

Être son propre outil de travail : l'aspect collectif et organisationnel des dissonances émotionnelles chez les intervenantes sociales dans les organismes communautaires

Isabelle Le Pain, Katharine Larose-Hébert, Mélina Pitre and Dominique Deblois

Number 160, 2024

Mosaïque

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1115957ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1115957ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ)

ISSN

2564-2375 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Le Pain, I., Larose-Hébert, K., Pitre, M. & Deblois, D. (2024). Être son propre outil de travail : l'aspect collectif et organisationnel des dissonances émotionnelles chez les intervenantes sociales dans les organismes communautaires. *Intervention*, (160), 33–48. <https://doi.org/10.7202/1115957ar>

Article abstract

Surfacing acting or emotional dissonance are associated with deterioration in the psychological and emotional health of workers, particularly social workers. We conducted interviews with 29 social workers working in community settings. Using the theoretical framework of the interactionist sociology of emotions, the results show that emotional dissonance is partly the result of conflicts within work collectives and conflicts between the rules of feelings. The article highlights the importance of acting collectively on the factors involved in the emergence of emotional difficulties, and of taking care of work collectives, particularly by addressing and managing conflicts within teams. We will also discuss the rules of contradictory feelings specific to the helping professions and within community organizations.



Être son propre outil de travail : l'aspect collectif et organisationnel des dissonances émotionnelles chez les intervenantes sociales dans les organismes communautaires

Isabelle Le Pain, Professeure adjointe, École de travail social, Université de Sherbrooke

isabelle.le.pain@usherbrooke.ca

Katharine Larose-Hébert, Ph.D., Professeure agrégée, Département de sciences humaines, lettres et communication, TELUQ

katharine.larose-hebert@teluq.ca

Mélina Pitre, Doctorante en travail social, Auxiliaire de recherche, École de travail social, Université de Sherbrooke

melina.pitre@umontreal.ca

Dominique Deblois, Chargée d'encadrement, TELUQ, Coordonnatrice, clinique le Piolet

dominique.deblois.1@ulaval.ca

RÉSUMÉ :

Le travail émotionnel dit de surface ou les dissonances émotionnelles sont associés à la détérioration de la santé psychologique et émotionnelle des travailleuses, notamment chez les intervenantes sociales. Nous avons mené des entretiens auprès de 29 intervenantes sociales qui œuvrent dans le milieu communautaire. À partir du cadre théorique de la sociologie interactionniste des émotions, les résultats montrent que les dissonances émotionnelles sont en partie les résultantes de conflits au sein des collectifs de travail et de conflits entre les règles des sentiments. L'article permet de mettre en lumière l'importance d'intervenir collectivement sur les facteurs en cause dans l'émergence des difficultés émotionnelles, de prendre soin des collectifs de travail, particulièrement en abordant et en gérant les conflits au sein des équipes. Nous discutons aussi des règles des sentiments contradictoires propres aux professions de la relation d'aide et au sein des organismes communautaires.

33

MOTS-CLÉS :

Travail émotionnel, dissonance émotionnelle, difficultés émotionnelles, épuisement professionnel, stress traumatique secondaire, détresse psychologique, intervenante sociale, organismes communautaires, sociologie interactionniste des émotions, règles des sentiments

INTRODUCTION

Au cours de l'été 2019, alors que le Québec (et l'ensemble de la planète) faisait face à la pandémie de COVID-19, un collectif de trois actrices du milieu communautaire et trois chercheuses universitaires a été créé afin d'étudier et de mieux comprendre le phénomène des difficultés

émotionnelles (DÉ)¹ chez les intervenantes sociales des organismes communautaires (OC) et observées sur le terrain. Les trois actrices de notre collectif assumaient chacune une position de coordination au sein de regroupements d'organismes œuvrant dans trois champs d'intervention spécifiques dans la région de la Capitale-Nationale : itinérance (RAIIQ), santé mentale (AGIR) et handicap (ROC-03)². Ces trois regroupements avaient sondé leurs organisations membres afin d'obtenir un portrait des enjeux et défis auxquels elles étaient confrontées. Le recrutement et la rétention du personnel ainsi que les nombreuses absences en raison de congé maladie représentaient un fardeau significatif pour les OC interrogés. Toujours selon les actrices, cet état de fait existait préalablement à la période pandémique. En effet, les OC et les intervenantes sociales³ au cœur de leurs activités sont éprouvés depuis de nombreuses années. Les OC font face à un sous-financement récurrent et, de ce fait, les conditions de travail pour les intervenantes peuvent être qualifiées de précaires. En effet, les salaires sont peu élevés et les intervenantes bénéficient de peu d'avantages sociaux, ce qui laisse entrevoir une faible reconnaissance de l'État envers le rôle joué par les OC et les intervenantes (Fauvel et Noiseux, 2022; Giroux et al., 2022; Le Pain et Larose-Hébert, 2024).

