

Qualité de vie au travail des personnels engagés dans les institutions sociales fribourgeoises affiliées à INFRI

Enquête mandatée par la Fédération des organisations
du personnel des institutions sociales FOPIS

Auteur-e-s : Prof. Elisabeth Gutjahr et Dr. Mario Konishi

HES-SO Haute école de travail social Fribourg

Fribourg, 25 avril 2022

Table des matières

INDEX DES TABLEAUX ET DES FIGURES	3
RESUME	4
INTRODUCTION	5
OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	6
MÉTHODOLOGIE.....	6
RÉSULTATS.....	9
Caractéristiques des institutions employeuses.....	9
Caractéristiques des répondant-e-s	10
Conditions de travail	12
Possibilités de perfectionnement et de développement professionnel	15
Charge de travail, tensions et stress	16
Satisfaction par rapport au travail actuel.....	20
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	25
LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	28

INDEX DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Travail devenu plus exigeant

Tableau 2 : Caractéristiques du travail actuel

Tableau 3 : Aspects du travail valorisés

Tableau 4 : Caractéristiques des rapports avec les supérieur-e-s hiérarchiques

Figure 1 : Type d'institution

Figure 2 : Type de population accompagnée

Figure 3 : Type de formation des répondant-e-s

Figure 4 : Types de formation par secteur d'activité

Figure 5 : Possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée

Figure 6 : Sources des demandes de travail contradictoires

Figure 7 : Sentiment de fatigue le matin et de vide émotionnel en fin de journée de travail

Figure 8 : Note attribuée au travail

RESUME

La présente étude a été réalisée sur mandat de la Fédération des organisations du personnel des institutions sociales fribourgeoises FOPIS. Elle est consacrée aux conditions de travail ainsi qu'à la satisfaction au travail des personnels actifs au sein des institutions affiliées à l'Association Fribourgeoise des Institutions Spécialisées INFRI.

Ce rapport repose sur des données issues d'une enquête transversale en ligne réalisée entre le 1^{er} novembre et le 10 décembre 2021 par questionnaire standardisé autoadministré, en français et en allemand. Le public cible englobe les personnels fixes engagés dans les institutions spécialisées fribourgeoises, indépendamment de leur fonction spécifique (personnel éducatif, soignant, des services, etc.). L'échantillon final est constitué de 544 répondant-e-s (487 francophones et 57 germanophones) ; il n'a aucune prétention de représentativité par rapport à l'univers de base qui comprend environ 2'600 collaborateurs-trices.

Les données collectées ont été traitées par le biais de méthodes d'analyses descriptives (distributions de fréquence, mesures de la tendance centrale, etc.) et inférentielles (analyse de régression logistique). En outre, les réponses aux questions ouvertes ont fait l'objet d'une analyse de contenu afin d'en extraire le sens des propos et de les restituer en fonction des principales thématiques abordées.

Les résultats donnent une image contrastée entre les réponses obtenues par le biais des questions standardisées (données quantitatives), et celles obtenues par le biais des questions ouvertes (données qualitatives). En effet, les données quantitatives montrent que les collaborateurs et collaboratrices sont dans l'ensemble satisfait-e-s de leur qualité de vie au travail. Cette satisfaction est fortement associée aux caractéristiques inhérentes à l'activité, dont notamment la diversité des tâches, l'intérêt, le sens et l'utilité du travail ainsi que le contact avec les bénéficiaires et les collègues. Un autre élément évalué favorablement concerne la possibilité d'organiser son travail de façon autonome et de concilier facilement vie professionnelle et vie privée. Les données qualitatives, en revanche, obligent à nuancer cette image positive. En effet, les réponses libres, en dehors des propos parfois enthousiastes, mais somme toute assez peu nombreux, font apparaître une certaine souffrance au travail. Selon les données recueillies, cette dernière met en jeu, d'une part, la complexification du travail et de l'autre, les routines ainsi que le travail administratif devenu de plus en plus encombrant. La surcharge chronique en lien avec les conditions-cadre de l'exercice du travail est également relevée, dont notamment la nécessité de gérer fréquemment des imprévus, la sous dotation des équipes et la nécessité d'effectuer des remplacements dans des délais parfois très courts. Des rapports conflictuels avec la Direction de l'institution sont en outre mentionnés comme source de démotivation. La pression exercée par les supérieur-e-s hiérarchiques, lorsqu'elle est ressentie comme démesurée, le manque de confiance et de soutien sont d'autres aspects vécus difficilement par les répondant-e-s. Un élément mis en exergue de façon récurrente touche au manque de congruence entre les tâches inscrites dans le cahier de charges et le travail réel, ainsi que le manque de clarté des consignes et des responsabilités.

Les répondant-e-s sont nombreux et nombreuses à accorder une importance primordiale au feedback constructif et à la reconnaissance du travail accompli. Une direction soutenante et à l'écoute, proche du terrain et accessible constitue à leurs yeux un facteur très important par rapport à la satisfaction au travail.

INTRODUCTION

Le point de départ du présent rapport est une étude mandatée par la Fédération des organisations du personnel des institutions sociales fribourgeoises FOPIS. Cette dernière a souhaité connaître les conditions de travail ainsi que la satisfaction au travail des personnels actifs au sein des institutions affiliées à INFRI (Association Fribourgeoise des Institutions Spécialisées). En effet, l'activité des institutions sociales s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de réformes, entraînant parfois des changements rapides. Ces réformes amènent certaines institutions à revoir leur organisation, notamment sur le plan de la gestion financière et des ressources humaines, mais également sur le plan stratégique, afin d'être en mesure de faire face aux nouveaux défis. A ce jour, peu d'enquêtes empiriques ont porté sur les conséquences de ces différents changements sur le personnel en contact direct avec les usager-ère-s des institutions sociales.

La présente étude cherche à fournir une modeste contribution à l'élucidation de ce questionnement. Elle s'intéresse aux institutions spécialisées situées dans le canton de Fribourg. La finalité définie par le mandant est de récolter des informations sur la qualité de vie au travail, de donner l'occasion aux professionnel-le-s concerné-e-s de s'exprimer de manière protégée, de recueillir des réflexions et des constats et d'identifier des tendances permettant d'obtenir une image plus précise de la situation actuelle. Sur cette base, la FOPIS pourra discerner des pistes de travail en vue d'une consolidation de démarches en cours, de développements nouveaux ou de potentielles améliorations.

Partant d'un concept développé par Dupuis et al. (2009), nous posons en hypothèse que la qualité de vie au travail est façonnée autant par les caractéristiques de l'individu que par celles de l'institution et du contexte de travail. La présente étude tente donc de tenir compte de ces trois dimensions simultanément. Toujours en référence à Dupuis et collègues, nous souhaitons inclure dans l'étude de la qualité de vie au travail appréciée subjectivement par les répondant-e-s autant les facteurs de risque que les facteurs de protection. Parmi les premiers, nous pensons notamment à la charge de travail, au stress perçu ou au manque de liberté dans l'organisation du travail. Du côté des facteurs de protection, l'intérêt du travail réalisé, les moyens mis à disposition par l'institution pour effectuer les tâches et la bonne collaboration avec les collègues et les supérieurs sont des facteurs importants à étudier.

Plusieurs études réalisées récemment en Suisse font état d'une péjoration de la qualité de vie au travail de la main-d'œuvre en général. A titre d'exemple, citons le Baromètre des conditions de travail réalisé par la Berner Fachhochschule sur mandat de Travail.Suisse (Fritschi et al. 2019) ou encore le rapport édité par le SECO relatif au volet suisse de l'Enquête européenne sur l'évolution des conditions de travail entre 2005 et 2015 (Krieger et al., 2016). Ces études expliquent la dégradation de la situation de travail par des cadences de travail élevées, respectivement des délais plus stricts et courts entraînant un sentiment de stress et d'épuisement, l'absence d'autonomie en matière d'organisation du travail et la diminution des possibilités d'influencer les conditions de travail. Toutefois, toujours selon l'étude précitée du SECO, en comparaison aux pays voisins, la part des travailleur-euse-s suisses qui estime que leur travail est utile et qui, dans l'ensemble, se déclarent satisfait-e-s de leur activité professionnelle semble élevée.

Si l'intérêt pour les conditions de travail et la qualité de vie au travail a donné lieu à la réalisation de plusieurs études conduites parmi la main d'œuvre en général, le nombre de recherches ciblant plus spécifiquement le personnel actif dans le domaine social est encore très faible. Un exemple intéressant est l'enquête menée par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP sur mandat de Savoir social dans le cadre de l'Étude sur les carrières, les parcours de formation et les

parcours professionnels des personnes actives dans certains champs du domaine social (Aeschlimann et al., 2018). Cette enquête en ligne réalisée au 2^e trimestre 2017 auprès de 3'590 professionnels du social montre qu'en général, les personnes interrogées sont (très) satisfaites de leur emploi actuel. Toutefois, un quart de l'échantillon rapporte un sentiment de stress psychique et physique ressenti au travail. Ce sentiment est particulièrement prononcé chez les personnes qui rapportent un sous-effectif au sein de leur service. Il est intéressant à relever que selon cette étude, le degré de satisfaction dépend exclusivement des caractéristiques de l'institution et du poste de travail, telles la taille de l'établissement (les professionnel-le-s dans les petites structures étant généralement davantage satisfait-e-s que ceux et celles actif-ve-s dans les grandes institutions), la régularité de l'horaire de travail, la part restreinte du travail administratif, et la dotation en effectifs du service. La satisfaction avec le salaire, les opportunités de promotion professionnelle et la possibilité de concilier vie professionnelle – vie privée sont également mentionnés, même si leur effet semble moindre. Selon cette étude, les caractéristiques personnelles, en revanche, ne jouent pas un rôle déterminant.

Qu'en est-il de la situation actuelle des personnels actifs dans les institutions spécialisées fribourgeoises ? C'est ce que la présente enquête cherche à élucider. Après un rappel des objectifs du mandat et de la méthodologie mise en œuvre pour collecter et analyser les données, les principaux résultats sont présentés. Pour conclure ce rapport, les résultats les plus marquants sont synthétisés et discutés.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Conformément à la finalité définie par le mandant, soit d'identifier des tendances permettant d'obtenir une image plus précise de la situation actuelle dans les institutions spécialisées fribourgeoises, trois objectifs ont été formulés pour cette enquête :

- Dresser un état des lieux actuel de la qualité de vie et de la satisfaction au travail perçue par les personnels engagés dans les institutions spécialisées affiliées à INFRI
- Identifier les aspects positifs, les ressources permettant de faire face aux difficultés sur le plan du travail, ainsi que les aspects plus problématiques en lien avec la qualité de vie au travail
- Recueillir les propos libres des participant-e-s par rapport à la qualité de vie et la satisfaction au travail.

