

. Il est difficile au-  
jourd'hui de pen-  
ser l'Humain sans  
s'attarder sur ses  
émotions. Qui  
soit, par exemple  
bénéficiaire de  
services sociaux  
ou travailleur so-  
cial. Les travailleurs  
sociaux exercent  
un métier si singu-  
lier, confrontés à  
l'autre, à ses diffi-  
cultés, à l'atrocité  
de la précarité et  
des injustices so-  
ciales et font face  
aux émotions des  
personnes qu'ils

# Le travail émotionnel des assistants sociaux

**Maude Van Veerdegem**

Entre autres caractéristiques de Maude, on peut pointer l'observation, l'envie d'apprendre, l'envie de comprendre. Maintenant assistante sociale (en Maison de Repos), c'est tout naturellement qu'elle poursuit sa formation à la Faculté ouverte de Politique Economique et Sociale (Fopes à l'UcLouvain), histoire de bien complexifier encore sa réflexion. L'envie de réfléchir, mais aussi l'envie de partager ses réflexions autour d'une partie invisible du travail social. Au travers d'un article par exemple. Cet article qui en appelle d'autres! Un article écrit, à partir de deux expériences de stage, d'une première expérience professionnelle, mais aussi de multiples rencontres. Des expériences dont Maude ne sort pas indemne. Parce que c'est son choix. Elle n'en sort pas indemne, mais ce partage et ce passage par l'écrit la rendent aussi mieux prête à affronter le métier qu'elle a choisi.

Il est difficile aujourd'hui de penser l'Humain sans s'attarder sur ses émotions. Qu'il soit par exemple bénéficiaire de services sociaux ou travailleur social. Les travailleurs sociaux exercent un métier si singulier, confrontés à l'autre, à ses difficultés, à l'atrocité de la précarité et des injustices sociales et font face aux émotions des personnes qu'ils accompagnent mais également à leurs propres émotions. Parce que les travailleurs sociaux sont des Humains pourvus d'affects et de sentiments avant d'être des professionnels, parce qu'ils ne sont pas des robots exécuteurs de tâches, il est important qu'ils puissent eux aussi mettre au travail et penser leurs ressentis tout comme ils le font régulièrement avec les émotions des bénéficiaires.

Lorsque j'ai rédigé mon travail de fin d'études, je souhaitais explorer la question des émotions des travailleurs sociaux dans leurs interventions professionnelles parce qu'elle me semblait et me semble toujours fondamentale dans la relation à l'autre, bien que trop souvent reléguée aux coulisses du métier. À plus forte raison parce qu'il est malvenu d'exprimer ses ressentis au travail, au motif que *ce ne serait pas professionnel*. Deux observations sont venues étoffer ma réflexion. La première, quand le directeur d'un centre d'accueil pour demandeurs d'asile m'a précisé qu'en plus d'une lourde charge administrative, il fallait faire face dans le métier et particulièrement dans cette institution, à une forte charge émotionnelle, nécessitant le déploiement de *compétences émotionnelles*. Cela m'a poussée à me demander si certains travailleurs sociaux pouvaient être jugés trop sensibles au regard des prescrits émotionnels de leurs institutions ? La seconde observation porte sur le fait que la capacité à prendre de la distance, à réguler ses propres émotions a un coût pour le travailleur social.

D'emblée, il me faut préciser qu'en aucun cas il ne s'agira ici de promouvoir l'émocratie, le capitalisme affectif et encore moins de défendre le management émotionnel. Frédéric Lordon remarque qu'aujourd'hui les sciences humaines et sociales ont pris un *tournant émotionnel* (Lordon, cité dans Jeantet, 2018, p. 7). Je ne préconise pas la libre expression de l'émotion dans l'intervention professionnelle mais bien leur mise au travail dans le respect des valeurs fondamentales du métier. Je cherche à visibiliser une partie du travail social et à défendre une plus grande prise en considération de l'existence du travail émotionnel (Hochschild, 2017) des assistants sociaux. Selon moi, les questions qui se posent autour des émotions permettent de donner une piste de réponse à la souffrance des professionnels et au malaise qui existe dans certaines institutions.

### Des émotions au travail émotionnel

La littérature scientifique regorge de publications concernant les émotions, les sentiments, les humeurs et les affects. Les définitions sont nombreuses, complexes et polysémiques. Elles dépendent du champ d'observation choisi et font l'objet de nombreuses théories et controverses. Comme le souligne le sociologue Nicolas Amadio, certains auteurs, comme Klaus Sherer, entendent les émotions comme des *phénomènes émotionnels* ayant un caractère universel pour tous les individus. D'autres, comme David Le Breton, regardent les

émotions comme des *éprouvés signifiants* non transposables d'un individu à un autre. (SES - ENS, 2017).

Pour reprendre la classification de Paul Ekman, il existe des émotions de base telles que la joie, la surprise, la colère, la tristesse, le dégoût ou la peur et des émotions complexes formées par la combinaison d'émotions primaires (Lotstra, 2002, p. 74) : la honte, le mépris, la culpabilité, la satisfaction, l'amusement, ... Certaines émotions sont dites positives (la joie), d'autres négatives (la colère).

De cette classification, on peut également dégager quatre rôles fondamentaux aux émotions. Elles nous indiquent une information, elles facilitent l'action, elles supportent les décisions et enfin, elles aident l'individu à s'adapter à son environnement, aux situations qu'il rencontre (Mikolajczak, 2020b, p. 13-36). Si de prime abord tout un chacun reconnaît la dimension psychologique des émotions force est d'en constater la dimension sociale. La dichotomie qui oppose la raison aux émotions depuis l'Antiquité est persistante et a conduit à la relégation des émotions au seul domaine de la psychologie.

Longtemps boudées par la sociologie, dans un souci de neutralisation de la subjectivité, il aura fallu attendre 1986 pour que soit officiellement reconnue la sociologie des émotions aux États-Unis et encore plus longtemps pour qu'elle soit reconnue dans les pays francophones. Arlie Russel Hochschild est une pionnière de cette branche particulière de la sociologie. Dans une perspective interactionniste, elle a osé proposer une nouvelle approche des émotions comme véritables objets d'études. En se basant sur les travaux de Freud, Goffman, Gerth et Mills, Arlie Hochschild s'intéresse à l'organisation sociale des expériences émotionnelles, à la gestion des émotions dans la sphère privée, dans le cadre du travail ainsi qu'à leurs usages commerciaux. Elle se penche également sur ce que les situations engendrent chez les individus d'un point de vue plus psychologique, jusqu'à théoriser le *travail émotionnel* (Hochschild, 2003, p. 33) à partir de sa recherche initialement effectuée sur le travail des hôtesses de l'air. Ce concept de *travail émotionnel* est transposable et peut venir éclairer une facette des métiers du travail social.

