

Harcèlement et souffrance éthique dans la prévention de rue

Ce texte reprend les éléments essentiels d'une enquête réalisée suite à une demande formulée par le CHSCT d'une association du secteur social, plus précisément dans le domaine de la prévention de rue. L'intervention avait pour objectif d'apporter tous les éléments utiles à la compréhension d'une situation de harcèlement moral présumé au sein d'un service de l'association et d'appréhender l'écheveau des causalités possibles. Elle devait également permettre au CHSCT d'identifier des modalités de prévention. La situation concernée était un conflit très dur entre une éducatrice et sa hiérarchie. Une plainte avait été déposée pour harcèlement moral. La salariée était au moment de l'enquête en arrêt de travail suite à un effondrement en situation de travail. La validité de l'analyse a été limitée par le fait de ne pouvoir rencontrer l'ensemble des parties prenantes. Mais son intérêt, il faut insister sur ce point, n'est pas tant de proposer une « vérité » qu'une lecture raisonnée de l'étiologie du problème.

L'expression de harcèlement moral est porteuse d'effets pervers dans la mesure où elle tend à prédéterminer la compréhension de situations de conflit aiguë dans un schéma interprétatif qui n'est pas toujours adapté. Le caractère intrinsèquement orienté vers l'intersubjectivité de l'approche du harcèlement et son caractère anhistorique orientent ainsi les modes d'approche. Or, dans le cas qui nous intéresse la dimension historique (et même doublement historique car nous trouvons entremêlées l'histoire de l'organisation et l'histoire subjective) a une place majeure. Le conflit y est appréhendé à travers les croisements et les frictions propres aux deux lignes historiques. On peut dès lors tenter de relire le conflit à la lumière des exigences d'une économie subjective mise à mal par les exigences inhérentes à l'activité de travail, exigences que les modes d'évolution de l'organisation ne permettent plus au sujet de gérer.

Ce travail a ainsi permis de mettre en avant une hypothèse relative à la souffrance éthique de ce type d'activité d'éducation en prévention. On approche souvent la souffrance éthique comme ce qui renvoie à des contradictions entre valeurs hétéronomes et internes : « on me fait faire ce que je réprouve ». Cela induit dès lors une fragilisation du sujet, pouvant aller de la perte d'estime de soi à une baisse des capacités à faire face. Cette souffrance implique le plus souvent soit un basculement vers la négation de l'autre (agressivité ou indifférence), soit un désinvestissement défensif permettant au sujet de se protéger des tensions internes suscitées par le travail... Les contradictions portées par le sujet et issues de l'organisation sont un des éléments constitutifs de la souffrance éthique.

Or, nous sommes là face à une exposition à la souffrance éthique constitutive de l'activité en ce sens qu'elle ne relève pas de l'environnement du travail mais bien du travail lui-même, ce qui expose les professionnels à un danger psychique spécifique. Cette exposition est « dynamique » dans la mesure où elle relève d'une économie des rapports entre des exigences imposées au sujet par l'activité. L'économie de ces tensions, et de leurs régulations, va avoir un impact notable sur le positionnement subjectif.

Préalables méthodologiques

Dans bon nombre de cas une souffrance qui s'exprime et se joue à travers des conflits interindividuels s'origine d'abord dans le rapport au travail et à l'organisation. Même si la subjectivité est un élément incontournable dans une situation présumée de harcèlement ou de difficultés interindividuelles il convient selon nous de ne pas se focaliser, dans le temps

d'analyse, sur cette dimension. C'est bien l'ensemble du contexte qu'il s'agit d'embrasser. Cela signifie entre autre de tenter de saisir l'histoire de l'unité de travail, ceci selon un angle factuel mais également de la saisir dans la manière dont cette histoire est appréhendée à travers des récits et des points de vue. Bien entendu l'analyse fine des pratiques, leurs modes de détermination et de régulation par l'organisation et les modes de gestion de la charge psychique mis en œuvre au quotidien par les salariés afin de préserver leur équilibre psychologique doivent être investis eux aussi précisément. Cela amène, par exemple, à appréhender non seulement les écarts entre les pratiques effectives et les pratiques théoriques, mais aussi le sens qui est conféré à ces écarts, les formes d'expression des conflits intérieurs aux sujets générés par le travail relationnel, les formes d'écoute et d'appui mutuel au sein du collectif... On est dans un aller-retour entre dimension subjective et dimension organisationnelle, aller-retour articulé par la compréhension du travail.