De plus, depuis les dernières décennies, la conjoncture sociale est caractérisée par un repositionnement de l'État, passant d'une posture providentialiste à celle du néolibéralisme (Grenier et Bourque, 2018). Ainsi, les deux dernières réformes de la santé et des services sociaux (2006 et 2015), fortement influencées par la philosophie de la nouvelle gestion publique, se distinguent par des périodes d'austérité et une réduction de l'accès aux services sociaux offerts à la population (Bourque et al., 2024). Conséquemment, en plus de jouer un rôle central auprès des populations vulnérabilisées et non prises en charge par le réseau de la santé et des services sociaux, les OC doivent également pallier un réseau de services publics déficitaire (Giroux et al., 2022). Les OC accomplissent ainsi l'impossible avec de faibles moyens (Camus et al., 2022). Mais ces accomplissements viennent, en contrepartie, avec une détérioration des conditions de travail (Camus et al., 2022). Les intervenantes font ainsi face à une intensité et à une surcharge de travail ainsi qu'à un accroissement et à une complexification des problématiques et des problèmes sociaux (Camus et al., 2022; Fauvel et Noiseux, 2022). Cette surcharge et cette intensité du travail ont également une incidence sur les relations de travail au sein des OC, où plusieurs tensions entre collègues peuvent émerger (Le Pain et Larose-Hébert, 2024). Incidemment, la détérioration des conditions de travail sera également impliquée dans le processus de fragilisation de la santé physique et mentale des intervenantes (Camus et al., 2022; Giroux et al., 2022).

Cet article discutera des DÉ des intervenantes en OC en les analysant à la lumière des dissonances émotionnelles qu'elles rapportent. Les objectifs visés sont : 1) de montrer les dissonances émotionnelles lors de relations conflictuelles au sein des équipes et d'une détérioration des collectifs de travail; 2) d'étudier les antagonismes pouvant émerger des règles des sentiments contradictoires propres aux professions en relation d'aide, c'est-à-dire les prescriptions sur la proximité relationnelle et la distance professionnelle, ainsi que sur l'engagement soutenu et le détachement et; 3) de discuter de l'importance d'intervenir sur les facteurs conjoncturels et organisationnels, ainsi que sur les règles du métier contradictoires, afin de réduire les DÉ. Ainsi, dans un premier temps, nous

- 1 Nous entendons par DÉ l'ensemble des symptômes (anxiété, crainte, envahissement, nervosité, insomnie, stress, etc.), ayant fait ou non l'objet d'un diagnostic (ex. burnout, stress traumatique secondaire, fatigue de compassion, etc.), vécu par une personne dans le cadre de ses fonctions.
- 2 Les trois regroupements sont le Regroupement pour l'aide aux itinérants et itinérantes de Québec, l'Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale et le Regroupement des organismes de personnes handicapées de la région de la Capitale-Nationale.
- 3 Dans cet article, le féminin sera utilisé pour décrire les personnes ayant participé à l'étude en raison du nombre plus important de femmes interrogées. Ce sera également le cas lorsque nous décrivons les personnes travaillant au sein du milieu communautaire, car les métiers de la relation d'aide sont majoritairement pratiqués par des femmes.

aborderons la perspective de la théorie interactionniste des émotions. Ensuite, nous préciserons la méthodologie utilisée dans le cadre de cet article. Dans un troisième temps, nous présenterons les extraits d'entretiens mettant en lumière les phénomènes étudiés. Enfin, nous discuterons des résultats à partir du cadre théorique privilégié.