### Le travail émotionnel

Lors d'une animation donnée dans une classe sur la thématique du bien-être et de la bienveillance en classe, j'ai été confrontée à la colère d'une adolescente. Pendant le cercle de parole qui devait clôturer l'animation, j'ai fait une

remarque à cette jeune fille assise à côté de moi pour tenter de récupérer son attention alors qu'elle n'écoutait pas et perturbait le groupe.

En réaction, elle a bondi de sa chaise et est allée s'asseoir ailleurs, interrompant la discussion du groupe. Lorsqu'elle n'a pas répondu aux questionnements de mes collègues et de ses pairs, j'ai pris la parole pour expliquer ce qu'il se passait. La jeune fille a répondu devant mes collègues et son groupe-classe, sur un ton virulent et en me visant personnellement. La violence de sa réaction et de ses propos m'a sidérée. Je me rappelle avoir ressenti de la colère. Sur le moment même, j'ai pensé à deux choses : garder une posture professionnelle et garder la face devant ce groupe qui attendait ma réaction. Plus précisément j'ai pensé : « Sois professionnelle, c'est une jeune ado, prends de la distance ». Dans cette situation, on peut dire que j'ai effectué un *travail émotionnel*.

Arlie Hochschild a théorisé ce concept défini comme suit : « le travail émotionnel 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. » (Hochschild, 2003, p.33).

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). Le *travail émotionnel* consiste donc en « la compréhension, l'évaluation et la gestion de ses propres émotions, ainsi que des émotions d'autrui » (Hochschild, 1983 et 1993, cité dans Soares, 2003, p. 11).

Hochschild a également établi trois caractéristiques communes aux emplois exigeant un travail émotionnel : un contact en face à face ou par téléphone entre l'employé et le public, la contrainte de produire un état émotionnel chez un tiers et 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).

### Différents degrés et types de travail émotionnel

Wharton et Erickson estiment qu'il existe différents degrés et types de travail émotionnel et que tout emploi en sollicite un certain degré : « Ce degré serait lié au fait que l'individu (client, collègue de travail, gestionnaire, etc.), avec qui la travailleuse ou le travailleur interagit, 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).

« Il existe aussi une différenciation selon les types d'émotion en cause. Le *travail émotionnel* peut être :

- a) *intégrateur*, quand l'accent est mis sur l'expression de l'amabilité, du sourire, de la gentillesse ;
- b) *dissimulateur*, quand l'expression des émotions doit chercher la neutralité ;
- c) *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). Dans la situation présentée, j'ai effectué un *travail émotionnel* de type *dissimulateur* et *intégrateur* puisque j'ai cherché avant tout à paraître calme, neutre et bienveillante pour ne pas engendrer encore plus de colère chez cette jeune fille et également à rester cohérente avec l'objectif de cette animation.

D'une manière générale, il n'est donc pas erroné d'avancer que les soignants, les travailleurs sociaux, les éducateurs fournissent constamment ce *travail émotionnel*. Mais par quoi est-il guidé ? Par ces normes intériorisées : *Prends de la distance, sois professionnel-le* ? À ceci, Hochschild répond par ce qu'elle nomme les règles de sentiments (2017, p. 77).

### Les règles de sentiments et le rappel à la règle

Que sont ces règles de sentiments ? 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.

Pour reprendre mon exemple, les propos de la jeune fille ont déclenché chez moi de la surprise et de la colère : mon ressenti effectif. Je savais pourtant que ce n'était pas ce que je devais ressentir en tant que professionnelle. On peut reconnaître les règles de sentiments « 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).

En effet, la réaction des autres individus constitue ce qu'elle appelle un *rappel à la règle* se produisant lorsqu'ils «nous demandent de répondre de nos émotions» parce que nous ne respectons pas les conventions émotionnelles (Hochschild, 2017, p. 78).

Le meilleur exemple est celui des larmes en contexte de travail. Une collègue stagiaire avait fondu en larmes lors d'une réunion d'équipe quelque peu animée. Elle n'avait pas su réaliser un *travail émotionnel* en régulant son émotion. La première réaction de mes collègues avait été bienveillante, compréhensive, soutenante. Mais dans un second temps, lorsqu'elle n'a pas pu expliquer cet *affichage émotionnel* (Hochschild, 2017, p. 77), il lui a été conseillé de réfléchir à cette situation et à sa réaction, pas seulement pour elle personnellement, mais aussi d'un point de vue plus professionnel. Dans ce cas, la réaction de l'équipe constitue un *rappel à la règle*: il n'est pas normal dans un contexte professionnel d'étaler ses émotions de la sorte sans pouvoir s'en expliquer ensuite.

À ce stade, il apparaît clairement que la régulation des émotions ou autrement dit la réalisation du *travail émotionnel* est une compétence demandée aux travailleurs sociaux puisqu'ils sont sommés de pouvoir rendre des comptes lorsque leur réaction ne se retrouve pas dans les prescrits professionnels.

### En contexte professionnel, l'opposition entre la raison et les émotions

Les penseurs de nos sociétés occidentales ont élevé la raison au-dessus de tout principe. Aujourd'hui, cette idée tenace règne dans nos représentations. L'émotion est opposée à la raison. Emmanuel Kant pensait que «l'émotion est le sentiment d'un plaisir ou d'un déplaisir actuel qui ne laisse pas le sujet parvenir à la réflexion. Dans l'émotion, l'esprit surpris par l'impression perd l'empire sur lui-même» (Kant, 1964, p.109). Les émotions entraveraient l'exercice de la rationalité, empêcheraient d'atteindre l'objectivité. Emportée par l'émotion, la réflexion se verrait compromise.

Cette dichotomie qui oppose raison et émotion est fortement ancrée dans les esprits et dans le monde du travail. Pourtant, quelle que soit l'activité effectuée

par un individu, celui-ci sera traversé par une foule d'émotions, de sentiments, de ressentis. Il en va de même dans le cadre professionnel parce que «le travail est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions» (Soares, 2003, p. 10). Néanmoins, la sociologie du travail constate que dans nos sociétés modernes, l'analyse faite du travail effectué par un individu conserve cette distinction. Comme nous le confirme Angelo Soares, sociologue du travail, «nous avons cru pendant longtemps qu'il était possible de laisser nos émotions à la porte des organisations. Enracinée dans la culture occidentale, cette vision voit une opposition entre émotion et raison et prescrit l'apprivoisement ou l'oubli des émotions pour être efficace et productif au travail. Cette rationalité cartésienne traverse aussi plusieurs analyses de différents types de travail où l'on essaie de séparer "corps" et "âme", en décortiquant chaque geste, chaque mouvement des travailleuses et des travailleurs.» (Soares, 2000, p. 1).