C'est dans ce mouvement que se dessinent les enjeux réels de la situation. C'est pour nous, du point de vue méthodologique, une exigence déterminante. Faire disparaître un des termes du triangle dessiné par l'interrelation entre les dimensions organisationnelles, celles liées à l'activité et celles liées aux modes subjectifs de gestion de la charge psychique limite fortement à la fois la fécondité de l'analyse et la capacité à agir dans une visée transformatrice ou préventive. C'est pourtant ce qui arrive le plus souvent : soit que l'on assiste à une sous-estimation du travail, des spécificités organisationnelles ou du poids des modalités propres de gestion de la charge psychique. Or, il est nécessaire d'insister là-dessus, ce sont la manière dont s'articulent ces registres qui permet de trouver les modes d'action propices à une amélioration et une compréhension dynamique de la réalité psychosociale.

Fonctionnement antérieur du service

Le travail éducatif de rue a quelques caractéristiques. Tout d'abord il s'exerce à l'extérieur, ce qui fait que le lieu du travail est d'abord un territoire (une cité, un quartier), et requiert un lien à la population jeune en difficulté sur son lieu de vie, lien à des groupes et aussi liens duels mis en forme par une relation éducative. Cela implique une activité exercée en autonomie, et très souvent en situation d'isolement. L'absence d'une structure présente (une institution « en dur » avec ses règles, son cadre), la diversité des interrelations construites (avec des individus, des groupes) en font une activité difficile. Les éducateurs en prévention spécialisée avancent volontiers que n'importe quel éducateur n'est pas capable d'assumer ce type de fonction. Confrontés à la violence, à la délinquance et au délitement du lien social dans les quartiers dits difficiles ou les centre ville leur rôle ils sont *par définition* exposés. On comprend bien que la possibilité de s'appuyer ou non sur une équipe, sur un service apportant des lignes directrices et la possibilité de travailler les difficultés éprouvées n'est pas anodin.

C'est ainsi que plusieurs remarques relatives au fonctionnement du service dans lequel le conflit a eu lieu sont à faire (nous ne reprenons que les traits saillants ou ceux que l'on peut considérer comme significatifs). Elle permettent d'éclairer autour de quels modes de coopération, dans le temps, se sont structurés les échanges entre professionnels. Au moment de l'enquête les choses avaient profondément bougé. Mais il est important de comprendre les spécificités antérieures car elles ont déterminées les pratiques des éducateurs.

-Le taux d'encadrement avant la création d'un poste de chef de service ne mettait pas le Directeur du service en situation d'avoir un réel suivi individuel des éducateurs. Des Directeurs-adjoints, en fin de parcours professionnel, étaient nommés pour peu de temps et ne pouvaient assurer une fonction réelle d'encadrant de proximité qui n'était pas assurée.

-L'affectif prenait une part forte, voire prépondérante dans les modes de management. Cela à la fois a semblé générer des inéquités et des dissensions, mais de plus ne permettait pas que des règles claires et communes s'instaurent. Divers témoignages éclairent cet aspect. « Avec lui quand on gueulait on avait tout ce qu'on voulait ». « Tu faisais un scandale et tu avais tes congés ».

-Une absence de demandes formelles émanant du service et d'outils mis à disposition. Les plannings et les prévisionnels d'activité n'étaient ni systématiquement ni correctement remplis. Le Directeur du service n'était pas toujours en situation de savoir ce que faisaient les uns et les autres, ce qui pouvait laisser place à des abus.

-Une absence de parole, dans le cadre du fonctionnement du service, sur les situations de travail. Cela avec un appui faible concernant l'activité elle-même et un déficit dans l'écoute des éducateurs.

-Un travail qui pour beaucoup se faisait seul et non pas en équipe. Cela même pour des salariés débutant dans le métier alors qu'un appui aurait été nécessaire. A titre d'illustration il est arrivé qu'un jeune professionnel se retrouve isolé car sur les secteurs environnant les autres éducateurs voulaient continuer à travailler seuls.