1. Apport de la théorie interactionniste des émotions

Dans le livre *The Managed Heart*, Hochschild (1983) a développé l'idée que les travailleurs recevaient des compensations financières pour effectuer une gestion des émotions permettant l'affichage d'expressions du visage et d'une posture corporelle publiquement observables, particulièrement lorsqu'ils sont en interaction avec la clientèle (Andela et Truchot, 2017). Depuis la parution du livre, des milliers de travaux de recherche ont confirmé les concepts clés de Hochschild (Barry et al., 2019), dont plusieurs études portant spécifiquement sur les intervenantes sociales (Indregrad et al., 2018; Viviani, 2023). Les études dans ce domaine s'intéressent notamment aux règles des sentiments (affichage des émotions), au travail émotionnel (sa régulation) et au déploiement réel des émotions dans le cadre des fonctions (Barry et al., 2019).

1.1 Les règles des sentiments

Lors des interactions sociales au travail, les intervenantes sont tenues de respecter des règles des sentiments (*feeling rules*). Ces règles peuvent être entendues de manière générale comme un ensemble de normes et de règles qui déterminent les types d'émotions, les attitudes et les comportements appropriés à la situation, au rôle, à la relation et dans l'intérêt de l'organisation (Hochschild, 2012; Larose-Hébert et al., 2024; Soares, 2003). Les systèmes et les acteurs décisionnels, tels que les ordres professionnels, l'employeur, les institutions d'enseignement et les systèmes politiques et sociaux émettent une série de recommandations, de contraintes ou un idéal type quant aux sentiments et comportements prescrits ou proscrits dans le cadre des fonctions (Lhuillier, 2006). Les règles des sentiments, omniprésentes dans les codes professionnels et organisationnels, sont souvent synonymes de « bonne pratique » ou de « travail bien fait » (Larose-Hébert et al., 2024). Les règles des sentiments et certains acteurs influencent donc en partie les cultures professionnelles et organisationnelles à travers les prescriptions sur les tonalités affectives, les valeurs des situations et des événements, l'ambiance et les relations sociales au travail (Loriol, 2020). Le phénomène est particulièrement visible lorsque l'on compare ces règles au sein des milieux communautaires à celles prévalant dans le réseau de la santé et des services sociaux. À titre d'exemple, dans les OC, il existe encore une domination des règles en provenance des formations scolaires, des organisations à partir de leurs approches d'intervention privilégiées, des équipes de travail, de l'intervenante elle-même et des besoins des usagers (Larose-Hébert et al., 2024). Les prescriptions vont dans le sens de l'autonomie, de l'intégrité, de l'humilité, de l'empathie, des relations égalitaires, du lien de confiance et de l'engagement émotionnel (Larose-Hébert et al., 2024). Alors que dans le réseau, sous l'influence de la gestion managériale, la pratique du travail social est envisagée, à tort, comme un acte séquentiel (travail à la chaîne comme dans une usine), nécessitant peu d'autonomie et de marge de manœuvre, puisque les intervenants devraient occuper des rôles prédéterminés (Grimard et al., 2021). L'injonction à la productivité et le contrôle des rendements statistiques misent également sur la quantité plutôt que sur la qualité (Le Pain et Larose-Hébert, 2022). Les émotions sont envisagées comme le problème à traiter d'une façon individualisante (Ferguson et al., 2020) et sont ignorées ou invisibilisées dans la littérature scientifique et sur le plan social et politique (Grimard et al., 2021). Elles sont ainsi peu documentées et investies dans le champ des pratiques (Maheux, 2022).