MÉTHODOLOGIE

Le jeu de données à la base du présent rapport est issu d'une enquête transversale en ligne réalisée auprès des personnels fixes dans l'ensemble des institutions spécialisées fribourgeoises affiliées à INFRI, indépendamment de leur fonction spécifique (personnel social, administratif ou des services) et des responsabilités assumées (cadres ou personnel sans fonction dirigeante). La collecte des données a eu lieu entre le 1^{er} novembre et le 10 décembre 2021 par questionnaire standardisé autoadministré. Les professionnel-le-s engagé-e-s dans les institutions cibles pouvaient donc se rendre sur le site du questionnaire et répondre aux questions par eux/elles-mêmes, au moment et à l'endroit qui leur convenaient le plus.

Afin d'annoncer l'enquête, une lettre circulaire a été adressée aux Directions des institutions concernées, avec la demande d'envoyer à toutes et tous leurs employé-e-s un lien vers le questionnaire et une invitation à y participer. Deux séances d'information ont été organisées en octobre 2021 afin de présenter la démarche aux Directions des institutions sociales, de répondre à leurs questions et de les encourager à motiver leurs personnels à remplir le questionnaire. De plus, un communiqué de presse a été diffusé le 2 novembre, doublé d'un appel à participer lancé fin novembre lors d'une manifestation à l'intention de ces mêmes personnels.

Afin de tenir compte des caractéristiques linguistiques du canton de Fribourg, l'enquête a été réalisée dans les deux langues officielles, le français et l'allemand.

L'univers de base de la présente enquête est composé d'environ 2'600 employé-e-s engagé-e-s dans les institutions spécialisées fribourgeoises, indépendamment de la fonction occupée et de la profession exercée. L'échantillon final de la présente étude, quant à lui, est constitué de 544 répondant-e-s (487 francophones, 57 germanophones). Les questionnaires présentant une part élevée de données manquantes ont été écartés de l'échantillon final. Précisons encore qu'en raison de la modalité de collecte de données choisie, notre échantillon n'a aucune prétention de représentativité par rapport à l'ensemble des personnels engagés dans les institutions spécialisées fribourgeoises affiliées à INFRI.

Conçu pour durer au maximum 20 minutes, le questionnaire était composé principalement de questions fermées organisées en 7 chapitres :

1. Questions générales relatives à votre contexte de travail actuel
2. Vos conditions de travail
3. Votre satisfaction au travail
4. Votre charge de travail
5. Vos possibilités de développement et de perfectionnement professionnel (formation continue certifiante)
6. Les caractéristiques de l'institution et de votre poste de travail actuel
7. Votre profil personnel et professionnel et vos conditions de retraite

Quelques questions semi-ouvertes en complément des questions fermées ont donné la possibilité aux répondant-e-s d'apporter des précisions. En outre, des questions ouvertes généralement placées à la fin des chapitres constitutifs du questionnaire, ont offert un espace libre, permettant aux participant-e-s de compléter leurs réponses et de s'exprimer sur un sujet important à leurs yeux qui n'aurait pas encore été abordé.

Quant aux méthodes d'analyse des données collectées, nous avons dans un premier temps effectué des analyses descriptives permettant de donner un aperçu de la situation dans les institutions sociales par le biais de distributions de fréquences, de tableaux croisés et, si pertinent, de mesures de la tendance centrale. Sur cette base, des techniques d'analyse inférentielle ont été appliquées sous la forme de régressions logistiques multivariées.

L'analyse de régression vise à construire un modèle statistique permettant d'expliquer un phénomène mesuré par une variable d'intérêt (aussi appelée variable dépendante VD ou variable à expliquer), telle la satisfaction au travail, à partir d'un ensemble de variables explicatives (variables indépendantes VI, comme par exemple les caractéristiques du profil socio-démographique du-de la répondant-e, les caractéristiques de l'institution ou de l'organisation du travail, etc.). Ainsi, les facteurs (VI) qui influencent le phénomène à l'étude (VD) peuvent être déterminés et leur effet quantifié.

La présentation des résultats de l'analyse de régression logistique se fait à l'aide de « rapports de chances » (odds ratios, OR). Ces derniers indiquent dans quelle mesure un « risque » augmente (OR >1) ou diminue (OR <1) dans un groupe donné en comparaison à un groupe de référence (par exemple, dans quelle mesure les femmes seraient plus (ou moins) satisfaites avec les conditions matérielles de leur travail actuel que les hommes). Seules les variables explicatives avec un effet significatif (***) $p < 0.01$ ¹ = hautement significatif, ** $p < 0.05$ = significatif) ont été présentées et commentées afin de simplifier la lecture.

Afin de saisir plus finement la qualité de vie au travail et de déterminer les facteurs qui ont un effet significatif, des analyses de régression logistique ont été conduites sur la base des variables dépendantes suivantes :

- Charge de travail, tension et stress
- Perspectives professionnelles à moyen terme (5 ans) dans l'institution sociale actuelle
- Satisfaction au travail

La première de ces variables explicatives, soit celle relative à la charge de travail, la tension et le stress, est une variable synthétique ; elle a été construite sur la base d'un indice additif. Ce dernier représente, pour chaque répondant-e, la somme de toutes les valeurs observées (par exemple : 5 sur une échelle de 1 à 7) par item divisée par le nombre des items sélectionnés. Le but de l'indexation de variables permet de regrouper les items qui mesurent différents aspects d'un même phénomène (par exemple la charge de travail). En comparaison avec l'analyse individuelle des items, l'indexation augmente la fiabilité de la mesure : la somme est plus stable et les valeurs extrêmes isolées sont « compensées ».

Contrairement aux questions fermées qui ont fait l'objet d'un traitement statistique avec SPSS version 26 pour extraire les informations pertinentes, les questions (semi-) ouvertes ont nécessité un travail manuel. Une première lecture des réponses fournies a permis d'obtenir un aperçu global par rapport à l'appréciation de la qualité de vie au travail des répondant-e-s. Ensuite, une analyse plus systématique a été conduite, afin d'extraire le sens des propos et de le restituer en fonction des principaux axes thématiques abordés. Précisons enfin qu'environ un tiers des participant-e-s, parfois même plus, a saisi cette opportunité d'une expression plus libre. Certaines réponses sont relativement succinctes, d'autres en revanche très développées, apportant bien des nuances et un matériau extrêmement riche en lien avec la thématique à l'étude.

¹ La valeur p fait référence au seuil de signification statistique. Les seuils habituellement utilisés sont 0.05 (significatif) et 0.01 (hautement significatif). Avec un valeur $p < 0.05$, la probabilité que le résultat obtenu par un test statistique sélectionné soit dû au hasard est (très) faible.

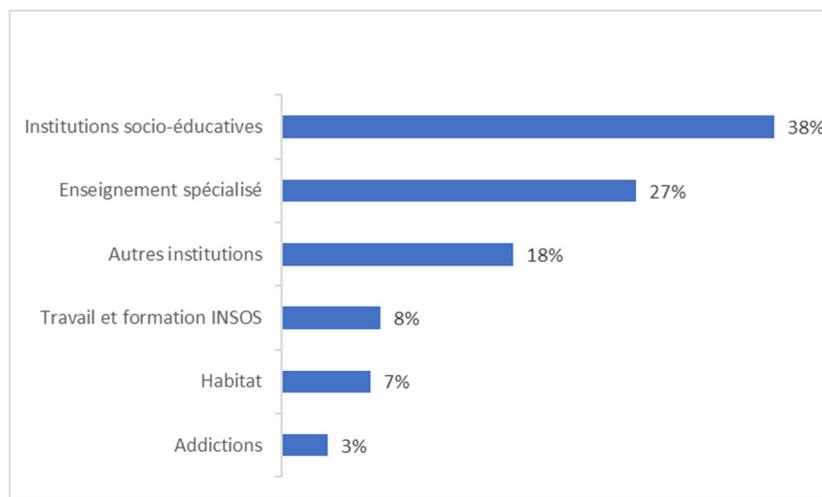
RÉSULTATS

Caractéristiques des institutions employeuses

Cette section est consacrée aux caractéristiques des organisations spécialisées au sein desquelles les répondant-e-s à la présente enquête sont actives et actifs. En effet, les éléments relevant du cadre dans lequel s'exerce l'activité professionnelle peuvent jouer un rôle important par rapport à la satisfaction au travail.

Type d'institution : Près de deux tiers des personnes interrogées déclarent travailler, soit dans le domaine socio-éducatif, soit dans le domaine de l'enseignement spécialisé :

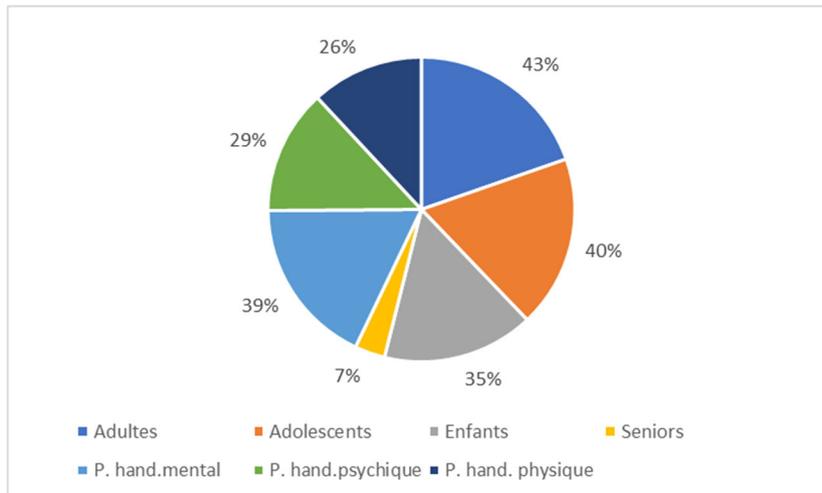
Figure 1 : Type d'institution



Taille de l'institution et présence d'un service RH : Quant à la taille de l'institution dans laquelle exercent les répondant-e-s, relevons que la plupart travaille dans un établissement de grande taille (>50 employé-e-s : 70%) ou de taille moyenne (entre 21 et 50 employé-e-s : 16%) ; les petites structures étant peu représentées dans notre échantillon. Selon les réponses obtenues, aucune relation claire entre la taille et le champ d'activité n'émerge des données (p. ex. que les institutions actives dans le champ de l'enfance seraient plus petites que celles du champ de l'âge avancé). Près de 4 répondant-e-s sur 10 notent que leur institution dispose d'un service RH (39% ; 15% ne le savent pas).

