

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Comment les assistants sociaux arbitrent-ils les
contraintes institutionnelles et les exigences
d'implication émotionnelle dans l'accompagnement
des bénéficiaires ?**

Une étude dans les Centres Publics d'Action Sociale

Auteure : Maude Van Veerdegem

Promoteur : John Cultiaux

Lecteurs : Damien Bouchat et Marc Chambeau

Année académique 2022-2023

Master en politiques économiques et sociales

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1: Éléments de contexte	3
1.1 Naissance du travail social.....	3
1.2 Une profession qui articule « compréhension intellectuelle et affective »	4
1.3 Norme émotionnelle de la « bonne distance » : la marque des professionnels du social	5
1.4 Changement de paradigme: la pratique bouleversée	7
1.5 Émotions au travail : entre proscription et prescription instrumentale.....	9
Conclusion de la première partie	11
Chapitre 2 : Cadre théorique	13
2.1 Le travail social, un travail relationnel requérant une implication émotionnelle.....	13
2.2 Le « travail émotionnel » et les « règles de sentiments »	15
2.2.1 Critique du « travail émotionnel » : entre prescrit et réel au « travail bien fait ».....	17
2.3 De l'empêchement à bien faire son métier	19
2.4 Plaisir et souffrance.....	20
2.5 Les défenses.....	22
2.5.1 Individuelles.....	22
2.5.2 Collectives et genrées	22
2.5.3 Les stratégies d'évasion.....	24
2.5.4 Les idéologies défensives de métier	24
2.6 L'éthique de la profession	25
Conclusion de la deuxième partie.....	29
Chapitre 3 : Processus méthodologique de recherche.....	30
3.1. Problématique et terrain de recherche	30
3.1.1 Retour sur le terrain choisi.....	31
3.1.2 Brève présentation des Centres Publics d'Action Sociale	31
3.2 Rappel des objectifs de notre recherche	34
3.3 Présentation de nos points d'attention.....	35
3.4 Le recueil des données.....	36
3.4.1. Choix de la méthode	36
3.4.2 Construction du guide d'entretien	39
3.4.3 Déroulement des entretiens.....	42
3.5 Constitution et description des échantillons	43
3.5 Choix de la méthode d'analyse des données.....	46

Chapitre 4 : Analyse des données	50
4.1 Plusieurs constats préliminaires sur les situations choisies par les répondants.....	50
4.1.1 Les émotions verbalisées par les participants.....	52
4.2 Les tensions identifiées.....	54
4.2.1 Tension 1 : Le manque de temps comme obstacle à la relation de confiance.....	54
4.2.2 Tension 2 : La relation à l'argent	56
4.2.3 Tension 3 : Casquette ambivalente des AS de CPAS.....	57
4.3 Les contraintes	59
4.3.1 Contraintes institutionnelles.....	59
4.3.2 Les contraintes externes à l'institution	61
4.4 La place de l'implication émotionnelle en CPAS	63
4.4.1 Une implication émotionnelle, preuve d'humanité	67
4.5 L'arbitrage entre contraintes et implication émotionnelle.....	68
4.5.1 Arbitrage individuel.....	69
4.5.2 Point d'appuis internes à l'institution.....	70
4.5.3 Points d'appui externes à l'institution	72
Conclusion de la quatrième partie	74
Chapitre 5 : Discussions.....	76
En introduction: le retour sur les tensions	76
5.1 Discussion sur les données	78
5.1.1 Premier thème émergeant : la « machine à dossiers »	78
5.1.2 Deuxième thème émergeant : l'aspect émotionnel à charge du collectif de travail.....	80
5.1.3 Troisième thème émergeant : l'utilité de l'émotion en travail social	82
5.2 Retour sur nos points d'attention	84
5.3 Les limites de la recherche et de la « chercheuse ».....	86
5.4 Propositions de recommandations.....	89
Conclusion.....	94
Bibliographie.....	97
Annexes.....	1
Annexe 1 : Le travail social en contexte de crise sanitaire.....	1
Maintenir le lien à distance : le télétravail.....	1
Les émotions de la crise sanitaire	3
Annexe 2 : Tableau reprenant les dimensions et indicateurs de nos concepts principaux	5
Annexe 3 Guide d'entretien acteurs de CPAS.....	6

Annexe 4 Arbre thématique complet	7
---	---

Introduction

Que font les assistants sociaux de leurs émotions ? Eux qui sont confrontés quotidiennement au désœuvrement de la société. Eux qui sont les premiers interlocuteurs de leurs semblables parfois enlisés dans des situations complexes nécessitant un soutien, un accompagnement ou plus simplement une écoute. Eux qui sont les réceptacles de la tristesse, du désarroi et parfois de la joie des individus qu'ils rencontrent.

Étant moi-même assistante sociale, cette question me poursuit autant que je la poursuis depuis quelques années maintenant. Non contente des réponses que j'ai pu trouver jusqu'à présent, il me semblait pertinent d'approfondir encore ma réflexion sur le sujet au travers de ce travail de mémoire.

À l'aune des profonds bouleversements qui attendent nos sociétés, l'importance du travail du Care est parfois évoquée comme étant une piste d'action pouvant constituer une partie de la réponse que les nouveaux besoins nous pousseront à résoudre.

Alors, je propose au lecteur de considérer la partie invisible du métier des assistants sociaux et qui a pour point de départ leurs émotions mais qui ne s'inscrit pas dans l'unique discipline psychologique. Les chercheuses Benelli et Modak postulent que c'est en visibilisant les compétences émotionnelles et relationnelles des assistants sociaux que cette partie de la profession pourrait être reconnue socialement. Ce qui constitue selon elles, un enjeu central aux plans politiques et économiques (Benelli & Modak, 2010).

En effet, pour ces chercheuses, il existe toute une économie émotionnelle qui incombe à la personne en charge, ici les travailleurs sociaux. Cette économie comporte donc un coût émotionnel qui est rejeté sur l'individu. Or, il y a actuellement, des restrictions budgétaires et une professionnalisation des métiers du social qui valorisent les actes techniques visibles et mesurables au détriment des savoirs-être, invisibles et difficilement mesurables, qui par conséquent, n'ont pas de valeur marchande tout en ayant un coût pour le travailleur social.

À partir de ce postulat, il semble que la question « Que font les assistants sociaux de leurs émotions ? » peut s'ouvrir à d'autres dimensions. Aussi, nous¹ avons résolument inscrit ce

¹ Pour poursuivre, il me faut déployer le nous de modestie par convention d'une part et d'autre part parce qu'il me permet de faire un pas de côté par rapport au sujet que je suis. Sujet impliqué par sa profession en travail social.

questionnement dans la discipline sociologique, avant de l'affiner par les apports de la sociologie du travail et en arborant une posture socioclinique.

Notre question de départ est la suivante :

« Comment les professionnels de terrain arbitrent-ils les contraintes institutionnelles et exigences d'implication émotionnelle dans l'accompagnement des bénéficiaires ? ».

Cette question encore large s'est précisée par la suite mais il a fallu passer par l'éventail des éléments de contexte (Chapitre 1) puis par le cadrage théorique (Chapitre 2) avant de nous résoudre à circonscrire définitivement notre terrain de recherche.

Après de nombreuses hésitations, notre choix s'est porté sur les Centres Publics d'Action Sociale (CPAS). Ceux-ci ayant la réputation (justifiée ou pas, ce n'est pas la question qui nous occupe) d'imposer de fortes contraintes institutionnelles aux travailleurs sociaux dans l'exercice de leurs interventions. Cet aspect abordé dans le troisième chapitre est développé et a le mérite d'avoir fixé notre question de recherche : « Comment les assistants sociaux des Centres Publics d'Action Sociale arbitrent-ils les contraintes institutionnelles et les exigences d'implication émotionnelle dans l'accompagnement des bénéficiaires ? ». La suite de ce chapitre présente les points d'attention et choix méthodologiques de notre recherche qualitative.

Enfin, le dernier chapitre s'attardera à discuter des résultats de notre collecte de données et les grands thèmes amenés par les A.S².

Pour finir, nous conclurons en proposant quelques recommandations issues de notre travail de recherche.

² Tout au long de ce travail, l'acronyme A.S. désignera les assistantes sociales et les assistants sociaux.

Chapitre 1: Éléments de contexte

Dans ce premier chapitre, nous tenterons d'apporter les éléments nécessaires à la contextualisation de notre objet de recherche. Nous reviendrons sur la naissance du travail social en Belgique, sur des éléments de méthodologie propres aux assistants sociaux et sur la norme prédominante du métier. Enfin, nous nous intéresserons aux mutations du contexte sociétal et aux modifications organisationnelles impactant les pratiques et les normes en travail social.

1.1 Naissance du travail social

En 2020, le travail social belge a fêté son centenaire. C'est par l'arrêté royal du 15 octobre 1920, paru au Moniteur belge le 31 octobre 1920 que la reconnaissance de la profession et la consécration d'école sociale voient le jour pour répondre aux besoins nouveaux et aux situations sociales complexes engendrés par la guerre. D'abord sous le titre d'« auxiliaire social » puis d'« assistant social » en 1945, cette profession protégée, essentiellement dominée par la présence féminine, est d'une part, le prolongement de la charité chrétienne et philanthropique qui s'est modernisée au fur et à mesure de l'expansion des sciences sociales et de l'industrialisation de la société. D'autre part, une spécificité de la société belge réside dans ses clivages profonds et comme le défend Marie-Thérèse Coenen, dès le « début de l'organisation des études de service social, il est reconnu une autonomie aux œuvres d'éducation ouvrière préparant au service social » (Coenen, 2013). C'est ainsi qu'en Belgique, on observe l'intégration d'une dimension plus « engagée » des organisations ouvrières ayant une visée d'éducation permanente en plus du service social, totalement intégrée par la volonté étatique.

Avec la Seconde Guerre Mondiale et les mouvements luttant pour les droits sociaux, l'État va s'emparer de la question ouvrière puis sociale et va créer des politiques sociales pour répondre aux besoins qui ne peuvent plus être comblés par la charité. C'est dans un contexte où l'État Social se voulait garant de la protection des individus et du bien-être collectif que l'intervention sociale s'est professionnalisée et que s'est forgée l'identité des travailleurs sociaux. D'après Abraham Franssen, cette identité professionnelle s'est construite autour de « la définition de leurs missions, liées à la régulation des tensions sociales de l'industrialisation [qui] faisait sens dans une société qui se modernisait et s'intégrait autour des valeurs du Progrès et de la Raison » (2005, p. 138).

C'est donc dans ce contexte particulier, avec parallèlement l'adoption de la Déclaration universelle des droits de l'Homme par les Nations-Unies, que se sont développés le savoir-être

et les méthodes des A.S. sur base d'une éthique empreinte d'égalité, d'équité et d'une déontologie professionnelle. Savoir-être et méthodes qui s'articulent autour de la compréhension du professionnel sur la situation du bénéficiaire qu'il accompagne.

1.2 Une profession qui articule « compréhension intellectuelle et affective »

Nous avons vu dans le point précédent que la naissance de ce métier prenait racine dans une société en mutation, portée par les valeurs de progrès, de raison, d'égalité et d'équité. Peu à peu, les méthodologies d'intervention se sont développées afin de rencontrer les besoins des bénéficiaires, toujours plus nombreux.

En effet, les assistantes sociales et les assistants sociaux font face à des situations complexes dans des secteurs d'interventions multiples : assistance sociale, sans-abrisme, jeunesse, petite enfance, exil, médico-social, handicap, vieillissement... Les travailleurs sociaux sont des « touche-à-tout », ils se confrontent à des situations qui comportent « à la fois, des dimensions multiples et variées : économiques, psychiques, scolaires, sexuelles, politiques, administratives... » (Karsz, 2011, p. 5). Ils sont en contact direct avec divers publics qu'ils tentent d'accompagner dans leurs démarches administratives, dans leurs cheminements relationnels ou familiaux.

Pour se faire, ils déploient des savoir-faire techniques et également des savoir-être afin de comprendre les situations rencontrées et de proposer des pistes d'actions répondant aux besoins des bénéficiaires.

Du point de vue méthodologique, Cristina De Robertis explique que le travailleur social utilise la compréhension pour forger son analyse de la situation rencontrée. Il en articule deux niveaux : « un premier niveau intellectuel et un second niveau affectif » (De Robertis, 2018, p. 119). La *compréhension intellectuelle* reste subjective, propre à chaque travailleur social, selon ses références théoriques, selon sa compétence dans un domaine précis, selon sa conception du travail social. La *compréhension affective* « passe par les sentiments, par les affects » (De Robertis, 2018, p. 120). Elle est celle qui « met en jeu la capacité d'empathie du travailleur social; c'est-à-dire sa capacité à se mettre à la place de l'autre et à éprouver comment lui, il ressent sa situation, tout en restant à l'extérieur de la situation elle-même » (De Robertis, 2018, p. 120).

Dans chaque métier, la subjectivité du travailleur est engagée. Il existe une « socialisation professionnelle aux émotions » où les émotions seront encouragées ou découragées pour

correspondre aux prescriptions professionnelles et à la « culture émotionnelle » du métier (Jeantet, 2021). Dans le cadre de la profession qui nous intéresse, comme dans toutes les professions du Care, les émotions ressenties par le travailleur sont encore trop souvent entrevues au pire, comme des problèmes auxquels il faut s'atteler pendant la formation et ensuite pendant la carrière professionnelle ; et au mieux, comme des éléments indiquant une information sur ce qui se joue dans la relation.

Nous allons voir dans le point suivant que pour les A.S., la norme repose sur «la bonne distance».

1.3 Norme émotionnelle de la « bonne distance » : la marque des professionnels du social

« La réflexion sur la “bonne distance” a forgé une culture de métier des travailleurs sociaux, qui désigne d'emblée les émotions comme un problème auquel les professionnels sont enjoins de s'atteler, et ceci dès leur formation mais qui marque aussi toute l'ambivalence qui existe entre proximité affective et distance émotionnelle dans l'effectuation du travail. »(Fortino et al., 2015, p. 4)

La norme émotionnelle en travail social repose donc sur la « bonne distance » que doit maintenir le travailleur social dans son intervention avec un bénéficiaire et cela même s'il doit être capable de faire preuve d'empathie à l'égard de l'individu qu'il accompagne. Le risque étant que ses émotions viennent interférer dans son intervention en le ramenant à des processus psychiques tels que le transfert/contre-transfert, la contagion émotionnelle ou plus simplement qu'elles viennent colorer négativement la relation. Autrement dit que le travailleur social se perde dans les méandres de sa propre subjectivité.

Toutefois, nous devons préciser que cette notion de « bonne distance » qui sous-tend une forme de neutralité est critiquable à bien des égards mais surtout critiquée par les acteurs sociaux eux-mêmes. Citons Saül Karsz et sa proposition de la figure de la « prise en compte » où l'intervenant commence par « se prendre en compte lui-même [...] en tentant de saisir quelque chose de ce sur quoi il travaille et de ce par quoi il est travaillé, ses paniques, ses hardiesses, sa jouissance » (2011, p.160). C'est admettre que les intervenants sociaux sont des « sujets socio-désirants » qui « tentent de se mettre au courant du fait que, dans les situations où ils interviennent, ils prennent part et parti, et que par conséquent, on ne saurait s'attendre à aucune neutralité affective ou idéologique de leur part » (2011, p. 161). Sans pour autant cautionner

que les interventions en soient totalement imprégnées, il est question de ne pas perdre de vue que la neutralité est impossible tout comme la « bonne distance ».

Ainsi, on retrouve de nombreux plaidoyers qui visent à revoir cette notion au profit d'une « juste distance », d'une « juste proximité » ou encore d'une « bonne présence » soutenue par Roland Coenen. N'est-il pas paradoxal d'imposer la distance dans une profession visant également à « restaurer la capacité à faire lien » avec la société ? (Coenen, 2020).

Toujours est-il que dans la littérature scientifique, Stéphanie Boujut, chercheuse en sociologie, a démontré que la gestion des émotions est un marqueur professionnel dans ce métier mais également une compétence professionnelle :

« La professionnalité des travailleurs sociaux s'appuie sur la construction d'un rapport entre leurs émotions surgissant au cours de l'écoute, les attentes d'aide qui leur sont formulées et les solutions qu'ils peuvent apporter. Cette construction est le fruit d'un apprentissage réalisé dans l'exercice quotidien du travail social en s'appuyant sur des outils de travail appris à l'école puis affinés dans la pratique. Il devient dans ce cas difficile de ne pas considérer la capacité des professionnels à gérer leurs émotions comme une modalité pratique de leur travail [...] la compétence professionnelle s'évalue (et est évaluée par les usagers et les pairs) dans la maîtrise des émotions suscitées par les rencontres avec les usagers. » (Boujut, 2005, p. 151)

C'est cette maîtrise des émotions qui différencie les professionnels de l'intervention sociale des bénévoles comme l'a démontré une enquête ethnographique menée entre 2009 et 2012 dans trois associations parisiennes effectuant des maraudes auprès de personnes sans-abris. En s'appuyant sur la perspective interactionniste, cette enquête a mis en lumière « l'injonction à la professionnalisation des émotions » découlant de la norme prescrite de la « juste distance au public » ; pouvant conduire à une fracture entre les professionnels et les bénévoles, nécessitant régulièrement un « cadrage émotionnel » (Arnal, 2015, p. 8).

Cette maîtrise professionnelle des émotions que les assistants sociaux déploient pour répondre aux normes de leur métier et qui les distinguent des non-professionnels, est une transformation opérée sur ce qu'ils ressentent, demandant un effort.

C'est un travail sur les émotions, celles des bénéficiaires mais aussi sur les émotions du travailleur, qu'il réalise lui-même de manière conscience ou inconsciente. C'est une facette

du métier qui engage la subjectivité du travailleur, un « travail émotionnel » (Hochschild, 2017), nécessaire au maintien d'une relation d'aide.

Comme nous l'observerons dans le point suivant, cette facette du métier a été bousculée par les modifications survenues dans le monde du travail social.

1.4 Changement de paradigme: la pratique bouleversée

Nous avons vu précédemment que le travail social a pris racine dans un contexte social et politique particulier; qu'il exige de mobiliser deux niveaux de compréhension interdépendants, régulés par une norme professionnelle établie sur base de la « bonne distance » avec les personnes accompagnées.

Nous devons garder à l'esprit que cette profession est étroitement liée au contexte social et politique dans lequel il s'inscrit. Et le lecteur n'est pas sans savoir que ce contexte évolue constamment. Poursuivons avec quelques précisions sur les changements qui sont intervenus dans le contexte initial et qui agissent sur le sujet qui nous anime.

Entre la fin des années 80 et début 2000, l'État-Providence, entré en crise, s'est mué en État Social Actif. Ce changement de paradigme a bousculé les missions mais aussi la pratique et la construction de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux. D'une relation d'aide et d'accompagnement, ils sont passés à une relation de service avec pour logique la contractualisation de l'aide apportée.

Abraham Franssen a étudié la question et nous le confirme:

« Les normes, les valeurs collectives, les modèles culturels qui légitimaient les pratiques du travail social connaissent des bouleversements importants. Les attentes et les besoins des publics de ces différents métiers se transforment, ainsi que le cadre et les conditions de travail de leurs travailleurs [...] au travers des transformations de leurs missions, de leurs modes d'intervention et de leurs pratiques de terrain, les professionnels des métiers de l'intégration sont à la fois témoins, acteurs, et parfois victimes des mutations du mode d'exercice de la solidarité et du contrôle social de nos sociétés. » (2005, p. 138)

Ceci est également venu bousculer le « travail émotionnel » réalisé par les A.S. Combiné au changement organisationnel induit par la Nouvelle Gestion Publique cela a engendré des modifications dans la manière d'envisager la relation d'aide et d'accompagnement et leurs

gestions des émotions. La relation d'aide est contractualisée par la logique managériale qui s'est diffusée dans le secteur non-marchand, minimisant le travail qualitatif au profit des résultats quantitatifs.

Le sociologue Nicolas Amadio, a observé les changements majeurs dans la pratique professionnelle des assistants sociaux, dans «[leur] façon de travailler en utilisant leurs émotions et qui permettait de produire le service qui est bouleversée» (Tholomé et al., 2017). Selon lui, le mal-être des travailleurs sociaux provient notamment de ces bouleversements dans la manière d'utiliser les émotions.

Pour l'expliquer, il pointe trois éléments afférents à une mutation dans le contexte organisationnel et institutionnel:

- La spécialisation et la technicisation croissante du travail social due en partie à la diversification du public, des partenaires et des dispositifs de l'action sociale qui complexifient la pratique professionnelle d'un point de vue technique et administratif;
- La diffusion d'un nouveau mode de management prônant l'autonomie des travailleurs sociaux et plaçant l'utilisateur au cœur des dispositifs mais qui repose encore sur un modèle bureaucratique « légal rationnel ». Il en résulte des contradictions, des injonctions paradoxales provenant de la différence entre le travail prescrit et la façon dont est structuré le travail réel. Dans ce contexte, c'est la marge de manœuvre des travailleurs sociaux qui s'effondre et leur expertise qui est remise en question;
- L'apparition de nouveaux acteurs sociaux ainsi que leur mise en concurrence mais aussi le développement des services à la personne et leur déqualification progressive. (SES-ENS, 2017)

Ces modifications agissent négativement sur les façons de travailler avec et sur les émotions, du travailleur lui-même et des bénéficiaires. En effet, ces modifications entraînent une réduction du « travail émotionnel ». Lorsqu'on demande « d'établir un contact humain personnel à un rythme inhumain » les travailleurs réduisent leur travail émotionnel et s'en détachent progressivement (Hochschild, 2017, p.145). Avec comme risque pour le bénéficiaire de se voir réifier par le détachement, le déni émotionnel, par la « désaffectation » de l'A.S. qui lui fait face. Ce dernier, coupé de l'autre, coupé de sa « compréhension affective », est

également coupé de ses valeurs personnelles et professionnelles. Comme nous le verrons plus tard, ce n'est pas sans risque pour le travailleur lui-même.

Nous venons de voir que si le contexte sociétal a toute son importance, il en est de même concernant le contexte institutionnel dans lequel les assistants sociaux évoluent. Nous l'avons déjà évoqué, les institutions véhiculent des cultures professionnelles et émotionnelles mais sont aussi des lieux où les émotions sont régulées, normalisées, prescrites. Il convient donc de nous y intéresser quelque peu.

1.5 Émotions au travail : entre proscription et prescription instrumentale

« Que le travail soit un lieu d'investissement affectif, que les organisations soient des cadres dans lesquels les émotions s'expriment quotidiennement n'est aujourd'hui contesté par personne. Cette reconnaissance est intégrée dans des pratiques de gestion visant à instrumentaliser les émotions pour les rendre "productives" et donc les normaliser. » (Lhuillier, 2006, p. 94)

La dichotomie entre raison et émotion a longtemps prévalu dans la société et plus particulièrement dans la sphère du travail. De manière générale, les émotions sont prosrites dans le cadre professionnel parce qu'elles peuvent être sources de conflits, d'incertitudes et sont donc exclues de la logique de performance (Jeantet, 2021, p. 245).

Toutefois, la sociologue Aurélie Jeantet souligne qu'elles peuvent aussi être prescrites par l'organisation lorsque le travail s'effectue au contact d'un public (2003, p. 102), comme c'est le cas en travail social.

Les techniques de prescriptions émotionnelles se développent dans de nombreux secteurs d'activités. Avec un objectif double : contrôle de ses propres émotions pour induire chez le bénéficiaire des émotions facilitant le travail d'accompagnement. Ce passage de la proscription à la prescription permet l'économie d'une interrogation sur les conditions nécessaires aux stratégies d'adaptation collectives et individuelles avant développées dans l'informel. Équivalent à un déplacement de la responsabilité par la dissimulation des « conditions psychosociales d'une régulation des émotions au travail et [en faisant] porter le poids de la responsabilité de celle-ci à un sujet apte ou non à cette régulation, en fonction de ses ressources personnelles » (Lhuillier, 2006, p. 95); ce sont les compétences de l'individu qu'on interroge sans remettre en cause le cadre du travail.

Dominique Lhuillier note également qu'on voit apparaître un renforcement de dispositifs prescrivant la régulation des émotions imposées par la hiérarchie. Nous pouvons citer quelques exemples comme la « StressTeam » dans les centres Fedasil, ou encore les formations à la gestion du stress dans les CPAS. D'une part, ces dispositifs permettent d'évacuer la question des émotions au travail tout en remplissant l'obligation des organisations à la prévention des risques psychosociaux (Jeantet, 2018, p. 173) et d'autre part de protéger l'organisation.

Comme nous le voyons, les auteurs consultés attirent principalement l'attention sur les dérives que peuvent comporter les dispositifs visant à réguler le « travail émotionnel » imposés par la hiérarchie.

Néanmoins d'après ces auteurs, malgré ces dérives potentielles, les émotions et leurs risques devraient être repérés, nommés et analysés dans un cadre d'échange professionnellement et institutionnellement reconnus.

Dès lors, la reconnaissance de cette partie du travail sur et avec les émotions peut rejoindre quelque peu le processus d'« innovation en travail social », défini par Anne Parpan-Blaser comme :

« des concepts, des procédures et des formes d'organisation nouveaux basés sur des connaissances nouvelles ou nouvellement combinées, développées dans des processus intentionnels et coopératifs, qui génèrent une valeur ajoutée, notamment pour les destinataires » (2011, p. 242, citée dans Rullac, 2020, p. 149).

Les organisations et les travailleurs sociaux peuvent tenter d'exploiter ce pan du travail social à des degrés différents, en élaborant des processus novateurs ou plus simplement en réalisant un « ajustement d'une ancienne pratique » (Fernandez, 2022).

Maintenant que nous nous sommes attardés sur les mutations récentes du contexte sociétal ainsi que sur les modifications organisationnelles qui en découlent, nous nous devons de mentionner que la crise sanitaire a eu de nombreux impacts sur la pratique des travailleurs sociaux et également sur le volet émotionnel. Nous ne désirons pas nous attarder davantage sur ce point. Mais le lecteur pourra s'il le souhaite trouver plus de détails dans l'annexe 1.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons attaché une attention particulière à dresser succinctement les considérations préalables, nécessaire à la poursuite de notre étude.

Premièrement, nous avons montré que le travail social est le fruit d'un contexte singulier mêlant contexte politique et volonté étatique articulé sur des valeurs fortes. Valeurs qui ont forgé la profession d'assistant social.

Deuxièmement, en nous servant d'un point de repère extrait de la méthodologie du travail social, nous avons tenté de faire ressortir que ce métier requière une compréhension de l'autre et de sa situation qui ne se limite pas à la rationalité mais qui engage également la « compréhension affective » de la situation, des ressentis de l'autre qui dépasse la simple empathie. Cela nous a permis de préciser que comme tout métier, le travail social engage la subjectivité des travailleurs et est régulé par des valeurs et des normes. Dans le cas des assistants sociaux, un des marqueurs professionnels est la capacité à maîtriser les émotions qui surviennent lors des interventions en maintenant la « bonne distance »/la « juste proximité » professionnelle. Se faisant, l'A.S. réalise un travail sur ses propres émotions et sur les émotions des bénéficiaires, autrement dit un « travail émotionnel » (Hochschild, 2017) nécessaire au maintien d'une relation d'accompagnement.

Troisièmement, nous nous sommes brièvement attardés sur les mutations récentes du contexte sociétal ainsi que sur les modifications organisationnelles qui en découlent et les effets sur la pratique et les normes de travail social. Avec pour résultat, les manières de travailler avec les émotions et d'effectuer le « travail émotionnel » qui en ont été perturbés.

Les risques encourus pour le bénéficiaire et pour l'assistant social ont été évoqués ainsi que les réponses offertes par les organisations, entre proscriptions et prescriptions émotionnelles, semblant comporter plus de potentielles dérives que de réels soutiens à la profession.

Enfin, nous avons fait l'impasse³ sur le contexte particulier de la crise sanitaire mais nous en retenons tout de même un point fort : la nécessité d'une plus grande prise en compte des émotions des professionnels dans des temps et des lieux dédiés.

³ Si le lecteur le désire, il trouvera plus d'informations dans l'annexe 1.

À ce stade, de nombreuses questions subsistent et de nombreux impensés restent à mettre au jour. Nous pouvons néanmoins, nous demander comment les travailleurs sociaux composent leur métier au quotidien entre les prescriptions émotionnelles et leur implication affective pour atteindre ce qu'ils considèrent être un travail bien fait dans la relation avec leurs bénéficiaires ? Que mettent-ils en place pour combler l'écart entre le travail émotionnel prescrit et le « réel qui résiste » ? Comment font-ils face aux tensions qui en résultent ?

Ce sont ces questions qui seront au cœur de la suite de ce travail.

Chapitre 2 : Cadre théorique

Dans ce chapitre, nous allons mobiliser les concepts utiles pour éclairer notre objet de recherche. Nous développerons l'implication émotionnelle, le travail émotionnel et sa critique par Christophe Dejours. Nous poursuivrons avec la distinction entre le travail réel et le travail prescrit pour nous diriger vers le travail bien fait. Puis, nous verrons que les travailleurs développent des défenses contre la souffrance au travail. Pour terminer, nous nous arrêterons sur l'éthique professionnelle.

Nous pouvons, en guise d'introduction, rappeler que les émotions ont des fonctions pour toutes personnes. Outre leur rôle dans l'adaptation et la survie des espèces, l'émotion indique une information, motive l'action et aide à la décision. (Mikolajczak, 2020, p. 1819)

2.1 Le travail social, un travail relationnel requérant une implication émotionnelle

Durant la formation et la pratique professionnelle, l'A.S. est amené à se questionner, à identifier ses croyances, ses valeurs, ses représentations pour pouvoir aller à la rencontre des personnes qu'il accompagne sans que sa propre subjectivité n'interfère dans la relation. Le travail social est avant tout un travail relationnel qui se joue entre deux individus, chacun porteur d'une histoire, d'un vécu, d'une singularité, d'une sensibilité. Cette relation est asymétrique: d'un côté, il y a le professionnel, pourvoyeur d'aide, disposant de savoirs et de compétences. Et de l'autre, il y a un individu dans le besoin, en recherche de soutien. Mais cet écart « reste acceptable pour tous puisqu'il repose sur la promesse de sa réduction » (Ravon & Ion, 2012, p. 79). À partir de l'écoute, le travailleur social identifie les besoins et les éventuelles actions à entreprendre. Le travail relationnel s'appuie alors sur l'empathie pour tenter de se mettre à la place de l'autre, le comprendre et également sur la confiance que le professionnel tente de susciter chez le bénéficiaire. L'empathie est alors un « vecteur émotionnel » (Jeantet, 2021, p.141). Ce travail relationnel demande du temps et de l'implication émotionnelle.

Le travail social fait partie des métiers qui requièrent cette forte implication émotionnelle. Au contact de la vulnérabilité, de la précarité, d'un public aux problématiques variées, il est attendu de manières implicites ou explicites que le professionnel implique ses émotions. Les émotions peuvent survenir malgré le professionnel, enfreindre les normes du métier ou les injonctions organisationnelles (Jeantet, 2021, p.140). Les individus sont singuliers, les vécus sont distincts, « chaque interaction est différente et charrie des émotions qui le sont aussi » : sollicitude, compassion, altruisme, joie, surprise, attention et soin à l'autre, « le goût des autres, d'être utile

» mais aussi à l’opposé, antipathie, dégoût, peur, colère, agressivité, tristesse, sentiment d’impuissance, d’être instrumentalisé (Jeantet, 2021, p. 141-144). Les émotions sont essentielles à la bonne effectuation de l’activité, et comme le stipule Jeantet :

« Bien qu’ambivalentes, sans elles, et en dépit des compétences techniques et sociales importantes qui sont la plupart du temps acquises au terme de [la] formation, l’activité a peu de chances de se dérouler de manière satisfaisante pour les deux parties » (2021, p.141).