Omettre de prendre en compte les émotions ressenties par un travailleur revient à occulter une partie du travail qui est réalisé. Dès lors «on simplifie excessivement la complexité et l'hétérogénéité du travail et, par conséquent, on finit par sous-estimer les effets du travail sur la santé» (Soares, 2000, p. 1). Le *travail émotionnel* (Hochschild, 2017) devient un objet invisible lorsqu'on choisit de ne pas observer ou questionner les émotions des travailleurs. On constate également l'intérêt porté aux émotions dans un contexte de travail et leurs places dans les organisations. De manière générale, les émotions sont proscrites dans le cadre professionnel mais comme le souligne la sociologue Aurélie Jeantet (et Hochschild avant elle), elles peuvent aussi être prescrites lorsque le travail s'effectue au contact d'un public (Jeantet, 2003, p. 102), comme c'est le cas en travail social.

### Les émotions en travail social, un paradoxe

Travailler dans le social implique pour les professionnels d'être en contact avec un public hétérogène, bien souvent en difficulté, vulnérable et/ou précarisé. Autant de personnes rencontrées et à qui les travailleurs sociaux tentent d'offrir un soutien, un accompagnement, une aide. Autant de personnes et de situations qui bousculent les croyances et les émotions. Travailler avec l'humain ne s'improvise pas. C'est travailler avec l'autre, pour lui, dans le respect de sa singularité. C'est un travail qui exige une certaine méthodologie, une attitude, du recul. «Le travail social est exigeant en ce qu'il se doit d'offrir à chacun un espace qui puisse lui permettre d'élaborer avec l'autre quelque chose de singulier pour lui-même tout en tenant compte de l'aléatoire de la relation.

Ces moments et espaces particuliers se doivent, pour être pertinents, de tenir compte de manière significative des émotions éprouvées par chacun. Dans la relation à l'autre, ce sont donc deux humanités qui se rencontrent, se découvrent, se reconnaissent. C'est ce qui fait sens et différencie les métiers du social d'autres activités». (Association Nationale des Assistants de Service Social, 2019, p. 1).

Il est donc communément et théoriquement admis qu'il faut travailler en tenant compte des émotions des personnes bénéficiaires. Il arrive fréquemment de faire face à leurs colères, leurs désespoirs, leurs joies, leurs hontes. Et l'apprentissage forme à accueillir ces émotions, à en favoriser leurs expressions voire à en faire un outil. Par exemple, il y a dans la phase initiale de l'intervention, des méthodes de soutien qui consistent à: «[...] entrer en relation avec le [bénéficiaire] de façon à diminuer son inquiétude et à augmenter son sentiment de confiance et d'espoir; l'aider à exprimer son problème et à y réfléchir en termes de situation et d'émotions propres à ce problème; l'aider à faire le point sur ses différents besoins [...]» (Perlman, 1972, citée dans De Robertis, 2018, p. 162).

En revanche, il est souvent malvenu, pour le travailleur social, d'exprimer ses propres émotions dans un contexte professionnel parce que justement ce n'est pas professionnel. Une des règles en travail social repose sur la bonne distance que doit maintenir le travailleur social dans son intervention avec un bénéficiaire. «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).

Il faut être empathique sans tomber dans la sympathie, il faut se méfier du transfert, il faut rester objectif et neutre afin que les affects ne puissent pas colorer la relation et finalement lui porter préjudice. Cela fait partie du malaise qui peut naître au cœur d'une relation dans l'intervention et c'est bien connu dans le travail social. Autant de raisons qui pourraient pousser à croire qu'il faut nier nos émotions dans l'exercice professionnel.

### **Compréhension affective et compréhension intellectuelle**

Pourtant, Hochschild insiste sur le fait que l'émotion communique une information. En ce sens, elle a une *fonction de signal*. C'est un indice pour l'individu. (2017, p. 38). Elle ajoute que l'émotion « [...] est non seulement relié[e] à une orientation vers l'action, mais aussi à une orientation vers la cognition. » (Hochschild, 2017, p. 252).

Cristina De Robertis explique que le travailleur social utilise sa compréhension pour forger son analyse de la situation rencontrée. Il articule deux niveaux de compréhension: «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).

Cette *compréhension affective* est réelle. C'est celle qui permet de ressentir que la personne en face est en souffrance, est angoissée, c'est celle qui permet de ressentir la honte éprouvée dans une situation. Cette compréhension «permet de bâtir rapidement des hypothèses de travail». (De Robertis, 2018, p. 120). Cette capacité à ressentir les émotions d'autrui peut parfois bousculer. Les futurs assistants sociaux apprennent à les gérer petit à petit, tout au long de la formation, au travers des cours de méthodologie et directement sur le terrain durant les stages. Et ensuite dans les différentes expériences, tout au long de la vie professionnelle. Cette gestion des émotions est une compétence professionnelle comme démontré ci-après.

### **Du travail émotionnel aux compétences émotionnelles**

La conception du *travail émotionnel* d'Hochschild a eu le temps de cheminer depuis les années 80. Elle a ouvert une voie qui a offert de nouvelles perspectives d'approche des émotions au travail. Dominique Lhuillier remarque qu'un glissement s'est opéré de la proscription à la prescription des émotions dans le contexte professionnel. Elle retrace l'apparition de la notion de *compétence émotionnelle* qui avait été évoquée par le directeur du

centre d'accueil pour demandeurs d'asile. Elle explique cette émergence par la progressive «réhabilitation des émotions, y compris dans le domaine de la gestion des organisations» (2006, p. 93).

Elle poursuit l'explication de cette réhabilitation: «L'épuisement du modèle gestionnaire rationnel (qu'il prenne la forme du modèle bureaucratique ou de l'organisation scientifique du travail) laisse place à un autre modèle managérial fondé essentiellement sur la gestion des subjectivités. Ce renouvellement des orientations managériales postule que la capacité du salarié à bien gérer son rapport à lui-même et à autrui est nécessaire pour répondre aux évolutions du travail et de l'organisation du travail.»(Lhuilier, 2006, p. 92).

Plus loin, Dominique Lhuilier précise que: «La reconnaissance des émotions et des perspectives de "gestion" des émotions peuvent donc suivre deux voies qui se développent en parallèle dans une relative méconnaissance réciproque:

- l'une plus explicitement orientée vers la gestion des compétences émotionnelles au service de la performance au travail;
- l'autre orientée vers la question de la subjectivité et de la santé psychique au travail et qui étudie "la gestion des émotions" par le(s) sujet(s) eux-mêmes et les impasses ou difficultés rencontrées quand les ressources nécessaires à ce travail émotionnel font défaut.»(Lhuilier, 2006, p. 94).

Lhuilier fait écho, aux propos d'Hochschild, en référence aux «gourous spécialisés dans le conseil d'entreprise», qui considèrent que le *travail émotionnel* est «une ressource nouvelle et un moyen d'acquérir un avantage compétitif», ou aux syndicats qui y voient «une cause de burnout». (Hochschild, 2017, p. 10). Mais avant d'en venir à ces considérations-là, il faut s'attarder un instant sur la notion de *compétence émotionnelle*.

