 - Penser le collectif, une prévention à la santé mentale de chacun, avec Jean Van Hemelrijck
- La résonance au cœur de la relation d'aide, David Puaud
- Travailler ensemble en institution, Christine Vander Borght
- Souffrance au travail : retrouver du souffle dans nos métiers de l'aide et de l'éducation, avec Delphine Pennewaert

Les webinaires de yapaka

- Un jeudi par mois de 13h à 14h
- Gratuit sur inscription
- À rejoindre seul ou en équipe
- En direct et en replay



Retrouvez le webinar avec Delphine Pennewaert,
« *Souffrance au travail : retrouver du souffle dans
nos métiers de l'aide et de l'éducation* »

L'ensemble des webinaires en ligne
yapaka.be/podcasts-audio



Restez informés du calendrier
des prochains webinaires
via une inscription à la lettre
de yapaka : yapaka.be/newsletter

Temps d'Arrêt / Lectures Dernier parus

93. Prendre soin du bébé placé.
Geneviève Bruwier*

94. Les trésors de l'ennui.
Sophie Marinopoulos

95. Prévenir la violence par la discussion à visée philosophique.
Michel Tozzi

96. Coopérer autour des écrans.
Pascal Minotte

97. Les jeunes, la sexualité et la violence. Véronique Le Goaziou*

98. Evolution du traitement des ruptures familiales. Benoit Bastard

99. L'attachement, un lien revisité à l'adolescence. Lauriane Vulliez-Coady, Frédéric Atger et Claire Lamas

100. Prévenir la maltraitance.
Vincent Magos

101. Du déclin au réveil de l'intérêt général.

Dany-Robert Dufour

102. La parentalité aujourd'hui fragilisée.
Gérard Neyrand*

103. L'attention à l'autre.
Denis Mellier*

104. Jeunes et radicalisations.
David Le Breton

105. Le harcèlement virtuel.
Angélique Gozlan

106. Le deuil prénatal.
Marie-José Soubieux, Jessica Shulz

107. Prévenir la négligence.
Claire Meersseman

108. A l'adolescence, s'engager pour exister. Marie Rose Moro

109. Le secret professionnel, fondement de la relation d'aide et d'écoute. Claire Meersseman, André Donnet, Françoise Dubois, Cécile Guilbau*

110. La portée du langage.
Véronique Rey, Christina Romain, Sonia DeMartino, Jean-Louis Deveze*

111. Etre porté pour grandir. Pierre Delion*

112. Le travail social animé par la « volonté artistique ». David Puaud

113. Quand la violence se joue au féminin. Véronique Le Goaziou

114. Résister à l'algorithme - Rester humain dans nos métiers et dans nos vies. Vincent Magos

115. Mères et bébés en errance migratoire. Christine Davoudian

116. Faire famille au temps du confinement et en sortir...
Daniel Coum

117. Challenges numériques sur les réseaux sociaux. Marion Haza, Thomas Rohmer

118. La découverte sensorielle et émotionnelle du bébé.
Ayala Borghini

119. Rire... et grandir.
David Le Breton

120. Adolescence en temps de Covid-19 entre crise-passions et crispations. Aurore Mairy*

121. Ensauvagement du monde, violence des jeunes.
Danièle Epstein

122. Accueillir la vie en temps de pandémie. Pascale Gustin

123. L'entrée dans le langage.
Jean-Claude Quentel

124. Naître et grandir.
Jacques Gélis

125. La parentalité désorientée Mal du XXI^e siècle ?
Ludovic Gadeau

126. Puissance de l'imaginaire à l'adolescence. Ivan Darrault-Harris

127. Quand la parole déconfiné,
Pascal Kayaert

128. Covid-19 : l'impact sur la santé mentale des jeunes.
Sophie Maes*

129. Le monde de l'enfance après un an de crise sanitaire.
Pierre Delion

130. Comme une tombe. Le silence de l'inceste.
Anne-Françoise Dahin

131. Maltraitance institutionnelle en temps de crise.
Emmanuel de Becker

132. L'adolescence à l'ère du virtuel. Xanthie Vlachopoulou

133. Accompagner le parent porteur de handicap. Drina Candilis-Huisman

134. Penser l'incestuel, la confusion des places.
Dominique Klopfert*

135. Quand l'écran fait écran à la relation parent-enfant. Olivier Duris

136. Le dehors, un terreau fertile pour grandir. Marie Masson*

137. Accueillir les enfants migrants et leurs parents. Marie Rose Moro

138. La parentalité positive à l'épreuve de la vraie vie.
Ludovic Gadeau

139. Enfants connectés, parents déboussolés. Marion Haza-Pery, Thomas Rohmer

140. Repenser la place des pères.
Christine Castelain Meunier

141. Faire récit pour attraper le fil des générations. Émilie Moget

142. De nos vulnérabilités. Habiter le monde en ces temps d'incertitude. Laurent Denizeau

143. L'inceste n'est pas qu'un crime sexuel. Jean Luc Viaux

144. Les adolescents à l'image des bouleversements du monde.
Sophie Maes.

145. Corps, gestes et paroles pour entrer dans la langue. Véronique Rey, Christina Romain

146. La réunion d'équipe, un rituel porteur. Claire Meersseman*

147. S'ajuster à l'enfant sensible au monde. Ayala Borghini*

148. Vide contemporain et adolescence. Michèle Benham

149. L'énigme des grossesses à l'adolescence. Cindy Mottrie

150. Prendre soin des lieux d'accueil de la petite enfance.
Michel Vandebroeck

151. Le corps, miroir de soi de l'adolescence. David Le Breton*

152. Le diagnostic, un processus collectif autour de l'enfant.
Christine Dom*

153. Faire alliance avec les parents en situation de maltraitance. Serge Escots*

154. L'enfant, de sujet de soin à objet parental. Emmanuel de Becker

155. La résonance au cœur de la relation d'aide. David Puaud

156. Enfance maltraitée, les apports des neurosciences.
Catherine Belzung

157. À l'écoute de l'enfance dans un monde incertain. Christine Desmarez

158. Maltraitements et haine parentale, soigner l'enfant dans le parent, Jean Luc Viaux

* Ouvrage épuisé.

Découvrez toute la collection Temps d'Arrêt et retrouvez nos auteurs sur [yapaka.be](#) pour des entretiens vidéo, conférences en ligne, ...

Les livres de yapaka

En Belgique uniquement

disponibles gratuitement au 02/413 3000 ou infos@cfwb.be



POUR LES PARENTS D'ENFANTS DE 0 À 2 ANS



POUR LES PARENTS D'ENFANTS



POUR LES PARENTS D'ENFANTS



POUR LES PARENTS D'ADOS



POUR LES ENFANTS



POUR LES ADOS DE 12 À 15 ANS