L’implication émotionnelle est donc fondamentale pour l’activité en travail social mais c’est aussi une profession qui demande, plus que d’autres, de réguler ses émotions, par la norme de la « bonne distance ». Cette distanciation est, comme nous l’avons évoqué, un « marqueur professionnel » et une ressource. C’est aussi une réponse institutionnelle par des formations de gestion des émotions et un principe déontologique : « l’Assistant Social ne peut, dans ses actions, faire intervenir ses sentiments et ses opinions à l’égard des personnes ou des groupes ayant recours à ses services. Au besoin, il doit refuser ou céder le dossier d’un usager pour lequel il se sent incapable d’agir avec l’objectivité et la sérénité requises. » (UFAS, 1985, p.6)

Cela étant, il convient de préciser que les évolutions de la société ont fait bouger les lignes de cette forme de « neutralité » émotionnelle actée en 1985, comme en témoigne le Comité de Vigilance en Travail Social par son manifeste révisé en 2021⁴. Mais nous y reviendrons plus tard.

En attendant, on remarque à travers cet extrait du code de déontologie belge francophone, que l’A.S. doit donc être capable de mesurer son implication émotionnelle pour qu’elle colle au cadre de l’intervention, de la déontologie et de l’institution. Reste pourtant que cette mesure est caractérisée par le flou, sans renvoi vers une posture professionnelle précise et c’est pour Jeantet, ce qui lui permet « d’assurer une fonction de normalisation » (2021, p. 154) des émotions.

Au sens de l’ergonomie, l’implication émotionnelle des travailleurs sociaux fait partie de la tâche, ils travaillent avec et sur les émotions, c’est un objectif à atteindre. Ce faisant, dans leurs activités, ils réalisent un « travail émotionnel » comme nous le verrons dans le point suivant.

⁴ Si le lecteur ne peut attendre : Comité de Vigilance en Travail Social. (2021). *Manifeste du travail social* (S. Toussaint, Éd.). https://www.comitedevigilance.be/IMG/pdf/manifeste_cvts-2021_final.pdf

2.2 Le « travail émotionnel » et les « règles de sentiments »

Ce concept de « travail émotionnel » a été théorisé en 1983 par la sociologue américaine Arlie Russel Hochschild. Dans son ouvrage traduit en français sous le titre: « Le prix des sentiments: Au cœur du travail émotionnel », elle s'intéresse, entre autres, à l'adéquation entre les émotions ressenties et les comportements attendus, à partir de sa recherche sur les hôtesses de l'air. Dans le cadre des relations de travail, elle se questionne sur les usages commerciaux des sentiments-émotions et le coût du « travail émotionnel » pour la santé psychique du travailleur qui l'effectue.

Hochschild définit le travail émotionnel par ce qu'il « désigne un acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion, d'un sentiment [...] il fait référence de façon plus large à l'acte qui vise à évoquer ou à façonner, ou tout aussi bien à réprimer un sentiment » (2003, p. 33). C'est donc la compréhension, l'évaluation et la gestion de ses propres émotions et de celle d'autrui. Il requiert « d'un individu qu'il déclenche ou refoule une émotion dans le but de maintenir extérieurement l'apparence attendue, apparence qui doit produire sur les autres l'état d'esprit adéquat » (Hochschild, 2017, p. 27).

Il existe selon elle, trois caractéristiques communes aux emplois exigeant un travail émotionnel:

- Un contact en face à face ou par téléphone entre l'employé et le public,
- L'attitude et l'expression du travailleur visant à produire un état émotionnel chez un tiers,
- L'exercice d'un certain contrôle par l'employeur des activités émotionnelles des employés à travers la supervision ou la formation. (Hochschild, 2017, p. 167)

Pour développer sa conceptualisation, elle souligne quatre stratégies :

- Le travail du corps « où l'individu essaie de changer ses réactions physiologiques en contexte, où le corps est un outil pour inspirer ou freiner les émotions » (Soares, 2022, p. 75)
- Le travail cognitif « où l'individu fait appel à des pensées, des idées associées à une émotion précise pour essayer de gérer ses émotions » (Soares, 2022, p. 75)
- Le jeu en surface est la gestion active pour l'acteur des impressions qu'il donne à l'extérieur, c'est la gestion de la façade pour le public auquel il fait face mais il « ne le [fait] pas pour ses sentiments intérieurs. » (Hochschild, 2003, p. 28, 2017, p. 58)

- Le jeu en profondeur s'exerce de deux manières: « l'une consiste à encourager directement l'expression du sentiment; l'autre à utiliser indirectement son imagination exercée au préalable. »(Hochschild, 2017, p. 59) Le jeu en profondeur, c'est le « travail émotionnel », les individus n'essaient pas seulement « de faire semblant », ils tentent également de ressentir ou de ne pas ressentir une émotion. L'individu « cherche à réveiller des émotions particulières qui vont [lui] permettre d'expérimenter l'émotion que les règles d'expression émotionnelles ou les règles de sentiments exigent dans le contexte » (Soares, 2022, p.75).

Hochschild conceptualise également les « règles de sentiments » qui sont les normes socialement construites, régissant les émotions qu'il convient de ressentir dans une situation donnée. Pour pouvoir les observer, il faut selon Hochschild, se concentrer sur la discordance entre ce que nous ressentons effectivement et ce que nous devrions ressentir. On peut les reconnaître « en examinant la manière dont nous évaluons nos émotions ainsi que celle, dont les autres individus évaluent nos actes d'affichage émotionnel, mais aussi par les sanctions qu'ils peuvent prononcer, ou que nous prononçons nous même à l'égard des émotions affichées » (Hochschild, 2017, p.77).

Pour mieux entrevoir ce que sont les règles de sentiments, il faut donc observer s'il y a une discordance ou une concordance entre le ressenti éprouvé et le ressenti prescrit dans la situation. Bien souvent, les travailleurs ont alors recours au collectif de travail qui fixe une règle de sentiments, un interdit pour « la sauvegarde de la santé mentale du travailleur [...] et aussi pour ne pas que les collègues soient, par effet de contagion, atteints émotionnellement» (Jeantet, 2018, p. 155). Précisons, que le collectif de travail n'est, selon Yves Clot, « ni plus ni moins qu'un instrument de travail qui "contient" les gestes de chacun » (2015, p. 80) mais nous pouvons donc retenir qu'il contient également les émotions des travailleurs.

Depuis la théorisation d'Hochschild, d'autres chercheurs ont étayé le concept de « travail émotionnel ». Ainsi, d'après Wharton et Erickson, il en existe différents degrés et types, outre la distinction déjà faite par Hochschild entre le « jeu en surface » et le « jeu en profondeur » (2017, p. 5859). D'après eux, tout travail sollicite un certain degré lié au fait que le travailleur interagisse avec un individu qui « soit membre ou non de la même organisation. Le travail émotionnel accompli serait plus intense lorsque les travailleuses et les travailleurs sont en interaction avec des groupes ou des individus qui sont extérieurs à l'organisation » (Soares, 2003, p. 12).

Une autre distinction est faite selon le type d'émotions en cause. Il peut être :

- « Intégrateur, quand l'accent est mis sur l'expression de l'amabilité, du sourire, de la gentillesse ;
- dissimulateur, quand l'expression des émotions doit chercher la neutralité;
- différenciateur, quand les travailleuses et les travailleurs cherchent à exprimer l'irritation, la méfiance, l'hostilité pour créer un sentiment de malaise, de préoccupation ou de peur chez le client » (Wharton et Erickson, 1993, cité dans Soares, 2003, p. 12).

Il est à noter « que l'on peut avoir dans un même emploi une conjugaison des différents types de travail émotionnel [...] » (Soares, 2003, p. 13). Mais aussi qu'une autre facette du travail émotionnel est celle de la gestion des émotions du client. Si l'objectif du service rendu est de satisfaire le client, les travailleurs peuvent réussir leur travail émotionnel, c'est-à-dire avoir le sentiment du travail accompli et en retirer de la satisfaction (Thoits, 1996, cité dans Soares, 2022, p. 77).

La conceptualisation sociologique du « travail émotionnel » connaît quelques écueils et il nous faut l'affiner quelque peu. Pour ce faire, nous avons choisi de la compléter par les apports de la psychodynamique du travail avec Christophe Dejours et la psychologie du travail de Yves Clot dans les points suivants.

2.2.1 Critique du « travail émotionnel » : entre prescrit et réel au « travail bien fait »

Dans le cas des A.S., nous avons vu que le travail émotionnel est une partie intégrante du métier. Avec les éléments de contexte, nous avons vu qu'il est de plus en plus prescrit par les organisations de travail. Les travailleurs sont incités à mieux gérer les émotions, leur stress ou encore l'agressivité des usagers. Mais comme nous le précisons plus tôt, nous pouvons affiner ce concept à l'aide de l'apport de la psychodynamique du travail.

D'une part, Christophe Dejours reconnaît l'importance de la théorisation d'Hochschild mais la critique en ce qu'elle se range du côté de la sociologie et ne permet pas d'analyser les dimensions du risque psychique, de la souffrance et de l'échec (2022, p. 52-63). Il considère que la théorie du travail émotionnel balaye « la référence à l'inconscient comme source des affects [...] où le moi doit d'abord s'occuper de ce qui, en lui, vient de l'intérieur et que cette

priorité s'impose » peu importe les injonctions de la société, « les règles de sentiments » comme l'emploierait Hochschild (Dejours, 2022, p. 55).

D'autre part, les travaux de Dejours montrent que toutes activités de travail engagent la subjectivité de celui qui l'exécute, par sa dimension intersubjective et par le réel du travail (2022, p.63).

Le réel du travail est ce qui « résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire [...] et à la maîtrise » (Dejours, 2014, p. 32). Il remarque « qu'il existe toujours un décalage entre la prescription et la réalité concrète de la situation » (2016, p. 21), entre l'organisation prescrite du travail et l'organisation réelle du travail. Cette expérience du réel se fait toujours sur le mode affectif de l'échec et il ne faut pas occulter la souffrance qu'implique l'endurance à l'échec (2022, p.63).

Dans notre cas, même s'il y a une volonté de réguler le travail qui est effectué sur les émotions, le professionnel aura toujours à « ajouter quelque chose de lui-même » pour faire face à une situation qui vient contredire une prescription; une situation réelle qui y résiste. Pour le travailleur social, il peut donc y avoir un écart entre ce qu'on lui prescrit de faire dans une situation et ce qu'il y ajoutera pour mener à bien son intervention avec le bénéficiaire.

Si le travailleur surmonte l'obstacle du réel qui s'impose à lui, il développe alors de nouvelles habilités qui ne se forment qu'avec un travail de soi sur soi qui passe par un travail de traduction du réel et par un travail du rêve, « grâce auquel peut-être perlaborée l'expérience du corps aux prises avec le réel, et perlaboré ce qui ressortit à l'inconscient [...] » (Dejours, 2022, p.63). Or, pour Dejours, lorsque Hochschild parle des différentes techniques de travail émotionnel, elle ne fait intervenir que la « volonté libre et consciente » de l'individu et fait fi de ce travail psychique de confrontation au réel. Cela occulte donc le risque psychopathologique, la souffrance, appelé inévitablement par le travail émotionnel (2022, p.63). Travail émotionnel qui engage le rapport à soi-même, à l'inconscient et aux valeurs (2022, p.16).

Cette critique soulève donc l'enjeu majeur qu'est « le risque de décompensation psychopathologique et a contrario, la construction de stratégies de défenses à visée adaptative » (2022, p.52), mais nous y viendrons plus tard.

Revenons quelque peu en arrière. Nous disions plus tôt que le professionnel pour faire face au réel qui lui résiste doit ajouter quelque chose de lui-même – un travail psychique – pour mener

à bien son intervention avec le bénéficiaire. Intéressons-nous à ce travail bien fait à l'aide d'un détour par les travaux d'Yves Clot.

2.3 De l'empêchement à bien faire son métier

Le travail social est difficilement évaluable en ce qu'il est constitué d'une forte dimension relationnelle avec un bénéficiaire. Néanmoins, le travailleur social qui avance avec le bénéficiaire peut sentir le déclic chez l'autre, peut atteindre les objectifs fixés au préalable et avoir alors le sentiment d'un « travail bien fait » qui contribue à nourrir sa conscience professionnelle, son estime de soi et en ses compétences professionnelles. Cela mène à ressentir du plaisir dans son travail jusqu'à venir nourrir son identité, pas uniquement professionnelle mais personnelle également.

Au-delà de la réussite d'un travail émotionnel, les affects tiennent ici une place primordiale dans ce « goût du bien faire », dans le sentiment d'un « travail bien fait ». L'affect « se rapporte à l'activité propre aux prises avec le réel et en conflit avec elle-même » (Clot, cité dans Vrancken, 2022, p. 25). Yves Clot souligne que c'est avant tout, un « affect qui relie chacun à tous et met apparemment tout le monde d'accord [...] » amenant la « fierté du travail bien fait » (2021, p. 32).

D'après l'auteur, ce « travail bien fait » consiste pour le travailleur à :

« atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux. Cela suppose qu'il puisse juger ce qu'il fait, juger ce que font ses collègues, délibérer avec eux sur le sens de leurs actes, penser et repenser individuellement et collectivement leur activité, la corriger ou la faire évoluer » (Clot, 2013, p. 25).

Nous retrouvons dans cette définition les dimensions subjectives et intersubjectives mais aussi organisationnelles. Délibérer entre travailleurs, penser et repenser leur activité nécessite des conditions organisationnelles. Toutefois, lorsque l'organisation de travail n'offre pas à ses employés les ressources nécessaires à la réalisation d'un travail de qualité, d'un « travail bien fait » aux yeux des travailleurs ni même la possibilité de construire, à partir du réel du terrain, ce que représente concrètement un travail bien fait ; elle les prive d'un outil de travail (Clot, 2015, p. 50). Nous pouvons également estimer que la prescription émotionnelle contraignante est alors un moyen pour l'organisation d'évacuer ces questions, voire, d'empêcher les

travailleurs sociaux de bien effectuer leur travail comme eux le conçoivent et non comme l'organisation le prescrit.

Clot a observé à quel point ce souci du travail bien fait peut mener les travailleurs à « prendre sur eux » ce qu'ils pensent être la qualité d'un service » (2015, p. 90). En effet, ce travail bien fait lorsqu'il est empêché vient miner le travail quotidien et c'est, selon lui, à cela qu'il faut se mesurer pour préserver la qualité et la santé au travail.

Et justement, c'est pour préserver indirectement leur santé et le sens de leur métier, que, comme nous le verrons dans les points suivants, les travailleurs peuvent alors mettre en place des stratégies de défense pour atténuer la tension résultante des contraintes organisationnelles et leurs propres exigences professionnelles d'implications affectives et relationnelles.

2.4 Plaisir et souffrance

La lecture de Christophe Dejours pointe trois causes amenant de la souffrance au travail :

- La crainte de l'incompétence,
- L'absence de reconnaissance,
- La contrainte à mal travailler.

La contrainte à mal travailler est une source majeure et fréquente de souffrance au travail que l'on retrouve aussi dans les administrations ou les services. Ici, il n'est pas question des compétences du travailleur mais plutôt des contraintes qui l'encerclent : « alors même que celui qui travaille sait ce qu'il doit faire, il ne peut pas le faire parce qu'il en est empêché par les contraintes sociales du travail » (Dejours, 2014, p. 36). Et ceci est valable pour les assistants sociaux comme l'observe Bernard Ravon :

« Les rôles professionnels institués sont [...] mis à mal et le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son métier s'installe, parfois violemment. Exposés directement et individuellement aux problèmes collectifs d'organisation, les intervenants ressentent ces problèmes comme une épreuve personnelle. Et lorsque ces "éprouvés" ne sont pas relayés auprès des collègues, des partenaires et surtout auprès des supérieurs hiérarchiques, au sentiment d'usure s'ajoute un sentiment de disqualification, de non-reconnaissance, voire de mépris ». (Ravon et al. cités dans Cherbonnier, 2011)

Si nous poussons le raisonnement plus loin, il nous semble alors que l'échec ou la réussite du travail émotionnel effectué par le travailleur social peut faire lien avec les deux autres causes de souffrance.

En effet, nous avons vu que le passage de la proscription à la prescription des émotions permet le « déplacement de la responsabilité par la dissimulation des conditions psychosociales d'une régulation des émotions au travail et [en faisant] porter le poids de la responsabilité de celle-ci à un sujet apte ou non à cette régulation, en fonction de ses ressources personnelles » (Lhuilier, 2006, p. 95). Sans remettre en cause le cadre de travail, ce sont les compétences de l'individu qu'on interroge et par conséquent, c'est la crainte de l'incompétence qui est provoquée chez le travailleur.

Que le travailleur social parvienne à vaincre les obstacles du réel, à faire avec les prescriptions institutionnelles, qu'il échoue ou réussisse le travail émotionnel nécessaire dans son intervention, quel que soit le résultat, il doit fournir un effort, il engage sa subjectivité. Il s'efforce à bien faire son travail et ce serait lui rendre justice que cet engagement soit reconnu.

Pourtant, nous avons observé précédemment que ce travail sur les émotions est invisible et invisibilisé. D'une part parce qu'un travail émotionnel réussi se doit d'être invisible et d'autre part, parce que c'est la norme de la « distance émotionnelle » qui prévaut dans le métier.

Néanmoins, Dejours souligne à quel point « la psychodynamique de la reconnaissance joue un rôle majeur dans le destin de la souffrance au travail et la possibilité de transformer la souffrance en plaisir » (2014, p.41). Quand le travail bien fait avec tous les efforts et l'engagement qu'il a demandé est reconnu, la souffrance n'est pas vaine, elle apporte quelque chose à l'organisation et en retour, elle fait du travailleur « un sujet différent de celui [qu'il était] avant la reconnaissance » (2014, p.41), qui peut ensuite venir nourrir la construction identitaire de ce travailleur. Se traduisant affectivement par un sentiment de soulagement, de plaisir où le travail s'inscrit dans l'accomplissement de soi. Dans le cas contraire, le travailleur est renvoyé à sa souffrance dans un cercle vicieux qui se renforce et peut déboucher sur la déstabilisation de l'identité et de la personnalité pouvant conduire à la maladie mentale (Dejours, 2014, p. 42).

S'il nous semble que les liens avec le travail social sont établis, il nous reste à voir comment les travailleurs se défendent de la souffrance.

2.5 Les défenses

La psychodynamique du travail postule que les travailleurs ne sont pas passifs aux contraintes organisationnelles qui les font souffrir. Ils mettent en place des stratégies individuelles ou collectives, conscientes ou inconscientes qui n'agissent pas sur le réel : ils imaginent, ils rusent, « ils s'en défendent en orientant leurs façons de penser et d'agir de sorte à éviter autant que possible la perception de ce qui fait souffrir » (Molinier & Flottes, 2012, p. 55). Si elles n'agissent pas sur les contraintes ou les risques, ces stratégies jouent un rôle primordial dans la sauvegarde de la santé mentale. Minimiser, dénier, éviter, sont autant de moyens pour être moins affecté.

2.5.1 Individuelles

Individuellement, une stratégie de défense peut être de trouver refuge dans la « technicité de l'activité » pour se détourner de la relation et dévier la nature des émotions. En se concentrant sur l'acte technique, sur la routine ou la procédure à suivre, le travailleur peut « désaffectiver la situation, se donner du temps pour encaisser l'émotion désagréable ou déstabilisante, de faire bonne figure » (Jeantet, 2021, p. 151). Cette stratégie fondée sur un « déni de façade », sur la prétendue « habitude » du travailleur permet de faire face à la situation déplaisante et aux émotions charriées mais n'empêche pas l'émotion de survenir. Si cette stratégie réduit le risque de débordement émotionnel, elle n'empêche pas le risque d'un travail qui ne donne pas satisfaction à la personne qui l'effectue et à la personne qui en bénéficie (2021, p. 152).

L'« hyperactivisme » est une autre stratégie individuelle qui rejoint la précédente pour ne pas penser à ce qui fait souffrir dans le travail (Dejours, 2014).

Notons, qu'Abraham Franssen a théorisé les différentes stratégies identitaires déployées par les travailleurs sociaux et a établi une typologie des modes de gestion relationnelle de soi par différentes logiques d'action dites « défensive, de crise et offensive » (Franssen, 2005).

2.5.2 Collectives et genrées

Les stratégies de défense peuvent être collectives lorsqu'elles sont structurées autour des conduites, des règles partagées. Il existe par exemple « l'esprit de service dans lequel la mémoire des valeurs du service public se rejoue tout en se modifiant » (Clot, 2015, p.50) qui est une défense psychique fonctionnelle. Mais il faut préciser que la littérature observe que les stratégies de défenses collectives sont marquées par une teinte genrée.

Ainsi dans les collectifs majoritairement masculins, elles s'orientent par le déni. Déni de la peur, de la vulnérabilité, de la souffrance masculine (Molinier & Flottes, 2012, p. 55). Le déni est une stratégie de défense adaptative désignant « l'acte d'évincer une représentation et un affect intolérable, il est une occultation de la réalité, qui n'est alors pas conscientisée » (Jeantet, 2021, p. 268). C'est faire en sorte de ne pas ressentir les émotions et de ne pas percevoir celles des autres, faire comme si de rien n'était pour ne pas être touché par le réel. Néanmoins, pour que la réalité qui fait souffrir soit déniée, il faut d'abord qu'elle soit reconnue, partagée par le collectif de travail. Le déni est alors « entretenu de façon *collective* et *constante* jusqu'à se consolider dans un imaginaire social. Celui-ci s'impose à la pensée de tous et devient difficile à contester publiquement tant il a pris valeur de vérité pour chacun » (Molinier & Flottes, 2012, p. 55). S'imposant à la pensée de tous, le déni entraîne donc « un affaiblissement de la capacité de penser » (Dejours, 2003, p.24).

Tandis que dans les collectifs de travail majoritairement féminin, comme c'est le cas dans les soins ou dans le travail social, les stratégies de défense reposent moins sur le déni. En effet, « la vulnérabilité et la souffrance ne sont pas niées, mais elles sont élaborées défensivement à travers des techniques narratives centrées sur des histoires concrètes et maniant l'autodérision » (Molinier, 2006, cité dans Molinier & Flottes, 2012, p. 56). Les affects et les situations sont partagés, racontés pour dédramatiser « la souffrance générée par l'attention portée à la détresse d'autrui » (Molinier, 2010). Le réel est décrit à travers la parole, entre collègues du même cercle alors que ces manières de raconter sont plus souvent « perçues comme inconvenantes et disqualifiées hors de leur cercle » (Molinier & Flottes, 2012, p.56). Citons par exemple, la mimésis décrite par Molinier comme une façon de « faire corps avec les patients, de s'identifier à eux sur le mode de l'autodérision, [c'] est une manière de faire travailler le « sens d'une humanité commune » (2020, p. 143).

Dans le travail social, certaines formes de rhétorique défensive peuvent s'apparenter à de la bêtise (Guiho-Bailly, Dessors, 1997, cité dans Molinier & Flottes, 2012, p. 57).

La dépersonnalisation est « caractérisée par une diminution du sentiment d'empathie ou d'intérêt pour la tâche et les clients, cette attitude ayant pour conséquence une forme de déshumanisation des clients » (Dagot & Perié, 2014, p. 156-157). En outre, cette dépersonnalisation peut être entendue comme le résultat d'un processus qui y conduit. C'est une stratégie active collective ou individuelle ou subie (conséquence à des conditions de travail délétères) (Jeantet, 2021, p. 274-276). C'est la déconnexion d'avec soi et les autres, la

destruction d'un lien social. (2021, p. 277) C'est une coupure du travail réel qui perd alors de son sens. Selon Dominique Maslach, c'est une des trois dimensions observables de l'épuisement professionnel.

La « désaffectation », selon Jeantet, décrit une stratégie active (consciente ou non) qui consiste à se couper de ses émotions [...] et un état subi, c'est-à-dire des situations où l'individu se trouve privé de ses affects du fait d'évènements maltraitants ou traumatiques » (2021, p.274). Elle peut provenir d'une forme de déni qui s'est étendue à un groupe de professionnels via le management. Toujours selon la sociologue, la désaffectation s'accompagne d'une incapacité à mettre en mot ses émotions, sans possibilité de les verbaliser dans l'espace professionnel. Alors elle peut devenir une conséquence d'organisations et de conditions de travail pathogènes et « une conséquence du déni managérial et organisationnel des émotions » (Jeantet, 2021, p. 276).

2.5.3 Les stratégies d'évasion

Un autre type de stratégies peut être mis en place par les travailleurs afin de tenter de se tenir à distance de ce qui les fait souffrir au travail : les stratégies d'évasion. L'individu tente de mettre à distance le sensible, de ne plus être conscient ou présent psychiquement dans son travail. Il peut s'évader en pensant à autre chose ou en rêvant. Dans d'autres cas, c'est faire diversion, tenter de désobjectiver le rapport au travail pour éviter sa pénibilité.

Ou s'appuyer sur un rituel de conjuration, voire une addiction.

Après avoir dressé ce bref tableau des stratégies de défense déployées par les travailleurs, il nous faut maintenant mentionner que poussées à l'extrême, elles deviennent idéologiques, comme nous l'observerons juste après.

2.5.4 Les idéologies défensives de métier

Dejours a démontré que lorsque les stratégies collectives de défense se radicalisent, elles se transforment en « idéologies défensives de métier ». Cette transformation ne se produit pas toujours mais c'est le cas quand « la souffrance semble sans espoir de rémission » (1989, cité dans Dejours, 2014, p. 127). Dans ce cas, on observe un déni de la réalité, une perte d'espace de discussion sur le travail, d'espace de vivre ensemble et fonctionnement clanique (Molinier, 2010).

Pour Gaignard, ce sont toujours des idéologies essentialisantes qui « mobilisent et réitèrent des catégories altérisantes » où les autres sont méprisés, rejetés ou « stigmatisés comme "inférieurs" »

(en humanité, en culture, en intelligence, *etc.*) quand il s'agit de lutter contre la honte de participer à la reproduction des inégalités, dans les cas de souffrance éthique » (Gaignard, 2006, cité dans Molinier, 2010). C'est le cas lorsque des assistants sociaux de CPAS tiennent des discours sur les bénéficiaires « assistés » qui profitent de la solidarité collective ou lorsqu'ils jugent les augmentations des revenus d'intégration sociale qu'ils comparent avec leur propre salaire.

Nous ne tenons pas à nous étendre davantage sur ce volet des défenses des travailleurs sociaux, il nous semble plus judicieux de terminer la partie théorique de ce travail en portant notre attention sur une facette effleurée toute au long de notre réflexion, que nous développerons plus précisément dans le point suivant, portant sur l'éthique de la profession.

2.6 L'éthique de la profession

En toile de fond de notre propos, il y a l'éthique de la profession. Nous l'avons évoqué plus tôt, le travail social s'est construit sur des valeurs qui sont les fondements du métier. Elles soutiennent les interventions et délimitent les actions entreprises par le professionnel pour les circonscrire dans l'objectif du travail bien fait. Pascale Molinier déplore que les observations sur le travail se fassent le plus souvent en matière de technicité, de coopération ou de rapport social. Et que lorsqu'il est question des valeurs, elles sont approchées comme si c'étaient des « valeurs qui flottaient [...] à côté ou en dessus du travail » (Molinier, 2020, p.139). Son postulat est d'entrevoir que dans la plupart des activités de travail que les gens « prennent à cœur » – elle cite Clot – l'attention doit se focaliser sur l'indissociabilité « du travail et de l'éthique, de l'éthique dans les pratiques, des pratiques informées par l'éthique » (2020, p.139). Elle prend le parti de parler d'une éthique « naturalisée ».

En tant que métier du Care, prodiguer du soin à l'autre sous forme d'activité et de souci de l'autre, venir en aide, accompagner avec bienveillance et empathie, justice sociale, non-jugement, transparence, émancipation sont quelques balises qui fondent les interventions des travailleurs sociaux. Les valeurs et l'éthique font partie de la tâche, elles sont mobilisées et au cœur des pratiques. Toutefois, les valeurs sont interdépendantes du contexte social et politique comme le suggère Cristina De Robertis :

« la conception éthique du travailleur social est interdépendante d'avec l'idéologie dominante d'une société donnée à un moment historique donné [...] elle subit les fluctuations des valeurs sociales, et quand les valeurs de la société dominante basculent,

changent, s'aménagent, les travailleurs sociaux sont autant influencés que les autres par ces changements, sinon davantage. » (De Robertis, 2018, p. 120121)

Or, ce contexte macro-social a énormément évolué lors des dernières décennies : gouvernance par les nombres, intensification du travail, Nouvelle Gestion Publique, idéologie de l'État Social Actif... Les valeurs professionnelles qui constituent le cœur du métier sont bousculées, et comme le décrit Abraham Franssen, les modalités d'intervention sociale se voient modifiées et l'on peut observer une « métamorphose des identités professionnelles ». À ce propos, Abraham Franssen dit ceci:

« c'est en prenant appui sur le cœur de leur éthique professionnelle, et non en y renonçant par mimétisme à l'égard du modèle de professionnalité importé de la sphère marchande, que les travailleurs sociaux du non marchand peuvent construire de nouveaux modèles d'actions, moins discriminants pour les usagers, et moins frustrants, voire aliénants, pour eux. » (Abraham Franssen, 2005, p.146- 147)

Ce renoncement rend le travailleur social plus « susceptible de se laisser manipuler, emporter par des valeurs qui lui sont contraires, par des valeurs qui sont contraires à l'éthique de la profession » (Laizeau & Galopin, 2018, p. 35). Avec les stratégies de défenses qui consistent à dénier le réel, à moins ressentir, il y a le risque que ce retrait émotionnel produise, in fine, « le désengagement et la déresponsabilisation des professionnels » (Laizeau & Galopin, 2018, p. 35).

Nous observons que les travailleurs sociaux témoignent des contraintes pouvant empêcher l'exercice de « [leurs] missions dans le respect de [leurs] valeurs, qui sont généralement celles de la profession, avec pour conséquence l'accentuation du malaise et de la souffrance au travail dans un secteur tiraillé entre des paradigmes qui apparaissent, notamment aux yeux des plus anciens, comme de plus en plus contradictoires » (Melchior, 2011).

Le modèle qui tend à s'imposer dans les pratiques en travail social repose sur la rationalité gestionnaire où le travailleur lorsqu'il a identifié les besoins de la personne bénéficiaire, doit poursuivre son action en la faisant entrer dans des carcans procéduraux, uniformes et décomposant la complexité de la situation rencontrée. Le travailleur doit alors naviguer entre ses valeurs professionnelles, personnelles et les contraintes institutionnelles qui sont parfois contradictoires. Ces contradictions qui mettent en conflit les valeurs contribuant à donner du sens au travail.