Parallèlement les modes de direction de l'association étaient de type autoritaire, ce qui créait un contraste marqué : une forme de laxisme dans la gestion de l'activité et de formalisme pointilleux dans les rapports à l'association. Par ailleurs il semblerait qu'à cette époque le lien collectif entre éducateurs ait été très vivant, la qualité des échanges informels compensait les difficultés que l'on pouvait avoir. C'est entre éducateurs que les choses pouvaient se dire et les échanges se développer. Mais évidemment au cas par cas et souvent en fonction des affinités. Le sentiment général semble avoir été tout de même celui d'un abandon par l'association, sentiment qui existe encore et qui nourrit des difficultés actuelles. On verra plus loin que ce paramètre a eu un effet dans le problème qui nous occupe.

Ce contexte, présenté brièvement, n'a pas été sans effets : développement de pratiques divergentes, mise en difficulté de certains (qui ont quitté le service), manque de régulations, mais aussi possibilité pour certains professionnels pouvant être en difficulté ou partiellement démobilisés de développer des stratégies d'évitement (il est toujours possible de travailler sans trop s'exposer), sentiment de pouvoir organiser son activité selon ses propres jugements... Le fait que ceci ait duré des années a permis également que se construisent des représentations fondées sur une coupure entre le domaine de l'activité et celui de l'organisation. Le mode de fonctionnement du service a permis que des salariés puissent être pris dans une réelle souffrance et « tiennent » dans leur activité. D'autres se sont probablement retrouvés dans une même souffrance qui les a amené à quitter le service (sans être certain que les causes effectives aient été analysées comme telles).

Ainsi le lien collectif s'est construit dans l'absence de jugement sur l'action d'autrui. Et cela d'autant plus facilement que l'action de l'un n'avait pas d'impact sur l'action de l'autre. Il est nécessaire de souligner que le management de l'association a permis que perdure ce type de situation.

Le mode de gestion de l'association s'est fortement infléchi après un changement de Direction Générale, avec à la fois plus de participation et des attentes plus fortes concernant le travail. Or il a semblé que des difficultés liées à des conflits avec la direction ou plus globalement avec la hiérarchie aient été à ce moment là plus nombreuses. Mais il est classique d'observer que lorsque l'on passe d'un modèle de management à la fois autoritaire sur les aspects formels mais relativement laxiste sur les dimensions liées à la réalisation de l'activité à un mode de management plus participatif mais plus exigeant sur les attentes relatives au travail une série d'insatisfactions et de plaintes se déclenche. Ces dernières ne s'expriment pas dans le modèle

autoritaire car elles sont souvent régulées par une série d'arrangements et l'octroi de bénéfices secondaires. La peur des représailles en limite également l'expression. Le second modèle modifie en profondeur les repères et vient aussi bousculer des comforts acquis. Il provoque dans un premier temps et paradoxalement plus de « bruit » que le modèle autoritaire.

Quelques évolutions du service

Le service a connu des modifications importantes. La mise à plat de quelques-une de ces évolutions va permettre de saisir le contexte de construction des échanges au sein de l'organisation.

L'arrivée de Mme X. comme chef de service marque un tournant. Il y a eu de sa part ce qui a été volontiers qualifié de « bonne écoute » par différents éducateurs, mais en même temps les exigences se sont accrues limitant les marges de liberté (« *avant on faisait notre vie, elle nous a remplacé à certaines réunions auxquelles on assistait auparavant, l'étau s'est resserré...* »). Beaucoup ont eu le sentiment qu'elle était pour opérer une réelle reprise en main du service et recréer du lien entre le service et l'association. Dans le même temps et de manière qui pouvait être prévisible des conflits sont apparus entre le Directeur du service et la chef de service. On comprend aisément que le recadrage opéré par la nouvelle arrivée n'a pas été apprécié par beaucoup (alors même que la majorité des éducateurs pouvaient penser qu'il était utile et même nécessaire) et que certains usaient à leur profit des dissensions entre les deux cadres. Des éléments liés à la gestion financière des budgets associés aux projets ont amené au départ du Directeur sans qu'il y ait pour autant semble-t-il sanction contre celui-ci. Après un temps d'hésitation la chef de service s'est retrouvée Directrice du service.