1.2 Le travail émotionnel

Ainsi, lorsque la travailleuse se conforme aux règles des sentiments, elle produit un travail émotionnel (TE) (Hochschild, 2012). Le TE, selon Hochschild (2012), est la compréhension, l'évaluation et la gestion de ses propres émotions, ainsi que de celles d'autrui, en conformité avec les règles des sentiments. Les règles des sentiments convoquent ainsi le savoir-faire dans le savoir-être, puisque les émotions orientent les attitudes et les comportements subséquents (Dussuet, 2011; Jeantet, 2018; Larose-Hébert et al., 2024). Effectivement, il ne suffit pas de dire « je suis respectueuse » sur un ton monocorde pour que l'interlocuteur perçoive ou ressente ce respect. L'intervenante doit aussi se mettre en scène, s'utiliser comme outil de travail et opter pour des attitudes et des comportements qui véhiculent le message. Or, lorsque les émotions ressenties par les intervenantes ne sont pas en adéquation avec les émotions attendues, elles utilisent deux stratégies particulières afin de produire le TE, soit : le jeu en profondeur (*deep acting*) et le jeu de surface (*surface acting*) (Hochschild, 1983; 2012). Ces deux stratégies peuvent être utilisées simultanément ou indépendamment, et ce, lors d'une même rencontre (Gabriel et al., 2015). La stratégie du jeu en profondeur consiste à effectuer une restructuration cognitive, à modifier les réactions ou les gestes expressifs, afin de façonner ou de permuter le sentiment intérieur (Hochschild, 2003). Dans le jeu en profondeur, les émotions sont intentionnellement modifiées et réellement ressenties et les règles des sentiments sont intériorisées (Monier, 2017). Ce processus, qui s'acquiert avec l'expérience, devient plus naturel et nécessite un investissement énergétique moindre que celui du jeu de surface (Barry et al., 2019).

Dans le jeu de surface (*surface acting*), par contre, pour réduire l'écart entre l'émotion réelle et celle à projeter, les intervenantes vont dissimuler l'émotion proscribed et afficher des émotions feintes (Hochschild, 2003; Viviani, 2023). Autrement dit, le jeu de surface se manifeste lorsque l'intervenante exprime ou démontre une émotion qui est différente de celle réellement ressentie : elle fait semblant. Il est documenté que le jeu de surface utilise des ressources attentionnelles et énergétiques pouvant altérer la performance des tâches cognitives (Grandey et Sayre, 2019). En effet, ce processus demande un effort considérable et orienté, puisque la travailleuse est concentrée sur le contrôle de ses symptômes physiques (p. ex. les tremblements) et somatiques (p. ex. le souffle court) pour ensuite façonner une émotion factice (Hochschild, 2003). L'accomplissement du travail émotionnel est souvent un élément de satisfaction et de fierté chez celles qui le produisent, particulièrement lorsqu'il permet d'aider les usagers et de maintenir les liens, malgré les comportements plus difficiles de l'interlocuteur (Hochschild, 2013). Mais il peut également être source de souffrance lorsque sa production engendre des dissonances émotionnelles.

1.3 La dissonance émotionnelle

Le jeu de surface est synonyme de dissonance émotionnelle (Öngöre, 2020), laquelle s'apparente à une dissonance cognitive, c'est-à-dire qu'il existe une tension interne ressentie au moment où un comportement contredit le système de croyances, d'émotions et d'attitudes (cognitions) (Festinger, 1962). Elle peut être appréhendée comme un conflit entre les émotions ressenties et les émotions prescrites par l'organisation, ainsi qu'entre la personne et son rôle (Melou et Dagot, 2018). L'utilisation répétée du jeu de surface érode le bien-être de l'intervenante. En effet, lorsque les employées suppriment continuellement l'affichage d'émotions négatives initialement ressenties, l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et les sentiments de perte d'accomplissement personnel augmentent (Barry et al., 2019). La dissonance émotionnelle est aussi considérée comme un facteur de stress au travail dans le secteur des soins (Monier, 2017). Il existe d'ailleurs un volume important de recherches qui confirment que la dissonance émotionnelle est associée au

burnout pour les travailleuses dans les services publics et de soins (Machado et Desrumaux, 2015). Les études portant spécifiquement sur les intervenantes sociales vont aussi en ce sens (Nielsen et al., 2023). Nous savons également que cette dissonance a des répercussions sur la qualité des services. En effet, vécue de façon répétée et persistante, elle est associée à un taux élevé de départ et de roulement du personnel (Grandey et Sayre, 2019; Machado et Desrumaux, 2015). De plus, la dissonance émotionnelle chez les intervenantes sociales a été associée à des comportements de négligence et de maltraitance à l'égard des usagers (Andela et al., 2018). Ainsi, dans le cadre de cet article, nous utiliserons les émotions vécues individuellement, afin de mieux comprendre ce qu'elles signalent collectivement au regard des interactions sociales et des conjonctures sociales et organisationnelles.

