

La fatigue professionnelle des éducateurs

Par Bernard De Backer

Article paru dans la revue « Non Marchand », n° 1999/2

A l'initiative des partenaires sociaux de la commission paritaire 319.02, regroupant les services privés de l'aide aux personnes handicapées, l'aide à la jeunesse, l'accueil de crise de l'ONE et les centres d'accueil pour adultes en difficulté, une vaste recherche a été menée en 1997 et 1998, dans le cadre du projet ADAPT du Fonds social européen. Centrée sur la problématique du métier d'éducateur, cette recherche avait pour objectif de prendre la mesure des transformations du métier et de la fatigue professionnelle qui affectent ceux qui l'exercent. Outre trois groupes d'intervention sociologique animés par la FOPES¹, une quarantaine d'interviews approfondies et une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 616 éducateurs furent réalisés pour collecter les données. Nous synthétisons ici quelques éléments saillants, issus des interviews et de l'enquête², concernant le thème spécifique de la fatigue professionnelle.

1. Tranches de vie

L'USURE, LA REPETITION

La scène se passe dans la périphérie d'une petite ville wallonne. Quelques bâtiments modernes et sans âme sont éparpillés aux quatre coins d'une pelouse fraîchement tondu et tracée au cordeau. Une dizaine de voitures sont alignées sur le parking. A l'intérieur d'une salle de réunion, une éducatrice, appelons la Jeanne, accepte de répondre à nos questions. Peu habituée aux interviews, Jeanne fume cigarette sur cigarette en évoquant les aléas de son métier. Elle semble très lasse et sa vie est difficile. Il y a ses enfants, son mari qui est sans emploi, la navette quotidienne qui mange une partie de son temps libre. Et puis il y a le boulot...

Devenue éducatrice par hasard après des humanités techniques, Jeanne travaille depuis 24 ans dans l'institution, 17 ans avec un groupe inchangé de pensionnaires, des déficients mentaux adultes. Dans « *le bloc* », me dit-elle, « *les journées sont longues* ». Cela fait des années qu'elle travaille avec les mêmes résidents et avec les mêmes collègues, selon un programme immuable. Le matin, c'est la toilette, les soins, l'habillage, le déjeuner, la vaisselle... Puis ce sont les ateliers, les activités occupationnelles. La majorité des résidents a du mal à s'exprimer pour faire connaître ses préférences. Ce sont donc les éducateurs qui choisissent pour eux. Comme les résidents vieillissent et que leurs compétences stagnent ou régressent, on ne fait plus que dans l'occupationnel. « *Avant, nous dit Jeanne, on faisait de l'apprentissage, mais on s'est cassé le nez. On va plus les embêter avec ça. Cela fait 20 ans qu'on répète les mêmes choses et cela ne change rien. C'est très pénible* ». A midi, des « *bidons* » viennent des cuisines pour le repas. Les éducateurs s'occupent du dîner. Et puis, l'après-midi, « *c'est rebelotte, la même chose que le matin* ».

Jeanne aspire une grande bouffée de fumée et soupire. *« C'est très pénible. J'ai l'impression que je n'avance plus. Que je ne découvre plus rien, que c'est toujours la même chose. Je ne sais plus très bien quoi faire pour évoluer, pour que ça bouge, pour que ça vive. C'est toujours le même rituel, le même train-train. J'ai l'impression d'avoir épuisé toute mon imagination pour trouver quelque chose de nouveau à faire avec eux. Et je me sens bloquée »*. Pour nous montrer à quel point le travail est devenu routinier, Jeanne raconte cette anecdote : *« On fonctionne toujours, mais c'est par réflexe. Par exemple, ce matin on lave les cheveux (tous les vendredis matin on lave les cheveux) et j'ai lavé les cheveux de trois garçons. Ben, si un de mes collègues me demande si j'ai lavé les cheveux d'untel, je ne sais plus ! C'est quelque chose que l'on fait tellement par réflexe. C'est un exemple, mais je crois que c'est comme cela pour tout. A la limite, on pourrait presque faire le travail les yeux fermés... »*. Et elle ajoute cette image surprenante. *« On connaît tellement bien les pensionnaires que l'on sait à quoi s'attendre. Il y a peu de stress provoqué par des réactions imprévues. Ce que nous vivons, je n'appellerai pas ça du stress. C'est quelque chose de lancinant, comme de vivre à côté d'une gare et d'entendre tous les jours les trains passer à la même heure »*.

Comme beaucoup de ses collègues, nous dit Jeanne, c'est à l'approche de la quarantaine qu'un profond sentiment de lassitude s'est emparé d'elle. Et comme les opportunités d'emplois sont rares, que l'exercice du métier d'éducateur dans d'autres secteurs lui semble *« tout à fait autre chose »* et qu'elle a *« peur du changement »*, elle se sent condamnée à terminer sa carrière dans cette institution qu'elle compare à une prison. *« On se sent un peu comme des prisonniers. Je ne suis pas la seule à le dire, je l'entends souvent. On attend presque la pension impatientement ! C'est affreux de penser comme cela ! »*. Une seule éducatrice, nous dira-t-elle sans sourciller, *« s'est échappée d'ici »*. C'est que la prison offre quelques bénéfices secondaires : *« On se connaît comme frère et sœur. On se connaît tellement bien, avec nos défauts et nos qualités. Parfois c'est bien, parfois c'est dur »*.

Si Jeanne admet que le métier d'éducateur s'est professionnalisé, que les conditions de travail et d'hébergement des bénéficiaires se sont améliorées, elle souligne une série de traits problématiques et spécifiques à son secteur d'activité, l'aide aux personnes handicapées adultes. Les personnes prises en charge vieillissent, leurs compétences régressent, les contacts avec le monde extérieur diminuent, car beaucoup de parents sont décédés et les fratries prennent rarement le relais. En conséquence, son secteur échappe largement à la révolution en cours dans les services qui travaillent avec des mineurs d'âge, que ce soit dans l'aide aux personnes handicapées ou dans l'aide à la jeunesse. Dans ces services, l'ouverture au milieu de vie des personnes et les prises en charges ambulatoires modifient considérablement le travail des éducateurs. La durée des placements est plus brève, les contacts avec le monde extérieur se multiplient et la pratique de l'« éducateur-référent », interface entre le jeune, sa famille et le réseau des intervenants, se généralise. Le métier se complexifie, au point de devenir parfois méconnaissable dans certains services où la fonction spécifique d'éducateur tend à se dissoudre

dans la catégorie générique des « intervenants sociaux » (comme dans les AMO, les COE, les SPEP³ ou les services ambulatoires pour personnes handicapées et les services d'aide précoce).

Peu de tout cela dans le cas de Jeanne et de ses collègues, qui forment un groupe nombreux d'éducateurs dans le champ couvert par la Commission paritaire 319.02. Pour des raisons liées à la nature du public pris en charge et, parfois, à une certaine culture institutionnelle, l'exercice du métier engendre chez eux une fatigue professionnelle bien spécifique : sentiment d'inutilité, lassitude provoquée par la répétition des situations identiques, manque de contacts avec le monde extérieur, repli sur des activités occupationnelles, cantonnement dans des tâches d'exécution... Le témoignage de Michel, éducateur depuis une quinzaine d'années dans le secteur de l'aide à la jeunesse, va dans un tout autre sens.