Tout cela a modifié en profondeur la dimension collective du travail. Les projets notamment n'ont plus été travaillés de la même façon (intégrant de manière plus affirmée transparence et règles de gestion), le niveau d'information collectif a évolué positivement, les échanges hors réunion ont globalement été réintégrés dans les temps de réunion. Mais cela n'a pas été sans mal. Pour un certain nombre d'éducateurs tout cela a été brutal. En tant que Directrice Mme X a parfois selon certains cadré à l'excès sans médiation possible. Cela a engendré par contre-coup un certain nombre de conflits. Ce changement de Directeur a amené le recrutement d'une nouvelle chef de service. C'était son premier poste et elle n'avait pas l'habitude du management. On peut également se demander si la répartition des rôles avec la Directrice lui a donné toute légitimité et toute la place qu'elle aurait pu prendre.

Dans la volonté de faire vivre les outils mis en place la nouvelle chef de service s'est probablement focalisée sur des demandes formelles (par exemple le planning réalisé de chaque semaine) alors que bien entendu cette exigence n'était pas encore intégrée par les plus anciens. Cela a pu créer des points de fixation. Cela a même pu pour certains être vécu comme quasiment une pratique harcelante. Mais ces frictions (entretenues à la fois par la nature de l'évolution du management du service et le peu d'expérience de l'encadrement) se sont apaisées au fil du temps pour la plupart. Ce qui aurait pu très facilement donner l'occasion d'un conflit ouvert et profond a été dépassé. La plasticité psychologique des uns et des autres y a sûrement été pour beaucoup.

Il n'en demeure pas moins que des risques existaient alors d'une réelle rupture de communication. Reste la question : pourquoi ce qui c'est passé positivement avec la majorité des éducateurs n'a pas été possible dans le cas de la salariée avec laquelle un conflit s'est enkysté ? Pourquoi est-on arrivé à ce degré de dégradation et d'opposition qu'une plainte a été déposée pour harcèlement et que la violence des oppositions entre chef de service et éducatrice concernée a mis à mal le service pendant plus d'un an ?

Pointons immédiatement que les caractéristiques essentielles du harcèlement moral étaient absentes de la situation. Si nous devions qualifier la situation nous parlerions de conflit exacerbé sur fond de souffrance au travail. Mais là n'est pas l'essentiel pour ce qui nous préoccupe. L'objet est ici de saisir le jeu entre les exigences propres à l'activité, les modalités de maintien d'un équilibre subjectif et l'impact des évolutions et des défaillances de l'organisation.

Des risques psychologiques spécifiques

Les caractéristiques de l'activité de prévention spécialisée lui confèrent des implications singulières. Du point de vue de la construction de la professionnalité l'exercice de l'action éducative « à l'extérieur » implique en particulier que le professionnel construise lui-même son cadre d'action et de référence et soit en quelque sorte son propre garant. En effet, intervenant souvent seul il doit à la fois être dans l'action et dans le même temps avoir le recul nécessaire pour repérer les limites de cette action. Par exemple, un éducateur déclarait : « *je m'interdis d'aller le soir dans telle cité, je ne veux pas me mettre en danger.* » La sécurité n'est pas du reste le seul aspect concerné, toutes les dimensions relatives à l'exercice professionnel le sont également. C'est ainsi le « cadre » qui permettra à un éducateur d'apprécier s'il est toujours dans son rôle ou s'il n'est pas en train d'outrepasser une limite. De la même façon c'est ce système de références qui va lui permettre de juger de la pertinence de son travail. Ce terme de cadre a été employé par plusieurs des éducateurs rencontrés et aurait mérité une analyse et une compréhension spécifique. Aborder la diversité des acceptions pour les uns et les autres de cette notion pour en apprécier similitudes et divergences aurait été tout à fait intéressant.