2. Méthodologie

Cet article présente les résultats qualitatifs du projet de recherche participatif. Les données qualitatives ont été recueillies lors de 29 entretiens semi-dirigés auprès de 24 femmes et 5 hommes. La moyenne d'années d'expérience de travail en intervention sociale se situait à un peu plus de 10 ans. Le recrutement a été effectué par le biais de nos trois organismes partenaires. À eux seuls, les trois regroupements représentent plus de 100 OC et près de 1000 travailleuses des milieux communautaires. À la suite du recrutement, la répartition des participantes est comme suit : 10 participantes sont affiliées au RAIQ, 8 proviennent de l'AGIR et 11 participantes sont membres du ROP 03. Les critères d'inclusion pour participer au volet qualitatif de la collecte de données étaient : 1) avoir travaillé pendant la pandémie pour un organisme communautaire membre du RAIQ, de l'AGIR ou du ROP 03; 2) vivre ou avoir vécu des DÉ liées à leurs fonctions professionnelles (p. ex. anxiété, crainte, envahissement, nervosité, insomnie) en période de pandémie et 3) posséder plus de 6 mois d'expérience en intervention sociale dans un organisme communautaire, afin que les participantes puissent avoir intégré leur rôle et les fonctions et cumulé des expériences. Nous avons mené des entretiens semi-dirigés d'environ 60 à 90 minutes, à partir de la plateforme TEAMS. Les participantes devaient répondre à la question suivante : « De votre point de vue, quels sont les facteurs (individuels, organisationnels ou conjoncturels) qui augmentent ou diminuent vos DÉ? » Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés à l'aide du logiciel NVivo. Nous avons effectué une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2016), afin d'avoir accès à l'expression des sentiments et des expériences vécues et perçues par les participantes. La première codification de cette analyse descriptive interprétative a été effectuée à partir d'études empiriques et théories existantes (psychologiques et sociologiques) liées à la problématique, pour ensuite faire émerger les nouveaux thèmes (Corbière et Larivière, 2020).

37

3. Résultats

Les cultures des OC et la pratique des intervenantes sont influencées en grande partie par les équipes de travail (Larose-Hébert et al., 2024). Elles sont également façonnées par les règles des sentiments retransmises par les formations académiques en relation d'aide, notamment celle en travail social (Larose-Hébert et al., 2024). Les résultats présentés dans la prochaine section s'attardent spécifiquement aux conditions qui favorisent le jeu de surface (dissonance émotionnelle), lorsque les équipes de travail sont de nature conflictuelle. Nous présentons également les dissonances émotionnelles liées aux règles des sentiments du métier comportant des prescriptions émotionnelles contradictoires. Ainsi, il sera question de la proximité relationnelle et de la distance professionnelle, ainsi que de l'engagement soutenu (don de soi) et du détachement.

3.1 Les relations conflictuelles et la détérioration des collectifs de travail

Dans l'article de Larose-Hébert et al. (2024), près de la moitié des intervenantes en OC mentionnaient l'influence positive des collègues et du climat au sein de l'équipe de travail. Cette influence et cette coopération entre les membres de l'équipe permettaient une régulation collégiale des émotions, mais également une jonction, une autonomie et des marges de manœuvre (influence au travail) au regard de la définition de ce qu'est un travail bien fait. Déployés généralement sous un mode de gestion participatif, les collectifs de travail seraient ainsi en mesure de diminuer le phénomène des DÉ chez les intervenantes (Truong et al., s. d.). Cette situation s'explique notamment par un sens de la communauté plus élevé et une meilleure justice organisationnelle, une confiance envers les paires, des perceptions de moins de tâches illégitimes, ainsi qu'une moindre obligation de cacher ses émotions (le jeu de surface ou dissonance émotionnelle) (Truong et al., s. d.). Or, dans le cadre de cette étude, ce sont aussi un peu plus de la moitié des intervenantes (n=19) qui font mention de relations conflictuelles, de diverses intensités, avec leurs collègues ou les paliers hiérarchiques. Ces situations conflictuelles mettent sous tension les prescriptions d'intégrité et d'égalité dans les relations sociales au travail; règles des sentiments spécifiques à ces milieux d'intervention (Larose-Hébert et al., 2024). Comme le montrent les résultats, les conflits favorisent l'utilisation du jeu de surface (dissonance émotionnelle) chez les intervenantes, afin qu'elles puissent fonctionner au sein de ces équipes. Les relations conflictuelles se manifestent d'abord sous la forme de conflits de valeurs entre les membres de l'équipe. Alice discute de ce phénomène :