LA TENSION, LE CHANGEMENT

Michel, 38 ans et 16 ans d'ancienneté, n'a pas voulu que l'interview se fasse sur son lieu de travail, une importante maison d'hébergement de l'aide à la jeunesse. Il nous reçoit chez lui, tard le soir, visiblement tendu. Au sujet de son métier, qu'il a choisi par vocation, Michel évoquera d'emblée de jeu la « *tension* » pour caractériser son travail actuel, par opposition à l'expérience qu'il a connue autrefois, dans une institution pour personnes handicapées adultes. « *Avec les adultes handicapés profonds, il n'y avait aucune tension. Dans l'aide à la jeunesse, c'est au contraire la tension de se trouver avec des jeunes pleins de vitalité, qui n'ont rien à perdre, qui sont prêts à tout faire, face à nous qui sommes démunis. Ce sont des boulots totalement différents. Le stress existe dans les deux cas, mais il est totalement différent. Dans l'aide à la jeunesse, il faut gérer le quotidien et gérer l'imprévisible, surtout l'imprévisible !* ».

A la différence d'une lente usure générée par la répétition, évoquée par Jeanne, le travail de Michel semble caractérisé par des « pics » de stress qui risquent parfois de déboucher sur une véritable mise à mort émotionnelle de l'éducateur, « *brûlé* » par une tension paroxystique : « *Le problème, c'est quand on arrive à la limite, à sa limite, que l'on essaie toujours de reculer. Les jeunes la connaissent. Ils essayent toujours de nous la faire dépasser. Pour nous brûler, pour nous foutre à la porte. Les jeunes aiment faire craquer les éducateurs. Faire craquer un éducateur, c'est lui enlever toute sa caisse à outils. Il est vidé. Un gars qui craque, qui frappe un jeune ou qui pleure, il est vidé, il faut le mettre sur l'INAMI. Il est fini* ».

Contrairement aux personnes handicapées adultes, souvent reconnaissantes et bienveillantes à l'égard des éducateurs, les adolescents placés en service résidentiel contre leur gré peuvent jouer de tous les registres de la provocation pour tester les limites et faire « craquer » l'éducateur. Et comme la durée des placements tend à se raccourcir considérablement, que les situations prises en charge sont plus graves, les éducateurs sont soumis à un va-et-vient incessant de jeunes en grande difficulté. Ceci dans un contexte où le métier s'est complexifié, où les actes posés, les lieux d'intervention et les interlocuteurs des éducateurs se sont multipliés. « *Il y a les devoirs, les visites au tribunal, au SAJ, l'accompagnement du jeune chez un thérapeute, la vie de tous les*

jours... Aussi l'accompagnement familial, travailler la relation du jeune avec sa famille. Il n'y a pas deux prestations identiques comme il n'y a pas deux jeunes les mêmes ».

De manière plus intense que Jeanne, Michel évoque la difficulté, voire l'impossibilité de poursuivre son métier jusqu'à la fin de sa carrière professionnelle. *« Je n'ai pas attendu très longtemps pour me rendre compte que je ne pourrais faire ce métier indéfiniment. C'est un peu pour cela que j'ai décidé d'entreprendre une formation, pour pouvoir me réorienter vers autre chose. Je me dis que cela peut me laisser des ouvertures. Vers l'approche des 40 ans, c'est le stade où cela devient de plus en plus dramatique ».* A la différence de ce qui se passe dans le secteur de l'aide aux personnes handicapées adultes, où les éducateurs vieillissent avec les personnes dont ils ont la charge, le différentiel d'âge avec les bénéficiaires augmente au fur et à mesure que la carrière de l'éducateur se prolonge. Michel souligne les effets négatifs de ce différentiel d'âge entre l'éducateur et les jeunes : *« On est confronté chaque jour avec des jeunes qui nous font miroir, qui nous renvoient notre image. On est confronté très douloureusement avec notre vieillissement ».* La reconversion vers une autre modalité du travail social est donc une nécessité pour lui. *« Avec l'âge, il est plus de mon souhait de pouvoir m'orienter vers quelque chose d'autre, en restant dans le secteur social. Et en améliorant mes conditions de rémunération ».* Sur ce dernier point, Michel est catégorique : *« Quand on est plus jeune, on supporte plus. Avec l'âge, on se rend compte que plus on avance, plus on est floué et moins ça bouge. Donc on est révolté. Mais on risque aussi de devenir complètement sec, réellement. Notre travail nous mine, nous ronge. Je voudrais une autre considération, d'autres conditions de travail ».*

A l'instar de Jeanne, il évoque le désir de travailler dans un autre secteur, comme les AMO. Une possibilité s'était présentée, mais il n'a pas franchi le pas. *« Une opportunité s'est offerte, mais le problème c'est de partir vers l'extérieur. C'est réellement partir vers un trou noir, ne pas savoir... A choisir, je préfère être sûr de ma place dans l'hébergement que de partir dans l'inconnu. Je suis angoissé par rapport à cela, parce que je n'ai jamais été que dans le résidentiel, l'hébergement ».*

2. Questions pour une enquête

Ces deux témoignages très significatifs, extraits des interviews approfondies, illustrent une problématique commune et des modalités nettement distinctes, voire opposées, de la fatigue professionnelle. Certes, ces deux exemples nous montrent des situations extrêmes, proches de ce que la littérature scientifique appelle le « burn-out », soit un syndrome de fatigue professionnelle intense et durable qui associe l'épuisement émotionnel, la perte d'intérêt pour les bénéficiaires et le sentiment de ne pas s'accomplir sur le plan professionnel (PEZET., VILATTE et LOGEAY : 75 et suivantes). Le tournant de la quarantaine, âge de nos deux témoins, est par ailleurs le moment où la fatigue est souvent la plus forte, alors que le questionnement sur la poursuite du métier se fait de plus en plus pressant. Mais le témoignage des deux interviewés est emblématique d'une situation qui touche de très nombreux éducateurs des secteurs concernés par la recherche, bien que d'une manière souvent moins intense.

De manière transversale, d'abord, Jeanne et Michel nous posent une question directe sur la conception d'ensemble de la carrière d'éducateur : *peut-on faire ce travail pendant toute sa vie professionnelle ? Ne faudrait-il pas envisager le passage à d'autres modalités du travail social pour la seconde partie de la carrière ?* Avec beaucoup d'autres, ils considèrent que leur métier est difficile à assumer jusqu'à la retraite (à la fois pour des motifs liés aux conditions de travail et à la spécificité même du métier) et qu'il faudrait pouvoir passer à autre chose, ceci d'autant plus que « toutes les places sont prises » et que les possibilités de mobilité verticale sont quasi inexistantes. Mais en même temps, ils évoquent leur peur du changement, leur angoisse devant le « trou noir » du travail en milieu ouvert, la difficulté de quitter un environnement professionnel familier où leurs collègues sont devenus « comme frère et sœur ». Ils se sentent « coincés » dans leur institution, à mi-parcours de leur vie professionnelle, sans possibilités de mobilité verticale ou horizontale.

Ces témoignages sont également significatifs par le contraste saisissant qu'ils dessinent entre deux formes de fatigue professionnelle, liées à des conditions particulières d'exercice du métier. Si ces deux modalités peuvent déboucher en bout de course sur un même syndrome de burn-out, elles ont des causes relativement différentes et appellent en conséquence à des mesures elles aussi distinctes. D'un côté, chez Jeanne, il y a la répétition de situations identiques (le « train-train »), la perte d'illusion quant à l'efficacité du travail auprès d'un public dont les compétences stagnent, voire régressent, ainsi que la monotonie d'un environnement professionnel qui évolue peu, sinon « involue » vers des tâches occupationnelles ou de « gardiennage ». De l'autre, chez Michel, il y a la tension nerveuse aiguë générée par des situations de crise ou de risque, pleines d'imprévu (il faut « surtout gérer l'imprévisible »), où la violence, le conflit, peuvent surgir à tout moment, et ceci dans un environnement professionnel en pleine transformation (raccourcissement de la durée des placements, interventions en milieu de vie...).