Cette modalité très particulière d'envisager sa professionnalité met au premier plan à la fois l'éthique et l'identité professionnelle qui deviennent des moyens de travail. Cela souligne dans le même temps combien l'éducateur est subjectivement exposé dans son activité, et laisse deviner que ce sont justement l'éthique et l'identité qui sont potentiellement mises en danger dans un rapport problématique à l'activité.

Dans cette configuration le risque, du point de vue psychologique, encouru par l'éducateur est semble-t-il double :

-Risque de tomber dans la toute puissance. C'est à dire de penser que l'on est seul détenteur de la vérité, que l'on n'a pas de réels comptes à rendre à des interlocuteurs qui ne connaîtraient pas « *la réalité du terrain* ». Le cadre existe alors, mais il peut être délirant. Si l'inscription dans l'illusion d'une forme de toute puissance est trop prononcée il va être ensuite très difficile à l'individu de remettre en cause ses opinions, comportements ou actions : c'est toujours l'extérieur qui devra se plier à ses perspectives sous peine de devenir un « mauvais objet ».

-Risque de tomber dans l'impuissance. Là l'éducateur est face à son incapacité à bâtir un cadre d'action qui lui permette d'agir dans de bonnes conditions. Il se met alors en doute et ne peut exercer correctement une activité qui finit par perdre son sens même. Dans cette situation la souffrance sera plus facilement verbalisée. L'impuissance renvoie à la perte de sens, au sentiment de l'inutilité de son activité.

Bien entendu ces deux polarités extrêmes peuvent en pratique s'entrecroiser ou se présenter dans des formes plus ou moins avérées. L'origine de la souffrance de certains professionnels est ainsi due à la difficulté de l'activité redoublée par le manque d'appui et de régulation émanant du cadre professionnel. On ne peut penser que les partenaires extérieurs de l'éducateurs (centre sociaux...) puissent avoir une fonction étayante au même titre que la

communauté des pairs et l'organisation à laquelle on appartient. En situation de souffrance chacun est alors soit en situation de quitter ce type d'activité, soit de rester en construisant les défenses et les modalités d'accommodement qui lui seront propres. En fonction des enjeux personnels un départ peut être interprété par le sujet comme un échec inacceptable, ses déterminismes internes vont alors le contraindre à rester. L'enkystement dans le temps de certaines situations de souffrance et des défenses psychologiques mises en place par le sujet va rendre leur évolution problématique. Nous pensons qu'il y a là une piste pour une possible interprétation de la dégradation des rapports au sein du service entre les acteurs concernés par l'incident.

Ce balancement risqué entre toute-puissance et impuissance doit être compris comme la conséquence du risque éthique pris par les éducateurs. Mais pour saisir correctement ce risque il convient d'en repérer la complexité dynamique. Dans ce métier il s'agit de tenir à la fois le rapport à l'institution (on représente une institution), le rapport à la loi, la relation éducative, l'inscription dans un territoire. Or, ces dimensions ne sont pas spontanément concordantes. C'est un réel travail, complexe et coûteux, que de pouvoir les assumer de concert. Mais sans cette posture professionnelle globale c'est l'efficacité et le sens même de l'action qui est mis en cause. Or, s'ils ne sont plus concordants c'est le sujet qui est directement mis en contradiction. Par exemple si un éducateur est témoin d'actes illégaux il doit agir de telle manière à ne pas les cautionner sans pour autant mettre en péril son inscription dans le territoire. Autre exemple : maintenir une relation éducative ne peut s'envisager au prix d'abandonner le rôle de représentation de l'institution... On pourrait multiplier les situations où il est délicat de maintenir l'équilibre d'ensemble. Or dans bon nombre de situations la mise en tension des dimensions structurantes de l'activité est telle que l'équilibre n'est plus tenable. L'éducateur est alors face à une situation subjective difficile. En l'absence d'une possibilité d'élaborer avec l'équipe la situation problématique (ce qui était le cas dans le fonctionnement antérieur du service) elle peut se résoudre par le départ. Mais elle peut également être gérée par l'exclusion d'une des dimensions. On abandonne ainsi la relation éducative (on travaille alors plutôt sur le collectif), ou alors on n'est plus présent sur le territoire, ou encore on n'assume plus sa fonction de représentant d'une institution. On résout la tension par l'élimination d'un des termes. Dans le dernier cas évoqué cela induit pour maintenir une cohérence de la position subjective de faire de l'institution « ce qui empêche de travailler ». Cette position va favoriser pour le coup le développement de discours négatifs à l'encontre de l'association et interdire un dialogue dans la mesure où il s'agit d'exclure l'institution de la mise en tension liée à l'activité. Les représentants de l'institution (et en premier lieu la hiérarchie) deviennent dès lors aux yeux du salarié ceux qui font obstacle au bien travailler et à qui il s'agit de cacher au moins pour partie les pratiques réelles.