Lorsque l'écart est trop important entre ce que le travailleur estime être un travail bien fait et ce qu'il peut ou doit faire, lorsque les contraintes empêchent de réussir le travail émotionnel et psychique, Dejours identifie une « souffrance éthique », c'est-à-dire « la souffrance que fait naître le conflit entre les convictions morales et l'injonction à participer à des actes qu'on réprouve » (Dejours, 2006, cité dans Gonin et al., 2014, p. 92). En effet, s'il est dit par Dejours que les stratégies de défenses sont nécessaires à la protection de la santé mentale, elles peuvent aussi « fonctionner comme un piège qui désensibilise contre ce qui fait souffrir. Et au-delà, elles permettent de rendre tolérable la souffrance éthique [...] la souffrance qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet mais celle qu'il peut éprouver de commettre, par le fait de son travail, des actes qu'il réprouve moralement » (2014, p. 43).

En identifiant cette souffrance éthique, Dejours rapatrie les questions morales dans la lignée de la psychodynamique du travail, ce qui ne constituait pas une orientation première en les considérant plutôt comme une exigence de protection de la santé. Néanmoins, il pense les stratégies de défenses collectives comme faisant obstacle à l'éthique.

Au contraire de Molinier, qui fait encore un pas de côté dans son ouvrage « Le travail du Care », en procédant à un rapprochement entre stratégies de défense (principalement collectives) et mise en acte de l'éthique (2020, p.148). Pour l'auteure, les stratégies de défense rendent possible le travail du Care, « il s'agit de parvenir à ne pas se détourner de la souffrance d'autrui, sans pour autant annihiler sa propre santé mentale » (2020, p.144). Il s'agit alors donc de prendre en charge la dimension affective du soin quand d'autres stratégies visent à s'en éloigner. Ainsi ce qui fait souffrir est traité symboliquement par « le truchement de récits typiques » (2020, p.145), comme nous l'avons évoqué plus tôt en mentionnant l'autodérision et la mimésis des soignantes.

C'est aussi la piste qui semble se dessiner pour Carolyne Grimard et ses collaboratrices dans un article où elles mentionnent que les travailleurs sociaux peuvent adopter des pratiques silencieuses faisant référence « aux pratiques qui échappent aux prescriptions et au contrôle de ce qui est permis au sein des professions de la santé et de la relation d'aide » (Le Scelleur et Garnaud, 2016, p.133, cités dans Grimard et al., 2021). Permettant aux professionnels :

« de concilier à la fois leurs valeurs professionnelles (poursuite de justice sociale, service à l'humanité), leurs valeurs personnelles (avoir une marge de manœuvre pour adapter ses pratiques d'intervention) et une forme de fidélité institutionnelle où les règles de l'institution ne sont pas ouvertement critiquées, mais silencieusement contournées » (Grimard et al., 2021).

Il peut être intéressant de reconnaître cette piste à la lumière de la crise du coronavirus où les émotions et la souffrance des professions médico-sociales ont été plus que jamais prise en compte. Et où les travailleurs sociaux ont ressenti le besoin de s'en défendre, de se mobiliser et d'y réfléchir comme nous le montre le rapport du Haut Conseil du Travail Social⁵ réaffirmant la place de l'éthique et de la déontologie dans le métier.

Mais, il est tout aussi intéressant de reconnaître que la Belgique n'est pas en reste à ce sujet même si la forme est différente. En effet, malgré la difficulté de trouver des écrits qui formalisent ce besoin de prise en compte des émotions, une partie des travailleurs sociaux cherchent collectivement à se défendre et à se mobiliser contre les injonctions paradoxales, les dilemmes éthiques émanant des crises et des mutations sociétales récentes. Le Comité de Vigilance en Travail Social et son manifeste en sont des exemples forts et nous pouvons supposer qu'ils sont des marqueurs d'une logique d'action offensive (Franssen) mélangeant revendication et révolte. La naissance même de ce Comité est le fruit de l'indignation et la révolte du terrain. Or, indignation et révolte sont, selon plusieurs théoriciens, des émotions complexes qui, dans notre exemple, ont mené à la réaffirmation de principes déontologiques et éthiques fondamentaux du travail social belge. Est-ce là une manifestation de la veine « engagée » typiquement belge, du travail social ? Si nous ne pouvons pas répondre à ce questionnement, il nous semblait primordial de le soulever avant de conclure cette deuxième partie.

⁵ Haut Conseil du Travail social. (2021). *Les effets de la crise « COVID-19 » sur les pratiques des travailleurs sociaux : Aspects éthiques et déontologiques*. <https://www.anas.fr/attachment/2106012/>

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette partie, nous avons défini les principaux concepts de notre étude.

Après avoir rappelé que l'implication émotionnelle fait partie intégrante du métier qui nous intéresse, nous avons vu qu'elle nécessite la production d'un « travail émotionnel » permettant au travailleur de gérer ses émotions et d'induire les émotions propices chez le bénéficiaire afin de poursuivre la relation. Ce travail émotionnel est régi par des normes – des règles de sentiments – et il est aussi de différents types et degrés ; il peut échouer ou réussir.

Malgré les prescriptions institutionnelles, le travailleur se heurte au réel de son activité, à son goût du « travail bien fait » et la critique de Dejours nous permet de prendre pleinement en considération le risque psychopathologique, la souffrance, appelés inévitablement par la réalisation du travail émotionnel.

Alors, les travailleurs se défendent consciemment ou non et déploient des stratégies de défenses individuelles ou collectives. Cette souffrance peut être qualifiée de « souffrance éthique » lorsque le travailleur en arrive à commettre des actes qu'il réprouve moralement, qui vont à l'encontre de ses valeurs personnelles et professionnelles.

Si pour Dejours ces stratégies font obstacle à l'éthique, Molinier pense, au contraire, qu'elles sont dans les collectifs féminins, une des modalités permettant la mise en acte de l'éthique. Et les deux autres modalités que sont la domestication de l'environnement et le respect naturalisé rappellent la stratégie du travail cognitif définie par Hochschild pour réaliser le travail émotionnel.

Nous pouvons à présent, entamer la partie suivante qui portera sur le processus méthodologique.

Chapitre 3 : Processus méthodologique de recherche

Dans ce chapitre, nous allons préciser notre processus méthodologique.

Dans un premier temps, nous clarifierons notre problématique en l’ancrant dans le terrain de recherche choisi : les Centres Publics d’Action Sociale (CPAS), géographiquement situés en Wallonie et à Bruxelles. Puis, nous rappellerons nos objectifs de recherche et nous présenterons nos points d’attention.

Dans un second temps, nous justifierons notre méthode de récolte des données, c’est-à-dire la méthode qualitative de l’entretien semi-directif, conjugée avec la méthode de « l’entretien compréhensif » décrite par Kaufmann. Ensuite, nous présenterons nos échantillons et le déroulement des entretiens.

Enfin, nous envisagerons la méthode choisie pour analyser les données récoltées.

3.1. Problématique et terrain de recherche

Dans les deux premiers chapitres, nous avons vu que les émotions jouent un rôle fondamental dans le métier des assistantes sociales et assistants sociaux, la littérature faisant état de constats multiples à ce sujet. Dans le cadre de ce travail, nous avons fait le choix de nous inscrire dans une perspective sociologique et clinique.

Notre problématisation s’appuie sur la réflexion d’Aurélie Jeantet qui postule que la question pertinente serait de « savoir ce que l’implication émotionnelle produit qualitativement parlant » (2021, p. 157) et à quelles conditions elle produit de la confusion, aliénation, souffrance et au contraire à quelles conditions elle produit de l’intelligence, pertinence, efficacité, lien social, reconnaissance, épanouissement.

Nous inspirant de cette réflexion à notre humble niveau, nous désirons mieux comprendre l’arbitrage réalisé par les professionnels de terrain entre contraintes institutionnelles et exigences d’implication émotionnelle dans l’accompagnement des bénéficiaires. Pour atteindre ce qu’ils considèrent être un « travail bien fait » dans la relation avec leurs bénéficiaires que mettent-ils en place pour combler l’écart entre le travail émotionnel prescrit et le « réel qui résiste » ? Comment font-ils face aux tensions qui en résultent ? L’éthique professionnelle joue-t-elle un rôle lors de cet arbitrage ?

Évidemment, la diversité des secteurs du social et des publics rencontrés, nous oblige à circonscrire clairement notre terrain. Pour mettre au jour ce qui nous intéresse, et après une

longue hésitation, nous faisons le choix d'interroger des A.S. de CPAS. Nous développerons ce choix dans le point suivant.

3.1.1 Retour sur le terrain choisi

Le terrain « CPAS » nous semble pertinent dans la mesure où il s'est bâti historiquement sur une mission éthique forte et qu'il a connu d'importantes mutations, tant du point de vue légal qu'organisationnel avec une bureaucratisation importante et souvent dénoncée par les acteurs de terrains.

Nous faisons le pari que le contraste marqué entre prescrit et réel pourrait se révéler clairement dans ce type d'institution marqué par une configuration bureaucratique missionnaire. En se référant aux différentes configurations de Mintzberg, les CPAS s'inscrivent aujourd'hui dans une forme hybride. Missionnaire à l'origine, l'effet du temps, l'environnement complexe et le développement bureaucratique ont fini par rigidifier la structure. Buts de mission et de système s'y entrecroisent, souvent à l'avantage des seconds. Au point que certains estiment aujourd'hui que « la bureaucratie prend la place du travail social », qu'une majorité écrasante de travailleurs sociaux bruxellois interrogés lors d'une enquête de la CGSP estiment ne plus pouvoir réaliser un travail social de qualité et que le sentiment de manque de reconnaissance y devient criant (Vandemeulebroucke, 2021, p. 16). C'est aussi ce dont témoignent les récentes grèves menées par les A.S. des CPAS bruxellois (Bonnemé, 2023).

De plus, l'instabilité de l'environnement fragilise davantage ce secteur, qui a été frappé de plein fouet par les crises successives avec pour résultats une hausse significative des bénéficiaires, un turnover important des professionnels et une difficulté de recrutement (Vandemeulebroucke, 2021, p. 17).

Pour poursuivre, il nous faut brièvement présenter l'évolution historique des CPAS.

3.1.2 Brève présentation des Centres Publics d'Action Sociale

En 1925, la loi organique du 10 mars fonde les Commissions d'assistance publique (CAP) fusionnant ainsi les hospices civils et les bureaux de bienfaisance belges. Ces nouveaux établissements publics ont pour mission de « soulager et prévenir la misère » des indigents (Mormont, 2021, p. 21).

1974 marque la reconnaissance d'un droit à l'aide sociale passant par l'établissement d'un montant minimum d'existence (Minimex) conditionné par le législateur qui en fixe l'admissibilité et les montants. Cependant, ce droit reste une compétence communale visant «

tout Belge ayant atteint l'âge de la majorité civile, qui a sa résidence effective en Belgique et ne dispose pas de ressources suffisantes et n'est pas en mesure de se les procurer, soit par ses efforts personnels, soit par d'autres moyens ». Cette loi prévoit qu'une enquête sociale est réalisée préalablement à l'octroi du Minimex, les CAP doivent donc disposer de travailleurs sociaux qualifiés pour se faire (Mormont, 2021, p. 21).

Dans la continuité du Minimex, la loi organique de 1976 consacre les Centres Publics d'Aide Sociale en réformant l'ensemble des institutions d'assistance sociale. En 2016, lors d'une journée d'étude de la Fédération wallonne des assistants sociaux de CPAS, Jean-Marie Berger jugeait bon de rappeler que dans l'exposé des motifs du projet de cette loi, l'importance et la nécessité du service social y étaient affirmées. Le constat de l'émergence de nouveaux problèmes sociaux est axé sur des aspects psychosociaux :

« tellement dissemblables, complexes, personnalisés et étroitement liés à la nature profonde de tout homme que le régime de mesures sociales les plus ingénieux ne peut y apporter de solution. Ce n'est pas la relation classique entre l'ayant droit et l'infrastructure de normes législatives générales – comme dans la sécurité sociale – mais, grâce à un véritable contact humain, une réelle “guidance” que l'on trouvera éventuellement une solution satisfaisante à ces problèmes [...] » (Berger, 2016).

Ce « contact humain » assuré par le travailleur social impliqué et empathique a néanmoins la lourde tâche de parvenir à résoudre la pauvreté en assurant l'émancipation des individus.

Cette loi prévoit que le CPAS « remplit sa mission en suivant les méthodes du travail social les plus adaptées et dans le respect des convictions idéologiques, philosophiques ou religieuses des intéressés » (art 59), tout en mettant en œuvre l'aide sociale.

Chaque commune disposera d'un CPAS ayant pour but de « permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine » (art. 1) et pour mission principale « d'assurer aux personnes et aux familles l'aide due par la collectivité » (art. 57 al.1). Cette aide peut être palliative, curative mais aussi préventive. L'aide sociale n'est donc plus réservée aux indigents sur lesquels un jugement de valeur était porté quant à leur moralité. L'aide sociale s'élargit en touchant le domaine social, médico-social, médical, psychologique et ne se limite plus à une aide financière ou matérielle. Par ailleurs, les CPAS peuvent aussi exercer la tutelle de mineurs d'âge.

La loi fixe que les CPAS comportent plusieurs organes :

- Le conseil de l'Action sociale administrant le CPAS est composé d'un nombre de membres défini en fonction de la taille de la population de la commune (soit de 9 à 15 membres). La répartition des sièges sont attribués « par groupes politiques proportionnellement au nombre de sièges dont chaque groupe politique bénéficie au sein du conseil communal à la suite des dernières élections communales » (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2023). Il régit tout ce qui est de la compétence du CPAS, en regard de la loi et se réunit au moins une fois par mois sur convocation du Président.
- Le Bureau permanent reste en fonction jusqu'à l'installation du nouveau conseil. Ses membres sont désignés au scrutin par les conseillers. Il est compétent pour l'expédition des affaires d'administration courante, les marchés, les sanctions disciplinaires, l'autorité sur le directeur financier pour la tenue de la comptabilité, rapport de planification et évaluation, projet de budget, organigramme et comité de direction, désignation des « faisant-fonctions » ainsi que certaines compétences facultatives déléguées par le conseil.
- Les Comités spéciaux dont les membres sont aussi désignés au scrutin par les conseillers. Les CS peuvent être désignés pour une durée déterminée ou indéterminée. C'est le conseil qui peut décider de créer en son sein les CS en fonction des besoins, de la taille, des services, des établissements du CPAS et leur confère des attributions bien définies. Il faut néanmoins qu'un Comité Spécial du Service Social soit constitué au préalable.

La loi prévoit également quatre acteurs indispensables au fonctionnement des CPAS : le président du « conseil de l'action sociale est le membre de ce conseil dont l'identité est reprise dans le pacte communal de majorité », également membre à part entière du conseil communal ; le directeur général ; le directeur financier ; et au moins un travailleur social. (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2023)

Puis, entre la fin des années 80 et début 2000, l'État-Providence s'est progressivement mué en État Social Actif. Les politiques sociales doivent désormais viser la réintégration d'individus jugés comme trop passifs et au niveau des CPAS cela passe par l'obligation d'un projet individualisé d'intégration sociale (PIIS), plus précisément sous forme d'un contrat conclu

entre le bénéficiaire, le Centre et l'assistant social. 2002 marquera ce tournant dans la loi relative au revenu d'intégration sociale :

« Les CPAS sont rebaptisés centres publics d'**action** sociale et le minimex devient revenu d'intégration sociale (RIS). On passe de « l'assistance sociale » à « l'action sociale ». Le principe de l'activation socioprofessionnelle s'impose, tant comme objectif que comme condition de l'aide. De nouvelles missions et de nouveaux services apparaissent également en matière de logement, d'énergie, de formation, de citoyenneté ou encore de culture » (Mormont, 2021).

Ce changement de paradigme a bousculé les missions mais aussi la pratique des assistants sociaux des CPAS, faisant face à des situations toujours plus complexes et diversifiées, les inscrivant désormais dans une relation de service technicisée, ayant pour logique la contractualisation de l'aide apportée et son contrôle. En effet, les bénéficiaires qui ne parviennent pas à respecter les exigences de leur PIIS peuvent se voir sanctionnés. « Le travailleur social se voit de la sorte confier la “responsabilité” d'assurer ce contrôle essentiel à la nouvelle forme de régulation des pauvres » (Paugam & Duvoux, 2004, cité dans Maes, 2013).

La littérature, les acteurs de terrains et les nombreuses études menées rapportent assez bien les multiples dérives de ce changement de paradigme tant sur les impacts pour le bénéficiaire, que ceux sur les travailleurs sociaux de CPAS ou bien encore sur le travail social mené dans ces institutions.

Maintenant que le terrain choisi est présenté au lecteur, poursuivons avec une clarification de nos objectifs de recherche.

3.2 Rappel des objectifs de notre recherche

Cette recherche a pour objectifs d'aller interroger les arbitrages effectués par les travailleurs sociaux de CPAS entre les contraintes institutionnelles et les exigences d'implication émotionnelle dans l'accompagnement des bénéficiaires.

Et également de tenter de saisir si les travailleurs sociaux mobilisent leur éthique dans cet arbitrage.

Dès lors, nous formulons plusieurs points d'attention, développés juste après.

3.3 Présentation de nos points d'attention

À ce stade de notre travail, il nous semble opportun de mettre en lumière un certain nombre de points d'attention auxquels nous serons vigilants lors de notre récolte de données.

Premièrement, nous supposons que toutes une série de contraintes institutionnelles telles que le temps, le cadre législatif ou la charge de travail, viendront influencer d'une manière ou d'une autre, l'implication émotionnelle des A.S. que nous rencontrerons.

Puisque cette implication émotionnelle est propre à chaque travailleur mais aussi véhiculée par l'institution et le groupe de travailleurs, nous nous intéresserons également à la place qui est laissée aux émotions, autrement dit à la « norme émotionnelle ». Tant dans le prescrit via le discours hiérarchique et le ressenti qu'en ont les A.S., que dans le « réel » de leurs interventions au travers du discours de ces derniers et dernières. Il nous faudra aussi considérer l'impact du genre dans l'implication émotionnelle.

Deuxièmement, nous nous préoccupons du « travail émotionnel » effectué par les A.S, ce processus étant intrinsèquement lié à l'implication émotionnelle. Au-delà de son type et de son intensité, nous nous demanderons s'il laisse des « séquelles ». Inspirés par Dejours, nous estimons que ce travail particulier constitue une expérience du réel qui peut réussir ou échouer. Par conséquent, nous ne sous-estimerons pas la souffrance et le plaisir qui peuvent y être liés (2022, p.63). Plus intuitivement, nous pensons que la réussite ou l'échec du travail émotionnel intervient ensuite dans la relation avec le bénéficiaire en la colorant dans une temporalité longue.

Troisièmement, une attention majeure sera portée sur la conciliation entre contraintes et implication émotionnelle. Nous nous interrogerons sur les points d'appui qui permettent aux travailleurs de poursuivre leur travail et sur les conditions dans lesquelles ces points d'appui sont déployés.

Par ailleurs, puisque les émotions et leur régulation, engagent les valeurs (Dejours, 2022, p.16), nous tenterons de distinguer si elles interviennent dans l'arbitrage effectué par les travailleurs.

Maintenant que nos points d'attention sont clarifiés, attaquons-nous au choix de la méthode de recueil des données.

3.4 Le recueil des données

3.4.1. Choix de la méthode

Comme annoncé plus tôt, pour mettre en œuvre notre recherche, nous avons privilégié la méthode qualitative.

Choisir une méthode qualitative se justifie par ce que « les méthodes qualitatives ont davantage vocation à comprendre, à détecter des comportements, des processus ou des modèles théoriques, qu'à décrire systématiquement, à mesurer ou à comparer » (Kaufmann & Singly, 2016, p. 26). Nous considérons que notre objet de recherche ne se prête pas à la mesure mais bien à une compréhension plus large de ce qui se joue dans le vécu des interrogés. Nous cherchons à explorer le ressenti des A.S. sur les contraintes et exigences qui interviennent dans leurs interventions et les processus à l'œuvre dans le réel de leur activité. Il y a donc d'une part, des éléments objectifs – les contraintes institutionnelles – et des éléments subjectifs tels que le ressenti propre au travailleur interrogé, ressenti de ce qu'on attend de lui, du travail qu'il réalise sur ses émotions.

Dans cette visée, nous avons choisi de mener des entretiens individuels semi-directifs, permettant une liberté de parole, bien que cadrée par un ensemble de questions prédéfinies.

Inspirés par Kaufmann et Singly, nous envisageons l'entretien de type compréhensif comme « une configuration interindividuelle où une personne sollicite la parole d'une autre à propos d'un sujet donné, en lui reconnaissant un droit à l'intersubjectivité, c'est-à-dire un droit à une subjectivité autonome » (Matthey, 2005).

L'entretien est pour nous un « support d'exploration », « un instrument souple aux mains d'un chercheur attiré par la richesse du matériau qu'il découvre » (Kaufmann & Singly, 2016, p. 17).

Ce type d'entretien mobilisé dans une perspective socioclinique « propose un espace spécifique d'accueil de la parole » (Vandeveld-Rougale, 2021, p. 38). En effet, intervieweur et interviewé y sont des « coproducteurs de savoirs » mus par la « quête commune de compréhension » tout en étant attentifs au vécu et au sens de ce qui se dit (Vandeveld-Rougale, 2021, p. 38).

Du point de vue pratique

D'une part, nous souhaitons nous entretenir avec la hiérarchie des A.S. via des entretiens exploratoires. Cela s'avère utile pour s'intéresser au prescrit, aux regards portés sur le prescrit,

à la position prise sur la question. Nous avons créé un guide d'entretien distinct, disponible en annexe 3.

D'autre part, nous mènerons des entretiens avec des A.S. de CPAS.

À cette fin, nous demanderons à l'A.S. interrogé de nous relater un événement critique, émotionnel, qui a suscité chez lui, la nécessité d'un arbitrage entre implication émotionnelle et contraintes institutionnelles. Nous désirons à travers un échange direct, situer le répondant dans son contexte de travail, repérer les prescriptions émotionnelles en vigueur et ce qu'il a déployé dans la situation évoquée. Tout en étant attentifs à son vécu de la situation, de ses émotions et du sens qu'il y donne.

Nous considérons que les émotions « ne se limitent pas au “montré” mais concernent aussi l’“éprouvé” » (Jeantet, 2021 p.92) et que s'attaquer à l'émotion est déjà un défi en soi comme en témoignent les nombreux débats concernant les méthodes pour tenter de la recueillir. Relater un événement émotionnel suffisamment marquant pour l'interrogé, permettra a minima de saisir ce qu'il désire en dire a posteriori, même si nous avons conscience que le récit témoignera probablement d'un remaniement psychique.

Plusieurs éléments ont été pris en considération pour mener et préparer ce type d'entretien.

Premièrement, nous avons pris soin de présenter clairement et au préalable le cadre de la recherche en indiquant qu'elle était menée pour un travail de mémoire de fin d'études.

Nous avons également précisé les aspects déontologiques tels que le déroulement de l'entretien, l'enregistrement, la retranscription et l'anonymisation par des prénoms d'emprunt. Nous nous doutions que le caractère sensible de la démarche susciterait quelques réticences et il était important d'être transparent, au préalable ; et encore une fois avant de commencer l'entretien.

Deuxièmement, il nous a fallu réfléchir à la posture que nous allions adopter pour mener ces entretiens. N'oublions pas que la mémorante « apprentie chercheuse » pour cet exercice, est avant tout assistante sociale elle-même. Aussi, nous avons réfléchi longuement à la manière dont nous allions nous présenter aux répondants. Fallait-il le cacher aux participants ou non ? Nous avons pesé les avantages et les inconvénients et il nous a semblé que jouer la carte de la transparence serait à notre avantage. Pour saisir et susciter la parole des répondants, il faut pouvoir instaurer un climat de confiance suffisant, prompt à l'obtention de ce qui ne se dit pas

ouvertement, prompt à la confiance. Et pour cela, nous avons cherché à neutraliser la position asymétrique classique entre le répondant et le chercheur en nous présentant de manière honnête.

Comme le stipule Vandeveld- Rougale, dans un cas de proximité socioculturelle, « l'interlocution sera sans doute facilitée » (2021, p. 38). Nous avons misé sur la création d'une alliance entre deux acteurs ayant un référentiel commun tout en ayant conscience qu'il faudrait alors être vigilante à ne pas tomber dans les non-dits de l'implicite qui en découle et également de ne pas laisser la « casquette A.S. » prendre le dessus sur la « chercheuse ». Il faudrait être capable de demander à clarifier les sous-entendus causés par le référentiel commun, les « allant de soi pour accéder à la complexité du sens » (Vandeveld-Rougale, 2021, p. 38) afin qu'ils n'échappent pas à la collecte des données. Tout en gardant une posture d'écoute et d'accueil du récit de situation qui pourraient potentiellement tomber dans une analyse propre à la méthodologie du travail social.

Troisièmement et en lien avec ce que nous avons écrit juste avant, la complexité de notre objet de recherche nous pousse vers une posture socioclinique faisant place « au récit du vécu, ainsi qu'aux émotions et aux images suscitées par celui-ci, les pistes de questionnements ouvertes contribuent à l'appréhension de l'expérience dans son épaisseur. » (Vandeveld-Rougale, 2021, p. 38). Car dans ce qui nous occupe, c'est bien l'épaisseur qui est recherchée. Nos points d'attention montrent qu'il y a de nombreux niveaux à considérer, qui s'articulent entre eux pour parvenir à un arbitrage entre contraintes et implication qui se justifie aux yeux du répondant. Nous pensons que pour y parvenir, il faut éviter de tomber dans le travers de « l'entretien impersonnel » décrit par Kaufmann, qui, au niveau de la conduite de l'entretien, « fait la chasse à toutes les influences de l'interviewer sur l'interviewé » avec pour conséquence « une retenue de l'enquêteur déclench[ant] une attitude spécifique chez la personne interrogée, qui évite de trop s'engager : à la non-personnalisation des questions fait écho la non-personnalisation des réponses » (2016, p. 18). Et pour résultat un « matériau aseptisé ». Or, c'est précisément ce que nous voulons éviter. C'est en reconnaissant notre propre singularité, notre implication personnelle pour ce qui est au cœur de notre recherche, ce n'est qu'en étant lucide avec nous-même et avec le répondant que nous pouvons dépasser cet écueil. Parce que « ce n'est que dans la mesure où lui-même [celui qui cherche] s'engage que l'autre à son tour pourra s'engager » (Kaufmann, 2016, p. 52).

Voilà notre choix de méthode de collecte des données justifié. À présent, passons à la construction de notre guide d'entretien.

3.4.2 Construction du guide d'entretien

Dans un premier temps, nous avons construit notre guide d'entretien à partir de la méthode classique consistant à définir nos concepts centraux, en repérer les dimensions et à les transposer en indicateurs⁶, comme présentée dans l'ouvrage de référence Quivy et Van Campenhoudt⁷. L'idée derrière l'utilisation de la méthode classique était de faire ressortir des éléments centraux et de donner une direction à la formulation des questions.

Néanmoins, cette méthode n'était pas suffisante à elle-même, elle manquait de souplesse. Alors, dans un deuxième temps, nous avons tenté de nous mettre à la place du répondant qui avait pour consigne de choisir une situation décrivant un évènement émotionnel encouru dans l'intervention. Après une demande de présentation de l'interrogé qui nous permettrait d'obtenir des informations telles que l'âge, l'ancienneté, le parcours professionnel et la fonction actuelle dans le CPAS, une demande de présentation de la situation choisie serait le point de départ de l'entretien. L'objectif étant que le participant se plonge directement dans le vif du sujet avec des balises propres à ce qui se fait en méthodologie du travail social. L'analyse de situation en travail social commence généralement par la mise à plat d'informations objectives et factuelles : *Qui, quoi, comment ?*

Si cette base permettait à l'A.S. de ne pas se sentir trop dépaycé, il nous fallait ensuite l'emmener vers le cœur de notre recherche. Laissant libre cours à notre intuition imprégnée par notre cadre théorique, nous avons imaginé et noté les éléments qui pourraient ressortir dans le discours : l'émotion ressentie, l'émotion en cause (bénéficiaire et A.S.), la réaction de l'A.S. pendant et après l'intervention, ce qui pose un problème dans la situation, les stratégies déployées pour résoudre la situation.

Dans un troisième temps, nous avons comparé nos idées à notre tableau tiré de la méthode classique d'une part, et d'autre part à notre liste de points d'attention. De cette comparaison, nous avons trié ce qui se recoupait et ce qui venait compléter l'embryon de ligne d'entretien.

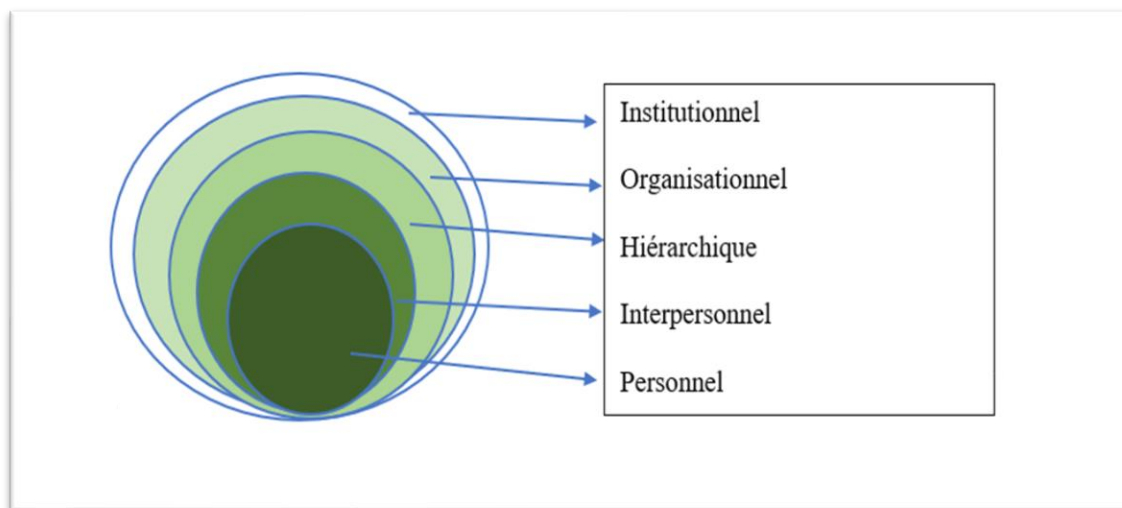
Dans un quatrième temps, nous étions d'une part fortement imprégnée par les recherches d'Aurélié Jeantet qui nous invite à considérer la question traitée à des niveaux de processus différents. Et d'autre part, nous avions en mémoire le reste de l'ancrage théorique qui mettait

⁶ Le tableau est disponible en annexe 2

⁷ Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.

en lumière l'intrication des différents prismes par lesquels notre objet de recherche pouvait être approché. Nous avons donc réfléchi en termes de niveaux : personnel, interpersonnel, hiérarchique, organisationnel, institutionnel. Comme dans le schéma ci-dessous⁸.

Schéma présentant la réflexion par les niveaux



Cette quatrième étape a permis de fixer les niveaux et de les fusionner avec les bribes de questions.

Dans le tableau ci-après, nous tentons d'expliquer ce trajet, question par question.

Tableau du trajet des questions du guide d'entretien

Question sur le niveau personnel avec pour objectif la verbalisation claire du ressenti: <i>Qu'avez-vous ressenti au moment de cette situation ?</i> *Si l'interrogé ne le mentionne pas : demande de retour sur la réaction de l'A.S. *Relance et approfondissement : <i>Vos émotions se sont-elles modifiées par la suite ? Si oui, à la suite de quoi ?</i>
Question qui démarre sur le niveau personnel et laisse la possibilité de traverser tous les niveaux : <i>Pouvez-vous préciser ce qui, pour vous, entre en tensions dans votre situation ?</i>

⁸ S'il n'était pas source d'inspiration consciente, nous remarquons que ce schéma basé sur la théorie mobilisée est proche de celui proposé par Jacques Ardoirno. Voir ARDOIRNO J., *Propos actuels sur l'éducation*, contribution à l'éducation des adultes, (1965) Gauthier-Villars, Paris.