Secteurs d'activité et population accompagnée : Les répondant-e-s exercent leur activité en grande majorité dans les secteurs éducatif (45%), socioprofessionnel (21%) et psychopédagogique (17%). Peu de personnes actives dans d'autres secteurs, tels le secteur des services généraux, le secteur administratif ou encore le secteur médical font partie de notre échantillon. Quant aux populations accompagnées, il s'agit principalement d'adultes ou d'adolescent-e-s en situation de handicap mental, comme le montre la figure suivante :

Figure 2 : Type de population accompagnée



Note : plusieurs réponses étant possibles, le pourcentage total dépasse le 100%.

Charte institutionnelle : Selon les dires des participant-e-s à l'enquête, la grande majorité des établissements représentés dispose d'une charte institutionnelle (86%), et trois quarts des répondant-e-s (75%) connaissent les valeurs de leur établissement ou ont au moins une connaissance partielle de celles-ci (23%). A l'exception d'une part très restreinte (4%), les répondant-e-s s'identifient aussi aux valeurs de l'institution (62% complètement, 34% partiellement).

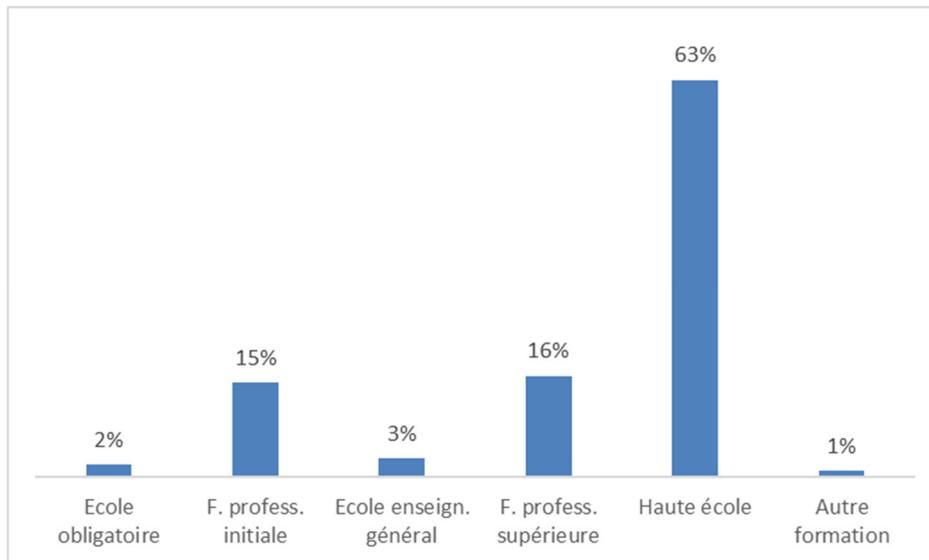
Pour terminer ce chapitre sur les caractéristiques institutionnelles, relevons encore qu'une proportion élevée des répondant-e-s (87%) est **fier-ère** de travailler dans l'établissement qui les engage actuellement. Certaines personnes précisent qu'elles sont fières, non pas de l'institution, mais du travail accompli par elles-mêmes.

Caractéristiques des répondant-e-s

Sexe et âge des répondant-e-s : Les personnes interrogées sont majoritairement (74%) de sexe féminin et âgées entre 30 et 49 ans (l'âge moyen se situant à 42 ans). La forte proportion de femmes est représentative des effectifs habituellement observés dans le domaine social. Quant à l'âge, la moyenne relevée dans notre étude (42) reflète la moyenne de la population active suisse (OFS, 2021).

Type et niveau de formation : Une hypothèse couramment avancée dans la littérature sur le personnel des institutions sociales est que la part des personnes non qualifiées est relativement élevée (cf. Avenir Social, HEFP). Est-ce que ce rapport s'observe aussi dans la présente étude ?

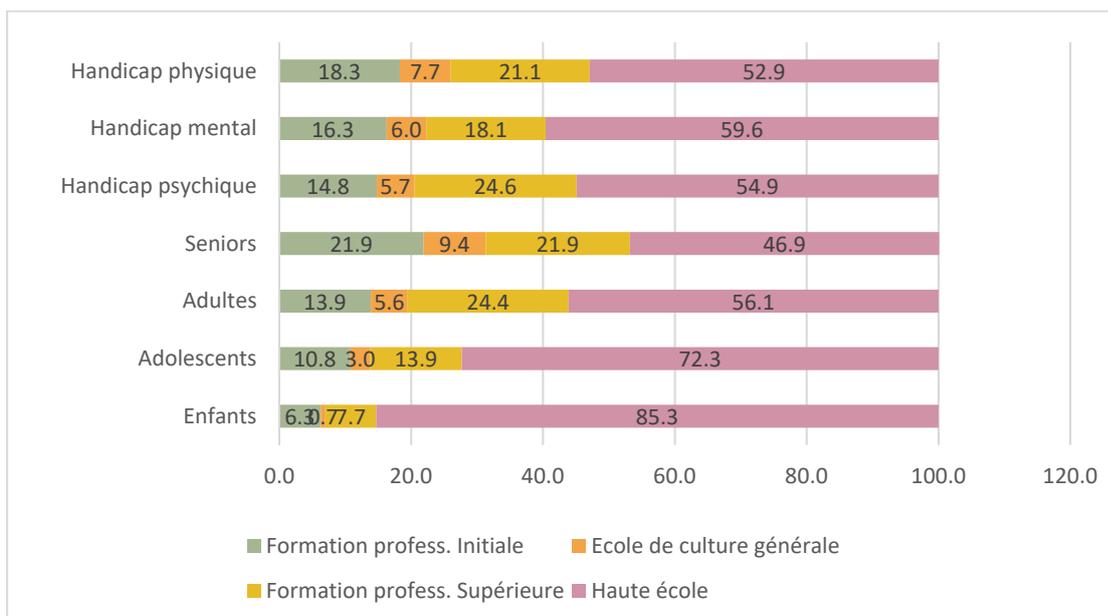
Figure 3 : Type de formation des répondant-e-s



Comme le montre la figure 3, les titres des Hautes écoles, et ceux délivrés à l’issue d’une formation professionnelle initiale ou supérieure sont les plus représentés. Les participant-e-s à notre enquête disposent donc majoritairement d’une formation de niveau élevé, ce qui est plutôt surprenant dans la mesure où le domaine social présente en général une part élevée d’employé-e-s non qualifié-e-s pour leur fonction, comme relevé précédemment. La modalité de collecte de données choisie, soit le questionnaire en ligne, a-t-elle pu induire un biais incitant davantage de personnes hautement qualifiées par rapport à celles moins qualifiées à participer ? Les données collectées ne permettent pas de formuler une réponse à cette question.

Par la suite, nous allons nous intéresser à la question de savoir si les principaux types de formation observés se répartissent de manière équitable sur les secteurs d’activité relevés dans notre étude.

Figure 4 : Types de formation par secteur d’activité



Note : Les répondant-e-s sans titre post-obligatoire ou avec un titre non-identifié ont été exclu-e-s de cette figure en raison de leur faible représentation dans les données.

Les domaines qui comptent le plus de diplômé-e-s du niveau HES sont ceux de l'enfance et de l'adolescence. Dans le domaine des seniors, le nombre de titulaires d'un titre HES est nettement plus faible. Rappelons que ce résultat est purement indicatif, sachant que les participant-e-s à la présente enquête ne représentent probablement pas fidèlement la population réelle (univers de base).

Fonctions exercées : Les précisions relatives à la fonction ont été fournies dans le cadre d'une question semi-ouverte, à laquelle environ la moitié des participant-e-s a formulé une réponse. Parmi ceux-ci et celles-ci, un tiers (33%) occupe une fonction de travailleuses ou de travailleur social-e (éducateur/trice-s sociaux/ales, assistant-e-s sociaux/ales, animateur/trice-s socioculturel-le-s), indépendamment du niveau de formation accompli (HES, ES, ASE). Les maîtres socio-professionnel-le-s (15%), les enseignant-e-s spécialisé-e-s (15%) et les logopédistes (8%) sont également bien représenté-e-s. Le petit tiers restant se répartit sur une pluralité de fonctions. Relevons encore les membres du personnel des services (cuisinier/ère-s, personnel de nettoyage, informaticien-ne-s) qui ont également participé à l'enquête même si c'est dans de faibles proportions. 84% des répondant-e-s déclarent que la fonction exercée correspond à la profession apprise. Une ultime précision s'impose en lien avec la fonction de cadre, occupée par 17% des répondant-e-s, parmi lequel-le-s presque autant de femmes que d'hommes (49% et 51% respectivement).

Expérience professionnelle : Très variable entre les participant-e-s, la durée de l'expérience professionnelle dans les institutions spécialisées fribourgeoises passe de quelques mois à plus de 41 ans pour les personnes les plus expérimentées ; la moyenne s'établit à 10 ans (9.996, écart-type 8.31). Relevons encore que les participant-e-s à notre enquête semblent assez fidèles à l'institution qui les engage, puisque la durée moyenne dans les institutions sociales fribourgeoises ne diverge que peu de la durée moyenne dans l'institution actuelle (13, respectivement 10 ans).

Conditions de travail

Dans ce chapitre, nous allons aborder différents aspects qui caractérisent les conditions dans lesquelles s'exerce le travail dans les institutions spécialisées, tous secteurs d'activité confondus.