Ce type de phénomène permet certes de tenir mais est lourd d'effets pervers. Dans le temps cette situation va d'ailleurs se retourner contre l'éducateur. On pourrait penser que le refuge dans une telle situation de préservation ait pu jouer dans le cas qui nous intéresse.

Une trajectoire ?

Il est important de préciser que n'ayant pas pu rencontrer la principale intéressée (qui a refusé l'entretien) il est difficile d'apporter un éclairage tout à fait complet sur la situation. Les éléments de ce paragraphe doivent ainsi être entendus comme des hypothèses vraisemblables. Si leur cohérence tend à valider le crédit qu'on peut leur accorder il n'est pas question de laisser penser qu'ils auraient à coup sûr été identiques si au moins un entretien avait pu être mené avec Mme Y. Cela pour autant n'invalide pas l'ensemble, loin s'en faut dans la mesure

où les indices concordant qui ont été récoltés permettent une lecture globale redonnant du sens aux évènements qui se sont produits.

Une remarque préalable : les conflits ont été surtout très durs avec la chef de service. Cela s'est dégradé très vite et a été jusqu'à un point très élevé : une rupture totale de communication avec celle-ci. Par contre avec la Directrice du service les conflits n'ont jamais atteint cette ampleur. Pourquoi est-ce la place de chef de service qui a été attaquée ? Plusieurs éléments peuvent apporter des points de réflexion. Mme Z, la chef de service, arrive en avril 2004 sur un poste où Mme Y avait semble-t-il postulé, dans une période où se mettait en place l'évaluation (les réunions se sont structurées vers 2003). Mme Y a pu penser que ce poste aurait du lui revenir, notamment au regard des diplômes qu'elle avait par ailleurs obtenus. De plus si Mme Z a eu des difficultés de positionnement cela a pu renforcer le sentiment de Mme Y d'avoir été en quelque sorte flouée. Le fait qu'elles se soient connues auparavant n'a pu que conforter ce sentiment.

Les conflits se sont concentrés dans un espace et un temps déterminé : celui de la réunion d'équipe, créant au fil des mois un climat insoutenable. On trouve ainsi mêlés plusieurs paramètres :

- la mise en dramatique de l'opposition (on est dans l'ordre du spectacle, au vu et au su de tout le monde) favorisant les effets miroir
- le point de friction relatif aux nouvelles exigences (impliquant de se plier à des règles communes)
- le refus d'avoir à rendre des comptes (l'évaluation a été une thématique privilégiée d'affrontement)
- le sentiment possible que la nouvelle chef de service a « usurpé » sa place
- la déception liée au manque de reconnaissance par l'association (on peut penser a posteriori qu'il y a eu là un point de bascule)

Mais tout cela ne suffit pas à expliquer la situation dans ses divers débordements. On peut pointer ainsi comme traits de la personnalité caractéristiques décrits par les divers acteurs rencontrés (collègues, hiérarchie...) un formalisme manifeste reprenant constamment la thématique du « droit » et limitant toute possibilité de dialogue, une difficulté avec l'autorité ainsi qu'une capacité à « élever le ton » et à entrer dans des conflits violents qui avait été constatée en d'autres occasions. Ces traits marquent assez nettement une problématique liée à la recherche d'une réparation qui est probablement un trait présent en dehors de la situation professionnelle.

Tout cela comporte un autre volet : les absences nombreuses et récurrentes de Mme Y. peuvent laisser songer à une difficulté professionnelle antérieure au conflit. Des témoignages divers tendent à interpréter ces absences comme une forme de réponse relativement systématique face à une insatisfaction. Le désir réitéré de partir en formation alors qu'elle venait d'achever un cycle long laisse à penser qu'il y avait là aussi une forme d'évitement. Enfin la qualité de ses productions (projets) a pu aussi être contestée.