Je vais savoir des affaires que j'aurais préféré ne pas savoir, que mes collègues ont fait ou comment qu'ils pensent ou bien, des choses comme ça. Fait que là, ça ne me rend vraiment pas bien, puis ça me met beaucoup de pression [...] Puis tu sais, c'est quand même courant, là, qu'il y ait un bouc émissaire dans l'équipe. [...] ça me pèse sur les épaules aussi de savoir qu'il peut y avoir des conflits, puis qu'on n'a pas toutes les mêmes valeurs, au fond, là, tu sais, qu'on n'a pas toutes les mêmes raisons de faire ce qu'on fait.

D'autres participantes montrent que les conflits proviennent des façons distinctes d'envisager le travail d'intervention, sous l'influence de règles émotionnelles genrées. Iseult et Clara font référence à ces règles sous la dominance de femmes au sein des équipes de travail. D'abord, Iseult met en évidence l'impératif du « prendre soin », particulièrement attribué aux femmes dans le cadre de leurs fonctions :

[C]'est dominé par les femmes, le milieu communautaire [...]. Et mon Dieu que les relations de travail, des fois, avec des femmes, euh, peuvent être difficiles. [...] On est dures les unes envers les autres, on critique facilement et des fois, ça va être comme on prend trop soin. Tu sais, le take care de la clientèle, des fois, on prend trop soin. Ce qui fait qu'on est tu toujours aidant? En tout cas, moi, ça m'a toujours questionnée dans tout ça, là.

Clara mentionne également des formes de luttes de pouvoir qu'elle associe plus particulièrement aux femmes :

[L]e contact avec nos collègues, les humeurs de chacun, une gang de filles, on sait ce que c'est. Tu sais, des fois, ça vire en placotage, puis [...] des cliques. C'était du crêpage de chignons des fois les réunions [...] Fait que ça, ça joue aussi sur le système là, quand les réunions sont lourdes, puis que ça crée du mécontentement.

D'une façon plus spécifique, au regard de la façon distincte d'envisager le travail d'intervention, Lydia raconte son sentiment de solitude au sein de l'équipe : « on avait des visions différentes du travail, je ne me sentais pas à ma place, disons, dans l'équipe [...] j'arrivais au travail en pleurant tous les matins parce que je ne sentais pas que j'avais ma place dans l'équipe ». Livia, pour sa part,

mentionne la pression supplémentaire sur les autres membres de l'équipe, au moment où des intervenantes choisissent d'éviter certaines interventions ou échanges émotionnels avec les usagers :

Quand on a des personnes justement qui vont faire du clivage. Parce que ça ne leur tente pas que monsieur X ou madame Y leur... démontre leur insatisfaction, je vais dire ça comme ça. Donc ils essaient de passer outre l'application d'une règle X. Mais ça vient bien tannant parce qu'après ça, c'est moi et d'autres collègues qui devons mettre le cadre et passons pour les méchants finalement. Parce qu'il y a un petit manque, là, de cohérence [...] Puis ça nuit aussi au lien de confiance, tu sais, ça vient comme rajouter une espèce de dynamique dont on n'a pas besoin. On en a déjà d'autres dynamiques à gérer.

Ces relations conflictuelles sont également liées à des traits de personnalité chez les intervenantes, selon le point de vue des participantes (individualisme, narcissisme, hypersensibilité, hypocrisie). Berthe résume l'effet de certaines personnalités sur le climat de travail : « il y avait des petits climats un peu spéciaux, mais c'est ça, je pense peut-être que c'est dû au fait que peut-être une affaire de personnalité [...] Des dynamiques un petit peu spéciales qui s'installent des fois ». Paul évoque des traits plus individualistes comme source de tension :

La personne qui s'approprie tout, tout lui appartient. La rue lui appartient, l'école lui appartient. Euh, non, ça ne t'appartient pas. Ça appartient à l'organisme. [...] de travailler en silo, ostie, j'haïs les silos dans la vie, moi. C'est comme eille on rentre tous dans le même sens, on peut tu parler bout de viarge?