Question sur le décalage entre ressenti/réaction de l'A.S. (le réel) et les prescriptions institutionnelles avec ouverture vers la norme émotionnelle (le prescrit) :

Percevez-vous une contradiction entre ce qui s'est passé et ce qui était attendu par l'institution ?

*Relance et variante : *attendu par vous/par la hiérarchie*

*Approfondissement (ajouté après avoir testé le guide) : Selon vous, quelle est la place des émotions en CPAS ?

Question sur l'arbitrage effectué entre les contraintes:

Quels sont les points d'appui qui ont permis l'arbitrage de cette situation ?

*Relance pour approfondir : *Discussion entre collègues ? Recommandations de la hiérarchie ? Appuis sur des valeurs/éthique/déontologie ?*

Question réflexive sur les émotions en lien avec l'éthique:

Vos valeurs professionnelles ont-elles été heurtées dans cette situation ?

Question réflexive permettant l'expression de potentielles revendications sur le travail réel :

Voyez-vous dans cette situation une réalité à intégrer ?

*Approfondissement : *Une revendication/ implication dans votre travail quotidien ?*

*Modification ajoutée après avoir testé le guide : À partir de notre discussion autour de votre situation, voyez-vous une possible modification à effectuer dans votre travail quotidien ?

Question sur l'offre organisationnelle permettant une potentielle régulation des émotions par le niveau interpersonnel:

Existe-t-il au sein de l'institution un espace dédié/un lieu d'échange possible autour des situations vécues dans le cadre du travail ?

*Relance : *Possibilité de travailler/réfléchir ce genre de situation de manière collective ?*

Pour finir, nous avons veillé à ce que chaque question recouvre une catégorie potentiellement utile pour saisir ce que nous recherchions, c'est-à-dire que « les questions d'entretien [soient] directement en lien avec les questions de recherche, qu'elles opérationnalisent » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 289). Ce qui nous a permis in fine d'établir des thèmes centraux pour répondre à notre question de recherche.

Ce guide a été avalisé par le promoteur avec une clarification quant à sa souplesse vis-à-vis des modifications qu'il pourrait connaître.

Les deux premiers entretiens ont servi à tester les questions et la compréhension de celles-ci. Le guide s'est légèrement modifié après ces entretiens. Nous avons ajouté la question de relance suivante : *Selon vous, quelle est la place des émotions en CPAS ?*

Nous avons également modifié la question « *Voyez-vous dans cette situation une réalité à intégrer ?* » qui n'était pas aboutie, ni bien comprise. Aussi, elle est devenue : « *À partir de notre discussion autour de votre situation, voyez-vous une possible modification à effectuer dans votre travail quotidien ?* », plus claire pour les participants suivants.

Notons qu'en cours de récolte et à la suite d'un thème récurrent dans les quatre premiers entretiens, nous avons été surpris puis attentifs aux termes reflétant des caractéristiques proches de la « machine » ou du « robot ». Dans les entretiens suivants, ce thème est revenu à chaque fois, sous différentes formes et a permis à la mémorante de rebondir à partir des termes utilisés par le répondant pour lui demander de développer ce point, comme dans cet exemple durant l'entretien avec une participante : « *Juste avant, vous avez parlé de “bornes à l'entrée des CPAS” et cela fait écho avec quelque chose que j'ai entendu durant les entretiens, des termes comme “robot” ou “machine à dossier”, est-ce que cela vous parle ? Est-ce que vous avez envie de réagir à cela ?* »

Constatons pour conclure que la construction de notre guide d'entretien s'est faite en plusieurs étapes, mélangeant méthode classique et méthode plus souple en nous inspirant de l'entretien compréhensif. Notons également que ce guide a évolué à partir de nos entretiens « test » et aussi à partir de l'attention plus intuitive que nous avons portée aux similitudes que nous retrouvions dans le discours des interrogés.

Maintenant, passons à la suite en nous penchant sur le déroulement de ces entretiens.

3.4.3 Déroulement des entretiens

Nos entretiens se sont déroulés entre le 4 avril 2023 et le 8 mai 2023. Tous les répondants ont participé de leur plein gré et ont accepté l'enregistrement à condition d'être anonymisés, et de pouvoir couper l'enregistrement à certains moments. Par ailleurs, plusieurs participants ont évoqué des craintes à l'égard d'une retranscription complète figurant dans le mémoire. La crainte de retombées à la suite de leurs témoignages était forte. Nous avons pris le temps de les rassurer à ce sujet.

Ils étaient également attentifs au respect de la confidentialité des situations exposées. Comme nous le pressentions, l'enjeu a donc été de bien préciser le cadre de la recherche et les aspects déontologiques : il n'était pas question d'une analyse de méthodologie en travail social des situations présentées mais bien de s'en servir comme d'un support pour explorer le ressenti et le contexte entourant les situations.

Les entretiens ont une durée de 50 minutes à 1 heure 20 minutes pour les plus longs. Ils ont tous été minutieusement retranscrits à l'aide d'un traitement de texte et à partir des enregistrements audios.

Pendant toute la recherche, un journal de bord a été tenu permettant de prendre des notes pendant les entretiens, et ce dans l'objectif de rebondir sur certains éléments amenés par l'interlocuteur. Non seulement pour que la mémorante garde une trace écrite du déroulement des entretiens et pour qu'elle puisse y noter les éléments de contexte et les faits objectifs des entretiens mais également son propre ressenti de « chercheuse ». Il a joué ici un rôle « d'outils de réflexivité » sur sa propre subjectivité (Jeantet, 2021, p. 96).

Dans la suite, nous allons développer la constitution et la description des échantillons.

3.5 Constitution et description des échantillons

Avant de présenter la méthode d'analyse choisie, commençons par la constitution et la présentation de nos échantillons.

Afin de recruter nos répondants A.S., nous avons lancé un appel dans le réseau des assistants sociaux de la mémorante et également au travers d'un groupe Facebook à destination des « assistants sociaux de Belgique »⁹. Le message d'accroche était le suivant :

« Dans le cadre de mon mémoire, je souhaite traiter de la question des émotions en intervention et plus précisément de l'implication émotionnelle dans la profession. Je suis donc à la recherche d'assistants sociaux et d'assistantes sociales travaillant en CPAS afin de mener des entretiens individuels d'une durée approximative d'une heure.

L'idée est de partir d'une expérience de terrain ayant suscité des émotions et de l'explorer à travers quelques questions. » (Texte diffusé pour recruter les A.S.)

⁹ Voir le lien du groupe « Assistants sociaux de Belgique »
<https://www.facebook.com/groups/690457827647284>

Grâce à ce procédé, nous avons interrogé quatre acteurs, hiérarchiques ou non, entourant les travailleurs. Nous avons également pu nous entretenir avec dix A.S. de CPAS avec lesquels nous n'avons pas de lien direct.

Nos répondants proviennent de CPAS de Bruxelles, du Brabant Wallon, de Namur et du Hainaut. Ces A.S. exercent dans de petits, moyens ou grands CPAS urbains et ruraux.

Dans le tableau 1, nous avons repris les caractéristiques des acteurs entourant les assistants sociaux que nous avons interrogés. Dans le tableau 2, nous avons présenté nos répondants A.S. que nous avons renommés par souci de confidentialité.

Tableau 1 – Présentation de l'échantillon « acteurs entourant les assistants sociaux »

Nom	Ancienneté	Type de CPAS	Fonction
Xander	3 ans à son poste	Grand CPAS Bruxellois	Conseiller à la direction pôle formation
Ghislaine	11 ans d'ancienneté en CPAS - 1 an en tant que cheffe de service	Moyen CPAS rural du Brabant Wallon	Cheffe de service
Albert	3 ans à son poste	Moyen CPAS urbain namurois	Conseiller au Conseil de l'Action sociale
Jonathan	26 ans de CPAS à différentes fonctions	Petit CPAS rural du Brabant Wallon	Directeur

Tableau 2 - Présentation de l'échantillon « assistants sociaux »

	Ancienneté	Âge	Sexe	Type de CPAS	Service	Commentaires
Adrien	1 an	25 ans	H	Grand CPAS Bruxellois	1 ^{ère} ligne	Premier emploi
Augustine	25 ans	45 ans	F	Moyen CPAS Bruxellois	1 ^{ère} ligne	Passage dans plusieurs CPAS
Clélia	12 ans	34 ans	F	Moyen CPAS rural	1 ^{ère} ligne	Passage dans plusieurs CPAS
Coralie	12 ans	34 ans	F	Petit CPAS rural	2 ^e ligne insertion sociale	Passage dans plusieurs CPAS

Félicia	10 ans	35 ans	F	Moyen CPAS rural	1 ^{ère} ligne	Passage dans plusieurs CPAS
Ghislaine	12 ans	40 ans	F	Moyen CPAS rural	/	Toujours exercé dans le même CPAS
Marianne	1 an	22 ans	F	Grand CPAS urbain	1 ^{ère} ligne	Passage dans plusieurs CPAS
Orlane	2 ans	23 ans	F	Grand CPAS urbain	1 ^{ère} ligne	Premier emploi
Steven	2 ans	35 ans	H	Moyen CPAS rural	1 ^{ère} ligne	Premier emploi
Valérie	18 ans	40 ans	F	Moyen CPAS rural	1 ^{ère} ligne	Toujours exercé dans le même CPAS

Remarquons dans le tableau ci-dessus que nous n'avons que deux représentants masculins (Adrien et Steven) contre huit femmes.

Cinq d'entre elles ont des expériences dans plusieurs CPAS de tailles différentes et de milieux différents. Pour trois participants, ce sont leurs premiers emplois en tant qu'A.S et deux autres ont toujours exercé dans le même CPAS.

L'ancienneté des répondants est variable d'une ou deux années à 25 ans. Nous avons quatre A.S. avec moins de 5 ans d'ancienneté, quatre autres sont dans une tranche de 10 à 12 ans d'ancienneté et enfin deux A.S. ont 18 et 25 ans d'ancienneté.

Notre échantillon ne comporte qu'un répondant exerçant dans un petit CPAS. Quatre répondants proviennent du même moyen CPAS rural et l'une d'entre-elles exerce la fonction de cheffe de service depuis 1 an après 11 ans en tant qu'A.S en 1^{ère} ligne. Quatre répondants exercent dans de grands CPAS urbains.

Cet échantillon est relativement bien équilibré et diversifié en termes d'ancienneté et de type de CPAS mais pas en termes de genre.

Toutefois, dans la recherche qualitative, Kaufmann et Singly affirment que « la constitution de l'échantillon est un élément technique moins important. Ce qui ne signifie pas qu'il puisse être formé n'importe comment. L'erreur à éviter est la généralisation à partir d'un échantillon mal diversifié [...] L'important est simplement d'éviter un déséquilibre manifeste de l'échantillon et des oublis de grandes catégories. » (2016, p. 40-41). Ce qui n'est pas le cas ici.

Passons à présent au choix de la méthode d'analyse de nos données et à l'explication détaillée de notre protocole.

3.5 Choix de la méthode d'analyse des données

Nous avons choisi de procéder à une analyse thématique des données récoltées. Pour ce faire, nous avons suivi la méthode proposée dans l'ouvrage de référence intitulé « Analyse qualitative en sciences humaines et sociales »¹⁰ de Pierre Paillé et Alex Mucchielli.

D'emblée, précisons ce que recouvre l'analyse thématique. L'analyse thématique est un travail d'analyse qualitative consistant à procéder à la réduction des données.

Pour résumer et traiter un corpus, « l'analyste fait appel à des dénominations appelées “thèmes” (ou “thématisations” et aussi parfois “sous thèmes” pour se référer à la décomposition de certains thèmes) » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 269). C'est donc un « travail systématique de synthèse des propos » et de « transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique) » (2021, p. 270).

L'analyse thématique a deux fonctions principales :

- Le repérage qui concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes du corpus ;
- La documentation qui concerne la capacité de tracer des parallèles ou de documenter des oppositions, des divergences, des complémentarités entre les thèmes (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 271).

Pour débiter cette analyse, Paillé et Mucchielli préconisent de régler la question des « choix techniques préalables » via trois éléments : la nature du support matériel, le mode d'inscription des thèmes et le type de démarche de thématization.

Pour le premier, nous avons opté pour un support numérique classique : un logiciel de traitement de texte permettant de surligner les passages choisis et d'annoter le document via des commentaires en marge. Pour le deuxième, nous avons donc choisi l'inscription des thèmes en « inséré », via la possibilité d'ajouter des commentaires. Pour le troisième élément, nous avons préféré la « thématization continue », c'est-à-dire celle qui consiste en « une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction d'un arbre

¹⁰ Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd). A. Colin.

thématique » (2021, p. 275). Concrètement, « les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents etc. » (2021, p. 275)

Nous justifions ces choix d'une part, parce que c'est la méthode qui est venue instinctivement à la mémorante et d'autre part parce qu'elle est conseillée lors d'une « démarche plus humble et personnelle » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 276). Si elle prend plus de temps, l'analyse thématique continue permet une analyse plus fine.

Pour expliquer la manière dont nous avons traversé les différentes étapes, nous avons, dans un premier temps, procédé à une première lecture de l'ensemble du corpus des entretiens. Puis, nous avons entamé une lecture plus attentive pendant laquelle en marge du document, nous avons inscrit les thèmes qui nous semblaient émerger de l'entretien étudié.

Cette étape cruciale mérite d'être expliquée plus longuement, nous semble-t-il. Il ne s'agit pas ici d'opérer à un classement simple via des « rubriques » mais bien de tenter de créer directement le thème qui se rapporte à un propos. Si les rubriques sont un outil de classification qui établit un rapport de classement des extraits (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 284), le thème quant à lui, établit un rapport de dénomination, il révèle la teneur d'un témoignage.

Nos rubriques ont été en grande partie générées par les questions qui étaient prévues dans le guide d'entretien mais sont aussi apparues au fil de la lecture, parce que générée par le récit de l'interrogé. Le processus cognitif déployé par la mémorante contient plusieurs éléments entrés en ligne de compte pour y parvenir et sont expliqués par Paillé et Mucchielli : les paramètres de l'enquête et la posture de l'analyste (2021, p. 277-278).

D'une part, les paramètres de l'enquête étaient clairement circonscrits, nous cherchions à comprendre ce qui se passait pour les A.S. entre les contraintes rencontrées dans les interventions et l'implication émotionnelle nécessaire dans l'exercice de leur métier. Les orientations et les présupposés étaient tout aussi clairs et longuement exposés dans les deux premiers chapitres de ce travail. Le regard porté sur les données récoltées était déjà coloré par l'objet de la recherche et ses objectifs, par les points d'attention mis en exergue par la théorie et les concepts choisis ; et ce regard a permis de faire la différence entre « ce qui a trait à ce qui sera considéré comme donnée significative ou non » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 277).

D'autre part, la posture de l'analyste se situait « à l'intérieur d'un univers interprétatif [...] qui ne manque pas de jouer un rôle dans la sélection des données du corpus qui s'avèreront pertinentes » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 278). Les auteures précisent qu'en recherche qualitative, on appelle cela la « sensibilité théorique du chercheur » qui :

« oriente le regard du chercheur et donc sa facilité à trouver telle ou telle thématisation plutôt qu'une autre [...] Elle se développe, chez le chercheur, à deux niveaux, qui correspondent aux deux termes de l'expression : au niveau de la sensibilité, qui, au fil des lectures, des réflexions et des projets de recherche, devient de plus en plus aiguë et réagit à des variations infimes des phénomènes étudiés, et au niveau de la capacité théorique, qui s'enrichit de nouveaux concepts, points de vue, modèles, etc. » (2021, p. 278).

Pour en revenir au procédé, nous avons donc formulé des thèmes tout au long de la lecture des entretiens, les uns après les autres, en « thématisation continue ». Nous avons fait cela pour l'ensemble des entretiens.

Pour la deuxième étape, nous avons « sorti » nos thèmes et extraits, dans un fichier distinct sous forme de tableau, comportant les informations permettant de retracer la provenance des informations, appelé « relevé des thèmes ventilés par colonne avec extrait de verbatim » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 314), dont un extrait est présenté ci-après.

Extrait de relevé des thèmes ventilés par colonne avec extraits de verbatim

Rubriques	Sous-rubriques	Thèmes	Codage entretien	Verbatim
Arbitrage	Via appuis internes à l'institution	Discussion avec les collègues pour partager les émotions	1.O 2.M 4.Au J1 9.F [...]	<i>Exemple d'extrait :</i> « Je ne vais pas les voir pour demander forcément toujours des conseils. Ça fait du bien qu'elles me disent pas : « Ok ! Bah tu peux faire ça, tu peux faire ça ». Elles ont vécu mes émotions avec moi. » (2.M)

Nous avons travaillé de manière ascendante, des thèmes vers les rubriques. Comme le stipulent Paillé et Mucchielli, si ce travail prend du temps, il permet néanmoins un double avantage.

Premièrement, celui de ne pas reporter la thématisation en fin de parcours et deuxièmement, la validité est « mieux assurée, puisque l'accent est mis d'emblée sur la dénomination plutôt que sur la classification » (2021, p. 284). Nous avons opéré ce travail de manière systématique pour chaque entretien en veillant à garantir un niveau d'inférence faible ou moyen, comme expliqué par Paillé et Mucchielli :

« l'inférence est l'opération logique par laquelle l'analyste passe de l'examen d'une portion de matériau à l'attribution d'un thème pour cet extrait. Elle est basée sur des indices issus de la lecture de l'extrait à thématiser. Elle procède selon le raisonnement suivant : étant donné la présence de tels et tels éléments (indices) au sein du discours analysé, il est proposé d'analyser cet extrait en lui assignant le thème « X » » (2021, p. 289).

Dans un troisième temps, nous avons validé nos thèmes tout en construisant notre arbre thématique.

Pour la validation, nous avons bien sûr fait attention à la récurrence des thèmes mais pas seulement. En effet, « le nombre de répétitions ne définit pas à lui seul l'importance d'un thème » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 305), nous avons également été vigilante au statut des informations pour valider nos thèmes. Comme le précisent les auteurs :

« les informations récurrentes ne sont pas les seules informations à posséder une valeur, et leur récurrence ne leur fournit pas tant une valeur qu'un statut, c'est-à-dire un état donné défini par un type d'information donné. Le statut d'une information pourrait être, par exemple, qu'elle met en lumière une autre information, et cela pourrait avoir autant d'importance que le fait qu'elle soit récurrente » (2021, p. 306).

Quant à notre arbre thématique, il présente sous forme schématisée l'essentiel du propos abordé à l'intérieur du corpus (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 296), et est disponible en annexe 4.

Maintenant que nous avons présenté notre processus méthodologique de recherche, détaillé la construction de notre guide d'entretien et expliqué la méthode d'analyse rigoureusement appliquée aux données récoltées, nous pouvons passer au quatrième chapitre reprenant la présentation de l'analyse des données.

Chapitre 4 : Analyse des données

Dans ce chapitre, nous présenterons nos données récoltées et l'analyse thématique que nous avons réalisée à partir des entretiens menés.

4.1 Plusieurs constats préliminaires sur les situations choisies par les répondants.

En amorce de cette quatrième partie, nous aimerions dresser plusieurs constats à propos des situations choisies par les dix A.S. rencontrés.

Notre premier constat tient dans le fait que dans quatre entretiens (Orlane, Clélia, Valérie, Steven) les répondants mentionnent consciemment ou inconsciemment qu'une des caractéristiques de la situation est venue directement faire écho à leur propre vécu.

Alors la situation à laquelle j'ai pensé c'est la situation d'un jeune homme qui a le même âge que moi. Entretien avec Orlane.

Bon, ça m'a très très fort touchée émotionnellement et je pense que voilà, dans un premier temps, je pense avoir fait un transfert de cette situation. Entretien avec Valérie

Ceci est un phénomène psychologique connu en travail social, que nous avons déjà mentionné dans la partie théorique : l'identification dans la relation d'aide.

Notre second constat est que la moitié des situations (Valérie, Clélia, Ghislaine, Félicia, Augustine) touchent à des événements extrêmement sensibles qui concernent la mort, le viol ou encore l'inceste. Les autres sont plus « légères » en comparaison et touchent à des difficultés relationnelles avec les bénéficiaires (Marianne, Steven, Adrien) ou des bénévoles (Coralie) tandis que pour la dernière situation, c'est le fait de se retrouver dans une impasse administrative qui est émotionnellement lourd pour l'A.S. qui doit prendre sur elle la détresse du bénéficiaire.

Un troisième constat préliminaire est que toutes les situations, sans exception, semblent indiquer la réalisation difficile d'un « travail émotionnel dissimulateur ». Rappelons que le travail émotionnel requiert « d'un individu qu'il déclenche ou refoule une émotion dans le but de maintenir extérieurement l'apparence attendue, apparence qui doit produire sur les autres l'état d'esprit adéquat » (Hochschild, 2017, p. 27).

Les participants se retrouvent à devoir dissimuler, réguler des émotions telles que la colère, la tristesse, le dégoût et leurs manifestations corporelles pour garder la posture qu'ils estiment « professionnelle » :

Et vraiment, ça m'a dégoûté mais je l'ai fait. Mais il n'y a rien qui m'a permis de me dire sur le moment « Ok, bon, je vois ça comme ça mais faut voir ça... » et puis, c'est la loi. Entretien avec Marianne

Cela apparaît encore plus clairement dans la situation de Coralie qui rend compte du coût de ce « travail émotionnel », lorsqu'une personne l'agresse verbalement :

Ah ben j'ai pas eu le temps de dire quoi que ce soit, enfin... J'ai dit à la dame « écoutez, calmez-vous ». Et le directeur est tout de suite arrivé, il a... il a pris le relais. Et moi, quand on me fait ça... Je n'aime pas donc après je me suis écartée, j'ai versé quelques larmes mais voilà... Pour me calmer un petit peu. Ils se rendent pas compte. On n'est pas des punching-balls quoi. [...] quand j'ai un trop gros stress sur le coup, je vais rien dire mais après il faut que je verse quelques larmes pour évacuer la pression et après ça va. Entretien avec Coralie.

Orlane l'évoque aussi, à propos d'une autre situation :

En fait si c'est mal géré [les émotions], on peut se retrouver dans des situations comme ça où ça m'est déjà arrivé de pleurer devant une bénéficiaire tellement son histoire m'a touchée. Parce que ça m'a rappelé des choses que j'ai pu vivre et je me suis revue en elle et ça m'a touché au point que j'en ai pleuré. Et avec le recul je me suis dit « t'aurais pas dû » ! Parce que justement de ta posture, tu dois incarner... Pas quelqu'un de plus fort, c'est pas ça du tout. Mais quelqu'un qui justement peut fournir un appui et en pleurant devant elle, bah tu lui montres que sa situation d'une elle est merdique parce que ça te fait chialer et de deux, est-ce qu'elle va oser te demander de l'aide en voyant que tu pleures devant elle ? Entretien avec Orlane

Clélia en parle également:

Mais c'est vrai que pendant l'entretien, je vais pas mentir, j'ai eu les larmes aux yeux devant elle quoi. Et j'ai vraiment dû me retenir pour pas qu'une goutte coule. Entretien avec Clélia.

Elle s'explique:

Maintenant, il faut dire ce qui est. Je pense que de la tristesse et des gens compatissants, elle en avait aussi beaucoup autour d'elle et donc voilà, moi j'avais envie de rester la plus professionnelle possible tout en restant humaine. Ça ne me dérangeait pas qu'elle voit que je sois touchée, mais je ne voulais pas qu'elle voit que je commençais à me laisser déborder par cette émotion. Que je garde quand même une certaine distance professionnelle quoi. J'aurais pas trouvé ça constructif de pleurer concrètement. Ce serait sorti, ce serait sorti hein ! Je pense qu'on peut montrer à quelqu'un qu'on est touché par sa situation et qu'on veut l'aider sans pour autant pleurer. Enfin, je ne m'interdisais pas vraiment de pleurer, mais je trouvais que c'était pas nécessaire. Et que ça n'allait pas être constructif que de rester dans cette émotion toutes les deux. Entretien avec Clélia

Les discours d'Orlane et de Clélia tendent à rendre visible ce « travail émotionnel ». Pour renforcer cette affirmation, Soares souligne qu'en pleurant, un individu « exprime l'impossibilité d'accomplir le travail émotif [autrement traduit aujourd'hui par le terme "travail émotionnel"] ».»(2000, p. 7)

Pour appuyer nos propos, nous voulons nous arrêter un instant sur les émotions qui ont été verbalisées par les participants. Comme nous le verrons, les situations choisies portent toutes sur des émotions dites négatives, d'un point de vue normatif, manifestant de la souffrance, du point de vue clinique.

4.1.1 Les émotions verbalisées par les participants

Les participants ont été invités à verbaliser les émotions ressenties lors de la situation ; toutes sont des émotions dites « négatives » et sont marquées par un trajet émotionnel qui se modifie pendant la situation en fonction des ressources qui sont mobilisées et de l'arbitrage qui est réalisé. Mais aussi dans le suivi de la situation lorsque la temporalité est plus longue et requière plusieurs « travail émotionnel » comme c'est le cas pour Augustine et Valérie.

Parce que je peux dire que la tristesse, je l'ai eue pendant longtemps, mais en plus de cette tristesse, ça a été un moment aussi d'incompréhension, en me disant « pourquoi elle réagit comme ça ? » Après ça a été un petit peu du dégoût [...] Puis ça a passé un peu par la colère [...] Puis, un sentiment, plus de soulagement quand j'ai pu avoir un suivi. Entretien avec Valérie

Certaines situations témoignent de l'échec du travail émotionnel qui vient ensuite colorer la poursuite de la relation avec le bénéficiaire. Comme pour Marianne :

Je la sentais inquiète et du coup j'essayais de la rassurer un peu comme je pouvais. Et puis au final, après l'appel de la police, j'étais juste mal mise je savais pas du tout ce que je devais dire. Je savais pas quoi faire et je savais pas même si je devais lui dire « écoutez, je sais que peut-être que vous avez menti ». Enfin, j'étais aussi un peu perdue et donc je ne lui ai pas demandé de partir mais je lui ai fait comprendre que je pouvais plus rien faire quoi. Entretien avec Marianne

Ou pour Valérie qui a réussi à poursuivre son travail avec sa bénéficiaire mais plus avec le compagnon de celle-ci :

Monsieur, c'est un dossier que je n'aurais plus su gérer. Monsieur viendrait à l'heure actuelle, c'est un dossier que je demanderais à une collègue tout à fait différente qu'elle le prenne parce que voilà, pour ce que j'ai su travailler avec Madame... Enfin, c'est même pas « savoir ». J'ai pris sur moi et d'un côté j'en suis contente parce que ça m'a quand même, beaucoup aidée à comprendre plusieurs choses. Mais lui, je... je ne saurais pas. Entretien avec Valérie

Dans cet extrait, on constate également que même si la réalisation de multiple « travail émotionnel » avec la bénéficiaire lui demandait de « prendre sur elle », elle finit par y trouver du positif et en nous appuyant sur Dejours, de la satisfaction.

Comme pointé par la théorie que nous avons mobilisée, le travail et a fortiori le « travail émotionnel » suscite des émotions, engage la subjectivité et les valeurs du travailleur. Pour illustrer cela, nous avons dressé un tableau reprenant les émotions ressenties au moment de la situation, leur trajet émotionnel et les valeurs en cause, et ce, pour chaque répondant.

Tableau 3 – Verbalisation du ressenti des répondants, leurs modifications et les valeurs heurtées

Entretiens	Émotions immédiates	Trajets émotionnels	Valeurs
Adrien	Sentiment d'incompréhension	Soupçon et tristesse	Transparence et Justice
Augustine	Colère, peur	Impuissance et révolte	Toutes les valeurs sont heurtées et Justice
Clélia	Tristesse, peur	Implication a permis de prendre du recul pour mettre les émotions de côté	En accord avec ses valeurs humanité et devoir
Coralie	Déception et désabusement	Situation aplanie après mise au point	Respect

Félicia	Tristesse, incompréhension, désarroi	Acceptation, amertume	En accord avec ses valeurs et les valeurs véhiculées par l'institution
Ghislaine	N'a pas donné de situation précise à explorer mais un exemple de contexte qui la touche personnellement et qu'elle aurait du mal à rencontrer à nouveau. Elle se démarque des autres participants par son fort détachement affectif. Elle a donc été principalement interrogée en tant que cheffe de service.		
Marianne	Sentiment d'être perdue	Soupçon de fraude et dégoût	Justice
Orlane	Tristesse	Impuissance et révolte	Justice
Steven	Agacement, incertitude	Agacement, sentiment d'être inutile	Valeurs respect, humanité, donne le sens de l'action
Valérie	Tristesse, incompréhension, dégoût	Rage, colère, soulagement	Toutes les valeurs sont heurtées

Les participants ont mis leurs ressentis en lien avec les tensions présentes dans leurs situations. Nous avons pu identifier les trois tensions principales : le temps comme obstacle à la relation de confiance, la relation à l'argent, la casquette ambivalente de l'A.S. en CPAS. Dans le point suivant, nous les développerons en les explicitant par les propos tenus.

4.2 Les tensions identifiées

4.2.1 Tension 1 : Le manque de temps comme obstacle à la relation de confiance

Une tension fréquemment repérée dans les situations présentées par les répondants est la difficulté à établir une relation de confiance avec les bénéficiaires. Ce sont principalement les répondants ayant moins d'ancienneté qui communiquent cette difficulté. Ils donnent une explication à cela : le manque de temps à consacrer à la rencontre des bénéficiaires.

Orlane, Marianne, Adrien ont évoqué des durées moyennes d'entretien de 30 minutes avec une pression hiérarchique voulant encore la réduire à 15 minutes. Marianne exprime très bien cela :

Mais en 15 minutes, t'as le temps de faire quoi ? Rien. Dire « bonjour » et demander « comment ça va ? », reprendre les papiers, faire signer les documents et c'est tout. Il y a pas le temps de parler, il y a pas la place de... [elle hésite] enfin y a pas ! On peut pas communiquer, on peut pas dire « et comment ça va votre formation, elle vous plaît ? Et vos enfants ? Comment ça va votre famille là-bas en Afrique ? ». On ne peut pas ! C'est pas possible en 15 minutes. Il y a toujours plus de gens en moins de temps et ce n'est pas possible ! [...] Mais, il y a des personnes isolées, assez âgées, qui n'ont plus de famille en Belgique ou pas du tout, qui n'en ont jamais

eu. Ils demandent qu'à parler, qu'à s'exprimer, et toi, t'es là : « Je suis désolée, mais là, j'ai un rendez-vous dans 5 minutes ! Je vais y aller ! ». Mais ça me brise le cœur aussi ! - Entretien avec Marianne

Non seulement, elle témoigne de son sentiment de mal faire son travail mais en plus, ceci n'est pas anecdotique, outre le fait que le temps est nécessaire à la construction d'une relation de confiance, il l'est aussi pour mener un « travail émotionnel » à bien. C'est ce qu'Hochschild pointait déjà dans son étude sur les hôtesse de l'air ; avant « il y avait du temps pour parler aux passagers. Les escales entre les vols étaient plus longues. Les vols étaient moins chargés » (2017, p. 141), les passagers ont également changé. Après cette accélération « lorsqu'on leur a demandé d'établir un contact humain personnel à un rythme inhumain, elles [les hôtesse] ont réduit leur travail émotionnel et s'en sont progressivement détachées » (2017, p. 145).