Les autres interviews confirmant, avec des nuances, les constats rapidement synthétisés ici, une large enquête par questionnaire (administré par interview sur le lieu de travail) fut mise en place auprès d'un échantillon représentatif⁴ de 616 éducateurs, travaillant dans les secteurs concernés, pour vérifier sur une base plus large les hypothèses qui se dessinaient au fil des rencontres. Nous détaillons ci-dessous les principaux enseignements de cette enquête en ce qui concerne la fatigue professionnelle (une partie du questionnaire était par ailleurs consacrée aux transformations du métier).

3. Réponses de l'enquête

LA CARRIERE DE L'EDUCATEUR

Une série de questions furent posées sur la conception d'ensemble de la carrière professionnelle et sur les risques de survenance d'un phénomène de fatigue intense qui empêcherait les éducateurs de « tenir » jusqu'au terme de celle-ci. Les réponses sont significatives. Ainsi, à la question « *A quel âge croyez-vous que vous pourriez être contraints de changer d'institution ou de quitter le métier faute de pouvoir « tenir » ?* », seuls 8 % des 616

éducateurs sondés répondent « jamais ». Si 30 % ne « savent pas », 60 % avancent un âge précis, situé pour la majorité d'entre eux entre 40 et 50 ans. Les éducateurs craignent donc massivement de rencontrer de sérieux problèmes de fatigue au cours de leur carrière, sinon dans leur institution actuelle. Ils sont d'ailleurs près de 70 % à « *connaître personnellement des éducateurs qui ont dû quitter le métier ces 5 dernières années parce qu'ils en avaient assez ou parce qu'ils ne pouvaient plus tenir* ».

Cette inquiétude incline les professionnels à envisager une « seconde partie de la carrière » qui serait distincte de la première, voire à considérer le métier d'éducateur comme un « métier transitoire ». Ainsi, sur base de suggestions faites lors des interviews, l'on demanda aux sondés s'ils pensaient « *qu'à l'avenir le métier d'éducateur devrait être conçu comme un métier que l'on ne fait pas nécessairement toute sa vie et qui offrirait des passerelles vers d'autres métiers de l'aide aux personnes* ». Près de 90 % des éducateurs ont exprimé leur accord avec cette idée, et ceci avec un pourcentage quasi identique dans tous les secteurs.

A tort ou à raison, le sentiment de ne pas pouvoir exercer leur métier tout au long de la vie professionnelle est donc très largement partagé par les éducateurs⁵. Ils sont d'ailleurs plus de 70 % à être d'accord pour « *une réforme des études d'éducateurs qui comporterait un tronc commun avec les études d'assistant social, et qui permettrait aux diplômés d'obtenir le titre d'assistant social moyennant une année d'étude complémentaire* ». Le motif principal évoqué est, en toute logique, « *de permettre aux éducateurs de se reconvertir plus facilement vers d'autres fonctions de l'aide sociale* », loin devant l'amélioration de la formation des éducateurs.

COMPOSANTES, ETENDUE ET INTENSITE DE LA FATIGUE PROFESSIONNELLE

Si les éducateurs sondés partagent largement le sentiment que leur métier les expose à des risques importants de fatigue professionnelle, croissants avec l'âge, au point qu'associés à d'autres facteurs (dont la faiblesse des rémunérations), ils leur font envisager de quitter le métier à mi-chemin de leur carrière, quelles sont les composantes de cette fatigue ? Trois symptômes ont été pris en compte, sur base de la définition du burn-out spécifique des métiers d'aide aux personnes, présente dans la littérature scientifique⁶ :

- Un sentiment d'épuisement psychologique et/ou physique ;
- Une perte d'intérêt sensible pour les bénéficiaires ;
- Un sentiment de ne pas s'accomplir sur le plan professionnel, de ne plus trouver de gratification dans le travail.

Chacun de ces symptômes pouvait se présenter selon trois modalités : « jamais », « quelquefois » ou « souvent ». Seule la présence simultanée et fréquente de ces trois symptômes permet de parler de burn-out. En effet, ce dernier terme désigne une forme particulièrement grave de la fatigue professionnelle, associant une déshumanisation de la relation d'aide (gestion froide et distanciée de la relation), un sentiment d'épuisement (ne plus rien pouvoir donner sur le plan relationnel) et un sentiment d'échec professionnel (ne plus rien accomplir de valorisant dans son

travail). Ajoutons que, pour la plupart des spécialistes, c'est la déshumanisation de la relation qui constitue le cœur du syndrome.

Les autres modalités de présence des symptômes ont été qualifiées du terme générique de « fatigue professionnelle », terme pouvant recouvrir des intensités très variables (de un seul symptôme « quelquefois » à trois symptômes dont deux « souvent »). Le tableau ci-dessous présente les résultats pour l'ensemble des 616 éducateurs sondés.

Fréquence et intensité des symptômes de fatigue professionnelle

	Sentiment d'épuisement, psychologique et/ou physique ?	Perte d'intérêt sensible pour les bénéficiaires ?	Sentiment de ne pas s'accomplir au plan professionnel ?
<i>Présence du symptôme ?</i>			
Jamais	15,3 %	60,4 %	39,7 %
Quelquefois	70,3 %	37,0 %	43,9 %
Souvent	14,4 %	2,5 %	15,6 %
N.R.	0,1 %	0,1 %	0,8 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

La lecture du tableau nous montre que les résultats varient considérablement d'un symptôme à l'autre, ce qui signifie que les éducateurs sondés ont répondu de manière spécifique et indépendante pour chacun de ceux-ci. Le symptôme le plus présent (chez 84,7 % des sondés, pour les deux modalités cumulées) est le sentiment d'épuisement psychologique ou physique, suivi d'assez loin par le sentiment de ne pas s'accomplir sur le plan professionnel (59,5 %) et la perte d'intérêt sensible pour les bénéficiaires (39,5 %). Il y a donc une hiérarchie nette entre les différentes composantes de la fatigue : les éducateurs sont nombreux à connaître des symptômes d'épuisement, moins nombreux à éprouver un déficit d'accomplissement professionnel, et ne perdent qu'en dernier ressort de l'intérêt pour les bénéficiaires avec lesquels ils travaillent. En conséquence, le syndrome du burn-out stricto-sensu n'est que rarement présent chez les éducateurs sondés, n'atteignant au maximum que 2,5 % de leurs effectifs, puisqu'un cumul des trois symptômes à une fréquence élevée est nécessaire.