Contrat de travail et sécurité de l'emploi : Neuf répondant-e-s sur dix (91%) disposent d'un contrat de travail à durée indéterminée. La part des personnes qui estiment que la sécurité de leur emploi n'est pas assurée s'élève à 12%, ce qui correspond à un-e personne sur huit. Invité-e-s à préciser les motifs de cette insécurité perçue, les répondant-e-s notent ceci :

- Problèmes de management
- Restructurations à venir ou en cours
- Problèmes de financement, manque de subventions
- Fluctuation de la demande
- Manque de soutien des institutions sociales de la part des autorités / du canton
- Remise en question de la part du/de la répondant-e par rapport à son activité actuelle
- Engagement précaire, sans contrat fixe, en CDD, sur appel
- Sentiment général par rapport à la sécurité de l'emploi
- Surmenage, burnout

Parmi les facteurs qui créent un sentiment d'insécurité, outre les conditions d'engagement (à durée déterminée, sans contrat fixe, etc.), des problèmes de management sont souvent relevés. Ceux-ci se résument, selon les propos des personnes interrogées, le plus souvent à des pressions diverses exercées sur le personnel, à un abus de pouvoir ainsi qu'au harcèlement et au mobbing. Il s'agit d'un

aspect qui semble préoccuper considérablement les répondant-e-s et qui peut les conduire à mettre en cause leur avenir dans l'institution actuelle. Des problèmes de financement qui mettraient en péril un poste ou un projet sont également mentionnés assez fréquemment. Enfin, des remises en question plus personnelles figurent parmi les éléments inscrits qui, parfois, sont liées à un sentiment de surmenage.

Taux d'engagement : Dans le domaine social, le travail à temps partiel est habituellement très répandu. Il en est de même dans les institutions représentées dans notre enquête. En effet, un peu plus de la moitié des répondant-e-s (56%) disposent d'un temps partiel se situant entre 50 et 80%. Seul un petit tiers (30%) travaille à plus de 80%. Dans la plupart des cas (90%), le taux d'activité actuel correspond au taux désiré.

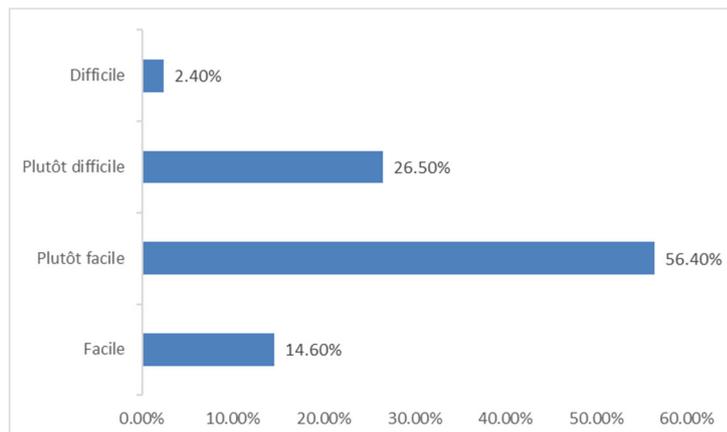
Horaire de travail, travail sur appel, travail de nuit : Au niveau de l'horaire de travail, deux tiers des répondant-e-s (66%) ont un horaire stable, et un tiers environ (34%) un horaire variable. Le travail sur appel semble également assez répandu, puisque 1 répondant-e sur 4 (26%) en est concerné-e occasionnellement, et un sur vingt (5%) même régulièrement. Quant au travail de nuit, pour 22% des répondant-e-s, cette modalité fait partie intégrante de leurs conditions de travail (15% l'effectuent régulièrement et 7% occasionnellement). 8% des répondant-e-s connaissant un lieu de travail mobile (itinérant).

Cahier de charges et entretien annuel : Tous et toutes les répondant-e-s ne disposent pas d'un cahier de charges. En effet, près d'un-e professionnel-le sur dix (9%) déclare ne pas en avoir, et 5% ne sont pas en mesure de répondre à la question. Au sujet du cahier de charges, relevons que seule un peu plus de la moitié des répondant-e-s (53%) estime que les tâches sont bien délimitées et les responsabilités clairement définies, et autant estiment que les activités quotidiennes correspondent effectivement au cahier de charges. Un autre outil de la gestion du personnel, soit l'entretien annuel (de qualification) ne semble pas être acquis dans toutes les institutions, puisque six répondant-e-s sur dix seulement déclarent en bénéficier.

Moyens alloués et effectifs : Près de deux tiers des répondant-e-s (63%) sont de l'avis que les moyens alloués par leur institution sont adéquats par rapport aux objectifs poursuivis ; un quart (25%) répond par la négative, et 12% ne sont pas en mesure de se prononcer. En outre, pour 43% des répondant-e-s, le service est doté de suffisamment d'effectifs pour atteindre les objectifs institutionnels et 48% estiment que la dotation n'est pas suffisante (10% ne sont pas en mesure de se prononcer).

Conciliation vie professionnelle – vie privée : En lien avec la conciliation vie professionnelle et vie privée, un petit tiers des répondant-e-s estime que cela est plutôt difficile, voire difficile :

Figure 5 : Possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée



Possibilité de s'absenter du travail : Une proportion très élevée des répondant-e-s (88%) note qu'ils ou elles peuvent s'absenter du travail, ne serait-ce que quelques heures, en cas d'imprévu personnel ou familial.

Affiliation à une association professionnelle : Seul un petit tiers des répondant-e-s (30%) est affilié à une association professionnelle ; certain-e-s sont affilié-e-s à deux simultanément. Le plus souvent, c'est le Syndicat des services publics SSP (32%) qui est mentionné, suivi par le Groupement fribourgeois des maîtres de l'enseignement spécialisé GFMES (20%), l'association romande des logopédistes diplômés ARLD (17%) et l'Association fribourgeoise des psychologues l'AFP (15.0%).

Compléments et précisions en lien avec les conditions de travail : Dans le champ libre dédié à ce sujet, on trouve des remarques très positives, telles que « superbe ambiance de travail », « j'adore mon travail : relations résidents, relations équipe » ou « conditions top », mais aussi des remarques plus critiques qui font ressortir, parfois, des inquiétudes et de la souffrance en lien avec les conditions de travail actuelles.

A partir des commentaires émis, 4 thèmes se dégagent clairement :

- **Le manque d'effectifs :** le sous-effectif conduit à l'épuisement, les stagiaires et apprenti-e-s sont comptés dans les effectifs dans certaines institutions, le manque de temps pour bien faire le travail, parfois accentué par des absences maladie du personnel : « Je pense que nous manquons de personnel pour pouvoir faire notre travail de qualité, il m'est frustrant de continuer à soigner avec un manque de temps qui n'est pas accordé au résident. Il y a eu quelques fois qu'il nous était impossible de faire les soins de tous nos résidents car ce jour-là il y avait 4 malades dans le personnel ».
- **Les remplacements :** non-garantis, parfois non prévus ou au contraire, trop souvent mobilisés : « Les remplaçantes sont aussi nombreuses que les collaboratrices fixes, mais la qualité de l'accompagnement en souffre » ; « Sans espace de parole, bcp de burnout parmi le personnel, bcp d'absentéisme, obligation à faire des remplacements : cercle vicieux ».
- **La complexification du travail et la surcharge administrative** (grandissante), au détriment du temps à disposition pour le travail éducatif : « Complexification d'année en année en lien avec des exigences externes posées par le sps et OJF qui s'éloigne (...) de la réalité du terrain » ; certain-e-s professionnel-le-s en arrivent à une remise en question de leur choix professionnel : « Le fait que le temps consacré directement aux usagers a diminué drastiquement au profit du temps consacré à l'administratif. Ce qui n'est évidemment pas l'essence même de la profession que j'ai choisie. Où est la limite de cette charge administrative qui augmente chaque année ? »
- **Les mauvais rapports avec la hiérarchie** (Direction) : manque d'intérêt de sa part pour le travail de terrain, direction distante, manque de communication ou communication non-transparente, consignes de travail floues qui sont sources de stress, pressions diverses sur les équipes, les bénéficiaires, les familles, ... manque de soutien et de reconnaissance de la part de la hiérarchie

En outre, le salaire peut être source d'insatisfaction notamment lorsqu'il est perçu comme trop bas par rapport aux exigences du travail accompli et lorsque les répondant-e-s s'estiment victimes d'un traitement inégalitaire.

Conditions de retraite : Pour terminer ce chapitre sur les conditions de travail, quelques questions relatives aux conditions de retraite ont également été incluses dans le questionnaire. La part des répondant-e-s qui connaissent le nom de leur assurance LPP s'élève à 72%. 41% sont satisfait-e-s de

leur plan de prévoyance professionnelle, 11% sont insatisfait-e-s et près de la moitié des répondant-e-s (48%) manque d'informations pour se prononcer. Un tiers (29%) connaît en outre les représentant-e-s du personnel dans le comité ou le conseil de sa caisse de pension. Plusieurs personnes déplorent le changement de régime des employé-e-s de l'Etat de Fribourg entré en vigueur au 1^{er} janvier 2022 et expriment des craintes relatives aux conséquences de ce changement sur leurs futures rentes.

Possibilités de perfectionnement et de développement professionnel

Dans un contexte institutionnel confronté à des changements rapides, la formation continue et le perfectionnement professionnel sont des éléments importants pour assurer un équilibre entre les exigences de l'activité et les compétences du personnel. Face à l'apparition, dans les institutions, de nouvelles problématiques comme les troubles du spectre de l'autisme, des troubles du comportement, de nouveaux besoins en matière alimentaire, des qualifications spécifiques sont requises, surtout lorsqu'elles concernent des sujets non compris dans la formation professionnelle initiale. Du point de vue des organisations, les formations continues constituent un investissement dans le capital humain. Pour les travailleur/euse-s, la possibilité de suivre des formations spécifiques peut être source de plaisir et de développement professionnel. Dans ce contexte, se pose la question de savoir dans quelle mesure les institutions encouragent et soutiennent la formation continue de leurs employé-e-s ?

Perfectionnement professionnel : Si trois quarts des répondant-e-s (76%) bénéficient de possibilités de perfectionnement en lien avec leur activité actuelle, seul 50% ont réellement pu suivre une formation certifiante en lien avec leur activité professionnelle actuelle. Les personnes qui n'ont pas suivi une formation certifiante récemment avancent les raisons suivantes :

- Manque d'intérêt, d'envie, d'énergie et de temps (organisation familiale, charge de travail, pandémie, ...)
- Difficultés financières : (trop) faible participation de l'employeur aux frais de formation
- Petit pourcentage de travail
- Difficultés de remplacement pour les jours passés en formation ou nécessité de suivre des formations en dehors du temps de travail
- Refus de la part des supérieur-e-s / de la direction de l'institution, manque de soutien, temps d'attente trop long avant de recevoir la réponse de l'institution, voire pas de réponse du tout
- Manque d'informations sur les offres de formation en lien avec l'activité
- Défaut d'une offre jugée intéressante

Il ressort de ces éléments que les motifs du non-suivi d'une formation continue certifiante se situent principalement à trois niveaux, soit au niveau personnel (manque d'intérêt, de motivation, de disponibilité), soit au niveau institutionnel (absence d'informations, manque de soutien ou de participation aux frais de l'employeur, manque de mise à disposition du temps requis pour suivre une formation) ou encore au niveau de l'offre existante (pas de formation disponible ou accessible en lien avec l'activité actuelle, formation trop chère). Plusieurs répondant-e-s déclarent avoir récemment suivi une ou plusieurs formations courtes, mais pas de formations certifiantes.