Relevons aussi que d'après Vincent de Gaulejac, « *l'outil le plus subtil du pouvoir managérial, c'est le paradoxe* » (de Gaulejac, 2006, p. 33), les contradictions courantes dans le monde du travail se transforment en injonctions paradoxales et nombreux sont les observateurs qui dénoncent aussi ces injonctions paradoxales dans le monde du travail social s'illustrant bien dans le témoignage de Marianne lorsqu'elle dit : « C'est pas possible en 15 minutes. Il y a toujours plus de gens en moins de temps et ce n'est pas possible ! ». Vincent de Gaulejac cite le management par objectif et « l'injonction de faire toujours mieux avec moins : moins de moyens, moins d'effectifs, moins de budgets, on la retrouve dans d'autres univers que celui de l'entreprise privée[...] » (de Gaulejac, 2006, p. 33).

Ceci est appuyé par un étonnement de Xander, conseiller à la direction que nous avons rencontré :

Le temps passé en contact direct avec le public ! J'avais regardé pour la région bruxelloise, c'est entre 13 et 17 % du temps de travail. C'est que dalle, c'est vraiment que dalle ! Le standard, si on va voir en AMO ou dans un service de santé mentale, c'est plutôt de l'ordre de 80 % en contact avec le public. Et les 13 à 17 %, c'est y compris les permanences téléphoniques, hein ! [...] Je trouve ça assez effarant ! Si on veut pouvoir réellement rentrer dans du relationnel et qu'on passe une demi-journée par semaine - soyons optimistes - un peu plus d'une demi-journée par semaine en contact avec les gens. Et que là-dedans, à l'année, on voit 200 personnes différentes, je vois pas trop quelle implication émotionnelle, on peut avoir avec des entretiens de suivi qui sont faits en 20 minutes. Entretien avec Xander

Alors, les A.S. interrogés peuvent malgré tout décider de prendre le temps, comme en témoigne ici Clélia :

Disons que le temps, je l'ai pris ! [elle rit] Bah ! Je vais pas dire que j'avais assez de temps mais je l'ai pris - Entretien avec Clélia.

Parce qu'ils entrevoient cela comme une nécessité qu'ils « ressentent » pour répondre au besoin immédiat de la personne rencontrée. Ce ressenti du besoin mobilise en fait la « compréhension affective » dont nous parlions plus tôt.

Il faut prendre le temps. Ça m'est déjà arrivé de dépasser la demi-heure parce qu'y avait des situations ou même s'il n'y avait pas beaucoup de demandes, je sentais que la personne avait aussi besoin de discuter, pouvoir être entendue parce que... Les personnes qui viennent en CPAS, parfois, c'est aussi des personnes qui n'ont plus vraiment de contacts sociaux. Si la personne vient en CPAS, c'est aussi pour être entendue dans sa souffrance - Entretien avec Adrien.

Néanmoins, si malgré le temps accordé au bénéficiaire, les objectifs ne sont pas rencontrés ou qu'il n'y a pas d'évolution positive, l'A.S. peut douter du sens et de l'utilité de cet écart : *Avec le recul, je me dis [...] c'est quoi le sens que j'ai pris toute une après-midi pour ça ?* – Entretien avec Steven.

Sans temps disponible pour bâtir une relation de confiance et sans relation de confiance, le doute peut parfois s'installer dans le chef des A.S., d'autant plus lorsqu'il est question d'argent, comme c'est le cas pour la deuxième tension mentionnée par les participants.

4.2.2 Tension 2 : La relation à l'argent

Dans les entretiens menés, une autre tension est revenue à plusieurs reprises dans les propos de la moitié des participants (Orlane, Marianne, Adrien, Valérie, Steven) : l'enjeu de l'argent public.

Il est intéressant de noter que Valérie semble mettre en balance ce qu'elle nomme « l'attrait argent » et l'émotionnel :

Malgré le fait qu'on voudrait sortir un peu de cet engrenage, le travail d'A.S., c'est beaucoup lié à l'argent. On a beau se battre tous les jours en disant « Bah le CPAS n'est pas une banque », oui ok, mais nous on travaille beaucoup, en tant qu'A.S. dans un CPAS, on travaille beaucoup avec cet attrait d'argent, donc rares sont les fois où vraiment l'émotionnel sort quoi ! À part la

peur, ben quand quelqu'un vient énervé et qu'il faut gérer. Ou la tristesse de voir certaines situations, oui. Mais sinon, en général ça reste à un niveau très très light. Entretien avec Valérie.

Ces participants (à l'exception de Steven) expliquent aussi que cet « attrait argent » pousse les bénéficiaires à « mentir, à ne pas être honnêtes »¹¹ et que cela les empêche d'établir une relation de confiance.

C'est lié à une relation de confiance qu'il n'y a pas parce qu'on va pas se confier à l'assistante sociale sur des trucs... enfin qu'on fait pour essayer de vivre, qui sont pas forcément légaux et qu'on fait pour essayer d'avoir plus. [elle hésite] C'est peut être juste un problème institutionnel parce que le CPAS, c'est ça maintenant, c'est juste... c'est la thune. Entretien avec Marianne.

C'est la responsabilité vis-à-vis de « l'argent public » qui justifie pour eux le contrôle exercé par l'A.S. et qui entre en tension avec l'aide :

C'est pas toujours évident effectivement, parce que des choses qui sont attendues, qui sont différente de ce que toi, tu aimerais mais c'est comme ça. Il y a de l'argent public en jeu et donc il faut un minimum de balises et de contrôle. Et ça, je commence gentiment à l'accepter, à le mettre en place mais effectivement... C'est compliqué. Entretien avec Steven.

Ceci nous amène à la tension déjà bien connue des A.S. de CPAS, l'ambivalence entre aide et contrôle.

4.2.3 Tension 3 : Casquette ambivalente des AS de CPAS

Cette tension déjà bien documentée par la littérature est inévitablement ressortie lors des entretiens. Comme nous l'avons évoqué dans les parties précédentes, d'une relation d'aide et d'accompagnement, les A.S. de CPAS sont passés à une relation de service avec pour logique la contractualisation de l'aide apportée par le PIIS. Nous pouvons reprendre les propos d'Abraham Franssen :

« [...] au travers des transformations de leurs missions, de leurs modes d'intervention et de leurs pratiques de terrain, les professionnels des métiers de l'intégration sont à la fois témoins, acteurs, et parfois victimes des mutations du mode d'exercice de la solidarité et du contrôle social de nos sociétés.» (2005, p. 138)

¹¹ Selon les expressions employées par les participants

Il est intéressant de s'arrêter sur cet aspect dans la mesure où plus de la moitié des participants témoignent de « contradictions » et de « dissonances » au point d'avoir « plusieurs Moi », faisant lien avec les propos de Dejours :

Alors ça, c'est mon Moi du CPAS ! Et mon Moi de ma vie d'avant CPAS elle s'est dit : « mais Marianne ! C'est une femme qui est à la rue avec des enfants. Ça tombe, elle se retrouve dans la rue. Bien sûr, tu vas lui payer son hébergement ! ». Ben c'est... C'est assez difficile parfois. [...] Mais ouais, ça m'a changée quoi. J'ai besoin de tout contrôler, tout vérifier, parce que j'arrive plus à faire confiance aux bénéficiaires. Entretien avec Marianne.

Ce n'est pas simple parce que je suis pas comme ça de base. Je suis toujours la personne qui va essayer de trouver des solutions pour que les gens, pour vraiment permettre d'avoir ce qu'ils veulent - dans la mesure du possible évidemment - ça me correspond pas du tout. Et du coup, c'est parfois compliqué de me dire « allez tu dois mettre ta casquette de flic et aller faire une visite à domicile chez untel ». Entretien avec Orlane.

Ce qui est compliqué pour moi, c'est peut-être de se dire que cette attitude contrôlée peut produire des résultats. Et que je devrais en fait l'appliquer à tout le monde et pas juste aux personnes que j'estime que c'est la chose à faire, donc ça, c'est un peu plus compliqué pour moi. Et donc là, effectivement, il y a une dissonance entre ce qui est attendu par l'institution et ce qui est attendu par moi. Quelles sont mes valeurs à moi ? Entretien avec Steven.

L'écart entre l'émotion prescrite au travail et l'émotion effectivement ressentie par le travailleur peut entraîner la dissonance émotionnelle. Hochschild en parlait déjà dans ses travaux. Elle « apparaît lorsque la situation de travail exige l'expression d'une émotion qui n'est pas celle réellement ressentie » (Zapf et al, 2002, cité dans Melou & Dagot, 2018, p. 5).

Cette dissonance émotionnelle est résultante « d'un conflit entre la personne et le rôle qu'elle tient, entre le sujet et les émotions prescrites par l'organisation ; elle est une facette du travail émotionnel qui peut générer du burnout » (Abraham, 1998, cité dans Dagot & Perié, 2014, p. 159). De plus, des recherches démontrent une corrélation négative entre la dissonance émotionnelle et la satisfaction au travail: au plus la dissonance est forte au plus la satisfaction au travail diminue (Dagot & Perié, 2014, p. 159).

La dissonance émotionnelle est également corrélée avec l'épuisement émotionnel, l'insatisfaction et l'aliénation au travail. (Abraham, 1998, Morris&Feldman, 1996, Aldemann, 1995, cité dans Dagot & Perié, 2014, p. 159).

Comme nous le verrons par la suite, les A.S. de CPAS doivent faire face aux tensions inhérentes à la posture attendue dans cette institution et nous verrons dans la discussion que ces tensions sont liées les unes aux autres. Pour le moment, attardons-nous sur les contraintes multiples, largement identifiées dans leurs témoignages.

4.3 Les contraintes

Les A.S. interrogés ont évoqués de nombreuses contraintes venant agir dans la relation qu'ils ont avec les bénéficiaires. Nous avons pu les classer selon deux types : les contraintes institutionnelles et les contraintes externes, provenant de l'environnement qui entoure les CPAS.

4.3.1 Contraintes institutionnelles

Au niveau des contraintes institutionnelles, la majorité des répondants témoignent de la difficulté à mener l'enquête sociale en tenant les délais légaux tout en faisant face à une lourde charge administrative.

On prend plus de temps à faire un dossier qu'à rencontrer la personne. Entretien avec Marianne

Le fait que j'ai trop de choses à faire et/ou des choses que je mets de côté. [...] Parce qu'il y a forcément aussi les délais. Un peu pour tout au CPAS, il y a des délais pour répondre aux demandes, des délais pour faire les rapports, pour faire les paiements etc. Entretien avec Steven.

Tout cela dans un cadre qui est vaste, généraliste, face à un public très diversifié. Clélia témoigne du fait que ce cadre bien qu'exigeant lui donne en contrepartie une zone d'autonomie certaine.

Et donc c'est une force et une faiblesse aussi à la fois parce que c'est une force de pouvoir se dire qu'on a une certaine autonomie, du coup on peut aller dans beaucoup de choses. Et en même temps, une faiblesse, dans le sens où, on n'est pas un centre de guidance. On a aussi tout ce qui est aspect d'aide financière et présentation des dossiers au Conseil. Donc faire les dossiers, donc mener l'enquête sociale, faire la partie rédaction du rapport social, présentation des dossiers au Conseil. Mais tout ce versant-là, cumulés à la guidance, ça fait une grosse charge de travail quand même. Entretien avec Clélia.

Attenant au respect des délais, il y a bien sûr l'aspect législatif qui doit être appliqué. Si pour le revenu d'intégration sociale, les conditions d'octroi paraissent claires, il en va autrement pour les aides sociales qui dépendent beaucoup de la politique interne menée par le CPAS. L'aspect « politisé » des décisions prises par les comités est parfois incompris par les A.S. (Orlane, Adrien, Clélia, Félicia, Marianne) :

Et du coup, il y a beaucoup de demandes que le CPAS refuse politiquement. [...] Et il y a un côté politique dans la réponse à la demande que je ne m'attendais pas à avoir autant. Entretien avec Adrien.

Pour deux situations similaires, hormis la nationalité du demandeur, la décision diffère dans la situation présentée par Orlane, venant heurter son principe de non-discrimination :

Et là, je me retrouve à devoir changer le dossier contre mes convictions parce que le Comité l'avait décidé. Entretien avec Orlane.

De plus, pour certains A.S. comme Marianne et Adrien, le décalage avec les membres du Conseil est important et parfois perçu comme illégitime :

C'est le Comité qui décide. La personne, elle est architecte, j'en sais rien mais elle connaît rien. Enfin si peut-être, je veux pas être méchante mais ils savent pas vraiment. La personne n'y connaît rien au social. Entretien avec Marianne.

Albert, conseiller de l'Action Sociale explique que lui aussi se sent déconnecté du travail qui se passe sur le terrain des A.S. et des A.S, sans pour autant être dispensé lui-même d'une certaine charge émotionnelle :

Moi, j'ai un contact avec certaines A.S. au sein du Conseil, c'est à dire une fois par mois. [...] Pourquoi telle A.S. et tel dossier, je ne sais pas ! [...] Moi, j'ai l'impression que les AS euh ... Elles font de l'ingénierie sociale. Alors je dis pas qu'elles n'ont pas d'empathie hein ! Mais l'impression qu'elles essaient de trouver des solutions plutôt techniques qu'humaines. Donc elles sont à l'écoute, elles ont quand même des dossiers très difficiles, donc elles essaient de trouver des solutions, mais de façon technique. Avec les outils qu'elles ont. Mais à un moment donné il y a aussi peut-être un moyen de défense aussi. Parce que tu vois tellement de dossiers difficiles... Même moi, en tant que conseiller, je sors de là, je suis lessivé et j'ai eu 4 dossiers. Donc voir tellement de dossiers qu'à un moment donné, c'est peut-être aussi une protection en

se disant : « Ben voilà, on va faire de la technique et on va mettre un peu nos émotions de côté ». Entretien avec Albert.

Du côté des A.S., outre les sentiments générés par les décisions prises, parfois incompréhensibles, ce sont eux qui doivent être assumer, « rattraper l'émotionnel » du bénéficiaire:

C'est l'A.S. qui fait la proposition et c'est le Comité qui accepte et le Comité, c'est les personnes politiques. C'est les conseillers, c'est le président, c'est le secrétaire général qui font et qui acceptent la demande ou pas. Et après ? Mais après, c'est à l'A.S. d'indiquer à la personne que telle aide a été refusée ou acceptée ! Et du coup, c'est l'A.S. qui rattrape l'émotionnel de la personne si la demande est refusée par exemple. Entretien avec Adrien.

Parce que c'est effectivement l'A.S. qui est l'interlocuteur privilégié pour expliquer et répondre aux questions du bénéficiaire, après réception de la décision notifiée par écrit. Et là encore, les A.S. font face aux émotions des personnes qu'elles suivent. Plusieurs A.S. témoignent de la colère et de la violence auxquelles elles ont dû faire face. Géraldine s'en détache et dit ceci :

Ouais, on a déjà détruit mon bureau 2 fois. On a déjà lancé mon ordinateur aussi. Après la personne sort et puis on fait comprendre qu'une attitude comme ça... Enfin qu'elle ne peut pas le faire et qu'elle ne le fera plus. Et que si elle le refait, on ne la reprendra plus, mais c'est tout. [...] L'agressivité ou la colère de la personne n'est pas dirigée personnellement sur l'assistante sociale, elle est dirigée vers une décision qui n'est pas comme il voudrait ou par la procédure qui va trop lentement, mais ça, c'est pas de la faute de l'A.S. Donc, généralement les gens le savent, hein ? Voilà, « t'as pas eu ce que tu demandais, on décide pas ». C'est le Conseil qui décide et donc là, il faut jouer comme ça, c'est pas moi qui ai dit non. Entretien avec Ghislaine.

Nous venons de voir que les contraintes internes sont multiples mais les répondants ont aussi relevé un autre type de contraintes que nous avons thématiqué comme « externes » à l'institution et que nous verrons brièvement dans le point suivant.

4.3.2 Les contraintes externes à l'institution

Le travail de l'A.S. en CPAS ne se limite pas à la vérification du droit à l'intégration sociale ou à l'obtention d'une aide sociale financière. L'aide sociale prévue par la loi peut prendre d'autres formes comme l'accompagnement psychosocial, l'accompagnement dans les démarches de

régularisation de situations administratives, l'accompagnement dans la recherche d'un travail, d'un logement, d'une place en hébergement d'urgence ou encore de l'aide médicale urgente (AMU) pour ne citer que ces exemples.

Néanmoins, Orlane, Marianne, Adrien, Coralie et Steven témoignent également de leur dépendance vis-à-vis des autres institutions, comme la Commune, les syndicats, FEDASIL, l'ONEM, les mutualités ou encore les praticiens du médical qui refusent les personnes sous réquisitoire du CPAS.

Les personnes peuvent tomber dans des « cercles vicieux administratifs », causés par un réseau d'accueil saturé comme c'est le cas dans cette situation :

Il ne peut prétendre à rien et on ne peut rien faire. Et étant donné qu'il n'a pas d'argent, il peut pas renouveler son titre de séjour donc il peut pas travailler ! Il se retrouve vraiment dans un énorme cercle vicieux et moi je me retrouve au milieu de tout ça sans vraiment avoir un levier. Mis à part, rester à ses côtés, donner une écoute active, l'aider dans ses démarches comme je peux, donner de mon temps quoi. Entretien avec Orlane.

Cette dépendance aux autres institutions ajoutée au contexte ambiant de manque de place d'accueil d'urgence, de manque de logement sont autant d'entraves à l'avancement d'une situation, générant un fort sentiment d'impuissance chez les A.S.

Parce que rien ne bouge ! Donc je vois ce Monsieur depuis 6 mois et il n'y a toujours rien qui a changé ! Je suis toujours dans la même situation et il m'appelle : « Madame qu'est-ce que je peux faire ? ». En fait, c'est vraiment ça, l'impuissance, ce sentiment d'impuissance qui est... qui est difficile à gérer parfois. Entretien avec Orlane.

De plus, Clélia fait mention de l'image véhiculée par les CPAS qui ne facilite pas les relations : « On a parfois une image de grand méchant loup vis-à-vis des associations ». – Entretien avec Clélia

Notons également, que lors de trois entretiens, les contacts avec les forces de police sont également identifiés comme problématiques et venant interférer dans la relation avec le bénéficiaire.

Au-delà de ces contraintes internes et externes, il reste peu de place pour l'implication émotionnelle comme nous allons le voir dans le point suivant.

4.4 La place de l'implication émotionnelle en CPAS

Les A.S. et les acteurs entourant les A.S. ont été interrogé sur la place des émotions et de l'implication émotionnelle dans le travail des A.S. de CPAS. Les A.S ont aussi été questionnés sur l'idée qu'ils ont de ce qui est attendu par la hiérarchie vis-à-vis de la gestion de leurs émotions.

Du côté des acteurs qui entourent les A.S.

Jonathan, directeur d'un petit CPAS rural et fort d'une expérience de 26 ans dans des CPAS de taille variée, estime qu'il y a une place pour les émotions des travailleurs dans son institution grâce à trois éléments : la petite taille de l'équipe, le faible nombre de bénéficiaires et la ligne hiérarchique réduite.

Je pense qu'ici en tout cas, oui, on a quand même encore assez d'espace pour cela. Bon, d'un parce que voilà, on a une toute petite équipe. L'ensemble du personnel ici, c'est huit personnes dont quatre travailleurs sociaux. [...] De deux, l'espace, il existe aussi pourquoi ? Parce que bah en fonction du nombre de demandeurs, la charge n'est pas la même.[...] et aussi le fait qu'il y ait quand même pas d'échelon intermédiaire – par le biais d'un chef de service – entre les A.S et le Conseil. Entretien avec Jonathan

Cela est conforté par Xander qui est conseiller à la formation d'un très grand CPAS bruxellois ayant environ une centaine d' A.S. de première ligne ; il nous donne l'exemple contraire :

Pour être tout à fait honnête, on est dans un type de structure, c'est-à-dire pas spécialement la nôtre, qui est violente. On en parle pas mal à l'égard des personnes qui s'y adressent, ne fût-ce que par tout le processus, mais aussi pour les gens qui y travaillent. Je crois que malheureusement, il y a une partie qui est inhérente au fait de travailler dans des grosses administrations. Ou on est moins dans des principes de collaboration. Ou il y a vraiment une dynamique très coercitive dans les grosses administrations, il faut quand même le dire. Deuxièmement, c'est extrêmement pyramidal [...] les comités de direction sont assez peu au fait des réelles difficultés. [...] il y a un certain décalage là-dedans. Après, la place de l'humain, elle est tout à fait nécessaire. Ça veut dire que le CPAS de par même la manière dont il doit réaliser sa mission en se basant sur la réalité des choses sur une enquête sociale où le travailleur social a une grande part d'autonomie qui lui est laissée là-dedans. Le relationnel est hyper important. Entretien avec Xander.

Mais par rapport à l'implication émotionnelle vis-à-vis des bénéficiaires, Jonathan est catégorique :

C'est aussi un élément pour lequel nous insistons souvent. C'est garder la distance, vraiment garder la distance. Entretien avec Jonathan.

Tandis que pour Xander l'implication émotionnelle trouve sa place dans l'entretien face aux bénéficiaires :

Je pense que moi, je mets ça dans mon vocabulaire, dans la dimension relationnelle de l'entretien. Qui est de pouvoir... on nous parle pendant toutes nos études d'A.S. de l'empathie, de la relation de confiance. Mais juste ça, c'est déjà un horizon, c'est déjà quelque chose d'extrêmement compliqué. Pouvoir faire preuve d'empathie sans y laisser des plumes. [...] Mais c'est quelque chose qui se travaille pour pas ne tomber à un moment donné dans la déception, dans le dégoût ou juste être submergé. Et donc c'est quelque chose qui doit se travailler. Et ça ne se travaille pas tout seul. Je pense que c'est quelque chose qu'on apprend au contact d'autres professionnels, au contact du public et avec un peu de temps aussi. Entretien avec Xander.

Ghislaine quant à elle et en tant que cheffe de service, reconnaît la présence des émotions mais elles ne doivent pas interférer dans la relation. Son discours rappelle la norme émotionnelle de la « bonne distance » et indirectement, mentionne que l'A.S. doit être capable de réaliser le « travail émotionnel » requis pour garder la posture attendue d'un A.S. :

Les émotions, elles sont là, tout le monde a ses propres émotions parce que c'est vraiment la sensibilité de chacun et ça c'est riche dans un CPAS. Maintenant, il faut pouvoir travailler et donc si c'est trop impactant..., enfin, comment dire ? Il faut pas que le travail nous bouffe parce qu'il faut continuer à pouvoir travailler ! La personne quand elle rentre dans le bureau, elle vient pour demander un soutien. Elle vient pour demander une aide. Si son A.S. est à ramasser à la petite cuillère parce qu'il est submergé par sa situation je ne suis pas certaine, que ça va aider... Si à deux, ils pleurent, faut une troisième personne pour les consoler chacun. [...] Tant qu'on sait expliquer les choses, pour moi, tant que l'AS continue d'être rassurant pour la personne, il a le droit d'être impacté par la situation. Je crois que c'est normal quoi. Faut qu'il prenne sur lui, qu'il continue sa vie aussi, sinon il ne tiendra pas 20 ans. Entretien avec Ghislaine

Au travers de ces extraits, nous voyons que la place des émotions et l'implication émotionnelle sont fortement variables et restreintes d'un CPAS à l'autre, d'un responsable à l'autre. Malgré cela, l'A.S. doit avant tout garder une posture professionnelle.

Du côté des A.S.

Premièrement, les AS témoignent majoritairement que l'aspect émotionnel n'est pas ce qui est attendu d'eux dans l'exercice de leur fonction. Une des A.S. témoigne d'une réflexion approfondie sur cette question :

Je n'ai pas l'impression que ce soit mal accueilli mais je n'ai pas l'impression que ce soit spécialement ce qu'on attend non plus. Je pense qu'il y a un côté comme ça, où il faut porter les choses et il faut...[Elle hésite] Je crois qu'ils préfèrent avoir, c'est peut-être mon idée, pour avoir travaillé dans deux CPAS, c'est un peu l'assistant social qui est humain, mais quand même, qui a son armure et qui fonce, qui gère les dossiers les uns après les autres. Qui a quand même une quantité de travail et de nombreuses personnes à aider et que donc, du coup, ben faut y aller, il faut avancer quoi ! C'est : « Ok, c'est bien, cette situation est touchante, Ok c'est triste mais hop allez ! Avance, travaille, prends la suivante ! ». Donc je ne pense pas que ce soit un souci en soi d'être une assistante sociale avec des émotions et de les montrer. Mais je crois qu'ils veulent vraiment du concret et pratico-pratique. « Ok, qu'est-ce que tu as proposé dans cette situation ? Qu'est-ce que tu vas faire dans cette situation-là ? » Et je crois que les émotions c'est... c'est un peu à nous de les gérer. » Entretien avec Clélia.

A contrario, pour Valérie, plus chevronnée, il n'y a pas grand-chose à faire des émotions en CPAS :

Il faut dire que, à la base, un travail en CPAS porte quand même beaucoup moins dans les émotions que par exemple, une A.S. qui travaille dans un centre de santé mentale. Voilà, là-dessus, il n'y a pas beaucoup de choses à travailler, en tout cas pour le travail d'assistant social en CPAS. Entretien avec Valérie.

Ou plus catégorique pour Augustine, qui après 25 ans de CPAS estime « *qu'il y en a trop et pas de structure* » pour en faire quelque chose.

Ghislaine quant à elle, avait un discours paradoxal, soutenant que l'implication émotionnelle est une question de caractère et que si l'AS ne peut pas faire la part des choses, le CPAS n'est pas un endroit adapté :

En 10 ans de CPAS, j'ai pas eu besoin de... [elle hésite] j'ai jamais été impactée, personnellement par des situations, ça m'a jamais empêché de dormir la nuit. Parce que voilà, il y a un cadre où on travaille et puis il faut savoir faire la part des choses, quoi ! Sinon faut pas travailler en CPAS ! [en riant] - Entretien avec Ghislaine.

Pour les autres au contraire (Adrien, Steven, Félicia, Coralie, Clélia) les émotions sont une porte d'entrée vers l'empathie, vers l'autre, vers son ressenti et permettent d'ajuster la communication dans l'entretien. Ces A.S. donnent une place aux émotions, s'ils sentent qu'elles sont utiles à la relation et à la poursuite de l'entretien.

Dans les entretiens, dans ma façon d'aborder les gens et de les rencontrer, là, l'émotion a une plus grande part. Je peux me dire « Ok, là je sens bien que je peux faire une petite blagounette » ou là « Ok, non il faut que je sois très très carré ». Donc là, je me base plus sur effectivement mon ressenti et les émotions que je peux avoir. Enfin, si je me dis « Ok, je sens que c'est tendu ou bien je me sens tendu, je ne sais pas trop pourquoi ? ». Voilà, c'est plutôt à ce niveau-là où les émotions et les sentiments vont jouer. De façon plus en dehors de la relation, j'ai l'impression. Entretien avec Steven.

Une des AS estime même qu'il est nécessaire de passer par l'émotion pour pouvoir avancer dans la relation :

Et donc accueillir son émotion et lui faire part de la mienne, ben je trouve que c'est juste la moindre des choses. Je rentre quand même dans son intimité. Ok, elle vient parce qu'elle sollicite une aide et donc je ne la force pas à rentrer dans son intimité quelque part puisque, c'est le résultat aussi d'une demande d'aide. Moi, je dois forcément la connaître si je dois pouvoir l'aider. Mais en même temps, si je reste trop dans l'accueil de ses émotions et moi dans les miennes, ben alors j'avance pas dans l'autre partie. Je pense que c'est nécessaire de passer d'abord par-là. Entretien avec Clélia

Il semblerait que c'est ce qui leur permet de parfois trouver du sens dans leur fonction et ce qui les différencie du robot administratif :

Ça dépend de l'émotion. J'ai l'impression que si c'est une émotion qui peut servir à quelque chose. Enfin, typiquement de l'empathie ou des émotions plus de cet ordre d'idées là, tant que ça suit, je vais revenir avec cette idée-là de direction, tant que ça suit un objectif que ça ne dessert pas, ni le bénéficiaire, ni le travailleur social, ni la mission. Pour moi, il n'y a pas de problème à ce qu'il y ait des émotions. Enfin, je veux dire tant qu'on se met pas à tous les 3,

enfin tous les 2 à pleurer dans un bureau parce que ça va pas. Là, je trouve qu'il a un problème mais tant qu'on réussit à être dans une position d'écoute, d'empathie et se dire «Ok, je mets de côté cette histoire de “faut que je fasse absolument quelque chose” » et je prends 45 minutes juste pour écouter la personne parce que j'estime que c'est ce qui est important pour moi, dans mes valeurs et je me dis que c'est ce qu'elle aimerait que je le fasse. Entretien avec Steven.

Nous amenant à un thème central de ces entretiens et qui a été proposé par les travailleurs eux-mêmes : le ressenti d'être conditionné à être « une machine à dossier », un robot, juste un employé administratif, que c'est ce qu'on attend d'eux ou qu'ils pourraient être remplacé par des robots.

4.4.1 Une implication émotionnelle, preuve d'humanité

Lourde charge de travail administratif, délais à tenir, nombres de bénéficiaires en augmentation, gestion des émotions reléguée dans l'ombre du métier, sont autant de contraintes qui conditionnent le travail réalisé en CPAS. Même si comme les acteurs hiérarchiques aiment à le rappeler, cela dépend surtout de la taille du CPAS en question, il faut mettre en lumière, que les A.S. font apparaître les termes de « machine à dossiers », « robot », « borne électronique ».

Ben mine de rien, on reste des êtres humains et c'est un être humain qui parle à un autre être humain donc il faut le prendre en compte. Pendant l'entretien, il faut rester soi-même parce qu'on n'est pas des robots. Entretien avec Adrien.

C'est effrayant hein ! Parce qu'à la base on est A.S. pour faire du travail social, hein ! Mais ils pourraient nous remplacer par des robots, ça, c'est clair. Ça, c'est clair. Y'a plus ce côté social. Enfin, sauf pour les visites à domicile... Quand on a le temps de les faire ! Ou lors des permanences. Mais encore une fois, on nous met la pression pour recevoir encore plus de personnes. Entretien avec Marianne.

Tout ce qui était aide sociale, il fallait être vraiment courageux et costaud pour finalement y avoir droit. Donc oui, c'était vraiment usant parce que tu as vraiment l'impression, effectivement, d'être là pour remplir des dossiers et puis finalement tu n'aides pas les gens à aucun niveau. Donc oui là-dedans, c'est certain que les émotions n'ont pas leur place. Les émotions de personnes d'ailleurs.[...]On demande de moins en moins d'émotions et c'est à se demander si bientôt on va pas mettre des bornes où les gens vont pouvoir venir cocher des cases et que toute la partie humaine du travail social en CPAS ne va pas disparaître. Entretien avec Félicia.

Et ce n'est pas qu'un ressenti de la part des AS. Certaines CPAS ont envisagé sérieusement de « filtrer les demandes » et d'autres CPAS ont déjà installé un guichet numérique pour que l'introduction des demandes se fasse numériquement par le bénéficiaire.