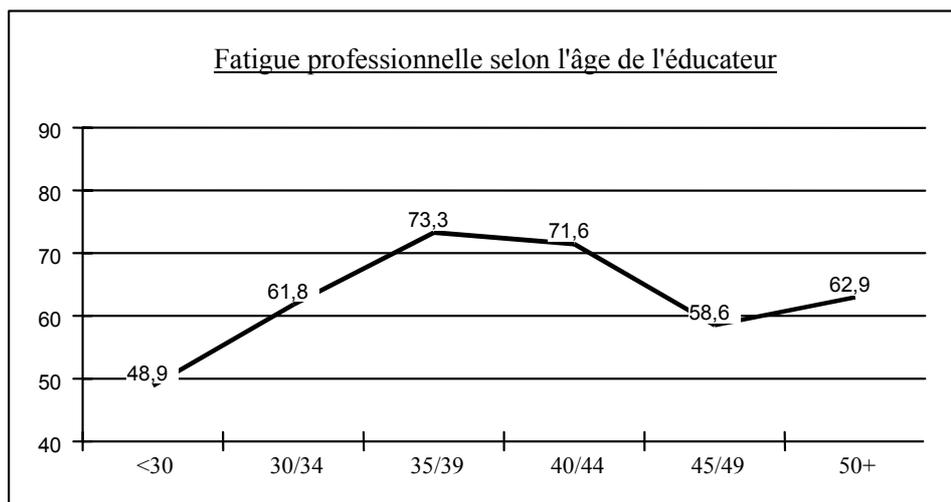
Mais on peut l'imaginer, la poursuite de l'exercice du métier en éprouvant « souvent » les trois symptômes incriminés est hautement problématique. Il est donc fort probable qu'une partie des éducateurs victimes du burn-out a soit quitté le métier (ce qu'attestent la pyramide des âges des sondés ainsi que les réponses à certaines questions concernant des départs de collègues), soit quitté provisoirement sa fonction (congé de maladie, interruption de carrière...), échappant ainsi

à une enquête menée *sur le lieu de travail*. D'autre part, l'analyse du degré de cumul des différents symptômes nous montre qu'un nombre non négligeable de sondés est proche du burn-out, comme le montre le tableau ci-dessous.

Degré de cumul des différents symptômes présentés “quelquefois” ou “souvent”

	Présente 0 symptôme	Présente 1 seul symptôme	Présente 2 symptômes	Présente 3 symptômes
Educateurs	7,4 %	30,2 %	33,8 %	28,6 %

La présence des trois symptômes *cumulés* chez 28,6 % des sondés donne la mesure de l'étendue du risque de burn-out qui guette de nombreux éducateurs. Par ailleurs, les données relatives à l'âge montrent que le taux de fatigue⁷ (mesuré par la présence de deux ou trois symptômes cumulés) augmente avec l'âge, du moins jusqu'au pallier de la quarantaine, comme le montre le graphe suivant :



Etant donné la diminution régulière des effectifs au-delà de la quarantaine, il est probable qu'une proportion importante d'éducateurs « fatigués » a quitté le métier, voire changé de poste⁸ (fonctions de directions ou de coordination). Ceux qui restent étant, dans cette hypothèse, moins affectés que les partants, il est logique que le taux de fatigue diminue pour les classes d'âge supérieures. Les témoignages repris en début d'article, ceux de Jeanne et de Michel, illustrent parfaitement ce qui se passe pour un certain nombre d'éducateurs situés au sommet de la courbe, cumulant une vingtaine d'années d'ancienneté avec un taux élevé de fatigue.

CAUSES DE LA FATIGUE PROFESSIONNELLE

Au-delà des manifestations de la fatigue et de l'intensité de celles-ci, l'enquête a tenté de prendre la mesure des principales causes qui pouvaient être invoquées par les éducateurs pour

expliquer sa survenance, son maintien ou son aggravation. Sur base des interviews approfondies, 6 causes possibles ont été retenues, parmi lesquelles les sondés devaient choisir un « facteur principal » et un « facteur secondaire » :

- Travail répétitif, monotone, avec un public peu variable et aux comportements prévisibles ;
- Travail stressant, avec un public imprévisible générateur de crises fréquentes (violences, conflits, fugues...) ;
- Des problèmes physiques inhérents à la nature du travail (maux de dos, horaires de nuit, obligation d'activités sportives...) ;
- Organisation du travail déficiente (changements trop fréquents de missions, objectifs flous) ;
- Organisation du travail trop rigide (cloisonnée, hiérarchisée, non négociable) ;
- Sentiment d'inutilité (inefficacité du travail accompli).

Causes de fatigue retenues par les sondés

<i>Causes de fatigue :</i>	Facteur principal	Facteur secondaire	Cumul des deux facteurs
Travail répétitif	15,8 %	6,3 %	22,1%
Travail stressant	40,9 %	15,5 %	56,4%
Problèmes physiques	8,6 %	11,1 %	19,7%
Organisation du travail déficiente	11,1 %	11,9 %	23,0%
Organisation du travail rigide	5,3 %	5,9 %	11,2%
Sentiment d'inutilité	3,0 %	12,1 %	15,4%
Autre	8,9 %	7,7 %	16,6%
Sans réponse	6,4 %	29,6 %	36,0%
Total	100,0 %	100,0 %	200,0%

Les données synthétisées dans le tableau montrent que les éducateurs ont identifié clairement un *facteur principal* de la fatigue dans les six possibilités qui leur étaient proposées, le taux de non-réponse étant très faible (et correspondant à peu de choses près au pourcentage d'éducateurs qui ne déclarent aucun symptôme de fatigue) et la modalité « autre » ne recueillant que 8,9 % des réponses. Le taux nettement plus élevé de non-réponse pour le facteur secondaire de fatigue donne à penser qu'il existe une certaine focalisation des causes sur un facteur principal. Parmi les facteurs retenus, le *stress* est sans conteste l'élément dominant, à la fois comme facteur principal et comme facteur secondaire. Ce constat s'accorde avec l'accroissement du taux de fatigue avec l'âge, une trop longue exposition au stress⁹ constituant une cause majeure de burn-out. On remarquera par ailleurs que les problèmes liés à l'*organisation du travail*

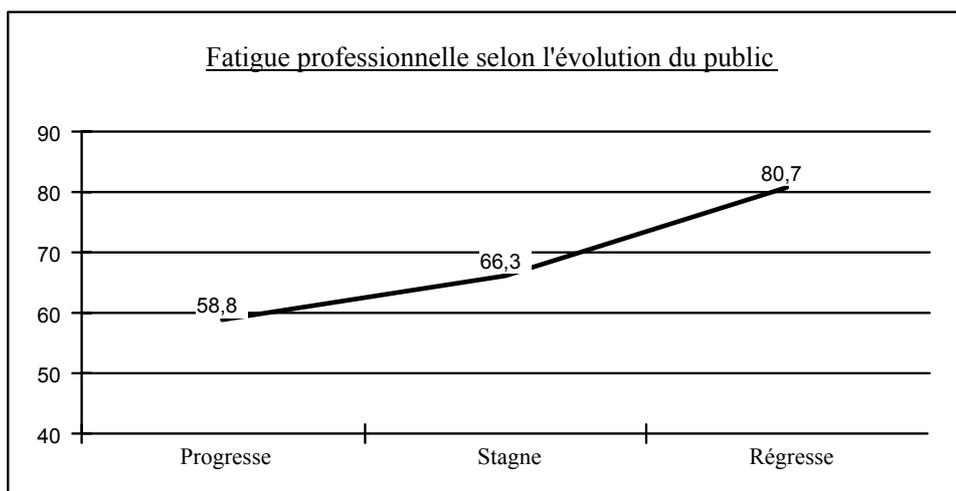
(déficiente ou rigide) apparaissent, si on cumule les deux modalités, comme la seconde cause de fatigue professionnelle. Enfin, le *caractère répétitif du travail* occupe une place non négligeable comme facteur principal de fatigue. Comme nous le verrons plus loin, le poids relatif des différentes causes varie considérablement en fonction du secteur d'activité des éducateurs, comme nous le laissent pressentir les deux témoignages relatés en début d'article.