### Les compétences émotionnelles

Les compétences émotionnelles désignent: «La capacité – mise en pratique – à identifier; à comprendre, à exprimer, à gérer et à utiliser ses émotions et celles d'autrui. Elle joue un rôle essentiel dans la santé mentale, la santé physique, la performance au travail et les relations sociales.»(Mikolajczak, 2020a, p. 3).

Elles sont divisées en cinq grandes compétences de base qui concernent tant la dimension intrapersonnelle que la dimension interpersonnelle.

1. la capacité à identifier ses propres émotions et celles d'autrui;

2. la capacité à comprendre les causes et les conséquences de ses propres émotions et de celles des autres;
3. la capacité à exprimer ses propres émotions d'une manière socialement acceptable et de favoriser l'expression de l'émotion d'autrui;
4. la capacité de gestion de son stress et des émotions quand elles sont inadaptées au contexte et la capacité de gérer le stress et les émotions des autres;
5. l'utilisation des émotions pour augmenter son efficacité tant au niveau de la réflexion, des décisions et des actions et l'utilisation des émotions d'autrui dans le même but. (Mikolajczak, 2020a, p. 7).

Ces cinq compétences émotionnelles de base s'articulent sur trois niveaux:

- Au niveau des connaissances explicites ou implicites de l'individu à propos des cinq dimensions;
- Au niveau de ses habilités à déployer ses connaissances et des stratégies en situation émotionnelle;
- Au niveau de la propension de l'individu à se comporter de telle ou telle manière en situation émotionnelle. (Mikolajczak, 2020a, p. 8).

Le problème majeur de la conceptualisation des compétences émotionnelles tient à l'ambiguïté de la notion en elle-même: «dans le langage commun, la compétence est synonyme de qualités ou capacités individuelles et dans de nombreuses publications, y compris dites scientifiques, c'est bien cette conception qui domine. Ces qualités ou capacités peuvent être considérées comme données. S'opère alors une naturalisation des compétences comme attributs, aptitudes d'un sujet.»(Lhuilier 2006, p. 93-94).

Cette conceptualisation n'est problématique que lorsqu'on sort la notion de son contexte initial, si on oublie qu'elle a émergé des courants du développement personnel et de la psychologie positive (d'autant plus lorsque la gestion des émotions devient une compétence professionnelle).

### La gestion des émotions comme compétence professionnelle en travail social

«Dans les métiers de service en contact avec un public, la dimension émotionnelle est considérée aujourd'hui comme faisant partie de la tâche si on en juge par la multiplication des dispositifs de contrôle des activités émotionnelles des salariés à travers par exemple la formation, la supervision,



l'évaluation.»(Lhuilier, 2006, p. 96).

Dans un article datant de 2005, Stéphanie Boujut précise que: «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[...]. 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.» (2005, p. 151).

Une enquête ethnographique menée dans des associations parisiennes effectuant des maraudes auprès de personnes sans-abris a mis en lumière l'injonction à la professionnalisation des émotions découlant de la norme prescrite de la *juste distance au public*. Cette injonction peut conduire à une fracture entre les professionnels et les bénévoles et nécessite régulièrement un *cadrage émotionnel*. (Arnal, 2015, p. 8). Cette enquête a démontré «comment le réglage de la bonne distance avec le public constitue la marque des professionnels»(Weller, 2002, cité dans Arnal, 2015, p. 9), laissant à penser qu'il existe bel et bien une forme d'éducation émotionnelle des travailleurs sociaux. Le *travail émotionnel* d'Hochschild est devenu une compétence professionnelle qui est non seulement évaluée par le bénéficiaire, mais aussi par les collègues et la hiérarchie.

Revenons-en à la situation vécue en classe avec cette jeune adolescente. Après l'animation, lorsque je me suis retrouvée avec mes collègues, j'ai pu exprimer les émotions que j'avais ressenties: la réaction de la jeune fille, la violence de ses propos avaient engendré de la surprise et de la colère et pourtant, j'avais refoulé mes émotions pour garder une posture professionnelle. Sauf qu'en expliquant cela et depuis que les jeunes étaient sortis, j'avais une boule dans la gorge et les yeux humides. Garder cette posture professionnelle alors que l'atteinte était personnelle m'avait coûté. Je les ai questionnées sur ma réaction: «Est-ce que j'avais bien agi ? Est-ce que j'étais restée professionnelle ?». Mes collègues ont reconnu mon *travail émotionnel* (Hochschild, 2017) et ma gestion de la situation. Grâce à elles, j'ai pu exprimer mes émotions et me réajuster. Leur soutien m'a permis de passer à autre chose, de sorte que le coût de ce *travail émotionnel* (Hochschild, 2017) ne s'éternise pas dans le temps.

Mais ça ne se passe pas toujours comme cela. Une assistante sociale, dans une interview portant sur un travail émotionnel réalisé non reconnu par ses collègues ni par sa hiérarchie, expliquait que c'étaient ses propres compétences qui avaient été remises en question sans faire aucunement attention à tout ce qui entourait la situation.

### **Instrumentalisation des compétences émotionnelles**

Lorsque ces notions sont utilisées, instrumentalisées par le monde du travail et par le management des organisations, elles ne sont pas sans dérive pour le travailleur. La notion de compétence émotionnelle permet insidieusement de rejeter la faute sur lui dans le cas où il ne fournirait pas le *travail émotionnel* (Hochschild, 2017) prescrit par l'organisation qui l'emploie, ce qui «conduit de l'évaluation des compétences vers une évaluation de la personne dans une totale occultation du travail proprement dit et de son cadre.» (Lhuilier, 2006, p. 95). En dissimulant «les 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), ce sont les compétences de l'individu qu'on interroge sans remettre en cause le cadre du travail. Peu à peu, ce travail émotionnel s'est vu encadré et prescrit par les organisations. «Les techniques de la prescription émotionnelle se développent aujourd'hui dans nombre de secteurs d'activités. Avec la montée en puissance du thème du stress au travail, la focalisation sur le service au client, mais aussi la relation d'aide, on observe une montée des dispositifs managériaux concourant à prescrire les états affectifs dans le travail relationnel.»(Lhuilier, 2006, p. 96).

Dans le secteur social, on retrouve ces dispositifs managériaux prescrivant les états affectifs au travail. Je pense par exemple au développement des StressTeam ou des formations concernant la gestion des conflits dans les centres FEDASIL (FEDASIL, 2008, p. 34), ou encore au niveau des CPAS où les agents d'accueil sont recrutés, évalués et formés sur leur capacité à gérer leurs stress et leur maîtrise d'eux-mêmes.(IDEA Consult 2016, p. 30-35).

Tout comme Dominique Lhuilier le fait vis-à-vis des soignants, on peut s'interroger. Pourquoi prescrire et normaliser aujourd'hui la gestion des émotions dans les professions qui requéraient déjà cette gestion émotionnelle? (Lhuilier, 2006, p. 96).