Ils avaient presque envisagé que la cellule administrative fasse comme un pré-entretien : « Ok, vous venez demander quoi ? Ok, on coche une case. Ok, bah vous serez reçus par un assistant social ». C'était « faire une partie du travail et aider les assistants sociaux ». Je ne sais pas mais alors mettez des bornes là comme au Quick, et la personne sait très bien dire ce qu'elle vient « commander » ! Je trouvais que ça ressortait vraiment. Mais ça, ça fait aussi partie de la vision de la politique sociale et du management mené. Entretien avec Clélia.

Certains A.S. expliquent que ce ressenti pousse peu à peu à la « désaffectation » :

On est tellement conditionné à être des machines à dossier en fait que tout ce qui est émotionnel, ça glisse quoi ! ». Entretien avec Orlane.

Xander, conseiller à la direction donne une autre explication de ce sentiment. D'une part, il reconnaît que les CPAS sont des institutions violentes par essence, tant envers les bénéficiaires qu'envers les travailleurs sociaux qui y exercent leur métier. D'autre part, il estime que c'est :

Très en miroir de ce qu'eux pensent. Ça, c'est l'injonction qui a été intégrée, mais c'est pas celle qui est nécessairement donnée par l'institution. C'est ce que les A.S., certains A.S., pas tous, pensent que l'institution attend d'eux. Globalement, oui, c'est un des éléments. Maintenant. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Entretien avec Xander

Nous aurons l'occasion d'approfondir notre réflexion dans la discussion. Pour le moment, poursuivons avec l'arbitrage réalisé par les A.S. dans le point suivant.

4.5 L'arbitrage entre contraintes et implication émotionnelle.

Après avoir repéré les principales contraintes conditionnant le travail réalisé par les A.S. interrogés et avoir dressé les contours de leur implication émotionnelle, nous en arrivons au cœur de notre recherche. Comment font-ils entre ces différentes exigences ? Quels sont leurs points d'appui pour tenir et faire face aux personnes rencontrées ?

Nous pouvons subdiviser les points d'appui en trois grands thèmes : l'arbitrage individuel, interne à l'institution et externe à l'institution.

4.5.1 Arbitrage individuel

Dans le discours des A.S., nous avons repéré plusieurs formes d'arbitrages individuels qui semblent intervenir dans les premiers temps de leurs situations, et parfois simultanément.

L'expérience professionnelle

Orlane, Adrien, Félicia s'appuient sur leurs expériences professionnelles antérieures. Ils se réfèrent à des situations déjà rencontrées et aux moyens mis en œuvre dans ces situations pour répondre aux besoins qu'ils rencontrent dans la relation. Ils s'y raccrochent pour proposer des pistes d'actions et cela les aide à arbitrer dans l'instant.

La formation d'A.S.

Félicia a aussi eu recours aux souvenirs qu'elle a de sa formation, des cas pratiques de stages que les étudiants partagent lors du cours de méthodologie du travail social et qui avaient permis d'approcher autrement une situation similaire.

Une prise de recul rappelant la norme de la « bonne distance »

Pour la plupart, c'est via une prise de recul qui diffère en fonction des compétences émotionnelles de l'A.S. que se fait l'arbitrage. Une des participantes ayant des compétences émotionnelles particulièrement développées, Clélia, explique que sa prise de recul passe avant tout par l'identification, la compréhension et l'expression des émotions. Celles du bénéficiaire et les siennes qui lui permettent ensuite de déployer des compétences professionnelles plus pragmatiques.

C'est plus une réflexion personnelle avec une prise de recul où j'ai essayé de me dégager un peu de ces émotions-là ou en tout cas qu'elles m'envahissent moins. Et j'essayais d'être plus pragmatique et être plus orientée solution. « Ok ! Là, elle a besoin d'une épaule, d'un appui et d'un soutien moral, mais aussi surtout, d'être accompagnée dans toutes ses démarches où elle se sent seule ». Ben, c'est là où sont mes compétences aussi. Et donc j'ai... Je veux pas dire que j'ai fait abstraction de mes émotions mais en tout cas, je les ai laissées un peu plus de côté pour être dans le pratico-pratique, et donc j'étais plus factuelle quoi, dans le concret et moins dans le subjectif et les émotions. Entretien avec Clélia.

Cet arbitrage individuel peut aussi prendre comme repère, les valeurs de l'A.S. qui lui donnent une direction pour agir dans les situations. Ceci est saillant tout au long de l'entretien avec Steven.

Entre guillemets, c'est un peu comme une direction. Alors euh, mais vraiment une direction au sens large en se disant « Ok, c'est par là que j'aimerais aller maintenant ». La façon dont je vais y arriver, ça, c'est plutôt les contraintes qui vont être mises. Et si à la grosse louche, j'arrive à peu près là où j'aurais aimé aller, je pense que je serais satisfait. Et donc c'est un peu comme des balises pour mon travail. En tout cas pour ce que j'aimerais faire dans mon travail. Entretien avec Steven.

Lorsque ce premier arbitrage n'est pas suffisant, les A.S. se tournent alors vers des points d'appui que nous avons thématiques comme « internes à l'institution ».

4.5.2 Point d'appuis internes à l'institution

En note préliminaire, soulignons qu'aucun CPAS n'organise de réunions d'équipe « clinique » qui pourraient servir à arbitrer les situations problématiques. En revanche, tous les CPAS des travailleurs interrogés organisent des réunions de type organisationnel, servant à discuter fonctionnement, organisation du travail interservices, nouvelles réglementations. Il existe malgré cela un point « divers » où les travailleurs peuvent amener d'autres sujets ou des situations rencontrées mais ce point bien souvent relégué en fin de réunion, ne permet pas aux A.S. rencontrés de « déplier une situation » et d'y réfléchir collectivement. Dès lors, l'ajustement se fait autrement.

Via la hiérarchie mais en se heurtant au décalage pratico-pratique/rationnel

Le premier point d'appui immédiat est le recours à la hiérarchie, au chef de service lorsqu'il y en a un. Au cours d'un entretien avec un responsable, nous avons assisté à ce type d'échange. Pour des raisons de confidentialité, nous avons bien sûr stoppé l'enregistrement. En substance, après que l'A.S. ait raconté la situation, la réponse donnée s'est centrée sur le « faire », l'action immédiate, sur des indications pratiques.

Marianne nous a rapporté le même type d'appui et raconte ce décalage.

Moi je racontais tout ça avec mes émotions [...] la hiérarchie était là : « Bon ! La bénéficiaire est partie dans une autre commune ? Ben voilà ! Tu clôtures le dossier et c'est tout ! ». J'ai pas pu vraiment m'exprimer au niveau de mes émotions, de ce que j'ai fait, comment j'aurais dû le faire. Ben c'était pas une supervision, c'était vraiment juste dans l'action, « maintenant tu fais ça et voilà ». Entretien avec Marianne.

Cela donne le ressenti que le rationnel prime sur l'émotionnel et l'efface par la même occasion :

Le rationnel prime avant tout et ça laisse pas forcément de place à l'émotionnel. Ce côté émotionnel, j'ai l'impression que parfois dans les grosses institutions comme les gros CPAS, ce côté émotionnel, quand on veut en parler avec la hiérarchie c'est complètement effacé. En fait, on revient directement sur du rationnel » Entretien avec Orlane.

Sans lieux dédiés et en se heurtant au décalage pratico-pratique avec la hiérarchie, c'est alors dans l'informel, via les collègues que les AS trouvent des points d'appui.

Via les collègues

Tous les A.S. rencontrés évoquent qu'en cas de situation difficile, en cas de charge émotionnelle trop grande, c'est auprès de leurs collègues qu'ils trouvent un point d'appui. Qu'ils se sentent écoutés et que l'émotionnel trouve sa place.

J'ai juste raconté ça comme une histoire quoi. Elles ne m'ont pas donné de conseils, d'avis. Juste, elles n'en revenaient pas quoi ! Mais en fait, parfois, ça fait juste du bien d'avoir une, une oreille qui écoute quoi. Je ne vais pas les voir pour demander forcément toujours des conseils. Ça fait du bien qu'elles me disent pas : « Ok, bah tu peux faire ça, tu peux faire ça ». Elles ont vécu mes émotions avec moi. C'était bien. Entretien avec Marianne.

Ce qui m'a aidé à faire cette balance, c'est vraiment, je veux dire au niveau de mes collègues, parce que mes collègues, je veux dire, savaient m'écouter sur ma casquette personnelle et savaient rééquilibrer les choses. Entretien avec Valérie.

Bien qu'ils puissent également se heurter au décalage pratico-pratique avec leurs collègues, c'est via ces discussions informelles que les A.S. trouvent du réconfort et un rempart contre l'impuissance.

Voilà un peu de réconfort entre guillemets dans le fait de partager une expérience un peu difficile. Le soutien est surtout venu des collègues. Et des discussions qu'on a pu avoir ensuite. Entretien avec Félicia.

Et savoir que l'autre traverse la même difficulté émotionnelle que toi, ça rassure aussi et c'est la même sensation d'impuissance. Entretien avec Augustine.

Lorsque ni l'arbitrage individuel ni les points d'appui internes à l'institution ne sont suffisants, plusieurs A.S. rencontrés se sont tournés vers le soutien qu'ils peuvent trouver en dehors de l'institution.

4.5.3 Points d'appui externes à l'institution

Dans des situations plus complexes, lorsque les ressources précédemment évoquées ne suffisent pas parce qu'elles ne répondent que partiellement ou pas du tout aux besoins de l'A.S., les points d'appui se trouvent à l'extérieur de l'institution.

Le réseau

Soit le réseau propre à l'A.S. composé à partir des études réalisées en commun, rencontré au long de la carrière professionnelle ou encore constitué au fur et à mesure du suivi d'une situation, comme dans les situations d'Orlane et d'Augustine.

Augustine, qui nous a raconté une situation particulièrement difficile, témoigne de cette construction progressive d'un réseau spécifique à la problématique rencontrée et qui était inexistant auparavant.

Donc au début, quand tu fais face à une situation comme ça, tu te sens seule. T'as beau te dire qu'il y a un réseau et tout ça, tu sais pas par quoi commencer. Et ce qui m'a vraiment aidé, c'est qu'en fait, à chaque fois que je l'accompagnais [dans les services spécifiques] où tu rencontres un [professionnel] qui te dit « tiens, au fait, y a tel réseau, il y a telle ASBL, telle société », donc c'est à ce moment-là que tu as des informations. Parce que tu te rends compte que dans ton propre service, même si on était plus d'une vingtaine d'AS, il y en a beaucoup qui ne savaient pas comment gérer non plus. Entretien avec Augustine.

Cette construction d'un réseau spécifique a même permis un retour vers l'intérieur de l'institution par la construction d'un réseau commun à l'équipe de travail :

Et donc c'est vraiment une situation qui nous a, qui m'a aidée à se dire « voilà, il y a tout ce réseau-là, il faut vraiment qu'on travaille au réseau et à faire venir, par exemple des ASBL, lors d'une réunion d'équipe pour les rencontrer, pour savoir qui contacter, où contacter. Mais c'est vrai que tu te rends compte que pour un service social comme ça, c'est ton service qui doit aller chercher l'info à l'extérieur parce que sinon tu restes seule, tu tournes en rond. Entretien avec Augustine.

Les supervisions par des professionnels externes

En dernier recours, dans la situation d'Augustine, l'équipe a fait appel aux professionnels externes spécialisés dans les supervisions d'équipe. L'objectif étant d'offrir un espace pour que

chacun puisse être entendu dans les difficultés et dans le ressenti mais qui a aussi une visée plus constructive, en modifiant, par exemple, le fonctionnement interne de l'institution.

Donc après ça, les jeudis après-midi, on avait réunion où on discutait des dossiers et c'était à ce moment-là que tu discutais des dossiers tous ensemble et pas sur le coin d'une table, et c'était aussi beaucoup plus officialisé, beaucoup plus structuré. Et le fait de préparer aussi ton dossier pour le présenter, ça permet de prendre la distance par rapport au truc. Entretien avec Augustine.

Un troisième élément est le recours à l'aide psychologique lorsque les situations sont extrêmes, lorsque les ressources manquent où que l'organisation dysfonctionne.

C'était le cas dans la situation d'Augustine qui a eu recours à ce type d'aide et qui décide aujourd'hui d'en parler ouvertement avec les collègues qu'elle rencontre au fil de ses expériences durant sa longue carrière. Cela lui permet d'objectiver l'usure à laquelle doivent faire face les A.S :

Dans le travail social, après ça, j'en ai parlé ouvertement avec mes collègues. Tu te rends compte qu'il y en a beaucoup qui vont faire un suivi psy en plus. Parce qu'à long terme ça te mine, voilà. Et en en discutant avec les autres on te dit « Oui, ben tous les 5 ans, moi j'ai un petit coup déprime » donc tu vois vraiment qu'il y a des phases dans toutes les AS où à un moment donné... [elle soupire], t'en as ras le bol quoi. De travailler dans la difficulté. Entretien avec Augustine.

Nous voyons que le réseau, les supervisions ou encore l'aide psychologique sont autant d'appuis extérieurs pour arbitrer et se ressourcer face aux situations difficiles. Néanmoins, Orlane, Marianne, Steven, Clélia et Augustine témoignent du fait qu'il arrive que le travail contamine le privé.

Et puis, quand tu rentres chez toi c'est : « ok, c'est bon, on oublie tout, on n'a plus envie que ça nous touche. Mais c'est là. Entretien avec Marianne

Ces émotions, vu que tu ne sais pas les ressortir au boulot. Bah tu le fais ailleurs. Et donc c'est ton privé qui en pâtit. Entretien avec Augustine

Conclusion de la quatrième partie

En conclusion de cette partie, nous nous proposons au lecteur cette synthèse de l'analyse de données sous forme d'arbre thématique partiel. La totalité de l'arbre thématique se trouve en annexe.

Nous y retrouvons quatre rubriques : les tensions, les contraintes, l'implication émotionnelle et l'arbitrage entre ces deux dernières.

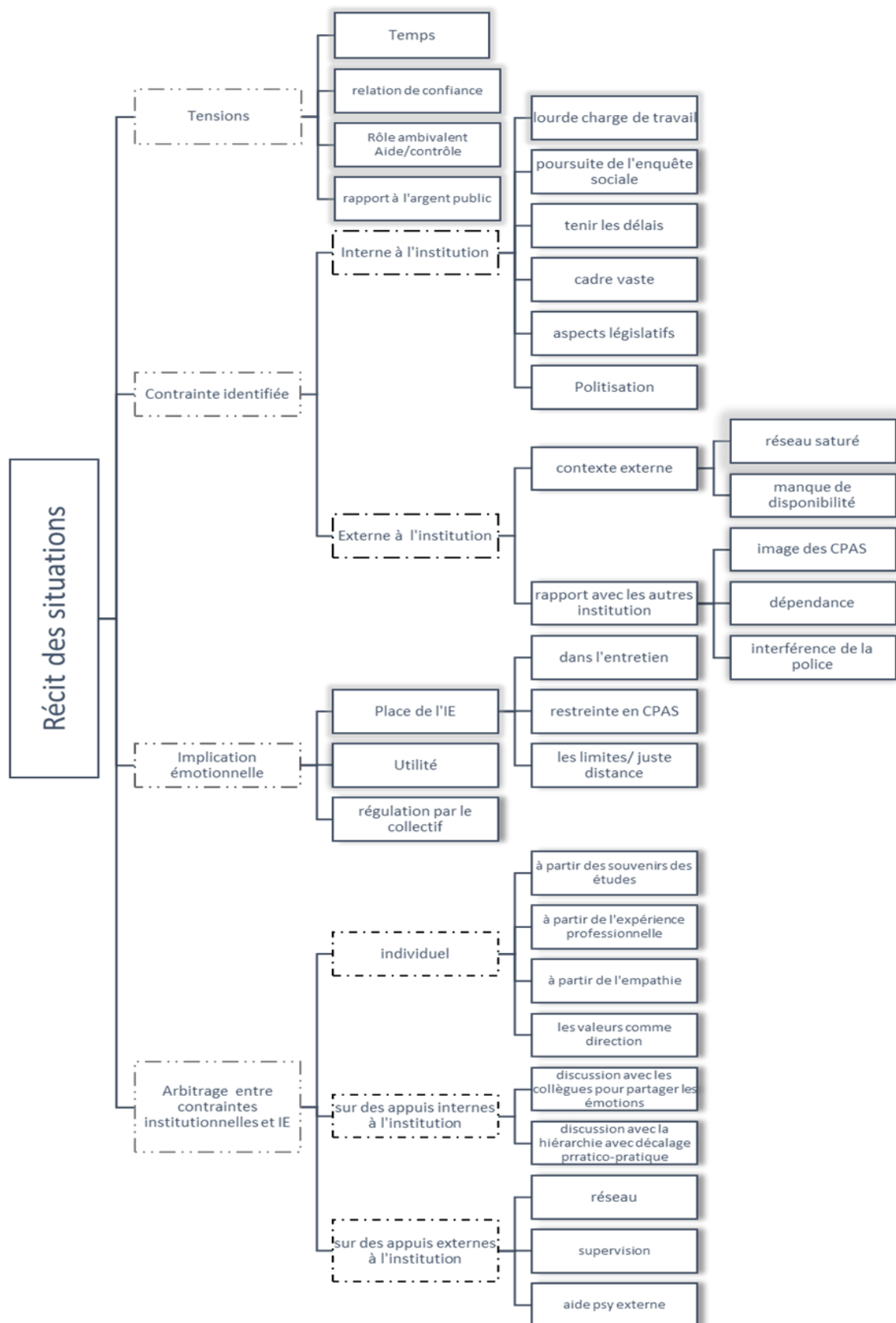
La première rubrique, celle des tensions se subdivise en quatre thèmes : « le temps », « la relation de confiance », « le rôle ambivalent entre aide et contrôle » et « le rapport à l'argent public ».

La deuxième rubrique des contraintes identifiées se divise en deux sous rubriques. Les contraintes internes à l'institution est divisée en six thèmes : « la lourde charge de travail », « la poursuite de l'enquête sociale », « tenir les délais », « le cadre vaste », « les aspects législatifs », « la politisation ». La seconde sous-rubrique, dénommée « externes à l'institution » se divise en deux thèmes. Le premier est « le contexte externe » avec pour sous-thème « le réseau saturé » et « le manque de disponibilité ». Le second thème de cette rubrique « le rapport avec les autres institutions » est divisé par les sous-thèmes « l'image des CPAS », « la dépendance à d'autres institutions » et « les interférences avec la police ».

Au niveau de la rubrique « implication émotionnelle », nous retrouvons les thèmes de « la place de l'implication émotionnelle », « l'utilité de l'implication émotionnelle » et de « la régulation par le collectif ». Le thème « la place de l'implication émotionnelle » se divise en trois sous-thèmes : « en entretien », « restreinte en CPAS » et « les limites/ la juste distance ».

La quatrième rubrique « arbitrage entre contraintes et implication émotionnelle » se divise en trois sous-rubriques : « l'individuel », « les appuis internes à l'institution » et « les appuis externes à l'institution. Au niveau individuel, les thèmes qui apparaissent sont : « à partir des souvenirs des études », « à partir de l'expérience professionnelle », « à partir de l'empathie », « les valeurs ». Pour les points d'appuis internes à l'institution, on retrouve d'une part, « les discussions avec les collègues » (pour partager les émotions, trouver du soutien) et d'autre part, « les discussions avec la hiérarchie » (avec le décalage pratico-pratique). Les points d'appui externes se divisent en trois thèmes : « le réseau », « la supervision » et « l'aide psychologique externe ».

Arbre thématique partiel synthétisant l'analyse de nos données



Chapitre 5 : Discussions

Dans ce dernier chapitre, nous discuterons de nos résultats en tentant d'en faire ressortir les thèmes émergents et de les mettre en lien avec la théorie et nos points d'attention.

Ensuite, nous dresserons les limites de notre recherche et de la « chercheuse-mémorante ». Pour terminer, nous conclurons par les recommandations que notre recherche permet de proposer.

En introduction: le retour sur les tensions

Pour amorcer notre discussion, et comme annoncé au lecteur, revenons aux tensions que nous avons identifiées précédemment.

Les A.S. manquent de temps et c'est pour eux un obstacle à la construction d'une relation de confiance. Ils dénoncent aussi la relation à l'argent, « le CPAS n'est pas un Bancontact » et cela entrave leur ressenti face aux bénéficiaires. C'est aussi l'ambivalence entre aide et contrôle qui est problématique.

Ces trois tensions sont liées et nous suggérons de considérer qu'elles s'articulent entre elles et révèlent qu'il est nécessaire d'adopter un regard admettant cette complexité.

Le manque de temps éprouvé par les A.S. traduit un malaise qui trouve racine dans l'organisation du travail d'une part et d'autre part dans le contexte social actuel.

En effet, que ce soit dans un très grand CPAS Bruxellois ou un petit CPAS rural du Hainaut, il y existe une problématique commune : le manque d'A.S. présents pour assurer le service. Les causes sont connues, absentéisme, burnout, turnover important, difficulté de recrutement. Avec pour résultante, une charge de travail non assurée qui retombe sur les A.S. qui restent, qui tiennent. C'est parfois plus d'une centaine de dossiers qui se trouve répartie et qui vient encore alourdir la charge de travail des A.S.

À cela s'ajoutent les conséquences d'un contexte social et politique délétère. Politique, lorsque par exemple les exclus du chômage sont poussés vers le dernier filet de sécurité qu'est le CPAS et social lorsque des crises successives viennent affaiblir des ménages qui arrivaient à joindre les deux bouts ou bien enfoncent un peu plus ceux qui subissent déjà des situations de précarité. Luc Vandormael, Président de la Fédération des CPAS de Wallonie, donne un élément de contexte: « rappelons que, au terme de la législature communale en cours (2018-2024), le nombre de revenus d'intégration aura augmenté d'environ 30 % en Wallonie, malgré un

nombre de travailleurs sociaux (quasi) inchangé. Les aides sociales équivalentes et complémentaires sont également déjà en forte augmentation » (L'Hoost, 2023).

Les A.S. sont alors face à un public qui gonfle, composé de profils encore plus diversifiés, jusque-là inconnus de ces services avec des situations qui sont dès lors plus complexes, et cela sans pour autant disposer de plus de moyens humains pour assurer une répartition supportable de la charge de travail croissante.

Ces conditions organisationnelles, politiques et sociales viennent plomber l'exercice du métier en CPAS ; écrasés par le nombre de dossiers, le rattrapage des dossiers des absents (sur le collectif de travail), les A.S. subissent cette charge de travail en plus des contraintes institutionnelles (internes et externes) déjà fortes. Finalement, ils n'ont plus le temps. Plus le temps de rencontrer les bénéficiaires, plus le temps de réfléchir, de sortir le nez des dossiers, plus le temps d'effectuer un travail social qualitatif. Et c'est la relation de confiance qui en pâtit.

Pourtant, la création d'une relation de confiance est une des bases fondamentales du travail social. La création de cette relation de confiance demande du temps. Du temps pour rencontrer l'autre, pour comprendre, pour s'impliquer, pour discuter et tenter de prendre en compte son contexte singulier et ce qui pèse sur lui. Elle accepte la singularité de l'autre et l'alliance entre deux personnes parfois très éloignées l'une de l'autre qui collaborent pour tendre vers un mieux. Les A.S. dénoncent le manque de temps comme obstacle à la relation de confiance parce qu'elle requière du temps et permet « de prendre en compte » (Karsz, 2011) plutôt que de « prendre en charge » avec une solution toute faite d'aide financière.

En réalité, les conditions d'exercice du métier dans la situation actuelle des CPAS font tomber les A.S. dans une grande tension du travail social : ils « prennent en charge » des bénéficiaires, l'institution « prend en charge » des aides financières au lieu de « prendre en compte » que les individus sont des personnes en situation difficile qui ont peut-être besoin d'un soutien financier, mais pas que. Et c'est dans ce « mais pas que » que réside toute la différence entre un travail social visant à prendre en charge et un travail social émancipateur qui visent à aider les individus à « se rendre aussi indépendants que possible du travail social » (Karsz, 2011, p. 163).

Sans ce dépassement, sans temps, sans relation de confiance, les bénéficiaires ne sont plus que des dossiers. Réifiés. Et les A.S. ont l'impression de n'être que le « cachet sur l'accusé de réception » (Entretien avec Adrien), autrement dit le sentiment d'être instrumentalisés comme

l'évoquait Jeantet ou que les CPAS ne sont que des Bancontact (Entretiens avec Virginie et Marianne).

Finalement, les répercussions se font sentir tant individuellement sur l'A.S., que sur le collectif de travail et en bout de chaîne, sur le niveau relationnel avec les bénéficiaires.

À plus forte raison, lorsque l'A.S. de CPAS, incapable d'aider autrement que par l'argent, par manque de temps pour la relation et la guidance sociale, finit par renforcer le déséquilibre déjà présent entre aide et contrôle. Le sentiment de contrôle augmente, le sentiment d'aider diminue. Renforçant encore l'ambivalence de la casquette particulière de l'A.S. de CPAS. Alors, c'est la boucle qui se referme sur l'A.S. : le contrôle accru entraîne plus de suspicion, détruit les maigres possibilités d'une relation de confiance, renforce la charge de travail, et est justifié par l'enjeu de l'argent public.

Finalement pour l'A.S., c'est un sentiment d'impuissance, une perte de sens de son travail, un sentiment ambivalent lorsque sa vision d'un travail social bien fait se voit transformée en un travail social administratif « de qualité », quantifiable, au détriment d'un travail social qui est par essence, un travail qualitatif difficilement quantifiable.

Ce que nous suggérons dans notre propos, c'est que la question des émotions des A.S. dans le travail en CPAS, est une voie d'entrée pour comprendre le malaise qui règne dans ces institutions. Ce que montre notre travail, c'est que cette voie d'entrée nécessite d'adopter un regard global, qui admet la complexité du rapport des émotions au travail et qui est indissociable des risques psychosociaux du travail. La question des émotions en CPAS nous invite à prendre en compte que les différents niveaux individuel, relationnel, collectif, organisationnel, sociétal, politique sont touchés et peuvent être analysés par ce prisme aussi particulier que complexe.

C'est déjà ce que nous indiquait la théorie déployée dans les premiers chapitres de ce travail, c'est aussi ce que révèle notre travail et c'est ce qui permet de comprendre les thèmes émergents que nous présentons dans cette dernière partie.

5.1 Discussion sur les données

5.1.1 Premier thème émergent : la « machine à dossiers »

Comment comprendre ce sentiment, amené par les AS rencontrés, à la lumière de la théorie ?

La définition de sens commun de la « machine », extraite du Petit Robert en ligne, nous renvoie à un « objet fabriqué, généralement complexe (mécanisme), qui transforme l'énergie (moteur)

pour produire un travail (l'appareil et l'outil ne font qu'utiliser l'énergie) et dans un autre sens à la « personne qui agit comme un automate », nous dirigeant vers le « robot » et la « machine à » soit à la « personne qui fait quelque chose de manière quasi automatique », sans sentiment, sans émotion.

L'analyse de sens commun laisse à penser que les A.S. rencontrés ont cette sensation d'être réduits à un outil produisant un travail automatisé. Ils produisent des « dossiers », respectent une procédure et des délais, cochent des cases, « enchainent » les personnes et les situations. Au sens figuré, ils se sentent comme des êtres humains « réduits à l'état d'automate ». Amenant cette réflexion que des robots pourraient « se substituer à l'homme pour effectuer certaines opérations ».

L'analyse à la lumière de Christophe Dejours montre que les travailleurs qui témoignent de ce ressenti rencontrent les trois causes amenant de la souffrance au travail. Pour rappel, la crainte de l'incompétence, l'absence de reconnaissance, la contrainte à mal travailler. Comme nous l'avons vu, les données récoltées témoignent de ces contraintes fortes qui encerclent les travailleurs : « alors même que celui qui travaille sait ce qu'il doit faire, il ne peut pas le faire parce qu'il en est empêché par les contraintes sociales du travail (Dejours, 2014, p. 36).

Alors même qu'ils savent que la relation de confiance demande du temps, l'institution et la législation imposent une cadence. Alors même que le travail social demande de rencontrer l'autre dans toute sa singularité, la procédure standardisée contraint à le déshumaniser, à le réduire à un dossier. Alors même que la méthodologie en travail social préconise de réduire autant que faire se peut, la relation d'asymétrie entre le professionnel et le bénéficiaire, la double casquette d'A.S. de CPAS les font osciller entre aide et contrôle. Tantôt sauveur, tantôt bourreau, parfois victime, ils sont les interfaces d'une « institution violente par essence ».

Sans reconnaissance de leur « travail émotionnel » et sans lieux dédiés pour extérioriser les émotions et les ressentis, c'est tout un pan du réel qui est invisibilisé et ignoré par l'institution, qui, implicitement, par une rationalisation extrême, enjoint l'A.S. à gérer par lui-même quel qu'en soit le prix. Et dans le cas où, il n'y arriverait pas, lui fait courir la crainte de l'incompétence. Et lorsque ces « “éprouvés” » ne sont pas relayés auprès des collègues, des partenaires et surtout auprès des supérieurs hiérarchiques, au sentiment d'usure s'ajoute un sentiment de disqualification, de non-reconnaissance, voire de mépris». (Ravon et al. cités dans Cherbonnier, 2011)

Le travail en CPAS apparaît comme schizophrénique. D'un côté, il y a le travail prescrit par l'institution qui pourrait se résumer à un travail purement administratif. De l'autre, il y a le travail réel effectué par les A.S. avec ce qu'il engage en subjectivité et qui ne se limite pas à « rétablir une situation ».

Oui, l'A.S. avait régularisé toute sa situation administrative et financière. La personne était, on va dire au plus bas et elle avait réglé toutes ses dettes. Et donc cette dame, elle était revenue à une situation sociale, financière et administrative parfaite mais ne s'était pas sentie aidée. Et donc ça, j'ai trouvé ça particulier quand même parce que je me suis dit « mais en fait, elle a tout géré au niveau du dossier en lui-même mais le "dossier", c'est une personne ». Entretien avec Clélia.

Quand toutes les contraintes institutionnelles sont réunies pour que les AS se détachent de leur travail émotionnel. Elles les détachent également de leurs émotions et de leurs valeurs. De surcroît de ce qui fait leur humanité. De ce qui les met en divergence avec un robot ou une « machine à traiter les dossiers ».

Dejours avance que, lorsque le travail bien fait avec tous les efforts et l'engagement qu'il a demandé est reconnu, la souffrance n'est pas vaine, elle apporte quelque chose à l'organisation et en retour, elle fait du travailleur « un sujet différent de celui [qu'il était] avant la reconnaissance » (2014, p.41), qui peut ensuite venir nourrir la construction identitaire de ce travailleur. Se traduisant affectivement par un sentiment de soulagement, de plaisir où le travail s'inscrit dans l'accomplissement de soi.

Dans le cas contraire, le travailleur est renvoyé à sa souffrance dans un cercle vicieux qui se renforce et peut déboucher sur la déstabilisation de l'identité et de la personnalité pouvant conduire à la maladie mentale (Dejours, 2014, p. 42).

Ce qui n'est pas sans rappeler la dissonance évoquée par plusieurs A.S.