FACTEURS AGGRAVANTS OU PREVENTIFS DE LA FATIGUE

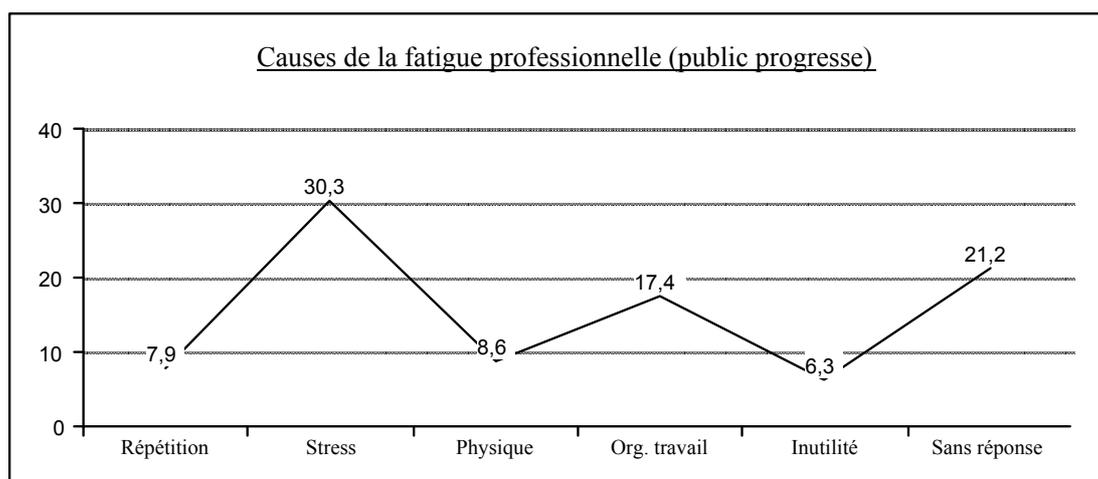
Au-delà des causes directes retenues par les éducateurs, l'analyse factorielle des données collectées par l'enquête a permis de dégager une série de variables influençant le taux de fatigue dans un sens ou dans un autre. Certaines sont spécifiques aux éducateurs pris individuellement (comme le mode d'entrée dans le métier, l'âge, le niveau de qualification, l'ancienneté...), d'autres concernent les modalités du travail (intra ou extra-muros, avec ou sans accompagnement de la vie quotidienne...) les caractéristiques des bénéficiaires (âge, sexe, progressant ou régressant...) ainsi que des facteurs institutionnels (organisation du travail, participation aux décisions...). A défaut de pouvoir détailler ici l'influence de chacune des variables prise en compte, nous ne mentionnons que les plus significatives.

Parmi les **facteurs personnels**, le *mode d'entrée dans le métier* (« par choix » versus « par hasard ou nécessité ») exerce une influence clairement identifiable. Les 36 % d'éducateurs sondés qui n'ont pas véritablement choisi leur métier présentent un taux de fatigue plus élevé que leurs collègues, fatigue qui se manifeste surtout par une perte d'intérêt pour les bénéficiaires et un sentiment de non-accomplissement professionnel. Par ailleurs, si l'âge joue un rôle important (comme vu plus haut), l'*ancienneté dans le métier*, l'*ancienneté dans une même institution* et surtout le fait de d'exercer *dans des conditions inchangées depuis longtemps*, sont des facteurs déterminants. Dans le cas de Jeanne, qui exerce depuis 24 ans dans la même institution et depuis 17 ans avec le même groupe de bénéficiaires (voire de collègues) et qui, de surcroît, n'a pas choisi d'être éducatrice, il y a un cumul de facteurs aggravants qu'elle évoque longuement dans son interview. A la différence de Michel, qui a choisi d'être éducateur, elle ne fait pas mystère de sa perte d'intérêt pour les bénéficiaires.

Les **caractéristiques des bénéficiaires**, et notamment leurs *capacités d'évolution* vers une plus grande autonomie, jouent également un rôle capital. Ceci concerne autant le taux de fatigue que la ventilation des causes de la fatigue. Les graphes qui suivent ne laissent guère de doute quant à l'importance de ces variables, même si elles sont inévitablement associées à d'autres facteurs dont il n'est pas facile de faire le partage.

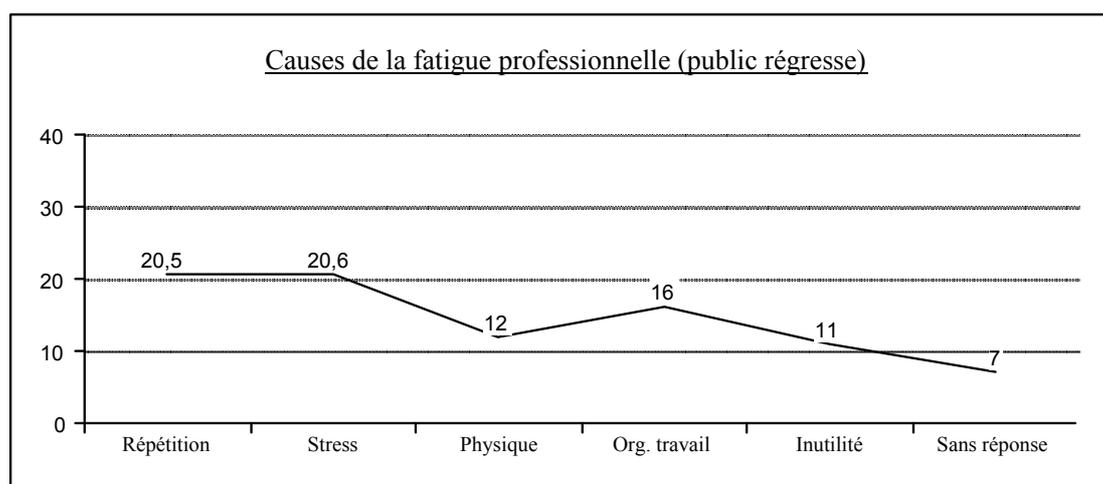
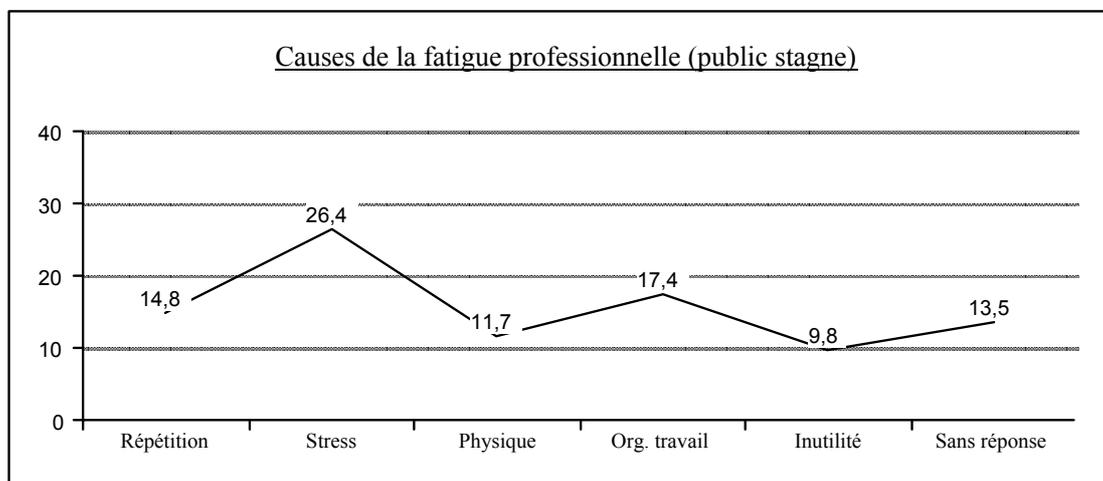


Ainsi que l'on peut le voir, le *taux de fatigue* augmente de manière inversement proportionnelle aux capacités d'évolution du public pris en charge, et ceci de manière très nette. On constate de la même manière une modification graduelle des causes de fatigue selon les trois modalités d'évolution des bénéficiaires, comme l'illustrent les graphes qui suivent.