La part des personnes qui se sentent encouragé-e-s par leur employeur à suivre une telle formation se situe à près de deux tiers (65%), et autant affirment que leur employeur soutient le suivi de formations certifiantes. En revanche, près de 4 répondant-e-s sur 10 (37%) notent que l'employeur ne remplace pas les heures nécessaires pour le suivi de la formation (44% ne savent pas). Quant à la durée de redevance envers l'employeur, deux tiers (66%) des répondant-e-s ne la connaissent pas. Parmi ceux

et celles qui savent, 12% notent que cette durée est de plus de 2 ans, 16% pensent qu'elle se situe entre 1 et 2 ans, et 6% situent la durée de redevance à moins d'une année.

Possibilités de progression : Seul 4 répondant-e-s sur 10 (38%) perçoit des possibilités de progression dans son institution actuelle. Toutefois, ce fait ne semble pas problématique en soi, puisque 57% des participant-e-s se déclarent satisfait-e-s des possibilités existantes au sein de leur institution. En lien avec ce sujet, certain-e-s répondant-e-s expriment leur déception par rapport à la non-reconnaissance de leur titre dans l'institution qui les engage, ou par rapport à la non-correspondance entre leur titre, les formations suivies et le salaire actuel.

Charge de travail, tensions et stress

Le chapitre qui suit traite de la charge de travail, des tensions et du stress ressentis au travail par les répondant-e-s à notre enquête. La charge de travail mise en exergue est principalement de type émotionnelle ou mentale, résultant, soit des situations complexes des bénéficiaires, soit des exigences élevées de travail ainsi que de la gestion des imprévus, de la nécessité de gérer plusieurs tâches en parallèle, des demandes contradictoires, mais aussi tout simplement de la quantité de travail à assumer.

Quant à la charge de travail, il est intéressant de noter que les répondant-e-s pointent principalement le fonctionnement de leur organisation en tant que source de surcharge. Toutefois, certaines personnes se remettent en cause elles-mêmes, en relevant par exemple le niveau d'exigences auto-attribué : « J'essaye de faire la part des choses entre la pression que je me mets moi-même et ce qui vient du contexte de travail. Je sais que ma direction est à l'écoute et soumise elle aussi à des contraintes externes », ou encore cette citation « Je suis exigeante envers moi-même et j'ai tendance à faire trop ».

Exigences du travail : A quelques exceptions près, les répondant-e-s estiment que leur travail est exigeant (96%, dont 59% tout à fait d'accord, et 37% plutôt d'accord). Invité-e-s à préciser la nature des exigences, des aspects très variés sont mis en lumière qui concernent autant les connaissances requises (diversifiées, pointues, évolutives), que l'organisation du travail et la quantité de tâches à assumer, la charge émotionnelle et mentale du travail, la disponibilité et la présence d'esprit à chaque instant, ainsi que les exigences relationnelles, de coordination et de collaboration avec les bénéficiaires et les acteurs du réseau. La variété des rôles à assumer constitue un autre facteur de stress, comme exemplifié par la citation suivante : « Sur le plan psychologique : soutien émotionnel aux résidents, résolution de conflit, rôle de médiateur, rôle d'écoute bienveillante, énergie investie dans la coopération avec les familles ». La gestion de crises et des imprévus, la responsabilité envers les bénéficiaires et le personnel particulièrement éprouvante lorsqu'elle est assumée seul-e, ainsi que les attentes et demandes du mandant (canton, bailleur de fonds, ...) ressortent également des données. Si les exigences sont associées par certain-e-s au stress et à la fatigue, la très grande majorité des personnes interrogées déclare se sentir à la hauteur des exigences de son travail (96%). Précisons encore que deux tiers (66%) des répondant-e-s estiment qu'au fil des années, leur travail est devenu plus exigeant et un petit tiers seulement est de l'avis que le niveau d'exigences est resté stable (31%).

Est-ce que l'évolution du niveau d'exigences est appréciée différemment selon l'âge du ou de la répondant-e, son sexe, le niveau de tension et de stress ressenti au travail ou encore sa satisfaction au travail ? En étudiant uniquement les réponses de ceux et celles qui estiment que leur travail est devenu plus exigeant au fil des années, voici ce qui se dégage des données :

Tableau 1 : Travail devenu plus exigeant

Âge répondant-e	%
20-29 ans	41
30-39 ans	64
40-49 ans	70
50-59 ans	75
60 plus	90
Sexe répondant-e	
Femme	65
Homme	68
Niveau de tension et de stress ressenti	
Faible	36
Sensible	61
Important	75
Excessif	80
Satisfaction au travail	
Complètement	55
Partiellement	72
Plutôt insatisfait-e/très insatisfait-e	69

L'âge semble en effet avoir un effet relativement linéaire : plus la personne avance en âge, et plus elle est encline à déclarer que son travail est devenu plus exigeant au fil des années. Cette association n'est pourtant pas observable aussi clairement au niveau de l'ancienneté, et donc des années d'expérience dans le domaine social (résultats non inclus dans le tableau). Relevons encore que les femmes et les hommes ne se distinguent guère par rapport à leur appréciation subjective de l'évolution du niveau d'exigence de leur travail. En revanche, le niveau de tension et de stress ressenti semble jouer un rôle : plus la personne se déclare sujette à des tensions et du stress au travail, plus elle est encline à noter que le travail, au fil des années, est devenu plus exigeant. Finalement, en lien avec la satisfaction au travail, relevons encore que les personnes complètement satisfaites sont moins nombreuses à déclarer que le niveau d'exigences de leur travail a augmenté que celles qui sont partiellement satisfaites, voire insatisfaites.

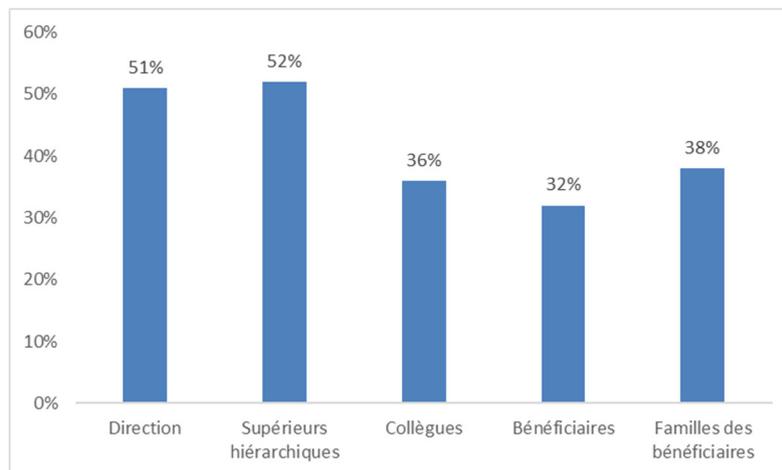
Raisons avancées pour expliquer l'augmentation des exigences : Les participant-e-s estimant que leur travail est devenu plus exigeant au fil du temps étaient invité-e-s à en préciser la principale raison dans un champ de texte libre. Prioritairement, c'est la complexification des situations des bénéficiaires qui est relevée : « Changement de type de population accueillie, personnes bcp plus vulnérables avec des difficultés plus marquées par rapport à l'encadrement proposé ». La complexité accrue tiendrait à une plus grande fragilité humaine, sociale et psychique des bénéficiaires. Certain-e-s participant-e-s relèvent aussi l'augmentation du nombre de personnes atteintes de troubles psychiques, voire même psychiatriques ou l'apparition, au sein de l'institution, de nouvelles problématiques : « Arrivée des personnes présentant des problématiques comme les comportements défis ou le syndrome du spectre de l'autisme ». Presqu'aussi souvent, c'est la complexification du travail lui-même qui est mise en cause, notamment au niveau des procédures, des exigences administratives, informatiques et légales, ou la nécessité de tout justifier, de rendre des comptes à la direction de l'institution ou aux autorités. La croissance de la charge de travail sans augmentation en parallèle de la dotation en personnel ressort fréquemment des données. Quelques répondant-e-s établissent explicitement un lien avec les transformations sociales et structurelles : « Durcissement des lois et précarité humaine grandissante, de plus en plus de troubles psy et de gens en détresse humaine, physique et psychologique ». Un autre élément explicatif avancé par certain-e-s est le besoin accru de collaborer et de se coordonner entre professionnel-le-s, autant à l'interne, qu'à l'externe avec des acteurs du réseau.

Les exigences du travail peuvent naturellement varier en fonction des secteurs d'activité. Dans le secteur de l'enseignement (spécialisé) par exemple, ce sont les exigences liées à l'école inclusive, ou à l'accentuation des difficultés des élèves aux diagnostics multiples et aux attentes accrues des parents qui sont mentionnées. Dans le secteur des services, c'est l'augmentation des besoins alimentaires spécifiques (régimes, aversions alimentaires et allergies), ou l'augmentation du nombre des normes d'hygiène qui sont cités plusieurs fois.

Temps à disposition : Quant au temps à disposition pour effectuer le travail, l'appréciation est dans l'ensemble assez critique. En effet, seul 15% des répondant-e-s estiment disposer de suffisamment de temps pour réaliser leur travail dans un horaire normal, et 57% pensent que c'est plutôt le cas. Si un répondant-e sur 10 déclare disposer de plus de temps aujourd'hui que par le passé, pour 44% des répondant-e-s c'est le contraire qui a lieu.

Niveau de tension et de stress : Seul un-e répondant-e sur dix (9%) déclare que le niveau de tension et de stress auquel il/elle est exposé-e est faible, alors que la grande majorité estime que ce niveau est sensible (41%) ou important (42%), voire même excessif (8%). L'une des principales sources de stress réside, selon les propos des répondant-e-s, dans la nécessité de composer avec des demandes contradictoires, relevée par 57% d'entre eux. De qui émanent ces demandes contradictoires ?

Figure 6 : Sources des demandes de travail contradictoires



Note : plusieurs réponses étant possible, le total s'élève à plus de 100%.

Le plus souvent, l'origine des demandes contradictoires est située au niveau, soit de la Direction, soit des supérieur-e-s hiérarchiques. Les collègues de travail ou les familles des bénéficiaires sont également cités, alors que les bénéficiaires eux/elles-mêmes apparaissent en dernier.