5.1.2 Deuxième thème émergent : l'aspect émotionnel à charge du collectif de travail

Le côté émotionnel avec mes collègues est important parce quand ils voient qu'il y a une situation plus compliquée, ils disent : « est-ce que tu veux que je prenne cette personne-là pour te soulager ? ». Parce que ça prend plus de temps, ça a plus d'impact. Parfois, il faut aussi dire : « Prends cinq minutes de pause. Moi je vais prendre une personne en plus, c'est bon je suis plus à l'aise dans mes rapports, à faire après-midi ». Parce qu'il y a un côté, effectivement, où il faut arriver à redescendre une fois qu'on a reçu les sept personnes bénéficiaires. Parce

qu'on a passé de 9 h à 11 h 30, ou plus tard si on prend plus de temps, à recevoir les demandes et les situations compliquées des personnes. Il faut aussi arriver à descendre en pression. Pour que le rapport qui est réalisé l'après-midi soit le plus objectif, avec le plus d'informations objectives pour le CPAS. Entretien avec Adrien.

Cet extrait montre bien la charge émotionnelle qui incombe aux A.S. Notre récolte de données montre que rares sont les CPAS qui offrent la possibilité aux travailleurs d'avoir des espaces pour décompresser, « redescendre », se décharger des émotions et du stress généré par le travail ou plus simplement, réfléchir une situation.

Alors, c'est auprès des collègues que les travailleurs trouvent une écoute, un soutien, le moyen de se réajuster ou de partager leurs émotions. Occulter ce besoin des travailleurs revient à occulter le fait que les conditions psychosociales de l'organisation ne sont pas satisfaisantes. Pire, cela reporte ce versant du travail et ce qu'il coûte aux travailleurs à la charge du collectif de travail, autrement dit, des autres A.S. qui en sont réduits à user de l'informel pour compenser ce manque institutionnel.

Bernard Rimé avance que le « partage social des émotions » est le second niveau de régulation émotionnelle et est un processus interpersonnel permettant à l'individu, lorsqu'il partage ses émotions, d'améliorer les phénomènes physiologiques et émotionnels consécutifs à l'expérience émotionnelle. Qui plus est, un rapprochement affectif se produit, renforçant les liens sociaux de l'individu. À l'inverse, l'inhibition du PSE entraînerait des coûts sociaux et émotionnels pour les deux partenaires d'une conversation émotionnelle (Pasquier & Pedinielli, 2010).

Ce vide institutionnel tend à occulter, par conséquent, le risque psychopathologique, la souffrance, appelé inévitablement par le travail émotionnel, comme le pointe justement Christophe Dejours (2022, p.63). De même que l'enjeu majeur du « risque de décompensation psychopathologique et a contrario, la construction de stratégies de défenses à visée adaptative » (2022, p.52).

Rappelons que les auteurs mobilisés dans la partie théorique de ce mémoire affirment que les émotions et leurs risques devraient être repérés, nommés et analysés dans un cadre d'échange professionnellement et institutionnellement reconnus.

Pour Augustine, c'est ce manque qui explique en partie le turnover :

Trop d'émotions retenues à un moment donné, ben t'exploses en fait tout simplement. Et comme t'as pas la place pour les jeter, ou les déposer ou même les cracher et ben tu t'en vas ! Entretien avec Augustine

5.1.3 Troisième thème émergent : l'utilité de l'émotion en travail social

Face à la question de la place de leurs propres émotions dans leurs interventions, le ressenti des A.S. interrogés était nuancé.

Si Valérie et Ghislaine étaient plus incisives en estimant que les émotions en CPAS étaient « light » ou qu'il fallait être capable de faire la part des choses entre le privé et le travail, entre le professionnel et l'institution, elles n'ont pas nié leurs présences.

Pour les autres, leurs discours témoignaient d'une forte intégration de la norme émotionnelle de la « bonne distance », de la posture professionnelle à tenir. L'exemple à éviter du professionnel et du bénéficiaire qui pleurent ensemble dans un bureau a été mentionné à plusieurs reprises. Félicia a aussi évoqué les « limites floues » de l'implication émotionnelle. Quelle est la limite pour garder cette posture professionnelle attendue par le travailleur lui-même et par le bénéficiaire tout en faisant une place aux émotions ?

En CPAS, certainement que les situations rencontrées par les personnes sont souvent très difficiles. Et se retrouver face à quelqu'un de froid, de distant, ça, ça peut être très difficile et vraiment cruel, je trouve. Donc pour moi, elles ont toute leur place. Mais de nouveau avec... Comment dire ? Une juste place. Entretien avec Félicia.

Sans que ces limites ne soient nettes, il apparaît quand même que la majorité des travailleurs constatent qu'il y a là une réalité à intégrer dans l'exercice du métier. Ils ont proposé un point de repère, une balise pour cadrer la question émotionnelle dans la relation avec les bénéficiaires : l'utilité.

Dans les entretiens menés, ce qui guide les AS dans l'implication émotionnelle, c'est l'utilité que les émotions peuvent avoir dans la relation. Il ressort de cela qu'elle sera mobilisée à bon escient, s'ils jugent qu'elles peuvent servir la relation.

Effectivement, tant que tout le monde s'y retrouve, entre guillemets, pour moi, c'est pas un problème qu'il y ait de l'émotion et qu'elle prenne une place. Justement, d'autant plus, ça peut

faciliter la création d'une alliance. Ça montre aussi à la personne qu'on n'est pas juste un employé administratif derrière un bureau qui note sur des papiers ce qui se passe. Je pense que gens le savent, mais qu'on est humain et qu'on peut aussi les rencontrer à ce niveau-là.
Entretien avec Steven

Ou comme le pense Adrien, bien qu'il attache une grande importance à la posture professionnelle et l'objectivité, ce qu'il ressent dans l'entretien, peut l'aider à approfondir la compréhension qu'il a de la personne en face de lui, lors d'un entretien.

Lors de l'entretien, il ne faut pas être juste un... un... un automate qui demande : « où est-ce que vous habitez ? Quel est votre loyer ? Combien, vous payez pour le gaz, l'électricité ? ». Faut aussi pouvoir laisser du temps à la personne pour souffler si on sent que c'est une situation, peut-être, compliquée. Laisser plus de temps à la personne pour répondre si on sent qu'il y a un point où c'est plus compliqué et essayer de discuter avec la personne pour comprendre. Entretien avec Adrien

Finalement, les émotions et les ressentis sont reliés aux besoins, cela indique une information qui guide l'action en réponse, comme dans la situation de Clélia :

J'avais aussi besoin d'avoir des informations pour aller plus loin au niveau de l'entretien. Et je sentais que tout de suite elle se braquait, elle se mettait sur la défensive « Et pourquoi vous avez besoin de ça ? » [...] j'ai pas trop insisté, je me suis dit : « Voilà, elle a déjà fait la démarche de venir, c'est déjà, je pense, un grand pas pour aujourd'hui. Si je sais pas encore tout de suite ce que je vais faire pour elle, en fonction de la situation, que je n'ai pas encore tous les éléments... Ben c'est pas grave, on remettra ça au lendemain et au surlendemain s'il faut, mais on va y aller doucement. Entretien avec Clélia

Cette utilité de l'émotion dans la relation, rejoint en fait, ce que Cristina De Robertis nomme la *compréhension affective* qui « passe par les sentiments, par les affects » (2018, p. 120). Elle est celle qui « met en jeu la capacité d'empathie du travailleur social; c'est-à-dire sa capacité à se mettre à la place de l'autre et à éprouver comment lui, il ressent sa situation, tout en restant à l'extérieur de la situation elle-même ».(De Robertis, 2018, p. 120) Et qui est primordiale en travail social.

5.2 Retour sur nos points d'attention

Avant d'achever cette dernière partie avec les limites de notre recherche et nos propositions de recommandations, nous désirons revenir quelque peu sur nos points d'attention auxquels nous avons été vigilants lors de notre récolte de données.

Premièrement, nous supposons que toutes une série de contraintes institutionnelles telles que le temps, le cadre législatif, la charge de travail viendrait influencer d'une manière ou d'une autre, l'implication émotionnelle des A.S. que nous rencontrerons. D'après nos résultats, la majorité des répondants témoignent du fait que ces contraintes institutionnelles entravent effectivement leur implication affective. Le manque de temps pour construire une relation de confiance, les lourdeurs administratives, le cadre légal, mais aussi le manque de reconnaissance pèse négativement sur l'implication émotionnelle.

Puisque cette implication émotionnelle est propre à chaque travailleur mais aussi véhiculée par l'institution et les travailleurs, nous nous sommes intéressés à la place qui est laissée aux émotions, autrement dit à la « norme émotionnelle ». Du ressenti qu'en ont les A.S., dans le réel de leurs interventions, les émotions ont une place dans l'entretien avec le bénéficiaire, c'est-à-dire dans l'aspect relationnel du travail. Mais ce que notre étude a révélé de primordial, c'est que les A.S. y voient une utilité même si les limites de l'implication restent floues.

Au niveau du prescrit, le discours des acteurs entourant les A.S. est prudent. C'est la norme de la bonne distance qui prévaut, la réponse donnée est souvent dirigée vers les aspects rationnels et pratico-pratiques.

Au niveau du ressenti des A.S. sur ce qui est attendu d'eux vis-à-vis de leur implication affective est paradoxale. D'une part, ils ressentent qu'on attend d'eux de l'empathie mais que c'est surtout un traitement de dossier efficace et quantitativement élevé qui est requis. Au point que pour eux, c'est cet aspect qui prime pour la hiérarchie, bien avant la question des émotions. Par ailleurs, notre étude montre qu'il n'y a pas d'espace institutionnellement reconnu pour qu'ils puissent échanger sur les situations qu'ils rencontrent. .

Par ailleurs, nous n'avons pas pu considérer l'impact du genre dans l'implication émotionnelle lors de notre étude. Notre échantillon ne comportait que deux représentants masculins. Nous pouvons probablement expliquer ceci par le fait que la socialisation aux émotions est

conditionnée par le genre. Il nous aurait fallu avoir un échantillon plus équilibré en termes de genre pour pouvoir neutraliser son effet et en tirer un résultat objectif.

Deuxièmement, nous nous sommes préoccupés du « travail émotionnel » effectué par les A.S. Au-delà de son type et de son intensité, il ressort des situations présentées que les participants ont effectué un travail émotionnel de type dissimulateur. Et que ce sont des émotions négatives, de souffrance qui sont évoquées. Nous nous demandions si ce travail émotionnel laissait des « séquelles » et nous avons été étonnés que les participantes ayant le plus d'ancienneté (Valérie et Augustine) veuillent discuter de situations rencontrées quinze ans auparavant. Plus intuitivement, nous pensions que la réussite ou l'échec du travail émotionnel intervenait ensuite dans la relation avec le bénéficiaire en la colorant dans une temporalité longue, c'est effectivement le cas dans les situations de Valérie et Augustine. Toutefois, les situations évoquées se déroulent souvent sur un temps long où le travail émotionnel est multiple. C'est le cas dans les situations d'Orlane, Marianne, Clélia, Steven, Virginie, Coralie et d'Augustine. Mais la prudence est de mise sur ce point d'attention, parce que nos données reposent sur le récit que font les AS d'une situation antérieure qui, par conséquent, a subi un remaniement psychique. Il nous aurait fallu pouvoir observer les situations et utiliser une méthode de confrontation pour obtenir d'autres données.

Troisièmement, une attention majeure était portée sur la conciliation entre contrainte et implication émotionnelle. Nos résultats montrent que les contraintes institutionnelles ressenties comme fortes viennent entraver l'implication émotionnelle. Mais il nous faudrait étudier en quoi et comment la réalisation du travail émotionnel joue un rôle dans l'implication émotionnelle.

Nous avons interrogé les A.S. sur les points d'appui qui permettant de poursuivre leur travail et sur les conditions dans lesquelles ces points d'appui sont déployés. Nous avons appris que ces points d'appui sont de plusieurs types et semblent suivre un cheminement. Ils sont d'abord individuels puis internes à l'organisation et enfin externes à celle-ci.

Par ailleurs, puisque les émotions et leur régulation engagent les valeurs (Dejours, 2022, p.16), nous voulions distinguer si elles intervenaient dans l'arbitrage effectué par les travailleurs. Dans les témoignages recueillis, ce n'est pas tant l'éthique professionnelle mais les valeurs personnelles qui interviennent et jouent un rôle dans la poursuite de la relation avec le bénéficiaire. Il serait judicieux de s'interroger sur l'influence qu'elles ont dans la réalisation du travail émotionnel.

Enfin, un dernier point d'attention concernait les stratégies de défenses collectives/individuelles. Si nos données comportent des indicateurs de stratégies de défenses mises en place par les A.S., ils sont minoritaires et mériteraient une analyse spécifique. Nous avons choisi de ne pas les considérer, ici.

Le retour sur nos points d'attention a permis de mettre en lumière quelques limites de notre étude que nous allons développer dans le point suivant.

5.3 Les limites de la recherche et de la « chercheuse »

Comme tout travail de recherche, celui-ci comporte des limites qu'il nous faut mentionner par souci d'honnêteté vis-à-vis du lecteur.

Premièrement, il n'aura pas échappé au lecteur, la grande prédominance des récits sombres, connotés négativement que nous ont offert les assistant(e)s de service social. Peu nombreux sont ceux qui nous ont parlé de leur sentiment de satisfaction au travail, de celui du « travail bien fait » pour contrebalancer leur discours. Dès lors, nous pouvons questionner les limites de notre dispositif : cette prévalence serait-elle due à un effet de dispositif ? Sans écarter complètement cette possibilité, il nous semble pour notre défense, qu'un grand soin a été porté à la diffuser d'un message d'accroche le plus neutre possible où nous parlions « *de partir d'une expérience de terrain ayant suscité des émotions et de l'explorer à travers quelques questions* », sans parler de « problèmes » et sans proposer des émotions recherchées. Nos questions n'étaient pas non plus orientées vers le négatif.

Après réflexion, nous pensons que l'effet de contexte a joué dans le choix des situations. La multiplicité des crises que nous connaissons actuellement éprouvent les travailleurs sociaux qui « tiennent ». Si c'était déjà le cas lors de la crise sanitaire (évoquée en annexe 1), cela a pu se renforcer avec le temps et les crises. N'oublions pas que les CPAS constituent le dernier filet de la sécurité social et par conséquent sont en première ligne.

Si ce travail de recherche devait se poursuivre, nous veillerions à questionner le choix des situations amenées par les A.S. : Pourquoi celle-là plutôt qu'une autre ? Pourquoi ne pas parler du sentiment de joie, de surprise, de satisfaction dans la relation ?

Deuxièmement, notre échantillon est composé d'A.S. provenant de CPAS de tailles différentes. Un travailleur d'un petit CPAS rural n'aura pas le même regard sur l'objet de notre étude qu'un travailleur d'un très grand CPAS urbain. L'organisation du travail, le rapport hiérarchique, la charge de travail y sont variables. Aussi, pour tenter de dépasser cette limite, il nous semble

qu'il serait judicieux de prendre le temps d'analyser séparément les différents types de CPAS, pour rendre saillantes, les différences notables entre eux, venant influencer notre objet d'étude. Par ailleurs, l'échantillon est composé de participants trouvant un intérêt à notre étude. Qu'en est-il des autres ? Et de ceux (3) qui ont manifesté un intérêt qui ne s'est pas concrétisé à travers un entretien ? Manquaient-ils de temps ? Craignaient-ils les retombées d'un témoignage ?

Troisièmement, notre méthode de récolte de données est critiquable à bien des égards. Se satisfaire de la méthode d'entretien réduit considérablement l'accès aux émotions, bien qu'il « offre un accès privilégié au sens » et au récit. En effet, comme l'évoque Jeantet sur l'analyse des émotions, « en comprendre la teneur ne passe pas exclusivement par l'analyse des paroles prononcées mais peut [...] s'effectuer par l'observation » (2021, p. 101). En nous basant sur sa réflexion, il nous semble que nous aurions pu éviter ces écueils méthodologiques en combinant observation et entretien. Nous nous sommes limités aux émotions « sélectionnées par la conscience et par la mémoire comme étant dicibles » (2021, p.104) et en ce sens avons-nous pu dépasser les discours de justification ? S'il pouvait y avoir une suite à ce travail de recherche, nous aimerions plutôt utiliser la méthode de l'autoconfrontation pour tenter d'amener les répondants « à ressentir à nouveau les émotions qui les ont saisis et s'y arrêter » (2021, p.104). Ceci permettrait d'offrir une perspective nouvelle à notre recherche. Une approche complémentaire pourrait être la méthode collective du focus group. L'approche collective est une voie intéressante pour notre objet d'étude même si elle représente une démarche de long terme demandant un investissement conséquent de la part de l'institution et des travailleurs.

Néanmoins, la méthode que nous avons choisie a fait réagir quatre intervenants en fin d'entretien, une fois l'enregistreur coupé. Ils ont tenu à exprimer le fait qu'analyser les situations à partir du prisme des émotions était intéressant, que certaines questions avaient donné à voir des aspects qu'ils n'avaient pas considéré de prime abord et que cela leur donnait matière à réfléchir. Cela rejoint la réflexion de Vandeveld-Rougale sur les possibles de l'entretien de recherche socioclinique qui « peut contribuer à délier la parole du sujet et favoriser ainsi un nouveau regard sur l'expérience, susceptible de favoriser son déplacement » (2021, p. 38).

Quatrièmement (nous nous inspirons encore de Jeantet qui a déjà réfléchi aux difficultés posées par un tel exercice de recherche), le langage rationnel et académique est-il adéquat pour rendre compte de notre objet de recherche ? Comment restituer les émotions d'autrui en les mettant en

mot ? Aussi, nous avons utilisé le plus possible, la parole des répondants. Là encore, c'est un choix discutable mais assumé.

Enfin, les limites de la « chercheuse-mémorante » doivent être soulignées et pour cela, nous nous autorisons à utiliser le « je ».

Comme je l'ai mentionné dans la partie concernant la méthodologie de recherche, en début d'entretien, j'ai pris le parti de mentionner ma profession d'assistante sociale en ayant conscience que cela pouvait être un point de connivence avec les interrogés. C'était un double risque, d'une part parce que cela pouvait réduire l'explicite à cause du référentiel commun en travail social et d'autre part parce que le biais de désirabilité sociale guette toujours.

Une difficulté que j'ai rencontrée lors de plusieurs entretiens a été celle de cadrer rigoureusement ma posture de « chercheuse ». En effet, il n'était pas question d'avoir un échange sur les situations des interrogés, qui aurait été plutôt de l'ordre de la méthodologie du travail social. Dans plusieurs entretiens, il a été question des « mensonges » des bénéficiaires qui empêchaient la relation de confiance. Il a fallu faire taire l'assistante sociale que je suis (oserais-je dire : faire un travail émotionnel ?) pour me concentrer sur l'accueil de ces récits et sur ce que cela venait dire de l'implication émotionnelle des interrogés. D'ailleurs, à la suite de ces entretiens, j'ai pris encore un plus grand soin à préciser qu'il ne s'agissait pas d'analyse de situation comme on peut en effectuer en méthodologie du travail social mais bien de questionner le contexte entourant les situations et le ressenti du participant.

Malgré cela, il est quand même probable que ma profession ait exercé une influence inconsciente sur ma posture pendant les entretiens et également pendant le traitement des données récoltées. Je ne suis pas à l'abri de la surinterprétation ou du saut interprétatif.

Pour conclure, n'oublions pas que les chercheurs, tout apprenti qu'ils soient ou non, sont « régulièrement affectés par [leur] objet d'étude et à tous les stades : depuis le « choix » de l'objet à la formulation du questionnement, en passant par le rapport au terrain, jusqu'aux manières de lire et d'écrire » (Jeantet, 2021, p. 99).

5.4 Propositions de recommandations

Avant d’achever ce travail, nous souhaitons formuler quelques humbles recommandations pour le travail des A.S. de CPAS.

La situation est critique à bien des égards dans de nombreux CPAS, ce constat n’est plus à faire et les raisons en sont connues. Néanmoins, derrière cette institution qui va mal, il y a des travailleurs sociaux en souffrance. Manon Legrand, coordinatrice de la revue *Alter échos*, rappelait à juste titre que lors de la journée organisée le 20 octobre 2021 par la Fédération des CPAS wallons, qui avait pour question « En contexte de crise(s), quel sens et quels “essentiels” pour le travail social en CPAS ? », que cette institution donnait l’impression « d’un craquage à tous les étages » (Legrand, 2021). Les récentes grèves menées par les CPAS Bruxellois en sont un exemple temporellement plus proche.

Elle mentionne également que dans une bulle de mots résumant le ressenti des travailleurs sociaux, c’étaient la charge administrative, le contrôle, le manque de moyens, de temps, de reconnaissance, de sens qui arrivaient en tête de liste. Quant aux désirs de ces mêmes travailleurs sociaux, ils sont « simples » : avoir le temps, moins de pression, plus d’humanisme, de confiance.

Ces ressentis croisent nos propres constats et rejoignent les demandes exprimées par les A.S. interrogés : avoir du temps, des espaces collectifs pour « sortir la tête des dossiers », retrouver du sens au travail, réfléchir aux pratiques, reconnaître la légitimité de leur expertise, revaloriser le travail avec l’humain, reconnaître la charge émotionnelle supportée, être mieux préparé à la gestion des émotions...

Aussi nous proposons trois recommandations à l’attention des CPAS :

- Sonder et reconnaître la charge émotionnelle,
- Donner le temps *et* des lieux dédiés à la réflexivité,
- Construire les réseaux pour tisser des liens entre l’associatif et les CPAS.

Nous développons ces recommandations ci-après.

Sonder et reconnaître la charge émotionnelle des A.S. de CPAS

Qu'on l'admette ou pas, que cela pose un problème ou pas, les émotions sont bien présentes dans les CPAS. Certaines passent très vite, quelques minutes suffisent pour passer à autre chose, d'autres sont ramenées à la maison et contaminent le privé. Pour d'autres, *« c'est une émotion qui reste toujours. C'est une sensation d'échec depuis des années en disant je n'ai pas pu faire mon travail »*, comme pour Augustine.

Concernant le travail social, parmi les caractéristiques « de la nature de l'activité qui permettent de comprendre la présence accrue de risques psychosociaux », l'étude de Lodewick, Burion et Laloy sur le bien-être des travailleurs sociaux de l'insertion socioprofessionnelle à Bruxelles, datant de 2013, pointe « la confrontation quotidienne à la détresse des usagers [qui] peut générer des émotions personnelles que le travailleur social doit être capable de mettre à distance pour rester professionnel » (Lodewick et al., 2013). Dans cette étude, ils incluent la charge émotionnelle comme étant un indicateur de la charge de travail.

Rappelons plutôt deux fois qu'une que comme le souligne Augustine : *« Trop d'émotions retenues à un moment donné, ben t'explores en fait tout simplement. Et comme t'as pas la place pour les jeter, ou les déposer ou même les cracher et ben tu t'en vas ! »* Entretien avec Augustine. C'est son explication du turnover et du burnout, rejoignant les facteurs psychosociaux de la souffrance au travail évoqués par de nombreux chercheurs.

Jeantet le rappelle : « l'individu ne peut pas soutenir constamment et dans la durée une forte implication émotionnelle sans surcharge » (2021, p. 172).

Certains CPAS déplorent une pénurie d'A.S. (à Bruxelles), « un turnover important des professionnels et une difficulté de recrutement (Vandemeulebroucke, 2021, p. 17). Remettant en cause la formation des travailleurs sociaux, pas assez préparés au travail en CPAS. Si bien entendu, il y a des facteurs externes qui jouent, nous postulons que les CPAS devraient en analyser les causes plus profondes, internes à l'organisation du travail ainsi que la charge émotionnelle pour résoudre ces dysfonctionnements et par là, agir sur la souffrance exprimée dans les discours et grève des A.S. Afin de garder leurs A.S. et de favoriser le bien-être au travail.

Il nous semble donc primordial d'investiguer cet aspect du travail des A.S. de CPAS, plus encore de le reconnaître et de ne pas l'entrevoir comme étant à la seule charge du travailleur.

Donner le temps et des lieux dédiés à la réflexivité

Dans le même ordre d'idée que le point précédent, nous avons été surprises que les réunions soient centrées sur l'organisationnel et non sur l'analyse collective de situations problématiques, sur la clinique du travail social.

Nous conseillons l'instauration de véritables espaces dédiés internes à l'institution ainsi que la valorisation des supervisions pour que les A.S. puissent y prendre le temps de réfléchir, pour permettre « *la remise en perspective de ce qu'[ils font] tous les jours. Pour permettre de trouver un sens et aussi de sortir un peu la tête des dossiers, de la législation, des échéances à tenir* », comme le suggèrent Orlane et d'autres travailleurs interrogés dans le cadre de cette étude.

La réflexivité sur les pratiques professionnelles est nécessaire et indispensable dans les métiers exigeant une implication émotionnelle et un travail émotionnel, « cela nécessite également une confiance qui ne peut pas se décréter, ainsi qu'une capacité collective à écouter et à parler de ses émotions qui repose sur, et entraîne, des compétences individuelles » (Jeantet, 2021, p. 172).

Groupe de paroles, groupe d'analyse de pratiques peuvent être mis en place pour « favoriser l'expression par une série de dispositifs et véritablement travaillée » (Jeantet, 2021, p. 173). Mais aussi pour que les travailleurs soient « encouragés à surprendre la dissimulation des émotions et la nécessaire maîtrise de soi, à retirer leur masque et à dire ce qu'ils ont sur le cœur » (Jeantet, 2021, p.173). Si ces dispositifs peuvent aussi comporter des risques tels que le renforcement de la norme de la neutralité ou la limitation de l'expression des émotions à ces espaces-là, de nombreux bénéfices peuvent en être retirés comme « le renforcement des liens et du groupe comme support et comme tiers » (Jeantet, 2021, p.173).

Nous insistons sur le fait qu'il faut donner du temps **et** des espaces dédiés, l'un n'allant pas sans les autres. Afin que malgré les choses à faire, les contacts à prendre, les dossiers à rentrer, les intervenants puissent prendre soin d'eux, et en ressortir « *plus légers et mieux, un peu plus armés aussi pour des situations similaires ou pour continuer d'avancer avec cette personne avec qui, peut-être, on a difficile, l'un et l'autre, de travailler ensemble ou d'avancer. [...] Pour se rendre compte que c'était un temps précieux mais un temps nécessaire* ». (Entretien avec Chloé).

Nous recommandons de donner du temps pour réfléchir individuellement et collectivement sur leurs pratiques, leurs difficultés et sur leurs ressentis. Afin que cela ne retombe pas à la charge du collectif de travail pendant les moments informels.

Construire les réseaux pour tisser des liens entre l'associatif et les CPAS

L'image des CPAS est mauvaise : collaboration illégale avec les services de police, intrusion dans la vie des bénéficiaires, contrôle accru, suspicion de fraude... Clélia nous parlait de la réputation des CPAS et « d'une image de grand méchant loup » qui nuisait parfois à la qualité du travail de collaboration entre les CPAS et l'associatif.

Nous remarquons cependant que les CPAS tirent la sonnette d'alarme depuis de nombreuses années et dénoncent leurs propres dérives sans être entendus (à défaut d'être écoutés) par les pouvoirs publics. Revendications et actions de grève se multiplient, les travailleurs sociaux de CPAS peinent pourtant à faire entendre leurs voix pour que ce « travail à la chaîne » cesse. Les lignes tendent à bouger : le 19 avril dernier, La Ligue des droits humains, l'aDAS, le Collectif Solidarité contre l'Exclusion et toutes une série d'autres associations ont revendiqué « une refonte du droit à l'intégration sociale, précisément une réforme de la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale ». L'objectif étant de rendre le droit à l'intégration sociale et à l'aide sociale « plus homogène et plus juste » (Thollot, 2023). Quelques jours plus tard, le front commun syndical (CSC, CGSP, SLFP) a déposé un préavis de grève, afin de protester contre les conditions de travail déplorables que les travailleurs sociaux subissent.

Comme le précise Luc Vandormael, « si les CPAS s'écroulent, c'est le dernier filet de protection sociale, la dernière possibilité de rebond dans la vie, qui tombe avec eux. Alors, devons-nous continuer à observer le déluge s'abattre ? Ce choix sociétal n'appartient pas aux CPAS » (L'Hoost & Xhaufaire, 2023).

Dans l'intérêt des bénéficiaires, nous postulons qu'un travail de construction des réseaux pourrait aider à faire entendre la voix de tous et toutes : usagers, A.S., et monde associatif et ainsi renforcer le « bottum up ».

Cela pourrait couvrir au moins les objectifs suivants :

- Changer l'image et le regard porté sur les CPAS dont souffrent les A.S.,
- Permettre aux travailleurs de trouver rapidement des ressources externes et spécialisées,
- Lutter ensemble contre le non-recours aux droits, car « l'accès aux droits ne pourra néanmoins être complet que si les CPAS réalisent un travail transversal

qui intègre la collaboration en réseau avec l'associatif» (Commission communautaire commune, 2017),

- Développer le regard critique de chaque partie et créer une alliance entre les travailleurs sociaux.

Autrement dit, donner à voir les réalités des CPAS et de l'associatif, échanger les pratiques, redonner du souffle, décroisonner les CPAS, faire en sorte d'éviter le fonctionnement en vase clos, et éviter le sentiment de solitude des A.S. de CPAS.

Pour conclure, ces trois recommandations ne sont bien évidemment pas miraculeuses et tout montre dans les faits qu'un réel travail de fond doit être mené mais nous pensons qu'elles pourraient, à tout le moins, avoir des effets positifs sur le bien-être au travail dans les CPAS et in fine sur l'accompagnement et la défense des droits des bénéficiaires des CPAS.

À présent, il est temps d'achever notre travail et de conclure avant de quitter notre lecteur.

Conclusion

C'est à partir de cette question de recherche : « Comment les assistants sociaux des Centres Publics d'Action Sociale arbitrent-ils les contraintes institutionnelles et les exigences d'implication émotionnelle dans l'accompagnement des bénéficiaires ? » que nous nous sommes lancés dans une étude sur cette partie invisible du travail social.

En partant du postulat proposé par Benelli et Modak, qui considèrent l'existence d'une économie émotionnelle ayant un coût et assumée par les assistants sociaux et les assistantes sociales (Benelli & Modak, 2010), nous avons tenté de visibiliser l'implication émotionnelle et relationnelle nécessaire au travail social.

Pour ce faire, nous avons longuement présenté les éléments de contexte, incontournables à la bonne compréhension de notre objet de recherche : nous avons rappelé les origines du travail social, précisé la particularité de cette profession qui articule la « compréhension intellectuelle et affective » (De Robertis) et la norme émotionnelle de la « bonne distance »/ « juste proximité ». Puis, nous nous sommes arrêtés sur le changement de paradigme qui a bouleversé la pratique et l'évolution des émotions au travail, de la proscription à la prescription.

Nous avons mobilisé les théories pour repérer ce qui se trouve entre la proscription et la prescription des émotions au travail, entre les contraintes institutionnelles et la nécessaire implication émotionnelle ; autrement dit, l'arbitrage réalisé par les travailleurs. De la sociologie des émotions, nous avons utilisé le « travail émotionnel » d'Hochschild et de sa critique par Christophe Dejours, nous amenant dans un angle plus clinique. En passant par cet angle, nous avons rappelé que le travail peut être analysé par le prisme du plaisir et de la souffrance, que le travailleur tente de « bien faire » son métier et que s'il en est empêché, il s'en défend.

Alors, nous avons érigé nos points d'attention pour baliser notre recherche. Il nous fallait être particulièrement attentifs aux contraintes institutionnelles, aux manifestations de l'implication émotionnelle des A.S. rencontrés, à la « norme émotionnelle » prescrite et réelle, au « travail émotionnel » réalisé et à la souffrance qui pouvait y être liée.