Le *stress* apparaît comme la cause prédominante de la fatigue des éducateurs qui travaillent avec un public qui progresse, situation que l'on peut associer de manière majoritaire à celle des éducateurs travaillant avec des mineurs d'âge, que ce soit dans les secteurs de l'aide à la jeunesse, de l'aide aux personnes handicapées mineures ou de l'ONE. On remarquera par ailleurs le nombre élevé de sans réponse, le poids important de l'organisation du travail et le très faible pourcentage du sentiment d'inutilité comme facteur de fatigue professionnelle. Le témoignage de Michel illustre clairement cette problématique spécifique.

Dans les deux autres modalités de l'évolution du public, l'on assiste à une augmentation progressive des facteurs « répétition », « problèmes physiques » et « sentiment d'inutilité » au détriment du facteur stress, ainsi qu'une diminution graduelle du pourcentage de sans réponse :



Le témoignage de Jeanne est une bonne illustration de ce dernier cas de figure, sous réserve d'une présence toujours importante du stress comme facteur de fatigue, ce dont elle parlait peu. Rappelons par ailleurs que le *taux de fatigue* est nettement plus élevé chez les éducateurs qui travaillent avec un public qui régresse, comme le montre le pourcentage très faible de sans réponse. Cette situation est bien entendu surtout caractéristique des éducateurs travaillant avec des personnes handicapées déficientes mentales adultes, ce qui était le cas de Jeanne.

Enfin, et dans le même registre, la fréquence des *crises de violence* exerce également une influence importante sur le taux de fatigue et sur les causes de celle-ci. Les éducateurs qui disent ne jamais être confrontés à des crises de violence (11 % des sondés) ont un taux de fatigue très

nettement inférieur à ceux qui sont fréquemment confrontés à des crises de violence (15 % des sondés). La ventilation des causes de fatigue est aussi très différente : le premier groupe mentionne les problèmes physiques comme première cause de fatigue, suivie du stress et de la répétition à parts égales. Le second groupe mentionne avant tout le stress, suivi par l'organisation du travail. Ce dernier élément donne à penser que la fréquence des crises de violence ne peut pas être imputée *uniquement* aux caractéristiques intrinsèques des bénéficiaires, mais aussi à des facteurs institutionnels. Il y a d'ailleurs une augmentation parallèle du stress et des problèmes d'organisation du travail comme causes de fatigue, au fur et à mesure que les crises de violence se font plus fréquentes. Le témoignage de Michel, dans des parties d'interview que nous n'avons pu citer ici, fait souvent état de problèmes institutionnels comme facteurs aggravants de la fatigue dans son expérience d'éducateur confronté à des jeunes en difficulté (et difficiles).

Ce point nous permet d'aborder les **facteurs institutionnels** de la fatigue professionnelle des éducateurs, soit une série de facteurs qui dépendent en grande partie de l'organisation du travail et de la dynamique des relations internes aux institutions et services (du ressort de la direction mais *aussi* des éducateurs eux-mêmes). Les données collectées réservent quelques surprises sur ce point. Ainsi, le *volume horaire* ne joue pas dans le sens auquel on pourrait s'attendre a priori : les éducateurs travaillant moins d'un temps plein (25 % des sondés) ont un taux de fatigue légèrement supérieur à ceux qui travaillent à temps plein (75 % des sondés). Même constat, encore plus surprenant, pour le *type d'horaire* : les éducateurs qui prestent des horaires comportants régulièrement des nuits (52 % des sondés) ne présentent pas de taux de fatigue supérieur à ceux qui ne prestent que le jour (16 % des sondés) ou le jour avec des week-ends (32 % des sondés). Il apparaît par ailleurs que près de 70 % des éducateurs sondés ont *renégocié leurs horaires* avec succès.

Le facteur institutionnel déterminant ne concerne donc pas le volume horaire ou le type d'horaire *en soi*, mais bien la *dynamique des relations* professionnelles au sein de l'institution. Toute une série d'indicateurs vont dans le même sens. La confiance et l'autonomie accordée aux éducateurs, leur implication dans les décisions d'accueil des nouveaux bénéficiaires, la pratique régulière de supervisions et d'intervisions, la qualité de la relation avec leur chef direct et avec leurs pairs, la possibilité de négocier les conditions de travail (horaires, organisation du travail, projet pédagogique...) apparaissent tous comme des facteurs préventifs de la fatigue. Le symptôme de fatigue le plus influencé par ces facteurs, comme on pouvait s'y attendre, est le sentiment de ne pas s'accomplir sur le plan professionnel. On constate également que les éducateurs qui travaillent dans de très grosses institutions (plus de 100 lits) présentent un taux de fatigue nettement plus élevé que leurs collègues. Une analyse plus fine montre que c'est surtout la durée du travail dans des conditions inchangées qui est nettement plus élevée dans ces grosses institutions, et influe par-là sur le niveau de fatigue.

Ainsi, les données collectées confirment les constats établis, entre autres, par le sociologue canadien Marc Renaud dans le domaine de la santé¹⁰. La capacité de contrôle de son propre environnement, l'estime de soi associée à l'exercice d'une profession sont des facteurs préventifs

puissants. *A contrario*, la faible capacité qu'ont certains éducateurs d'influer sur les conditions d'exercice de leur métier, leur cantonnement dans des tâches de pure exécution, assignées par la direction ou par le « staff », accentuent la fatigue par le biais du sentiment de dévalorisation qui y est associé. On constatera que la situation de Jeanne (outre des facteurs extra-professionnels comme sa situation familiale) présente un cumul de presque tous les facteurs aggravants de fatigue : entrée dans la profession par hasard, très longue durée d'exercice du métier dans des conditions inchangées (« *cela fait 20 ans que l'on répète la même chose* »), très grosse institution et faible participation aux décisions (« *on se sent comme des prisonniers* »), sentiment d'inutilité dans le cadre d'un travail avec des bénéficiaires dont les compétences stagnent ou régressent (« *cela ne change rien* »)... On comprend mieux, maintenant, l'impact très net de la variable « durée d'exercice du métier dans des conditions inchangées » sur la fatigue professionnelle. C'est bien le sentiment de ne pas progresser et la perte d'estime de soi, liés à cette variable, qui accentue la fatigue professionnelle. C'est d'ailleurs la première chose que Jeanne nous a confiée au début de l'interview, alors que nous lui demandions ce qui était le plus pénible dans son travail : « *C'est l'impression que je n'avance plus* ».