On peut faire l'hypothèse sur la base de ces indications que depuis assez longtemps déjà Mme Y était dans un rapport difficile à son activité et dans une situation de réelle souffrance non dite. Peut-être avait-elle basculé pour partie dans une illusion de toute-puissance, qui aura encore été alimentée par son statut de salariée protégée. Son refus notamment de rendre des comptes (c'est à dire littéralement de « rester à sa place ») fait incliner pour cette supposition. Si cela s'avère vrai alors on peut penser à bon droit que l'évolution du service, demandant des retours, limitant les marges de manœuvre, venant questionner la qualité de son travail ait comporté pour elle un risque grave : celui d'une part faire éclater l'illusion de la toute-puissance et d'autre part de faire voler en éclat sa propre image professionnelle et son estime de soi. L'évolution de l'organisation a peut-être rendu impossibles à tenir les modalités

défensives qu'elle s'était constitué. Les mécanismes de préservation de soi et de mise à distance de la souffrance vécue étaient alors sérieusement compromis. Et ce d'autant plus que le fait de ne pas pouvoir être chef de service a signifié sans détour l'impossibilité de trouver par la promotion un échappatoire à sa situation d'éducatrice et la marque formelle d'une non reconnaissance par l'association. Si des retours hors présence de la hiérarchie lui ont été faits de la part de quelques collègues cela encore dû contribuer à sa fragilisation et à rendre intenable sa position. Dès lors au regard du contexte personnel ses marges de manœuvre se sont trouvées limitées et l'opposition violente (se présentant sous les formes d'une « supériorité » supposée due aux diplômés et du mépris affiché pour la chef de service en place) devenait la seule possibilité pour agir. Il est à noter que deux caractéristiques ressortent des circonstances de l'incident qui a vu son effondrement en situation de travail : il advient lorsque il est impossible d'échapper à la règle posée (le Directeur du service lui a intimé de participer à une réunion avec la chef de service) et il revêt un caractère éminemment spectaculaire (intervention des pompiers...).

Il n'y a jamais eu dans l'histoire de ce conflit de place pour la parole : on a toujours été soit dans le formalisme écrit soit dans l'explosion pathique, ce n'est sûrement pas pour rien. Cette parole impossible signe probablement l'existence d'une souffrance profonde, expliquant l'incapacité à exposer une pensée se mettant au risque de la confrontation à autrui. Si la situation a perduré et n'a pas explosée avant c'est parce que l'encadrement du service n'a pas eu la volonté d'aller vers le conflit afin de « *protéger le collectif* » selon son expression (ce qui a pu l'amener à accepter des paroles ou comportements inadéquats). Sinon il est probable que c'est bien avant que des incidents marquant se seraient produits. Inversement on peut aussi bien dire que l'organisation en place n'a pas été capable, pendant des années, de permettre cette verbalisation et qu'elle a laissé les éducateurs seuls face à des situations potentiellement dangereuses du point de vue de la santé mentale.

Reste à se demander le pourquoi du silence des éducateurs en réunion, lors des oppositions violentes entre Mme Y et la chef de service? Peut-être par peur des représailles, par le sentiment que cette personne était aussi en souffrance, parce qu'ils avaient la sensation nette que tout cela dépassait le service et que l'association ne prenait pas ses responsabilités. Le sentiment de non reconnaissance dont nous avons parlé plus haut a joué là pour le retrait. Il est clair qu'encore aujourd'hui un certain nombre de points n'ont pas été élaborés. Pour reprendre le mot du Directeur actuel du service il y a « *une parole qui ne sort pas vraiment* », en tout cas une parole qui ne se prend pas devant les cadres. On peut l'interpréter comme le ressenti d'un manque de reconnaissance, d'un hiatus avec l'association, d'un résidu du passé. Car la problématique sous-jacente n'a pas été parlée.

Quelle prévention ?