Consignes de travail : Une autre source de stress réside dans le manque de clarté des consignes de travail. Pour 28% des répondant-e-s, leurs consignes sont suffisamment claires, alors que 61% sont mitigé-e-s à ce sujet, et 11% déclarent que leurs consignes ne sont pas assez claires. Les situations imprévues font elle aussi partie des facteurs de stress. Près de 7 répondant-e-s sur 10 (69%) estiment qu'ils/elles doivent composer avec des imprévus.

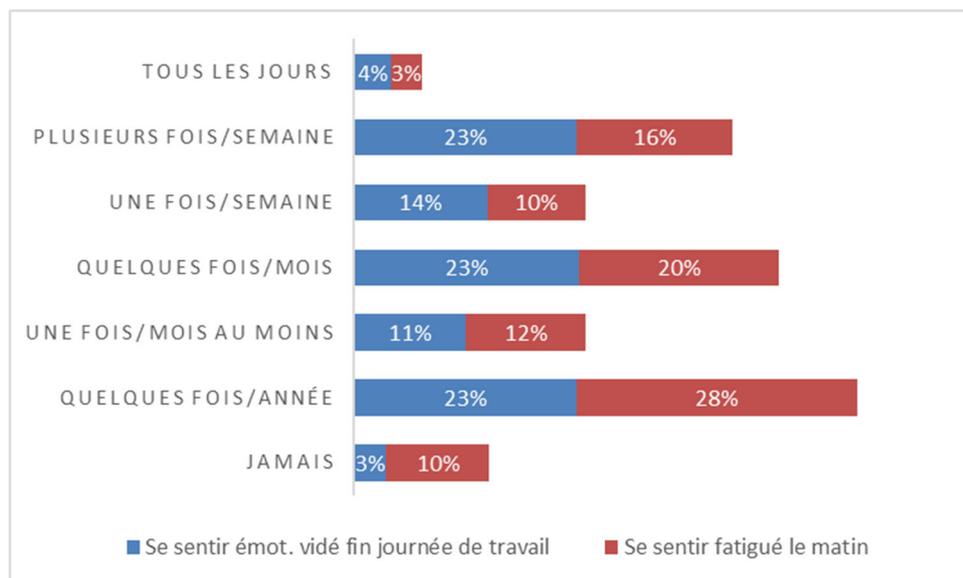
Un modèle de régression logistique a été élaboré afin de mieux expliciter les facteurs qui influencent la perception subjective de la charge de travail. Cette dernière a été mesurée à l'aide d'un indice additif regroupant le fait de disposer de suffisamment de temps pour réaliser son travail dans un horaire normal, le niveau de tension et de stress, les demandes contradictoires et la clarté des consignes de travail. L'analyse met en lumière les aspects suivants :

- Sécurité de l'emploi assurée OR 0.26**
- Autonomie dans l'organisation du travail OR 0.05**
- Moyens alloués insuffisants OR 6.2***
- Bonnes relations avec les collègues OR 0.11***

Ces résultats signifient que la sécurité de l'emploi, l'autonomie dans l'organisation du travail et les bonnes relations avec les collègues de travail constituent des facteurs de protection par rapport à la perception subjective d'une charge de travail grande, voir excessive, alors que le manque de moyens alloués constitue un facteur de risque. En outre, les personnes qui sont satisfaites avec leur situation professionnelle actuelle ont moins de risque d'évaluer négativement leur charge de travail, ce résultat étant seulement faiblement significatif. A ce sujet, il est intéressant de relever que ni les caractéristiques institutionnelles (type d'institution, population accompagnée, taille de l'institution), ni les caractéristiques du/de la répondant-e (sexe, âge, ancienneté professionnelle globale ou ancienneté dans l'institution actuelle) ne sont en rapport avec l'évaluation subjective de la charge de travail. En outre, ni les caractéristiques du travail (comme la diversité, l'intérêt ou l'utilité des tâches), ni les éléments en lien avec le cahier de charges (clarification des tâches, délimitation des responsabilités, correspondance avec les activités quotidiennes) ne se démarquent.

Sentiment de fatigue le matin et de vide émotionnel à la fin d'une journée de travail : Se sentir fatigué-e le matin face à une autre journée de travail, et se sentir émotionnellement vidé-e à la fin de la journée de travail constituent deux facteurs de risque d'épuisement professionnel, notamment si ces ressentis se manifestent de manière fréquente. La figure 7 montre de manière plus détaillée l'étendue de la problématique au sein des institutions spécialisées fribourgeoises :

Figure 7 : Sentiment de fatigue le matin et de vide émotionnel en fin de journée de travail



La problématique de la fatigue matinale et du sentiment de vide émotionnel à la fin d'une journée de travail est très répandue. Quatre personnes sur dix se disent émotionnellement vidées à la fin de la journée de travail au moins une fois par semaine. En cumulant toutes les personnes qui rapportent la problématique au moins plusieurs fois par mois, il apparaît des données qui concernent au moins la moitié des répondant-e-s. L'épuisement émotionnel, c'est-à-dire le sentiment pour la personne d'être

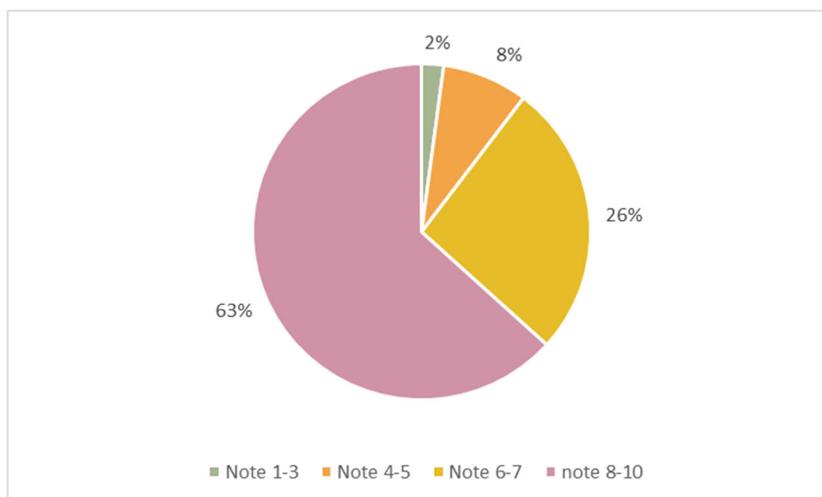
« vidée », constitue l'un des symptômes du burnout, comme mis en exergue par une multitude de recherches réalisées dans la lignée des travaux de Maslach (2001).

Satisfaction par rapport au travail actuel

Dans le chapitre qui suit, nous allons nous pencher sur la satisfaction générale et spécifique des répondant-e-s par rapport à leur travail actuel. Afin d'obtenir une appréciation globale, les répondant-e-s étaient invité-e-s à attribuer une note à leur travail se situant entre 0 et 10, sachant que 0 signifie qu'ils ou elles ne le supportaient pas, et 10 qu'ils ou elles l'adoraient. En effet, près de deux tiers des répondant-e-s attribuent une note élevée à leur travail (8–10), exprimant ainsi une appréciation très positive de ce dernier.

La moyenne sur l'ensemble des personnes ayant répondu à la question se situe à 7.7 (écart-type 1.62), ce qui corrobore l'image d'une appréciation globalement élevée. Par rapport à cet aspect, notre étude rejoint les résultats issus d'autres recherches sur la qualité de vie au travail en Suisse, comme celle réalisée par Aeschlimann et son équipe (2018) ou encore celle de Krieger et collègues (2016).

Figure 8 : Note attribuée au travail



Degré de satisfaction avec la situation professionnelle actuelle : Un bon tiers des répondant-e-s indique être complètement (35%) satisfait et plus de la moitié (52%) est partiellement satisfaite. La part des personnes plutôt insatisfaites ou très insatisfaites est relativement faible (10% et 3% respectivement).

Une analyse de régression logistique sur la satisfaction au travail met en exergue les facteurs qui expliquent le degré relativement élevé de satisfaction au travail. Elle montre que les caractéristiques inhérentes à l'activité et au contexte de travail augmentent la probabilité de tirer une satisfaction élevée de son emploi actuel :

- Pouvoir (facilement) concilier vie professionnelle et vie privée OR 2.91***
- Travail utile OR 30.93***
- Identification aux valeurs institutionnelles OR 2.40***
- Bonnes relations avec les collègues OR 1.84***

Les personnes qui estiment pouvoir facilement concilier vie professionnelle et vie privée ont plus de chances d'être satisfaites avec leur travail que celles pour qui l'articulation des besoins liés à ces deux domaines de la vie reste difficile. Un résultat très marqué concerne l'appréciation subjective de l'utilité du travail fourni : les personnes qui estiment que leur travail est utile ont beaucoup plus de chances d'être satisfaites avec leur travail en comparaison avec celles qui ont des doutes.

L'identification aux valeurs institutionnelles et les bonnes relations avec les collègues influencent également de manière positive la satisfaction au travail. Il est intéressant à relever que ni la taille de l'institution, ni le fait de disposer d'un horaire régulier, ni le rapport avec les supérieur-e-s ou les caractéristiques personnelles des répondant-e-s (âge, sexe, ...) ne semblent jouer un rôle.

Précisons encore que d'autres facteurs exercent un effet sur la satisfaction au travail, même si le niveau de signification associé est faible ($p < 0.1$). Il s'agit du fait de bénéficier d'un entretien annuel (OR 4.63) ainsi que, sans surprise, le plaisir à venir travailler (OR 8.99). Le manque d'effectifs en revanche semble associé à une baisse de la satisfaction (OR 0.58).

Les aspects les plus intéressants et gratifiants du travail actuel relevés par les répondant-e-s dans les champs de texte libre concernent la diversité des activités, l'autonomie et la liberté dans l'organisation du travail, la reconnaissance par les bénéficiaires, les collègues et la hiérarchie, les échanges et la collégialité, les contacts humains ainsi que le sentiment de pouvoir aider les bénéficiaires. Voici le commentaire d'un-e répondant-e qui illustre bien l'importance des rapports humains dans la satisfaction au travail « La bonne dynamique au sein de l'équipe éducative et la vision commune du bien-être des résidents que nous accompagnons me permettent de me sentir bien sur mon lieu de travail ». L'importance d'une direction soutenante et à l'écoute est souvent mentionnée, comme dans la citation suivante : « L'équipe de direction est bienveillante, accompagnante, à l'écoute, recherche des solutions et agit, bref, c'est un réel cadeau et j'en suis vraiment reconnaissante ».