Enfin, en ce qui concerne les **modalités de l'intervention** (avec ou sans accompagnement de la vie quotidienne, exclusivement intra ou extra-muros...), il n'y a pas toujours de relations causales univoques en matière de fatigue. Ainsi, les éducateurs qui consacrent plus de 90 % de leur temps de *travail en présence des bénéficiaires directs* (47 % des sondés) n'apparaissent pas plus affectés par la fatigue professionnelle que ceux qui y consacrent moins de temps. Par contre, les éducateurs dont l'activité professionnelle est centrée à plus de 90 % sur l'*accompagnement de la vie quotidienne* (repas, toilette, ménage...), soit 12 % des sondés, ont un taux de fatigue nettement plus élevé que les autres, surtout pour des raisons de non-accomplissement professionnel et d'épuisement psychologique ou physique. Quant aux pratiques d'*intervention extra-muros*, prises en charge par des éducateurs qui travaillent en institution résidentielle ou semi-résidentielle (et non dans des services en milieu ouvert), elles semblent jouer en faveur d'un plus grand sentiment d'accomplissement professionnel lorsqu'elles constituent la part majoritaire des tâches (10 % des sondés), ce qui n'est plus le cas lorsqu'elles constituent la pratique exclusive des éducateurs (3 % des sondés). La faiblesse des effectifs concernés par ce dernier cas de figure (20 personnes) invite à considérer cette information avec prudence. Tout au plus peut-on avancer l'hypothèse qu'un manque de formation et de préparation aux interventions extra-muros, pour des éducateurs travaillant dans le secteur résidentiel et semi-résidentiel, peut générer un taux élevé de fatigue chez les éducateurs qui sont amenés à pratiquer exclusivement selon cette modalité (soit la plupart du temps une intervention mandatée auprès des jeunes et de leurs familles). Le témoignage de Michel, angoissé par le « trou noir » du milieu ouvert, vient à l'appui de cette hypothèse.

VARIATIONS SECTORIELLES DE LA FATIGUE

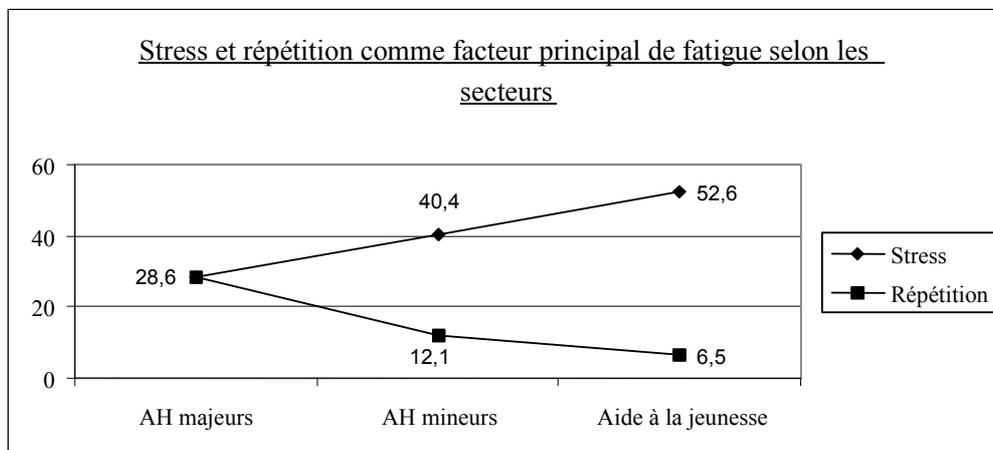
Il nous reste à aborder un dernier point, dont de nombreux éléments ont déjà été entrevus dans les pages qui précèdent. Comme on peut s'en douter, les causes et facteurs de fatigue passés en

revue sont présents de manière très inégale dans les différents secteurs pris en compte. Il y a donc fort à parier que les formes, l'intensité et les origines de la fatigue varient considérablement d'un secteur à l'autre. Les données collectées confirment sur ce point l'essentiel des informations réunies par les interviews approfondies. Une sorte de gradation se dessine entre les services d'aide aux handicapés adultes (dont près de 80 % sont des déficients mentaux), les services d'aide aux handicapés mineurs et les services de l'aide à la jeunesse. Gradation à laquelle il convient d'ajouter les spécificités de l'accueil de crise de l'ONE et les centres d'accueil pour adultes en difficulté, particularités que nous ne pourrions traiter en détail ici.

Pour une série de raisons, dont certaines ont déjà été évoquées plus haut (capacités d'évolution des bénéficiaires, contacts avec les familles et intervenants extérieurs, durée de présence des personnes prises en charge, rythme d'évolution du métier, culture institutionnelle et organisation du travail...), les éducateurs travaillant dans le secteur de l'aide aux personnes handicapées adultes sont d'avantage victimes de la *répétitivité du travail* (l'importance de ce facteur *double* quant on passe du secteur handicapés mineurs au secteur handicapés adultes) que ceux des autres secteurs, même si le stress est loin d'être absent. Quant au taux de fatigue (cumul de deux ou trois symptômes), il n'est pas plus élevé que dans les secteurs pour mineurs, contrairement à ce que l'on aurait pu attendre. L'explication la plus plausible se trouve dans une certaine forme d'adéquation entre les missions confiées aux éducateurs et leur attentes liées à leurs compétences professionnelles, ainsi que leur formation. En effet, le niveau de qualification (mesuré par la ventilation des éducateurs par classe) est nettement plus faible dans les services d'aide aux personnes handicapées adultes que dans les secteurs d'aide pour handicapés mineurs et les services de l'aide à la jeunesse (secteur où le niveau de qualification est de loin le plus élevé). Ces mêmes éducateurs témoignent aussi, dans leurs réponses à des questions sur leur pratique professionnelle ou sur leur souhait de formation continuée, d'un moins grand désir de missions novatrices, comme l'extra-muros, ou d'acquisition de compétences nouvelles. Il y a donc, pour parler comme Pierre Bourdieu, une certaine forme d'adéquation entre leur « *habitus professionnel* » et les conditions d'exercice du métier. D'autre part, l'âge du public pris en charge influe fortement sur le *stress* comme cause de fatigue. De ce point de vue, ce sont certainement les adolescents qui sont le plus vecteurs de stress, comme le suggérait le témoignage de Michel. Les éducateurs qui travaillent avec des personnes handicapées adultes sont beaucoup moins soumis à cette cause particulière de fatigue.

C'est bien ce que nous montre l'analyse des causes de fatigue dans les secteurs pour mineurs. Ici, avec une gradation entre les services pour handicapés mineurs et les services de l'aide à la jeunesse, le *stress* apparaît comme une cause prédominante de fatigue : 52,6 % des sondés de l'aide à la jeunesse l'invoque comme première cause de fatigue, contre 40,4 % des sondés de l'aide aux handicapés mineurs et 28,6 % de l'aide aux handicapés majeurs. Inversement, la *répétitivité du travail* comme première cause de fatigue passe de 28,6 % (handicapés majeurs) à 12,1 % (handicapés mineurs) et seulement 6,5 % pour l'aide à la jeunesse. Le graphe ci-dessous

montre très clairement cette gradation du stress et de la répétition comme première cause de fatigue entre les trois secteurs pris en compte.



La fatigue professionnelle des éducateurs dans les trois secteurs concernés est donc intimement liée à une série de facteurs associés, autant relatifs aux conditions d'exercice du métier (type de public, mode d'intervention, dynamique institutionnelle...) qu'au niveau de qualification et aux attentes des éducateurs eux-mêmes. Les éducateurs de l'aide à la jeunesse, nettement plus qualifiés que leurs collègues (large majorité d'éducateurs titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur), exercent leur métier dans un environnement en pleine transformation (réformes successives, émergence de nouvelles pratiques, rotation accélérée des bénéficiaires...) auprès d'un public d'enfants et d'adolescents « *pleins de vitalité* », comme le disait Michel, vecteurs de comportements imprévisibles, de défis, voire d'agressivité, qui soumettent l'éducateur à une dose élevée de stress et exigent une bonne dose d'imagination et de créativité (la « *caisse à outils* » dont parlait Michel). De plus, passé un certain seuil, le différentiel d'âge entre l'éducateur et les jeunes dont il a la charge devient problématique. Les éducateurs de l'aide aux handicapés mineurs, quant à eux, ont un niveau de qualification initiale plus faible, travaillent dans un environnement plus stable et expérimentent moins de pratiques novatrices. Les jeunes (à l'exception notable de la catégorie dite « 140 ») dont ils ont la charge sont moins source de stress que ceux de l'aide à la jeunesse. Enfin, les éducateurs de l'aide aux personnes handicapées adultes ont le niveau de qualification moyen le plus faible (majorité de diplômés de l'enseignement secondaire, avec une minorité non négligeable du secondaire inférieur), travaillent dans un environnement beaucoup plus stable, voire « bureaucratique », et pratiquent leur métier selon des voies plus traditionnelles d'accompagnement de la vie quotidienne, dans un cadre résidentiel ou semi-résidentiel.