Afin de déceler les points d'appui sur lesquels s'effectue cet arbitrage entre contraintes institutionnelles et implication émotionnelle, nous avons fait le choix de nous inscrire dans une démarche qualitative en interrogeant les A.S. de CPAS via des entretiens semi-directifs inspirés de la méthode compréhensive de Kaufmann. Comme support à notre exploration des points d'attention, nous avons demandé aux dix A.S. de CPAS de nous relater un événement ayant

suscité leurs émotions dans une intervention avec un bénéficiaire afin de percevoir le réel de l'activité. En parallèle, nous avons aussi questionné quatre acteurs les entourant pour tenter de faire ressortir le prescrit.

Ensuite, nous avons procédé à une analyse thématique de nos données.

De cette analyse, il ressort que la question des émotions en CPAS nous invite à prendre en compte que les différents niveaux, individuel, relationnel, collectif, organisationnel, sociétal, politique sont touchés et peuvent être analysés par ce prisme aussi particulier que complexe.

Les trois tensions majeures identifiées par les A.S. sont liées les unes aux autres et montrent cette intrication :

Ces A.S. de CPAS, dont les effectifs n'ont pratiquement pas augmenté, ont subi de plein fouet les crises successives avec pour résultat une hausse du nombre des bénéficiaires, une complexification de leurs situations, un accroissement de la charge de travail reportée sur le collectif de travail déjà fragilisé par le turnover, le burnout et l'absentéisme. En définitive, les A.S. disent manquer de temps et c'est pour eux un obstacle à la construction d'une relation de confiance, alors que le temps est nécessaire à cette relation de confiance. Ils dénoncent la relation à l'argent, « le CPAS n'est pas un Bancontact » mais lorsque l'A.S., par manque de temps pour la relation et la guidance sociale, devient incapable d'aider autrement que par l'argent, cela finit par renforcer l'ambivalence de la posture de l'AS de CPAS entre aide et contrôle. Le travailleur est pris dans un cercle délétère tant individuellement que relationnellement : le contrôle accru entraîne plus de suspicion, détruit les maigres possibilités d'une relation de confiance, renforce la charge de travail, et est justifié par l'enjeu de l'argent public.

De plus, les contraintes internes et externes à l'institution laissent peu de place à l'implication émotionnelle et encore moins à la régulation des émotions encourues dans l'exercice de la fonction. Politisation des décisions, difficulté à mener une enquête sociale avec ses balises législatives, tenir les délais légaux tout en faisant face à une lourde charge administrative et à un cadre d'action vaste, sans compter les cercles vicieux administratifs, les réseaux saturés et le manque de disponibilité.

Alors, pour arbitrer entre contraintes et implication émotionnelle, les A.S. sont leurs premières ressources : ils tentent de prendre du recul, s'appuient sur leur expérience professionnelle, sur les acquis des études, parfois sur leurs valeurs. Si ce premier arbitrage échoue, ils se tournent

vers la hiérarchie en se heurtant à un décalage pratico-pratique et c'est alors le collectif de travail qui supporte la charge de la régulation émotionnelle. Sans réunion pour parler « clinique » des situations difficiles, c'est dans l'informel que les A.S. se réajustent, « font descendre la pression », discutent. Dans des situations plus graves, où l'arbitrage ne peut se faire en interne, le soutien externe est trouvé via le réseau, la supervision, ou de l'aide psychologique individuelle.

Dès lors, notre étude montre qu'il est nécessaire d'adopter un regard admettant la complexité des émotions dans le travail des A.S. et que c'est une voie d'entrée pour comprendre le malaise qui règne dans ces institutions.

Sans reconnaissance du travail émotionnel, sans lieux dédiés pour extérioriser les émotions et les ressentis, c'est tout un pan du réel qui est invisibilisé et ignoré par l'institution, qui, implicitement, fait miroiter qu'un travail bien fait peut se réduire à un travail administratif et enjoint les A.S. à gérer par eux-mêmes. À partir de cela, trois thèmes ont émergé : le sentiment d'être une « machine à dossier », l'aspect émotionnel est à la charge du collectif et l'utilité de l'émotion dans la relation en travail social.

Si notre étude dépeint un tableau sombre de l'activité en CPAS, elle ne fait finalement que confirmer la situation actuelle, dénoncée par les travailleurs de ces institutions et les observateurs.

Enfin, nous suggérons que pour agir favorablement sur tous les niveaux d'analyse, il serait nécessaire de sonder et de reconnaître l'aspect émotionnel en CPAS, de rendre du temps et de consacrer de véritables lieux de réflexivité et pour finir de miser sur la construction de réseaux solides entre les CPAS et l'associatif.

Bibliographie

- Arnal, C. (2015). Professionnaliser ses émotions : Une injonction qui divise. Les maraudes parisiennes auprès des sans-abris. *La nouvelle revue du travail*, 6.
<https://journals.openedition.org/nrt/2074>
- Boujut, S. (2005). Le travail comme relation de service ou la gestion des émotions comme compétence professionnelle. *Déviance et société*, 29(2), 141-153. <https://www.cairn.info/revue-deviance-et-societe-2005-2-page-141.htm>
- Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'école de Paris du management*, 99(1), 23. <https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023>
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux* (Nouvelle éd.). la Découverte.
- Coenen, M.-T. (2013). *La formation des travailleurs sociaux : Une histoire d'école !* Carhop.
https://www.carhop.be/images/Histoire_ecole_1_MTC_2013.pdf
- Coenen, R. (2020). La bonne présence plutôt que la juste distance. *Observatoire*, 102, 12-16.
- Commission communautaire commune. (2017). *Regards croisés Rapport Bruxellois sur l'état de la pauvreté*. Observatoire de la santé et du social Bruxelles-Capitale. https://www.ccc-ggc.brussels/sites/default/files/documents/graphics/rapport-pauvrete/regard_croises_2016.pdf
- Debeil, S., Pasaro, A., & Roland, V. (2021). Les effets de la crise sur les bénéficiaires et l'accompagnement social—CPAS de Quaregnon. *L'Observatoire*, 105, 20-25.
- de Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : L'idéologie gestionnaire. *EMPAN*, 61, 30-35. <https://www.cairn.info/revue-empan-2006-1-page-30.htm>
- Dejours, C. (2014). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale* (Éd. augmentée d'une préface et d'une postface). Éd. Points.
- Dejours, C. (2016). *Travail vivant II: Travail et émancipation*. Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2022). Que faire de l'inconscient dans le travail émotionnel ? Dans R. Bercot, A. Jeantet, & A. Tcholakova (Éds.), *Émotions, travail et sciences sociales* (Première édition, p. 51-64). Octarés Éditions.

- Dubasque, D. (2022). Comment la crise liée au Covid-19 a bouleversé les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux et posé la question de leur devenir: *Vie sociale*, n° 37(1), 37-49.
<https://doi.org/10.3917/vsoc.221.0037>
- Fortino, S., Jeantet, A., & Tcholakova, A. (2015). Émotions au travail, travail des émotions. *La nouvelle revue du travail*, 6. <http://journals.openedition.org/nrt/2071>
- Franssen, A. (2005). État social actif et métamorphoses des identités professionnelles. *Pensée plurielle*, 2(10), 137-147. <https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2005-2-page-137.htm>
- Gonin, A., Grenier, J., & Lapierre, J.-A. (2014). La souffrance éthique au travail : L'éthique du care comme cadre d'analyse critique et comme prospective dans le champ de la santé et des services sociaux. *Reflets*, 19(2), 85-110. <https://doi.org/10.7202/1021181ar>
- Grimard, C., Sigouin, J., Hamisultane, S., & MacDonald, S.-A. (2021). Émotions et intervention sociale : Naviguer entre valeurs, éthique et techno-bureaucratie. *Intervention*, 154, 113.
<https://doi.org/10.7202/1088311ar>
- Haut Conseil du Travail social. (2021). *Les effets de la crise « COVID-19 » sur les pratiques des travailleurs sociaux : Aspects éthiques et déontologiques*.
<https://www.anas.fr/attachment/2106012/>
- Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 1(9). <https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-19.htm>
- Hochschild, A. R. (2017). *Le prix des sentiments : Au cœur du travail émotionnel* (S. Fournet-Fayas & C. Thomé, Trad.; La découverte).
- Benelli, N., & Modak, M. (2010). Analyser un objet invisible : Le travail du Care. *Revue française de sociologie*, 51(1), 39-60. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2010-1-page-39.htm>
- Berger, J.-M. (2016). *Quand les assistants sociaux façonnent les C.P.A.S.* FEWASC.
http://www.fewasc.be/publications/Congres2016/Quand_les_assistants_sociaux_faconnent_les_CPAS.pdf

- Bonnemé, R. (2023, avril 25). 19 CPAS bruxellois « au bord du gouffre » se mettent en grève aujourd'hui. *Belga*. <https://www.rtb.be/article/19-cpas-bruxellois-au-bord-du-gouffre-se-mettent-en-greve-aujourd-hui-11188334>
- Coenen, M.-T. (2013). *La formation des travailleurs sociaux : Une histoire d'école !* Carhop. https://www.carhop.be/images/Histoire_ecole_1_MTC_2013.pdf
- Dagot, L., & Perié, O. (2014). Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de Care en centre d'appel. *Le travail Humain*, 77(2), 155-175. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2014-2-page-155.htm>
- Debeil, S., Pasaro, A., & Roland, V. (2021). Les effets de la crise sur les bénéficiaires et l'accompagnement social—CPAS de Quaregnon. *L'Observatoire*, 105, 20-25.
- Dubasque, D. (2022). Comment la crise liée au Covid-19 a bouleversé les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux et posé la question de leur devenir: *Vie sociale*, n° 37(1), 37-49. <https://doi.org/10.3917/vsoc.221.0037>
- Haut Conseil du Travail social. (2021). *Les effets de la crise « COVID-19 » sur les pratiques des travailleurs sociaux : Aspects éthiques et déontologiques*. <https://www.anas.fr/attachment/2106012/>
- Karsz, S. (2011). *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique* (2e éd. rev. et augmentée). Dunod.
- Kaufmann, J.-C., & Singly, F. de. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd). Armand Colin.
- L'Hoost, M. (2023, mai 2). *Exclusion des chômeurs de plus de 2 ans : Quelles conséquences pour les CPAS wallons...et les personnes concernées ? [Communiqué de presse]*. Union des villes et communes de Wallonie. <https://www.uvcw.be/aide-sociale/communiques-presse/art-8149>
- L'Hoost, M., & Xhaufaire, S. (2023, mars 23). *AG de la Fédération des CPAS wallons : Entre appel au secours, appels à l'équipe et appels à projets [Communiqué de presse]*. Union des villes et communes de Wallonie. <https://www.uvcw.be/aide-sociale/communiques-presse/art-8082>
- Maisin, C., Damhuis, L., & Serré, A. (2020). La crise n'est pas que sanitaire: *La Revue Nouvelle*, N° 3(3), 80-85. <https://doi.org/10.3917/m.203.0080>

- Matthey, L. (2005). Éthique, politique et esthétique du terrain : Cinq figures de l'entretien compréhensif. *Cybergeo*. <https://doi.org/10.4000/cybergeo.3426>
- Melchior, J.-P. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, n° 167(5), 123-130. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0123>
- Melou, F., & Dagot, L. (2018). La mise à distance dans le travail social : Effets sur l'épuisement émotionnel. *Sociétés et jeunesses en difficulté*, 21. <http://journals.openedition.org/sejed/9325>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd). A. Colin.
- Pasquier, A., & Pedinielli, J.-L. (2010). Étude exploratoire des relations entre conscience émotionnelle, partage social des émotions, états anxieux et états dépressifs. *L'Encéphale*, 36, D97-D104. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2009.01.007>
- Thollot, A. (2023, avril 26). *Une marche pour réformer la loi concernant le droit à l'intégration sociale*. Conseil Bruxellois de coordination sociopolitique. <https://cbcs.be/une-marche-pour-reformer-la-loi-concernant-le-droit-a-lintegration-sociale/>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.
- Vandeveldde-Rougale. (2021). Délirer la parole : L'entretien socioclinique de recherche. Dans J. Cultiaux, P. Fugier, & X. Léon, *Démarches cliniques et émancipation : Posture, méthodes et dispositifs* (p. 27-38). l'Harmattan.
- Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 1(9). <https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-99.htm>
- Jeantet, A. (2018). *Les émotions au travail* (CNRS Editions).
- Jeantet, A. (2021). *Les émotions au travail*. CNRS Editions.
- Legrand, M. (2021). CPAS. Sauve-qui-peut. *Alter échos*, 498, 3.
- Lodewick, P., Burion, C., & Laloy, D. (2013). *Le bien-être des travailleurs de l'insertion socioprofessionnelle à Bruxelles*. Fonds de la Formation Continue des travailleurs de l'ISP bruxelloise (FFCISP). https://www.researchgate.net/publication/280512745_LODEWICK_P_BURION_C_LALOY

- _D_2013_Le_bienetre_des_travailleurs_de_l%27insertion_socioprofessionnelle_a_Bruxelles_Fonds_de_la_Formation_Continue_des_travailleurs_de_l%27ISP_bruxelloise_FFCISP
- Maes, R. (2013). Du mal-être des travailleurs sociaux à l'État social actif : Quelles grilles d'analyse ? : *Pensée plurielle*, n° 32(1), 73-81. <https://doi.org/10.3917/pp.032.0073>
- Maisin, C., Damhuis, L., & Serré, A. (2020). La crise n'est pas que sanitaire: *La Revue Nouvelle*, N° 3(3), 80-85. <https://doi.org/10.3917/rn.203.0080>
- Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 99-110. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/nrp.010.0099>
- Molinier, P. (2020). *Le travail du care*. Dispute.
- Molinier, P., & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : Approches cliniques. *Travail et emploi*, 129, 51-66. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>
- Mormont, M. (2021). Histoire des CPAS en quelques jalons. *Alter échos*, 498, 21.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Ravon, B., & Ion, J. (2012). *Les travailleurs sociaux* (8e éd). La Découverte.
- SES-ENS (Réalisateur). (2017). *L'expérience émotionnelle des travailleurs sociaux-Nicolas Amadio*[Vidéo en ligne]. http://video.ens-lyon.fr/eduscol-ses/2017/2017-11-06_amadio_partie3.mp4
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 1(9). <https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-9.htm>
- Soares, A. (2022). Pour une sociologie avec les émotions : L'état des connaissances sur le travail émotionnel. Dans R. Bercot, A. Jeantet, & A. Tcholakova, *Émotions, travail et sciences sociales* (Première édition, p. 65-84). Octarés Éditions.
- Tholomé, C., Bernard, J., & Amadio, N. (2017, décembre 4). *La sociologie des émotions autour des travaux d'Arlie Hochschild*. Ressources en sciences économiques et sociales. <http://ses.ens-lyon.fr/articles/la-sociologie-des-emotions-autour-des-travaux-d-arlie-hochschild#section-3>
- Union des Villes et Communes de Wallonie. (2023). *Le centre public d'action sociale : Son fonctionnement*. <https://www.uvcw.be/aide-sociale/focus/art-2397>

Union professionnelle Francophone & des Assistants Sociaux. (1985). *Code de déontologie belge francophone des assistants sociaux*.

http://www.comitedevigilance.be/IMG/pdf/code_belge_AS.pdf

Vandemeulebroucke, M. (2021). La bureaucratie prend la place du travail social. *Alter échos*, 498, 16-20.

Vandeveldel-Rougale. (2021). Délivrer la parole : L'entretien socioclinique de recherche. Dans J. Cultiaux, P. Fugier, & X. Léon, *Démarches cliniques et émancipation : Posture, méthodes et dispositifs* (p. 27-38). l'Harmattan.

Annexes

Annexe 1 : Le travail social en contexte de crise sanitaire

La pandémie de COVID-19 a eu de nombreux effets sur le travail social et sur les travailleurs sociaux. Avant cette crise sanitaire, certains travailleurs sociaux tiraient déjà la sonnette d'alarme : inégalités sociales et précarisation croissantes, inaccessibilité des services sociaux, non-recours, procédures lourdes, sentiments de mal faire son travail, de ne plus avoir le temps, de ne plus prendre soin...

Si les soignants ont été et sont toujours fortement éprouvés par cette crise, les travailleurs sociaux n'ont pas été épargnés dans leur pratique. En effet, les personnes les plus vulnérables ont vu leur quotidien se complexifier (Dubasque, 2022) et les inégalités sociales se sont accrues. Christine Mahy, secrétaire générale du Réseau Wallon de lutte contre la pauvreté, a souvent évoqué le fait que la crise sanitaire a eu un «effet de loupe grossissante sur des problématiques sociales préexistantes».

Les services sociaux wallons ont dû se réorganiser pour répondre à l'ordonnance prescrivant la suspension « de toutes les activités et/ou actions en présentiel [et le] report de tous les entretiens en vis-à-vis, tout en maintenant la possibilité pour les bénéficiaires de prendre un contact ou de bénéficier d'un entretien à distance (via téléphone ou autres éventuels outils technologiques disponibles), pour les situations qui le permettraient ou le nécessiteraient [...]»(Maisin et al., 2020). À Bruxelles, en revanche, le mot d'ordre était de maintenir l'activité et l'accessibilité des services de première ligne.

Il fallait alors pour les professionnels faire face à des injonctions paradoxales telles que maintenir le lien à distance ou décider de laisser ouverts ou fermés les services. Ces injonctions ont suscité une «tension éthique forte dans le chef des professionnels, confrontés à un difficile arbitrage entre la nécessité de se protéger, soi et ses proches, de la maladie et continuer à aller vers les publics les plus fragiles, comme leurs missions l'indiquent » (Maisin et al., 2020).

Pour les services sociaux qui sont passés en télétravail, les effets positifs et négatifs ont été nombreux comme nous l'observerons ci-après.

Maintenir le lien à distance : le télétravail

La pratique du télétravail a été imposée dans les services tels que les CPAS, laissant sur le carreau les bénéficiaires ne disposant pas des capacités numériques, ceux qui préfèrent

s'exprimer face à un individu, ceux qui ne recourent pas à leurs droits. Le télétravail en travail social a eu de nombreux effets :

- Sentiment d'interactions incomplètes par le manque de non verbal, les micro-expressions du visage, les postures, les regards ;
- Manque d'un climat propice à la relation de confiance, aux confidences, contact à distance ou port du masque, distance sanitaire ;
- Aide apportée est « limitée », souvent ciblée sur la demande directe du bénéficiaire et donc perte de la vue « globale » de la situation du bénéficiaire ;
- Complexification des premières rencontres avec un bénéficiaire et entrave à la construction d'une relation de confiance ;
- Travail social vs travail administratif : perte de la « substance », de ce qui fait le travail social et qui passe par le non verbal, le ressenti, la compréhension affective (Debeil et al., 2021).

Un sentiment paradoxal s'est installé chez les travailleurs sociaux concernés: ils avaient l'impression que le télétravail leur permettait d'être plus efficaces, plus rapide dans l'intervention, tout en perdant l'aspect qualitatif de la relation avec le bénéficiaire.

Dans la réédition de son ouvrage en 2021, Aurélie Jeantet intègre la crise COVID-19 et résume tout ceci en pointant que ce qui manque fondamentalement, c'est le corps. Et le justifie avec trois éléments manquant dans le télétravail :

- Le corps et la coprésence dans les relations, affectant leur qualité et parfois le sens de l'activité
- Le partage spatial et objectif, le sentiment d'appartenance et la pertinence de l'action
- L'accessibilité et la disponibilité physique dans la possibilité du travail collectif.(Jeantet, 2021, p.210)

Les travailleurs et particulièrement les travailleurs sociaux, ne sont pas seulement des acteurs rationnels mais aussi des sujets sensibles s'exprimant à travers de multiples canaux qui ont été entravés par la virtualité imposée dans le contexte COVID-19. Jeantet montre également que l'absence ou la virtualisation des relations a été douloureuse pour les professionnels du

relationnel alors que l'essence de leur travail est «d'adapter le service rendu à la demande et aux caractéristiques des personnes qui en sont destinataires» (2021, p. 211). C'est finalement le rapport au réel, aux autres et à soi qui peut être affecté par le télétravail et dans une plus forte mesure lorsqu'il s'agit d'un travail relationnel.

En contrepartie, pour beaucoup de professionnels du soin, le contexte pandémique les a forcés à composer leur métier dans un contexte émotionnel inédit où personne n'était épargné par les émotions collectives et où plus que jamais il fallait faire avec ses émotions propres.

Les émotions de la crise sanitaire

Comme nous l'avons évoqué dans le point précédent, pour les professionnels de la relation d'aide et de soins, le contexte de crise sanitaire et ses effets ont encore un peu plus ébranlé les manières de vivre et d'utiliser ses émotions. Plus que jamais auparavant, les émotions se vivaient, s'affichaient, se travaillaient. Les émotions étaient sur le devant de la scène; qu'elles soient primaires: la peur de la mort, de la maladie, du lendemain, la tristesse de la perte, la colère... Ou des émotions plus complexes: l'angoisse, la honte, le désarroi des soignants et leur impuissance face à un virus inconnu et ravageur. Qui n'a pas en tête, les images du début de la crise sanitaire, montrant des soignants témoignant leurs colères dans une haie du déshonneur, déroulée au passage de la voiture de l'ex Première ministre Sophie Wilmès se rendant à l'hôpital universitaire Saint-Pierre ? Ou encore, les reportages montrant le personnel soignant des hôpitaux et de maisons de repos craquer avec pudeur devant l'objectif de la caméra, se cachant aussitôt pour ne pas manquer à l'injonction de la distance professionnelle ?

Au point qu'en octobre 2020, l'AVIQ a lancé une campagne de soutien à destination des professionnels « Covid-19. Ne masquez pas vos émotions » renvoyant vers les dispositifs mis en place pour accompagner ces professionnels dans la crise sanitaire.

En France, le Haut Conseil du Travail Social a réaffirmé la place de l'éthique et de la déontologie dans le métier en publiant un rapport en janvier 2021, sur les impacts dans la pratique professionnelle, accompagné de recommandations. On trouve dans ce document hormis les tensions éthiques, de nombreuses évocations de la question des émotions. La sixième recommandation « Maîtriser et prendre en compte les émotions » est développée comme suit :

« En situation de crise, toute personne est affectée et doit faire face à ses émotions personnelles ou partagées avec d'autres. Celles-ci, lorsqu'elles sont niées ou non

identifiées, peuvent conduire à des prises de décision et des positionnements professionnels non maîtrisés. Des instances avec des temps et des interlocuteurs dédiés, pourraient se développer permettant ainsi à chacun de pouvoir "prendre du recul" et de répondre de manière distanciée. »(Haut Conseil du Travail social, 2021)

Si nous remarquons que la finalité se réfère encore à la distance professionnelle, cette recommandation a le mérite de faire une place véritable à la prise en compte des émotions qui est apparue essentielle au travers de la crise sanitaire.

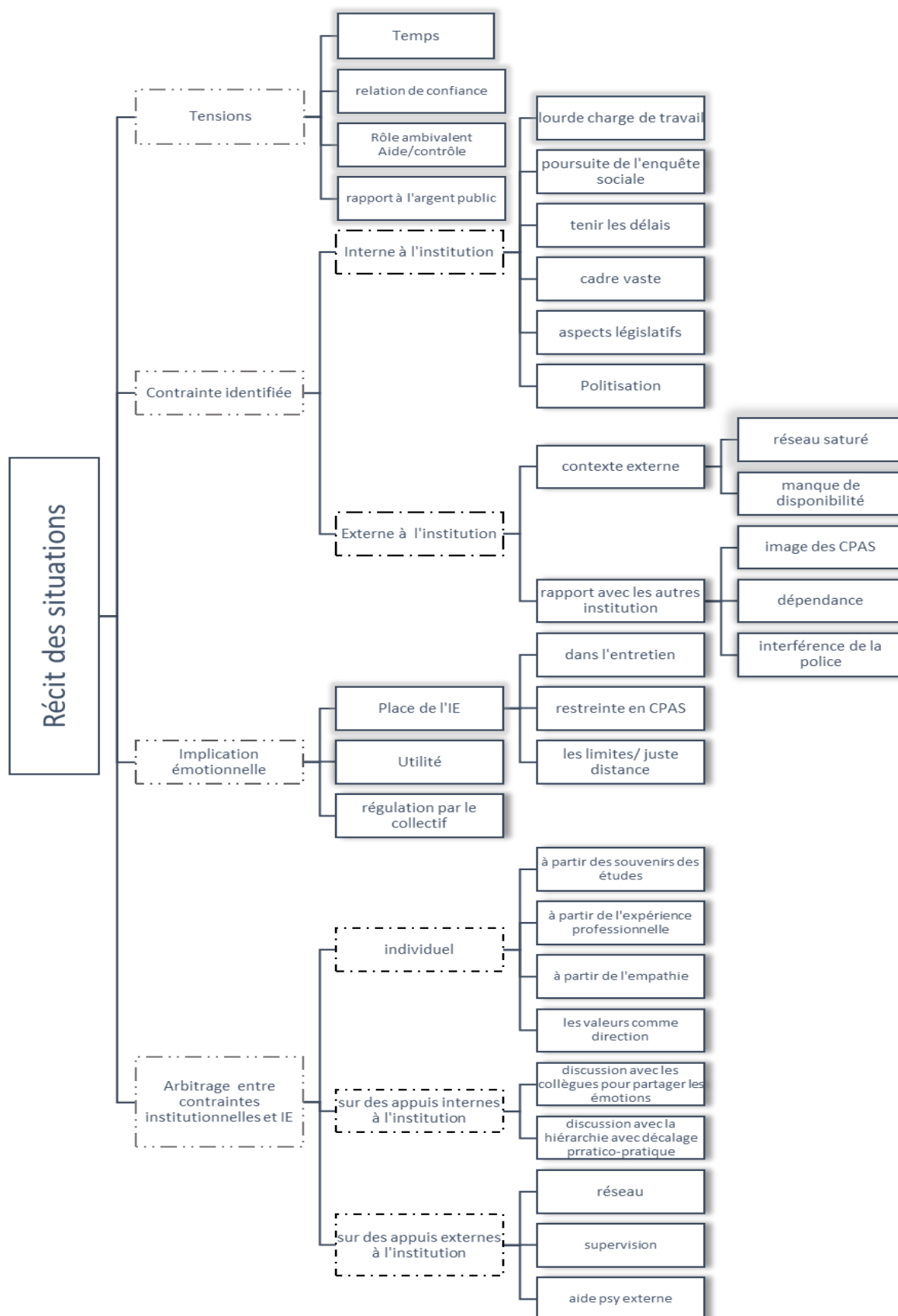
Annexe 2 : Tableau reprenant les dimensions et indicateurs de nos concepts principaux

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Contrainte institutionnelle	Prescriptions du travail Prescriptions émotionnelles	Temps Conditions de travail Ressources Espace d'échange informel Espace d'échange formel Formation en gestion des émotions
Implication émotionnelle envers le bénéficiaire	Gestion émotionnelle Expression émotionnelle	Mention de la bonne distance Modification émotionnelle
Éthique	Principe personnel Principe professionnel Références déontologiques	Valeurs
Travail émotionnel	Corporel Cognitif Surface Profondeur	Respiration Objet de rappel Penser être chez soi Penser qu'on est face à quelqu'un d'autre Afficher une autre émotion que celle ressentie (Invisible ?)
Genre	Homme/femme	Homme/femme

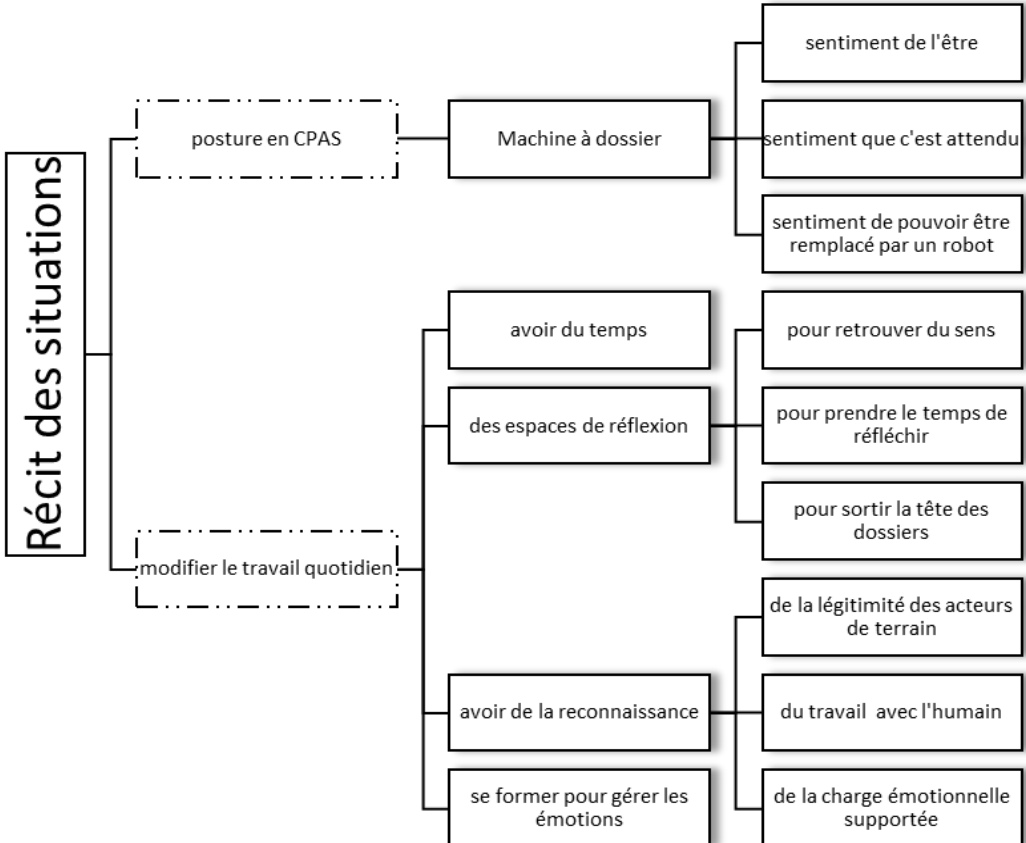
Annexe 3 Guide d'entretien acteurs de CPAS

1. On dit souvent que les Cpas sont de grosses machines. Y-a-t-il de la place là-dedans pour autre chose que de la technicité, de la rationalité ?
2. On dit souvent que les AS travaillent avec « de l'humain ». Cette réalité professionnelle n'amène-t-elle pas, de facto, le vécu et peut-être l'expression de sentiments, d'émotions ?
3. Dans votre Cpas, les AS ont-ils, elles, le droit d'être dans le désarroi, dans la colère, dans la tristesse, dans la joie,... face à une personne ou face à un dossier ?
4. Auriez-vous un ou des exemples où cela se serait passé ?
5. Quelle posture l'institution (vous) prend-t-elle face à ces professionnels qui vivent et expriment de telles émotions ?
6. Peut-on imaginer que dans une institution comme la vôtre, les émotions soient aussi un outil de travail social ?
8. Une expression revient souvent dans mes entretiens : « je suis une machine à dossier et c'est ce qu'on attend de moi ». Qu'en pensez-vous ?

Annexe 4 Arbre thématique complet



Suite de l'arbre
thématique



Légende

Rubrique et sous-rubrique



Thème et sous-thème