A contrario, les aspects les moins intéressants et gratifiants dans le travail actuel sont notamment la charge administrative qui est de loin le plus souvent mentionnée. Les participant-e-s y associent la rédaction des rapports, les évaluations et l'établissement de statistiques. Ensuite, le travail routinier est également mal apprécié, comme illustré par la citation suivante : « Travail trop routinier, on nous demande d'être toujours plus multitâches (il faut faire les courses, à manger, nettoyer et en même temps avoir de grandes connaissances de la santé psychique, mener des entretiens pour un bon suivi des personnes que l'on accompagne). Je partage le fait que nous devons avoir de bonnes connaissances en santé psy et mener des entretiens et être au plus près des besoins des personnes et c'est ce qui me motive dans mon travail. Mais je ne peux pas en même temps, faire les courses, faire un repas qui satisfasse tout le monde et gérer les nettoyages de l'Unité. Trop de multitâches, salaires trop bas. On nous en demande toujours plus, on doit s'adapter à tout, mais les conditions pour effectuer notre travail ne changent pas (...) ». Un déficit de considération et de reconnaissance est également très souvent relevé, tout comme une charge de travail importante, respectivement le manque de temps et le stress ainsi que les horaires irréguliers (le week-end, en soirée, etc.). Si le salaire est thématiqué, c'est sous l'aspect de l'inadéquation avec, soit les qualifications, soit les responsabilités assumées. Des rapports difficiles avec la hiérarchie ou la direction de l'établissement sont souvent source d'inquiétudes et de démotivation. Finalement les problèmes de communication (déficit, surabondance, flou) entre secteurs ou équipes ou avec la hiérarchie sont des éléments relevés négativement. Certain-e-s déclarent vivre mal le contrôle ainsi que le fait de devoir rendre des comptes.

Evaluation des caractéristiques du travail actuel : Dans la suite du chapitre sur la satisfaction au travail, les répondant-e-s étaient invité-e-s à se positionner par rapport à une série d'affirmations

permettant de saisir l'évaluation subjective du travail actuel, en indiquant leur niveau d'accord ou de désaccord sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Le tableau no. 2 présente les résultats de cette analyse :

Tableau 2 : Caractéristiques du travail actuel

Item	Moyenne	Ecart type
Mon travail actuel est diversifié	5.76	1.37
Mon travail m'offre la possibilité de mettre en valeur mes compétences	5.50	1.43
Les tâches que j'exerce habituellement sont intéressantes	5.53	1.20
Dans le cadre de mon travail, je peux aider d'autres personnes	6.19	1.12
J'ai du plaisir à venir travailler	5.67	1.31
J'estime que mon travail est utile	6.20	1.02
Je sens que je contribue positivement à l'institution grâce à mon travail	5.87	1.20
Mon travail me permet d'acquérir de nouvelles connaissances	5.35	1.36
J'estime être autonome dans l'organisation de mon travail	5.95	1.18
Je suis satisfait-e avec les conditions matérielles générales de travail (ressources à disposition, équipement (informatique), entretien, ...)	5.17	1.55
J'estime être payé-e correctement pour mon travail	5.02	1.69

Les moyennes globalement élevées corroborent la satisfaction globale des répondant-e-s avec leur travail. Ils et elles relèvent notamment la diversification du travail, la possibilité d'aider d'autres personnes, l'utilité du travail et l'autonomie dans l'organisation du travail. Il s'agit ici de caractéristiques du travail inhérentes aux tâches, aux valeurs altruistes du travail et aux aspects relatifs à l'organisation de l'activité. Les éléments évalués de manière un peu plus critique sont le salaire, les conditions matérielles générales du travail et la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances.

Aspects du travail généralement valorisés : Indépendamment de la situation actuelle, quelles sont les aspects du travail les plus valorisés par les répondant-e-s ? Cette question avait pour objectif de saisir les valeurs associées au travail en général.

Tableau 3 : Aspects du travail valorisés

Item	Plutôt/très important	Pas/peu important
	% de réponses	
Tâches ayant du sens	97	3
Contact direct avec les bénéficiaires / usagers	97	3
Activités permettant l'acquisition de nouvelles connaissances	94	6
Autonomie dans le travail	98	2
Bon niveau de salaire	94	6
Régularité des horaires de travail	84	16
Reconnaissance par l'équipe	93	7
Reconnaissance par les supérieur-e-s hiérarchiques	95	5
Reconnaissance par la famille ou les ami-e-s	66	34
Equilibre entre vie privée et vie professionnelle	98	2
Bonnes perspectives de promotion professionnelle	60	40
Bonnes perspectives de perfectionnement et de formation continue	91	9
Possibilité de participer à la prise de décision qui concernent directement le travail	96	4

L'organisation du travail joue un rôle prépondérant pour les personnels des institutions spécialisées. Être autonome dans le travail, bénéficier d'un horaire régulier, pouvoir facilement concilier vie professionnelle et vie privée ainsi que la participation à la prise de décision se démarquent clairement.

Les valeurs intrinsèques du travail, et notamment le sens des activités, mais aussi certaines valeurs extrinsèques, comme la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances grâce aux activités réalisées, la reconnaissance par l'équipe et les supérieur-e-s hiérarchiques jouent un rôle important. En revanche, les perspectives de promotion professionnelle semblent moins valorisées par les répondant-e-s.

Relation avec les supérieur-e-s : Afin de saisir plus finement différents aspects qui caractérisent la relation avec les supérieur-e-s hiérarchiques, une série d'items était présentée aux répondant-e-s leur permettant de se situer sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Si dans l'ensemble, les répondant-e-s notent un niveau de satisfaction relativement élevé concernant la collaboration avec les cadres, quelques nuances doivent être apportées, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 4 : Caractéristiques des rapports avec les supérieur-e-s hiérarchiques

Item	Moyenne	Ecart type
La collaboration avec mes supérieur-e-s hiérarchiques est bonne	5.52	1.51
J'ai confiance dans mes supérieur-e-s	5.28	1.61
Mon/ma, respectivement mes supérieur-e-s direct-e-s sont disponibles lorsque j'ai besoin d'eux/d'elles	5.68	1.43
Je me sens soutenu-e par mes supérieur-e-s direct-e-s	5.39	1.62
Mes supérieur-e-s direct-e-s me donnent un feedback constructif sur le travail que je fais	4.91	1.65
J'ai l'impression que mes efforts sont reconnus comme ils devraient l'être par mes supérieur-e-s direct-e-s	5.00	1.73

Les deux aspects les moins bien notés concernent le feedback constructif sur le travail effectué et la reconnaissance des efforts fournis. L'écart-type associé à ces deux moyennes est relativement élevé. Ceci signifie que les réponses présentent une variabilité plus grande par rapport aux autres aspects caractérisant les rapports avec les supérieur-e-s hiérarchiques.

Travail et collaboration en équipe : La grande majorité (88%) des répondant-e-s fait partie d'une équipe, dont un tiers environ d'une équipe de petite taille (moins de 5 membres), un tiers d'une équipe de taille moyenne (entre 5 et 10 membres) et un tiers d'une équipe comprenant plus de 10 membres. Un élément qui ressort clairement des données est l'importance accordée à la collaboration avec les collègues. Cette dernière est généralement appréciée (très) positivement ; sur l'ensemble des répondant-e-s, seuls 7% notent que la collaboration avec les pairs n'est pas bonne. De plus, la grande majorité (91%) estime pouvoir facilement discuter des problèmes de travail avec ses collègues. Des échanges réguliers en équipe ont lieu et sont planifiés à l'avance (84%). Pour deux tiers (69%) des répondant-e-s, ces échanges sont suffisants, et la majorité est complètement (60%) ou au moins partiellement (34%) satisfait-e de la qualité de ces échanges.

Perspectives professionnelles à moyen terme : Questionné-e-s sur les perspectives professionnelles à moyen terme, c'est-à-dire pour les 5 ans à venir dans l'institution actuelle, trois quarts (77%) des répondant-e-s souhaitent poursuivre, alors qu'un quart (23%) souhaite plutôt se réorienter. Parmi ceux et celles qui souhaitent un changement, un peu plus de la moitié voudraient poursuivre l'activité professionnelle actuelle mais dans une autre institution, et un petit quart souhaite se réorienter professionnellement.

Afin de connaître les aspects qui influencent les perspectives dans l'institution actuelle à moyen terme, l'analyse de régression logistique met en lumière les facteurs suivants :

- Age 40 à 49 ans OR 16.77***
- Age 50 à 59 ans OR 24.92***
- Sécurité de l'emploi assurée OR 5.82**
- Satisfaction avec la situation professionnelle actuelle OR 9.67***
- Plaisir à venir travailler OR 11.64***
- Travail utile OR 13.60**
- Être fier-ère de travailler dans cet établissement OR 6.57**

Les répondant-e-s plus avancé-e-s en âge (à partir de 40 ans) sont donc plus enclin-e-s à rester dans l'institution qui les engage actuellement que les plus jeunes professionnel-le-s (groupe de référence 20 à 29 ans ; précisons que les personnes âgées de 60 ans et plus étant très peu nombreuses, elles ont été écartées du modèle de régression). Il en est de même pour les personnes qui estiment que la sécurité de leur emploi est assurée, celles qui sont satisfaites de leur situation professionnelle actuelle, qui ont du plaisir à venir travailler, qui estiment que leur travail est utile et qui sont fières de travailler dans l'institution qui les engage. A un niveau de signification plus faible ($p < 0.1$), la possibilité de mettre en valeur ses propres compétences se démarque également (OR 3.7), ainsi que la cohérence entre les

tâches assumées et le cahier de charges du/de la répondant-e (OR 2.69). Cependant, les caractéristiques de l'institution, telles que sa taille, la dotation en personnel ou les possibilités de promotion et de perfectionnement offertes ne semblent avoir un effet significatif sur la volonté de poursuivre, à moyen terme, son activité professionnelle dans l'institution actuelle.