Pour les soignants, elle évoque cette supposition, qui vaut également pour les travailleurs sociaux: «La prescription fait l'économie d'une interrogation sur les conditions nécessaires aux stratégies d'adaptation développées collectivement et individuellement par les soignants mais de manière informelle. Ces conditions recouvrent une certaine marge de manœuvre sur les effectifs et les moyens, une organisation du travail qui tient compte des difficultés et des nécessités du travail soignant, une certaine stabilité dans les équipes et des relations de coopération et d'entraide... Quand ces conditions se dégradent, la prescription permet de déplacer les responsabilités.» (2006, p. 96). Autrement dit si le travailleur est en souffrance, c'est parce qu'il ne sait pas gérer ses émotions. C'est de l'ordre de sa responsabilité individuelle. Il ne sait pas respecter les prescrits émotionnels, normalisés par l'organisation. Le cadre de travail et les conditions ne sont dès lors pas impliqués dans sa souffrance.

### **Lorsque le travail émotionnel n'est pas reconnu par l'institution**

Il est intéressant de remarquer que sans reconnaissance de la part de l'institution, sans le soutien des collègues, le *travail émotionnel* avec les bénéficiaires devient plus compliqué à maintenir dans le temps. Les travailleurs sociaux ont recours à des stratégies pour pouvoir l'effectuer quand même. C'est ce que m'a confirmé l'assistante sociale interrogée au sujet d'un *travail émotionnel* difficile avec une bénéficiaire. Selon ses propres paroles, elle a «tout fait pour la considérer comme quelqu'un d'autre». Hochschild explique que les individus sont appelés à agir et à penser **comme si** (Hochschild, 2017, p. 125), à considérer autrement une personne avec qui le travail émotionnel est compliqué. Ce sont des stratégies mises en place par les travailleurs afin de conserver l'empathie et aider à refouler l'irritation pour permettre la réalisation du *travail émotionnel*.

Le coût de ce *travail émotionnel* aurait-il été moindre pour la travailleuse sociale interviewée si elle avait pu décharger sa tension émotionnelle dès le premier accrochage téléphonique avec sa bénéficiaire? Et si sa directrice et ses collègues l'avaient soutenue aurait-elle dû avoir recours à de telles stratégies? Cela aurait-il permis que la relation soit moins teintée d'émotions négatives? Ni elle ni moi n'avons les réponses. Néanmoins lorsque je la questionne elle me dit que maintenant elle a l'habitude. Gardons en tête cette question de *l'habitude*, j'y reviendrai plus tard.

### **Changements de paradigmes et réduction du travail émotionnel**

Ces prescrits émotionnels rappelés quotidiennement par la hiérarchie et par les collègues constituent une forme d'éducation émotionnelle du travailleur social permettant de sceller sa professionnalité. Cette éducation émotionnelle a toujours existé dans les professions du Care. Cependant, diverses modifications dans la manière d'intervenir auprès des bénéficiaires sont en lien avec la question des émotions.

Nicolas Amadio s'est intéressé aux changements du point de vue émotionnel que connaissent les travailleurs des services sociaux français dans leur rapport au travail et observe un glissement «du malaise dans l'intervention sociale au mal-être des travailleurs sociaux». (SES-ENS, 2017).

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 qui prône l'autonomie des travailleurs sociaux et place l'usager au coeur 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 manoeuvre 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).

Il déclare que «ces changements remettent en cause l'expertise des travailleurs sociaux et donc leur maîtrise de la relation de service» qui finalement leur échappent. (SES-ENS, 2017).

Amadio relève ensuite cinq objets d'expériences émotionnelles affectés par ces changements, dans lesquels s'exprime le mal-être des travailleurs sociaux:

- la relation d'aide et plus précisément dans la réciprocité des émotions de la rencontre en face à face. Cela concerne le travail invisible effectué sur les émotions du bénéficiaire qui s'inscrit dans une temporalité longue qui est de surcroît non évaluable. Pour un travailleur social, c'est *sentir* le déclin qui se

produit chez un bénéficiaire;

- la relation avec l'équipe qui est un lieu de résonance émotionnelle, où l'on peut déverser et objectiver la charge émotionnelle liée à la rencontre de l'usager et de son histoire d'un point de vue professionnel;
- la temporalité marquée par un sentiment d'infinitude du travail réalisé;
- la répression de l'écrit pour la hiérarchie et la mise à distance objective qui supprime la subjectivité du travailleur social. (SES-ENS, 2017);
- «La frontière entre [le] "nous" (les travailleurs sociaux et les usagers) et "eux" (les administratifs), qui structurait fortement l'identité des assistantes sociales, est brouillée par la diffusion de novlangue managériale et de l'idéologie gestionnaire». (Tholomé et al., 2017).

Il estime que c'est donc «toute la façon de travailler en utilisant leurs émotions et qui permettait de produire le service qui est bouleversée». (Tholomé et al., 2017).

S'ajoutant à ceci et en adoptant un regard beaucoup plus macro, on peut aussi mentionner les conséquences de l'État Social Actif et de la Nouvelle Gestion Publique sur la pratique professionnelle des travailleurs sociaux. En effet, il faut rappeler que c'est dans un contexte où l'État Social se voulait garant de la protection des individus et du bien-être collectif que s'est forgée l'identité des travailleurs sociaux: «la définition de leurs missions, liées à la régulation des tensions sociales de l'industrialisation, faisait sens dans une société qui se modernisait et s'intégrait autour des valeurs du Progrès et de la Raison» (Franssen, 2005, p. 138). Ensuite, pour des raisons que je n'évoquerai pas ici, on a vu l'État Social se muer en État Social Actif avec à la clef toute une série de dispositifs d'activation. Si cela a bien sûr eu des conséquences pour les allocataires sociaux, ça en a eu pour les travailleurs sociaux. Ceux-ci se sont vus activés, eux aussi. Il faut maintenant rendre des comptes quant aux aides dispensées, responsabiliser et contrôler les individus et parfois même les sanctionner. Tout cela au détriment de la relation d'aide et du temps qui lui est consacré.

«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.»(Franssen, 2005, p. 138). D'une relation d'aide et d'accompagnement, nous sommes rentrés dans une relation de service avec pour logique la contractualisation de l'aide apportée.

Les modifications engendrées par ces changements de paradigme entraînent une réduction du travail émotionnel. Hochschild l'avait déjà observé pour les hôtesses de l'air: «lorsqu'on leur a demandé d'établir un contact humain personnel à un rythme inhumain, elles ont réduit leur travail émotionnel et s'en sont progressivement détachées» (Hochschild, 2017, p. 145). La relation d'aide et d'accompagnement est aujourd'hui bousculée, contractualisée par la logique managériale qui s'est diffusée dans le secteur non-marchand, minimisant le travail qualitatif au profit des résultats quantitatifs. Dès lors, le travailleur social a le «sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son métier»(Ravon et al. cités dans Cherbonnier, 2011). Ce qui donne naissance au *mal-être des travailleurs sociaux* pour reprendre les termes de Nicolas Amadio.