Nous faisons l'hypothèse que l'essentiel des conflits significatifs pouvant exister en prévention spécialisée ne sont qu'une conséquence du manque de gestion de la difficulté professionnelle de certains éducateurs. Les maladroites organisationnelles et managériales, la difficulté à aborder ces questions, le manque de familiarité avec la thématique de la souffrance au travail ont des conséquences tangibles. Il est important de ce point de vue de venir sur la question de la prévention. En effet on peut raisonnablement penser qu'une prévention de la souffrance au travail (telle du moins qu'elle a été éclairée par le cas exposé) non seulement est possible mais qu'elle est un levier privilégié pour réfléchir sur la posture professionnelles et les modes collectifs de coopération.

Bien entendu les indices montrant une dégradation de la situation doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. L'essentiel est d'éviter des enchaînements de blocages

réciroques, ce qui implique de maintenir une information constante entre éducateurs et cadres. Il est évident que la possibilité d'échanger dans le service sur les pratiques et leurs difficultés doit être considéré comme un élément prioritaire. Ce n'est néanmoins pas si simple que cela. L'idée souvent prévalente dans le secteur est que les pratiques sont d'abord mises en discussion dans des groupes de supervision, ou même parfois avec des praticiens extérieurs, en dehors du temps de travail. Mais si l'élaboration des pratiques peut (et doit) se faire en supervision cela ne peut s'envisager de manière exclusive. C'est aussi avec l'encadrement que l'on doit traiter de ces questions. Ce dernier s'il est assimilé à des fonctions de type administratif ou organisationnel ne peut prendre toute sa place. Or s'il n'est pas un interlocuteur privilégié sur la mise en œuvre du métier et de ses complexités aucune avancée significative n'est envisageable. Tout l'enjeu est de ne pas laisser des individus s'enfermer dans des situations problématiques jusqu'à ce que les marges de manœuvre deviennent trop faibles pour une action corrective ou préventive. Cela n'est bien sûr pas aisé car il y a derrière tout une série de points liés à l'autonomie professionnelle des éducateurs et à la culture des services.

La question centrale au regard de la thématique de la prévention est ainsi probablement celle de l'encadrement de proximité. Tout d'abord il faut que cet encadrement puisse apprécier le degré relatif de difficulté des salariés, mais cela ne suffit pas si cela ne s'accompagne pas d'un dialogue continu sur le travail et son contenu. Il n'est pas certain que l'encadrement de proximité soit en situation de pouvoir toujours venir en appui sur les questions de l'activité. Or, c'est là que se joue la réelle prévention de la mise en difficulté des éducateurs.

Les situations dites d'évitement sont au coeur de l'usure professionnelle. En effet il est courant dans une logique de préservation de soi que l'on « évite » certaines situations professionnelles délicates, ce qui marque une forme de retrait sinon de démobilitation (renvoyant au risque « d'impuissance »). Ainsi le recours systématique à la formation, ou encore le « choix » de s'orienter presque exclusivement vers des suivis individuels peuvent être des moyens de ne pas s'exposer. Toute action de prévention doit s'attacher à identifier ces stratégies, pour apporter les éléments nécessaires à leur dépassement bien que l'équilibre entre le contrôle intrusif et l'identification des signes d'usure soit parfois difficile à trouver. On peut imaginer facilement qu'une activité intrinsèquement ardue ne puisse être menée avec la même énergie tout au long d'une carrière professionnelle. Par contre il est absolument néfaste de laisser s'installer des formes de gestion de la démobilitation, ceci à la fois pour le salarié, les usagers et l'association. Pour cela il faut bien entendu un lien de confiance entre éducateurs et encadrement et la définition d'une politique claire sur la question de l'usure professionnelle. Nous n'en sommes dans nombre de cas que malheureusement très loin. La défaillance organisationnelle est inévitable tant que l'on ne dispose pas d'un certain nombre d'outils permettant de donner à voir les pratiques dans leur complexité et les contradictions qui les traversent. La mise au centre des échanges du travail est le point de passage obligé d'une possible prévention dans le fonctionnement courant des services de prévention spécialisée. La capacité de l'encadrement à la fois à porter des limites (et du « cadre ») est essentiel. Cela se joue dans leur propre assurance professionnelle et dans l'appui qu'ils trouvent auprès des directions.