Précisions relatives au souhait de changement : Dans un champ de texte libre, les répondant-e-s pouvaient préciser les principaux aspects qui motivaient leur souhait de changer d'employeur. Les éléments amenés ici font apparaître l'importance du manque de reconnaissance de la part notamment des supérieur-e-s hiérarchiques et de la Direction, la problématique des sous-effectifs qui provoque du stress permanent, et le manque de perspectives, de perfectionnement ou de formation continue. L'envie de changement, de découvrir d'autres milieux, d'autres populations est également relevée. Routines, démotivation et fatigue, voire épuisement constituent d'autres aspects assez fréquemment mis en évidence, tout comme la mauvaise ambiance sur le lieu de travail et le manque de collaboration dans l'équipe ou avec les supérieur-e-s hiérarchiques. Certain-e-s répondant-e-s évoquent les comportements violents des bénéficiaires et le manque de soutien de la hiérarchie par rapport à ces situations-limites.

Synthèse des résultats et discussion

Au terme de ce rapport relatif à la qualité de vie au travail dans les institutions spécialisées affiliées à INFRI, nous allons à présent faire ressortir les principaux éléments et en discuter. Rappelons d'abord qu'en raison de la modalité de collectes de données choisie (cf. le chapitre sur la méthodologie), nos résultats n'ont aucune prétention de représentativité de l'ensemble des personnels engagés dans les institutions spécialisées fribourgeoises. En outre, ils ne correspondent pas forcément à des éléments mesurés objectivement, mais plutôt à une appréciation subjective des collaborateurs/trices travaillant dans ces différentes entités. Toutefois, puisque le regard du personnel sur ses conditions de travail est fortement influencé par les conditions objectives, cette appréciation subjective garde toute son importance pour quiconque s'intéresse à la qualité de vie au travail dans les institutions.

Une observation importante que nous aimerions faire ressortir à cet endroit est que les résultats issus de l'analyse statistique opérée sur les questions standardisées (données quantitatives) contrastent quelque peu avec les réponses collectées dans le cadre des questions ouvertes (données qualitatives). Ces dernières ont été utilisées fréquemment, c'est-à-dire, par entre un tiers et la moitié des participant-e-s selon la thématique abordée ; elles apportent une richesse inouïe à l'appréciation un peu rigide des conditions de travail telle qu'induite par les questions standardisées.

Selon nos données, les collaborateurs/trices dans les institutions spécialisées fribourgeoises sont dans l'ensemble satisfait-e-s, voire très satisfait-e-s de leur qualité de vie au travail. Cette satisfaction est fortement associée aux caractéristiques inhérentes à l'activité, comme la diversité, l'intérêt et le sens du travail, mais aussi au contact avec les bénéficiaires et les collègues, ainsi qu'à la possibilité d'organiser son travail de façon autonome. Ces éléments très positifs sont toutefois mitigés par des aspects plus problématiques qui font ressortir une certaine souffrance au travail. La surcharge chronique, le sentiment de fatigue et la démotivation au travail sont fréquemment évoqués. Afin de synthétiser les résultats obtenus et d'en dégager les principaux éléments, nous allons organiser ce dernier chapitre en trois parties, selon les **grandes thématiques qui se dégagent des données** : i) La nature du travail, ii) La charge de travail et iii) Les relations avec la hiérarchie.

Nature du travail : Dans l'ensemble, les répondant-e-s aiment bien leur travail et lui attribuent une bonne, voire très bonne note. Les aspects particulièrement appréciés concernent les caractéristiques inhérentes au travail, comme le sens, l'utilité et la diversité du travail. Les caractéristiques altruistes du travail sont elles aussi fréquemment mentionnées, comme le fait de pouvoir aider d'autres personnes, de pouvoir contribuer à l'amélioration de leur situation et plus généralement, d'être en contact avec les bénéficiaires. Ensuite, la collégialité, la collaboration entre collègues et l'ambiance au sein de l'équipe sont des aspects souvent mis en lumière. Les valeurs extrinsèques du travail, dont le salaire et les perspectives de développement et de promotion, bien que peu mis en exergue dans les questions standardisées, sont assez souvent relevées dans les champs de texte libre. D'après les commentaires inscrits, elles constituent également des facteurs de satisfaction, bien que leur importance soit moindre en comparaison avec les valeurs intrinsèques du travail. A contrario, les routines et le travail administratif devenu de plus en plus encombrant, le fait de devoir rédiger des rapports, de procéder régulièrement à des évaluations et de devoir produire des statistiques ne sont guère appréciés. Ces tâches sont considérées comme imposées, extérieures au métier ; dès lors que leur sens n'est pas compris par les répondant-e-s, elles constituent une charge pesante et démotivante. En outre, l'obligation de rendre des comptes, soit à la Direction de l'institution, soit à des instances externes (offices AI, autorités, bailleurs de fonds, etc.), de devoir exercer du contrôle et le sentiment d'être soi-même contrôlé-e par la hiérarchie sont fortement remis en cause. Les problèmes

de clarification des compétences et des responsabilités ainsi que des moyens insuffisants pour réaliser les activités convenablement sont également l'objet de critiques.

Charge de travail : Les répondant-e-s qui déplorent une charge de travail excessive sont nombreux/ses. Elle résulterait d'un manque d'effectifs chronique, mais aussi de difficultés en lien avec l'organisation des remplacements. Certain-e-s professionnel-le-s relèvent la nécessité d'être atteignable aussi pendant leur temps libre, ce qui les empêcherait de se reposer convenablement. D'autres facteurs mentionnés pour expliquer la (sur-) charge de travail concernent, d'une part, les conditions-cadre dans lesquelles s'exerce l'activité et de l'autre, la complexification du travail lui-même. Du côté des conditions-cadre, ce sont la gestion des imprévus, la nécessité de gérer plusieurs tâches en parallèle, les demandes contradictoires, mais aussi la quantité de travail à assumer qui sont relevés notamment. En ce qui concerne la complexification du travail, ce sont en premier lieu les situations des bénéficiaires qui seraient devenues plus complexes, notamment en lien avec une plus grande vulnérabilité au plan social, humain et psychique, mais aussi en lien avec l'apparition de troubles multiples (sans ou avec diagnostic psychiatrique). L'apparition de problématiques nouvelles pour lesquelles les répondant-e-s ne se sentent souvent pas compétent-e-s est un facteur qui accentue la charge de leur point de vue.

La charge de travail jugée excessive peut être source de stress et d'épuisement. Il s'agit d'une problématique souvent évoquée par nos répondant-e-s. Certain-e-s pensent que l'origine du problème est de nature structurelle. Sans espoir d'amélioration, ils et elles tendent à remettre en cause leur avenir dans la profession. Le sentiment de fatigue et de vide émotionnel ressort aussi très clairement de notre enquête. Une part élevée des répondant-e-s se dit concerné-e-s, même fréquemment, ce qui montre la précarité des conditions de travail dans les institutions sociales à l'heure actuelle. Ce résultat contraste fortement avec la note attribuée au travail. Comment expliquer cette divergence ? Nous émettons l'hypothèse que l'écart entre la satisfaction au travail et la charge de travail perçue résulte, d'une part, de l'appréciation généralement très positive de la nature du travail, et de l'autre, de l'évaluation beaucoup plus critique des conditions-cadre pour le réaliser. Ceci signifierait que les professionnel-le-s, dans le fonds, aiment leur travail, aiment ce qu'ils font, et notamment le travail jugé utile en contact direct avec les bénéficiaires, mais paient aussi un prix relativement élevé en termes de fatigue et de risque d'épuisement.

Relations avec la hiérarchie : Une direction soutenante et à l'écoute, proche du terrain et accessible constitue aux yeux des répondant-e-s un facteur très important par rapport à la satisfaction au travail. Si les rapports avec la direction de l'institution et les supérieur-e-s hiérarchiques sont jugés insatisfaisants, cela est souvent mal vécu par les professionnel-le-s. Le manque de confiance et de soutien peut être source de tension et de démotivation. De plus, selon les déclarations des participant-e-s, les cadres et les dirigeant-e-s peuvent exercer une pression ressentie comme démesurée autant sur le personnel que sur les bénéficiaires. Un aspect souvent mis en exergue par les personnes moins satisfaites concerne le manque de congruence entre les tâches inscrites dans le cahier de charge et le travail réel, ainsi que le manque de clarté des consignes et des responsabilités, ce qui semble être une source de tension et de stress. L'entretien annuel, ou plus généralement le feedback constructif sur le travail effectué et la reconnaissance des efforts fournis semblent très importants pour garder la motivation au travail. Or, le manque de considération est souvent relevé par les participant-e-s à l'enquête. Un autre élément fréquemment mentionné et qui semble source de stress concerne le fait de devoir faire face à l'agressivité et à la violence des usagers. Cela est d'autant plus source d'inquiétude et de frustration que les supérieur-e-s hiérarchiques ne fournissent pas le soutien escompté.

Les cadres intermédiaires de cette enquête relèvent, quant à eux, la non-reconnaissance de leur fonction et des responsabilités assumées, comme mis en lumière dans la citation suivante : « La fonction de cadre intermédiaire n'est pas assez valorisée. L'engagement personnel dans cette fonction est sous-évalué ; le salaire n'est pas en adéquation avec la charge de travail et les responsabilités ».

Les résultats de cette étude devraient permettre une réflexion approfondie sur la qualité de vie au travail actuelle dans les institutions spécialisées fribourgeoises. Nous ne pouvons qu'encourager la diffusion des résultats obtenus auprès de toutes les directions d'institutions concernées. Des groupes focus pourront ensuite voir le jour, regroupant acteurs et actrices de terrain et directions, pour permettre l'élaboration de solutions communes ou pour le moins de réfléchir à des solutions largement ou spécifiquement applicables.

LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aeschlimann, B., Dauner Gardiol, I., Trede, I., Neumann, J. & Kriesi I. (2018). Personnes ayant quitté le domaine social. Dans le cadre de l'Étude sur les carrières, les parcours de formation et les parcours professionnels des personnes actives dans des champs choisis du domaine social. Zollikofen : OBS IFFP.
- Dupuis, G.; Martel, J.-P.; Voirol, C.; Bibeau, L. & Hébert-Bonneville, N. (2009). La qualité de vie au travail. Bilan des connaissances. Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales CLIPP. Rapport. ISBN 978-2-922914-32-0.
- Fritschi, T. Kraus, S., Steiner, C. & Luchsinger, L. (2019). Baromètre Conditions de travail. Évaluation des conditions de travail du point de vue des travailleurs – Résultats pour les années 2015 à 2019. Berne : BFH.
- Krieger, R., Graf, M. & Vanis, M. (2016). 6ème Enquête européenne sur les conditions de travail 2015. Berne : SECO.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Office fédéral de la statistique (2021). Âge moyen de la population active. Enquête suisse sur la population active. Neuchâtel : OFS.