### Des risques pour le travailleur social

«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. cité dans Cherbonnier, 2011).

Il en découle des risques pour le travailleur social comme la dissonance émotionnelle, 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). Concernant le burnout, il est bon de rappeler que les travailleurs sociaux sont plus à risque de développer du stress et d'entrer dans un processus d'épuisement professionnel. Comme le soulignent beaucoup de recherches, il y a «une forte prévalence du burnout chez les personnels aidants, eux qui sont exposés à des normes émotionnelles liées à l'empathie, à la sollicitude, au dévouement et paradoxalement à la distanciation»(Dagot & Perié, 2014, p. 161). À ceci s'ajoutent les risques

classiques de la relation d'aide que sont le transfert et le contre-transfert. L'intervenant devrait donc pouvoir rester vigilant, prendre conscience de ses sentiments et analyser ses propres ressentis. Non seulement pour éviter de colorer ses relations avec les bénéficiaires mais également pour se préserver lui-même.

### **S'habituer à l'insensibilité? Se couper de sa compréhension affective? Travailler en mode Petit Robot ?**

Durant un cours de méthodologie de troisième année, à la question: Avec toutes ces choses difficiles, comment faites-vous pour supporter? Quand vous rentrez chez vous?» une intervenante et directrice d'institution, active depuis plus de 30 ans dans le monde social, nous a répondu ceci:

*Je n'aime pas la réponse que je vais vous donner, mais on s'habitue, à la longue, avec le temps. Mais, je me suis toujours dit que le jour où je deviendrai "indifférente" alors j'arrêterai le métier, c'est que je n'y aurai plus ma place.*

Lorsque j'ai questionné l'assistante sociale interviewée à propos du manque d'espace de réflexion pour décharger ses émotions et se réajuster, elle m'a répondu:

*Maintenant que je suis dans le bain, c'est comme si je m'étais habituée et une fois que je rentre chez moi, je rentre chez moi! J'essaie vraiment de ne plus penser au boulot, parce que sinon ça n'en finit jamais.*

Elle m'a également parlé d'une de ses collègues qui s'était complètement habituée à se couper de ses émotions, qui n'exerçait plus du tout sa compréhension affective (De Robertis, 2018, p. 120), allant jusqu'à ne plus écouter, ne plus montrer aucune empathie pour ses bénéficiaires et à agir presque mécaniquement sans aucune implication pour son travail.

Une autre assistante sociale travaillant en CPAS me confiait que depuis le début de la crise sanitaire du Covid-19, elle exécutait son travail en mode *Petit Robot*: attribution du dossier, contacts téléphoniques (rarement un contact en présentiel), enquête sociale et réception des documents, rapport, proposition au Comité.

Toutes ces déclarations sont interpellantes parce que lorsque l'assistant social est coupé de ses émotions et donc de sa *compréhension affective* (De Robertis, 2018, p. 119), il n'est plus qu'une machine, un *petit robot* qui applique une procédure. Lorsque le rythme du travail devient inhumain et ne nous permet plus de réaliser notre *travail émotionnel* (Hochschild, 2017), nous risquons de nous détacher de nous-mêmes, de nos ressentis et finalement nous ne pensons plus, nous n'exerçons plus notre réflexivité. On est alors «susceptible de se laisser manipuler, emporter par des valeurs qui [nous] sont contraires, par des valeurs qui sont contraires à l'éthique de la profession» (Laizeau & Galopin, 2018, p. 35). Comme Laizeau et Galopin le suggèrent dans leur article remarquable paru en 2018: «On peut en déduire que le retrait émotionnel produit, in fine, le désengagement et la déresponsabilisation des professionnels» (Laizeau & Galopin, 2018, p. 35). Il y a alors un risque pour le travailleur social lui-même mais aussi et surtout pour le bénéficiaire. Parce qu'elles l'affirment: «La prise de conscience de nous-même à partir de nos émotions est une entrée pour prendre conscience de l'autre, de ses émotions, de sa singularité» (Laizeau & Galopin, 2018, p. 36). Par manque de temps, par habitude, par détachement, par déni émotionnel, on peut en arriver à la réification du bénéficiaire.

Dans cet article, ces deux travailleuses sociales démontrent aussi que lorsque ce déni émotionnel est poussé à l'extrême, l'Histoire rappelle qu'il y a un risque majeur pour la société démocratique. Si ce déni émotionnel atteint son paroxysme, il y a un risque de sombrer dans ce que Hannah Arendt nomme la *banalité du mal*, l'absence de penser, illustrées par le cas tristement célèbre du procès d'Eichmann, qui dans «une soumission aveugle aux ordres de sa hiérarchie, dans un système de valeur dominant qui juge les Juifs non plus en tant que personnes dignes de droits mais les place au même rang que les animaux [...] au point qu'Eichmann dise exécuter froidement, mais sans cruauté, des ordres barbares» (Laizeau & Galopin, 2018, p. 36).

### **Pour une éthique professionnelle de l'implication**

Le travail social s'est construit sur des valeurs qui sont les fondements de notre profession et en tant que travailleurs sociaux, il est essentiel de s'y raccrocher quand la perte de sens et d'implication se font sentir ou lorsque l'institution dans laquelle nous travaillons nous impose son sens.

«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.» (Franssen, 2005, p. 146-147).

Ceci avec une certaine vigilance réflexive car «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)

Alors quand ces valeurs dominantes partent à la dérive, quand il est plus question d'autonomiser, de responsabiliser, de contrôler, de sanctionner que d'émanciper, d'accompagner et d'aider, il faut se demander dans quel jeu on joue. Lorsqu'il est principalement question de rendre des comptes, de justifier l'aide contractualisée par des résultats quantitatifs à la fin de l'année, il faut s'interroger sur le rôle que les pouvoirs politiques essaient de nous assigner. Parce que «sans [un] encordage humaniste, notre profession pourrait tout à fait être balayée, et nous serions remplacés par des agents administratifs non formés» (Laizeau & Galopin, 2018, p. 35) qui eux, ne remettent pas en cause le sens de ce qui se joue.

Une solution serait donc d'offrir une place aux émotions qui nous traversent au lieu de les refouler, de les nier sous couvert de bonne distance ou de ce qui est prescrit et attendu pour être reconnue comme une bonne professionnelle. Xavier Bouchereau dans son ouvrage intitulé «Les non-dits du travail social», est convaincu qu'il faut offrir une place raisonnée à nos émotions. Il propose «une éthique de l'implication, un engagement émotionnel assumé et non moins réfléchi des professionnels. Le "savoir-être" au service du "savoir-faire" les affects au secours de la théorie» (2019, p. 222).