Jade, de son côté, décrit un phénomène potentiellement conflictuel entre les personnalités dites plus expansives ou plus sensibles à l'égard de certains propos :

Comme je vous disais, moi, je suis très expansive, ça dérange des gens. [...] ça fait que dans ce sens-là, oui, il y a eu des clashes énormes. [...] j'ai l'impression que je marche sur des œufs. Tu sais, quand il faut que tu fasses attention à ce que tu dis tout le temps, là. Bien de la misère avec ça, moi [...] moi, ça me demande une pression plus [...] Ça, c'est une partie qui m'épuise assez que des fois, je n'en dors pas.

39

France mentionne également les effets sur l'équipe de la présence d'un intervenant aux traits qu'elle juge potentiellement narcissiques :

Il y a des éléments perturbateurs dans l'organisme [...] dans leurs enjeux personnels. Puis que ça affecte les dynamiques d'équipe. [...] on n'a pas de diagnostic là, mais on soupçonne qu'il a des traits narcissiques. C'est très difficile, des fois, tu sais, en réunion de l'encadrer parce qu'il part, puis là il parle de lui, il parle de ce qu'il fait, fait que ça devient usant.

Alors que Marie parle d'hypocrisie : « j'haïs ça l'hypocrisie, les gens qui sont dans les non-dits, les gens, en tout cas, que j'ai de la misère, c'est quand les affaires sont dites à d'autres alors que ça me touche moi, puis que là j'apprends ça par d'autres. Puis qu'il y a des affaires de clivage, j'haïs ça, je trouve que c'est une perte de temps. » Enfin, certaines participantes mentionnent des tensions liées à la déconnexion de certains paliers hiérarchique avec la réalité du terrain. Kate donne un exemple à cet effet :

Il y a les bailleurs de fonds. Puis il y a un discours qui descend, mais qui ne fait pas toujours de sens pour nous autres quand on est sur le plancher [...] puis des fois j'aimerais ça que l'employeur sache que je suis capable, me fasse assez confiance pour qu'il comprenne que je suis capable de les mettre mes limites [...] il faut être stratégique, faire attention à... Je te dirais, des fois, je marche sur des œufs ou il faut que je négocie. Que je négocie, puis que je fasse voir mon point de vue aussi.

En somme, les conflits entre collègues ou paliers hiérarchiques sont sujets à engendrer des milieux de travail inconfortables, voire hostiles et allant à l'encontre des besoins émotionnels des intervenantes sociales et des usagers (Ferguson et al., 2020). D'autant plus que si les cultures et la pratique des intervenantes sont influencées par les équipes de travail, elles le sont également par les règles des sentiments retransmises par les formations académiques en relation d'aide, notamment celle en travail social, susceptibles de créer également des dissonances émotionnelles.

3.2 Des prescriptions émotionnelles contradictoires

Pour les métiers de la relation d'aide, certaines règles des sentiments exigent de développer une forme de détachement, tout en affichant de l'intérêt, de la compassion et de l'empathie (Dagot et Périé, 2014). Ce jeu d'équilibriste est un aspect supplémentaire de la charge de travail et il est souvent perçu comme étant un gage de la qualité du service (Dagot et Périé, 2014). Or, lorsque les règles présentent des émotions antagonistes, elles sont susceptibles de contribuer aux dissonances émotionnelles. À cet effet, les résultats montrent que ce sont le tiers des participantes en OC qui vivent des dissonances émotionnelles, en raison de deux règles émotionnelles aux aspects antagonistes : la proximité relationnelle et la distance professionnelle, ainsi que l'engagement soutenu (don de soi) et le détachement.