4. Conclusions

Au-delà de l'analyse des manifestations variables de la fatigue et de ses causes, l'étude entreprise (qui ne concernait pas que la fatigue mais aussi les transformations du métier) pose

quelques questions sur la conception même du métier d'éducateur. Parmi celles-ci, l'interrogation concernant la capacité d'exercer le métier pendant toute la durée de la vie professionnelle est revenue de manière récurrente. Alors qu'il y a une vingtaine d'années, d'après les différentes sources consultées, la moyenne d'âge des éducateurs avoisinait les 25 ans, elle est aujourd'hui de 36 ans pour les 616 sondés de l'enquête. Par ailleurs, toutes les questions¹¹ relatives à la conception de la carrière et à la capacité de « tenir » donnent des réponses qui vont dans le même sens : il est difficile voire impossible d'être éducateur jusqu'à la fin de la carrière professionnelle (sauf peut-être dans le secteur handicapés adultes où une série de facteurs, dont le différentiel d'âge, permettent d'être plus optimiste). Et comme nous l'avons vu plus haut, 90 % des sondés sont d'accord avec l'idée « *qu'à l'avenir le métier d'éducateur devrait être conçu comme un métier que l'on ne fait pas nécessairement toute sa vie et qui offrirait des passerelles vers d'autres métiers de l'aide aux personnes* ».

Un problème sérieux se présente donc pour un nombre important (et croissant) d'éducateurs proches de la quarantaine, bloqués dans leur carrière professionnelle (peu ou pas d'opportunités de mobilité verticale, marché de l'emploi saturé), et qui présentent un taux élevé de fatigue professionnelle. Selon quelles modalités peut-on aménager la seconde partie de leur carrière, afin de leur permettre de poursuivre leur métier dans des conditions satisfaisantes, autant pour eux que pour les bénéficiaires avec lesquels ils travaillent ? Une question tout aussi importante se pose par ailleurs pour la formation professionnelle des « nouveaux entrants ». N'est-il pas nécessaire de réformer en profondeur les études d'éducateur (notamment par le biais d'un tronc commun avec les AS) et/ou de faciliter les passerelles entre formations, pour leur permettre d'acquérir des compétences étendues et de permettre l'acquisition d'un second diplôme, ceci afin de faciliter leur reconversion pour une seconde partie de leur carrière ? Cette question est d'autant plus d'actualité que l'exercice même du métier, dans de nombreux secteurs, se rapproche de celui d'assistant social.

Bibliographie

COLL., *Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels*. Actes de la journée d'étude. Mardi 21 octobre 1997, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles.

DE BACKER B., DE COOREBYTER V., *Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle*, Fonds social ISAJH, septembre 1998

DE BACKER B., *Enquête auprès des directions concernant l'emploi et les conditions de travail dans les maisons d'éducation et d'hébergement*, Fonds social ISAJH, février 1998

FOUCART J.-M., *Educateur. Une profession en quête d'identité*, Editions CIACO, 1991

GASPAR F., GILLES M., WAUTIER D., DAVAGLE M. ET VANHAVERBEKE J., *Les carnets de l'éducateur*, Fonds social ISAJH, 1996

FRANSSSEN A. et WALTHERY P., *Les métiers de l'éducateur. Analyse et pistes d'action*, Fonds social ISAJH, septembre 1998

PEZET V., VILATTE R. et LOGEAY P., *De l'usure à l'identité professionnelle. Le burn-out des travailleurs sociaux*, ISA éditions, mars 1993

RENAUD, MARC, *Les déterminants sociaux de la santé, connaissances nouvelles et nouveau cadre d'analyse*, in Travailler le social n° 23-24, 1998

Notes

¹ Les trois séminaires de la FOPES ont fait l'objet d'un rapport séparé, rédigé par Abraham FRANSSSEN et Pierre WALTHERY, « *Les métiers de l'éducateur. Analyse et pistes d'action* », publié par le Fonds ISAJH.

² Les interviews approfondies et l'enquête par questionnaire ont fait l'objet de deux rapports distincts, publiés dans un document global par le Fonds ISAJH : « *Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle* ». VINCENT DE COOREBYTER est l'auteur du rapport d'enquête par questionnaire et BERNARD DE BACKER du rapport d'interviews. Les rapports de recherche peuvent être obtenus chez DOMINIQUE WAUTIER, Fonds social ISAJH, Quai du Commerce 48, 1000 Bruxelles (tel 02/2275977, courriel isajh@skynet.be). Certains extraits de rapports sont accessibles sur le site Internet du Fonds ISAJH, <http://users.skynet.be/isajh>.

³ Les AMO (services d'action en milieu ouvert), les COE (centres d'orientation éducative) et les SPEP (services de prestations éducatives et philanthropiques) sont des services de l'Aide à la jeunesse intervenant exclusivement dans le milieu de vie des jeunes. La nouvelle réforme du secteur de l'Aide à la jeunesse, mise en place actuellement par la Communauté française, y ajoute deux nouveaux types de services en milieu ouvert : les SAIE (services d'aide et d'intervention éducative) et les Centres de jour.

⁴ Pour plus de détails concernant la construction et la composition de l'échantillon, voir DE BACKER, DE COOREBYTER, « *Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle* », annexe I. Précisons que l'échantillon ne comportait pas de chefs-éducateurs ou de chefs de groupe, l'enquête se centrant délibérément sur des éducateurs de première ligne, n'assumant pas de fonctions de responsabilité et de coordination.

⁵ Il est d'ailleurs aussi partagé par une majorité de directions et de fédérations d'employeurs interviewés dans la première phase de cette recherche.

⁶ Une bibliographie concernant la problématique du « burn-out » est présentée dans l'ouvrage de PEZET, VILATTE et LOGEAY. Cet ouvrage analyse par ailleurs de manière détaillée les spécificités du syndrome chez les travailleurs sociaux.

⁷ Le taux de fatigue est mesuré par le pourcentage d'éducateurs déclarant deux ou trois symptômes de fatigue professionnelle, selon les modalités « quelquefois » et « souvent », et ceci pour chaque modalité de la variable indépendante (dans ce cas, la classe d'âge).

⁸ Mais les possibilités de mobilité verticale ou horizontale étant moins nombreuses aujourd'hui (ce qui explique en partie le vieillissement des éducateurs), il est probable que la fatigue professionnelle liée à l'âge augmente dans les années à venir.

⁹ Comme l'écrit Marc RENAUD « *Le stress qui est vraiment dommageable pour l'être humain, ce n'est pas le stress aigu auquel nous savons tous répondre, mais le stress qui dure...* » (1998 : 26 et suivantes),.

¹⁰ Voir l'article de Marc RENAUD déjà cité.

¹¹ Ceci concerne autant l'enquête quantitative auprès des 616 éducateurs que les interviews approfondies, notamment auprès des directions et des fédérations d'employeurs.