«Les gens que j'ai rencontrés me touchent, c'est indéniable, leurs souffrances résonnent en moi, c'est un fait, brouillent-elles pour autant ma pensée ? Mon implication émotionnelle m'empêche-t-elle de poser un regard professionnel et d'attraper le noyau rationnel des choses ? M'empêche-t-elle de poser des actes [...] rigoureux, de déplier des "savoir-faire" techniques adaptés et opérants ?» (Bouchereau, 2019, p. 222)

Bien sûr, dans une relation, les risques de transfert, de contre-transfert, de confusion sont réels, bien présents mais «à trop vouloir prendre du recul par peur d'être aspiré par l'autre, on finit par le perdre de vue et par le traiter comme un cas, une ombre, un truc qu'il faut réparer, le sujet se perdant alors dans l'oubli de sa réification» (Bouchereau, 2019, p. 223). Bouchereau pense aussi que la richesse du travail social «provient de ce que chaque professionnel lui apporte par son engagement» (2019, p. 9). Cet engagement peut s'exprimer au travers de notre humanité et de notre implication émotionnelle, critique et engagée, pour que l'autre que nous cherchons à accompagner ne soit pas qu'un autre parmi les autres du monde, catégorisé par une société, à un moment historique donné.

### Offrir une place aux émotions: des outils

#### L'espace tiers et l'échange de savoirs

Pour pouvoir prendre distance et se libérer de la charge émotionnelle ainsi que du stress inévitablement engendrés par des relations d'accompagnement parfois lourdes et complexes, l'intervenant social devrait pouvoir disposer d'un espace tiers lui permettant d'être soutenu, entendu, individuellement et/ou collectivement, et cela afin d'éviter l'usure professionnelle. Discuter des situations difficiles et des ressentis permet un ajustement, un échange de repères théoriques et contribue à ce que le travailleur social puisse relativiser les événements. Au minimum, il devrait pouvoir disposer de temps et d'un espace de discussions avec ses collègues. Ce serait également un moyen d'éviter les débordements émotionnels causés par une accumulation de stress et de charges émotionnelles hors cadre du travail et éviter les transgressions du secret professionnel. Le travailleur social qui ne dispose pas des ressources nécessaires dans le cadre de son travail pour se dégager des situations difficiles aura tendance à les ramener chez lui après ses heures de travail comme le démontrent plusieurs recherches sur le sujet.

Il devrait également pouvoir bénéficier d'une formation continue au travers de séminaires, conférences, lectures et rencontres avec d'autres intervenants pour pouvoir cultiver les savoirs nécessaires lui permettant de s'ajuster ou de se réajuster aux situations rencontrées. Pour éviter l'isolement.

#### La mise au travail des émotions par l'écriture

Cette piste peut paraître paradoxale de prime abord. En effet, j'ai évoqué plus tôt que les travailleurs sociaux souffraient de voir la pratique de l'écrit devenir une imposition de la hiérarchie ou des autorités publiques. Il s'agit trop souvent d'écrire pour rendre des comptes plutôt que pour rendre compte des réalités quotidiennes. Il y a dans cette injonction de l'écrit objectif, une confiscation d'un outil qui, selon moi, peut être précieux en travail social.

Parce que l'écriture est également un moyen d'exercer sa liberté, d'exprimer une pensée engagée. Elle permet souvent de prendre de la distance. Mais elle permet surtout d'explorer ses émotions librement. Lorsque la rencontre de l'autre bouscule, choque, résonne, l'écrit est un moyen de décharger la tension émotionnelle, de prendre conscience de ce qui est venu heurter une croyance, une conviction, une valeur. Mettre cela sur papier est un moyen d'exercer sa réflexivité, de comprendre, de se réajuster et de témoigner. L'écrit permet la mise en mouvement, l'aller-retour permanent entre soi et l'autre.

### **En adoptant des stratégies d'hygiène émotionnelle personnelles**

À la suite de la rédaction de mon travail de fin d'études, j'ai été invitée à intervenir dans des classes de méthodologie du travail social sur la thématique des émotions et lors de ces séances, j'ai été interpellée par différentes *stratégies* mises en place par les étudiants pour réguler leurs ressentis : la discussion avec le maître de stage ou l'équipe, la supervision avec le maître de formation pratique, l'écriture, le sport, la musique, le sommeil ou parfois, bien que plus rarement, la prise de calmants. Ce dernier élément vient confirmer les risques psychosociaux qu'il ne faut pas minimiser. Parce qu'être professionnel du social, c'est aussi prendre conscience que nous sommes notre premier outil de travail. Prendre soin de nous-mêmes, de notre santé mentale est donc primordial. Plus simplement, être à l'écoute de nous-mêmes comme nous sommes à l'écoute de l'autre.

Dans un ouvrage de Pascale Brillon, *Entretenir ma vitalité d'aidant: Guide pour prévenir la fatigue de compassion et la détresse professionnelle*, on retrouve des propositions de *stratégies d'hygiène émotionnelle* (Brillon, 2020, p. 122) qui peuvent tout à fait servir aux travailleurs sociaux. Elles peuvent s'employer avant, pendant et après l'intervention. La mise en place de certaines balises/limites, l'utilisation d'un *objet de rappel*, un sac de décompression, de la respiration,... Ou plus simplement encore, par une pause réflexive permettant la prise de conscience de ce qui vient de se jouer et qui a heurté. Ce sont bien évidemment des exemples ayant pour but de favoriser le bien-être des aidants

mais que chaque travailleur pourra adapter à sa meilleure convenance dans le respect de ce qui lui convient personnellement.

### **Conclusion: On ne base pas une analyse sur un sentiment ?**

Comme nous l'avons vu, il y a bien deux niveaux d'analyse dans le travail social : Celui qui passe par une *compréhension intellectuelle* et l'autre qui passe par une *compréhension affective* (De Robertis, 2018, p. 119-120). Est-ce que l'un est moins valable que l'autre ? Ils sont surtout interdépendants.

Le sentiment que je ressens à la suite de certaines situations, la difficulté de réalisation d'un *travail émotionnel* et son coût qui poussent à penser que quelque chose ne va pas dans le cadre professionnel et dans l'intervention, ne sont-ils pas tout à fait recevables, bien que teintés d'une certaine subjectivité ? Ne pourrait-on pas s'interroger, un peu plus, en écoutant davantage cette *compréhension affective* qui s'appuie sur une *compréhension intellectuelle* des faits observés ?

Je plaide pour une plus juste reconnaissance du *travail émotionnel* (Hochschild, 2017) et de la *compréhension affective* (De Robertis, 2018, p. 119) des travailleurs sociaux, parce qu'ils peuvent servir d'outils professionnels. Mais aussi de signaux et d'indicateurs pour mener vers d'autres pistes d'action, pour proposer d'autres alternatives. Ils peuvent venir nourrir la *compréhension intellectuelle* (De Robertis, 2018, p. 119) sans forcément la dévoyer. On se servirait alors du *travail émotionnel* comme d'un indicateur, de la *compréhension affective* comme d'un signal permettant d'éclairer et de nourrir la *compréhension intellectuelle*. Le ressenti au service de la raison. Le sensible au service de l'intervention.

Tant que le travailleur social reste conscient des limites et des risques, tant qu'il exerce sa réflexivité, il peut se servir de ses émotions, de son ressenti tout en s'appuyant sur son éthique professionnelle. Les travailleurs sociaux gagneraient à offrir une place raisonnée aux émotions lorsque cette théorie ne suffit plus, lorsque le sens se perd ou lorsque les conditions de travail et les valeurs de la société ne permettent plus de faire respecter les valeurs fondamentales du travail social.

Alors bien sûr, d'autres questions se posent : comment baliser tout cela dans la pratique ? Comment créer une *méthodologie émotionnelle* en travail social ?

travailler l'ajustement et la résonance émotionnelle? Comment faire connaître et valoir le *travail émotionnel*? Et cette *éthique de l'implication*? Comment revoir l'injonction à la bonne distance professionnelle? Autant de questions auxquelles, nous, les travailleurs sociaux, pourrions-nous (devrions-nous ?) tenter de répondre collectivement, pour perpétuer ce qui fait le cœur de notre métier.

## bibliographie

- C. Arnal, Professionnaliser ses émotions: Une injonction qui divise. Les maraudes parisiennes auprès des sans-abris. *La nouvelle revue du travail*, n°6, 2015. Consultable sur <https://journals.openedition.org/nrt/2074>
- Association Nationale des Assistants de Service Social., *Proposition de l'ANAS pour le Haut Conseil du Travail Social : Travail social et gestion des émotions* (p. 1), octobre 2019.  
Consultable sur <https://www.anas.fr/attachment/1820320/>
- X. Bouchereau, *Les non-dits du travail social. Pratiques, polémiques, éthique*, Érès, 2019.
- P. Brillon, *Entretenir ma vitalité d'aidant-Guide pour prévenir la fatigue de compassion et la détresse professionnelle*, Les éditions de l'Homme, 2020.
- A. Cherbonnier, Question Santé-Souffrance au travail (II). Et les professionnels du non-marchand ?, *Bruxelles Santé* n°63, septembre 2011.
- L. Dagot, O. Perié, Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de Care en centre d'appel, *Le travail Humain*, 77(2), p155-175, 2014.
- C. De Robertis, *Méthodologie de l'intervention en travail social*, Presse de l'EHESP, 2018.
- FEDASIL, Centre d'accueil : Mode d'emploi, 2008.  
Consultable sur [https://www.brudoc.be/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=2197](https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2197)
- S. Fortino, A. Jeantet, A.Tcholakova, A., Émotions au travail, travail des émotions, *La nouvelle revue du travail* n°6, 2015.  
Consultable sur <http://journals.openedition.org/nrt/2071>
- A. Franssen, A., État social actif et métamorphoses des identités professionnelles, *Pensée plurielle* n° 2(10), p137-147, 2005).
- A.R. Hochschild, Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler* n°9, 2003.  
Consultable sur <https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-19.htm>
- A.R. Hochschild, *Le prix des sentiments: Au coeur du travail émotionnel*, La découverte, 2017.
- IDEA Consult, L'accueil dans les CPAS, projet de rapport final commandité par le Gouvernement fédéral SPP Intégration Sociale, 2016.  
Consultable sur [https://www.mi-is.be/sites/default/files/documents/laccueil\\_dans\\_les\\_cpas\\_-\\_rapport\\_final.pdf](https://www.mi-is.be/sites/default/files/documents/laccueil_dans_les_cpas_-_rapport_final.pdf)
- A. Jeantet, L'émotion prescrite au travail. *Travailler* n°9, 2003.  
Consultable sur <https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-99.htm>
- A. Jeantet, *Les émotions au travail*, éditions CNRS, 2018.
- E. Kant, *Anthropologie d'un point de vue pragmatique* (Traduit et préfacé par M. Foucault), Librairie philosophique, 1964.
- A. Laizeau, C. Galopin, Engagement en travail social: De l'utilité des émotions, *Revue française de service social* n° 3/270, 2018.
- F. Lotstra, Le cerveau émotionnel ou la neuroanatomie des émotions, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* n°2/29, p73-86, 2002.

- M. Mikolajczak, Les compétences émotionnelles: Historique et conceptualisation, in *Les compétences émotionnelles* p. 3-9. Dunod, 2020a.
- M. Mikolajczak, Les compétences émotionnelles: Historique et conceptualisation, in *Les compétences émotionnelles* p. 13-36. Dunod, 2020b.
- SES-ENS, L'expérience émotionnelle des travailleurs sociaux-Nicolas Amadio[Vidéo en ligne], 2017.  
Consultable sur [http://video.ens-lyon.fr/eduscol-ses/2017/2017-11-06\\_amadio\\_partie3.mp4](http://video.ens-lyon.fr/eduscol-ses/2017/2017-11-06_amadio_partie3.mp4)
- A. Soares, Au coeur des services: Les larmes au travail, *Perspectives interdisciplinaires sur la travail et la santé* n°2/2, 2000. Consultable sur <https://journals.openedition.org/pistes/3819>
- A. Soares, Les émotions dans le travail, *Travailler*, n°1/9, 2003.  
Consultable sur <https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-9.htm>
- C. Tholomé, J. Bernard, N. Amadio, La sociologie des émotions autour des travaux d'Arlié Hochschild, *Ressources en sciences économiques et sociale*, publié le 4 décembre 2017.  
Consultable sur <http://ses.ens-lyon.fr/articles/la-sociologie-des-emotions-autour-des-travaux-d-arlie-hochschild#section-3>



**Cet article en ligne est édité par Travailler le social asbl**

**ont collaboré à cet article**

Maude Van Veerdegem et Marc Chambeau

**rédaction et administration**

2 rue Tarvisée - 5031 Grand-Leez - Belgique | travailler-le-social.be

**éditeur responsable**

Marc Chambeau, Marina Cox, Brigitte Delforge, Nathalie Gérard, Bénédicte Legrand, Bénédicte Roy et Dominique Simon

**secrétariat de rédaction**

René Beaulieu, Xavier Briké, Marc Chambeau, Isabelle Lacourt, Bénédicte Legrand, Anne Rakovsky

**conception et réalisation graphique**

Marina Cox et Dominique Simon

© Travailler le social asbl, 2022

accompagnent  
mais également  
à leurs propres  
émotions. Parce  
que les travailleurs  
sociaux sont des  
humains pour-  
vus d'affects et de  
sentiments avant  
d'être des pro-  
fessionnels, parce  
qu'ils ne sont pas  
des robots exe-  
cuteurs de tâches,  
il est important  
qu'ils puissent  
eux-aussi mettre  
au travail et pen-  
ser leurs ressentis  
tout comme ils le