Tension entre la proximité relationnelle et la distance professionnelle

Ce difficile équilibre entre les attendus de proximité relationnelle et le maintien d'une distance professionnelle est un enjeu mentionné par les participantes. France, tout comme plusieurs de ses collègues, aborde directement le thème : « tous les enjeux aussi de posture, tu sais, de posture empathique avec distance, mais quand même proche du vécu de la personne, tu sais. Ça, c'est dur. Le trouver l'équilibre là. » Julie explique ce difficile exercice, en raison de certaines attitudes pessimistes des usagers : « Il y a des clients qu'on s'entend mieux, puis il y a des clients qu'on s'entend moins bien [...] C'est difficile. Tu sais, c'est le genre de client qui nous rend plus down un peu. Ça arrive que la journée est plus difficile à passer ou l'heure est plus difficile à passer avec ce client-là ». Fannie mentionne tout l'effort déployé avant certaines rencontres aux échanges émotionnels plus intenses, où le maintien de l'empathie est plus difficile :

On en rencontre des plus difficiles [usagers], ça se peut qu'il y en ait qui se confient, qui vivent des émotions fortes, fait qu'il faut comme les prendre, puis avoir de l'empathie avec eux, tout ça. Fait qu'il y a un petit côté préparation émotionnelle [...] comme de bien me camoufler, si on veut là. Moi, je suis assez caméléon.

Eve fait référence aussi au jeu de surface, servant à ne pas trop se distancer et à revenir vers une certaine proximité relationnelle, lorsque les attitudes et les comportements des usagers sont hostiles : « on part du mauvais pied, tu sais, il y a des insultes dès le début, je pense que ça peut influencer négativement la relation. Ça va être plus difficile après ça, tu sais, surtout s'il y a des attaques personnelles ». Elle fait également référence à des situations de crise, où l'imprévisibilité favorise le jeu de surface : « Il y a une crise, il faut intervenir. C'est sûr que là, ça peut devenir un peu plus difficile de gérer nos émotions parce qu'il y a une certaine crainte, on ne sait pas comment les jeunes peuvent réagir. » Anne décrit particulièrement bien en quoi consiste le jeu de surface lors de ces événements : « dans le cadre de l'intervention, de gérer ses émotions de façon à ce qu'elles ne soient pas trop apparentes, qu'elles puissent refléter un certain calme, puis une espèce de confiance en soi. Malgré le fait que ces émotions-là ne soient pas toujours faciles. »

Berthe, quant à elle, fait référence au manque d'expérience en début de pratique face au fait de composer à la fois avec la proximité relationnelle et la distance professionnelle. Toujours selon elle, le sens accordé et la nécessité de trouver ce difficile équilibre se développent grâce aux expériences et à l'accompagnement des intervenantes sénéiores :

J'avais tendance à accepter ou à me faire coller tout partout [en parlant des usagers], puis tout ça. Puis à moment donné, elle [une intervenante sénéiore] m'a comme permis d'intégrer ça, puis de faire bien, c'est vrai que ce n'est pas de leur rendre service non plus. Tu sais, la proximité ou de faire comme ah oui, je vais être ton amie, puis je vais tout partager. Puis non, tu sais, je ne suis pas ton amie, je travaille à [lieu de pratique], on se connaît, on est des connaissances, mais on ne sera pas des meilleurs amis, tu sais.

Rose aborde la question de ce difficile équilibre, en faisant allusion à une juste utilisation de l'habileté d'intervention qui consiste à faire une révélation de soi, ce qui permet une proximité relationnelle (Beaudry et Trottier, 2018) :

D'en donner un peu pour en recevoir beaucoup plus, moi, je trouve que c'est quand même important. [...] faire usage d'autres manières pour susciter la confiance autre que devoir toujours se dévoiler. Ce n'est pas toujours ça que je fais [en parlant de son dévoilement grâce à la révélation de soi], mais j'ai l'impression que des fois, ça arrive plus souvent que je le désirerais.

Lydia, quant à elle, fait référence à cette proximité relationnelle prônée par le milieu en regard d'une distance professionnelle qui lui correspondrait davantage. Elle parle ainsi de ce sentiment de ne pas correspondre aux attendus subséquents des usagers et usagères, de ses collègues et du milieu d'intervention :

Ici [nom de l'organisation], mes collègues sont beaucoup comme ça, ils créent des liens avec la clientèle. Il y a beaucoup de personnes [en parlant des usagers] qui se présentent, puis qui connaissent de leurs amis. [...] Quand j'étais [autre organisation], ce n'est vraiment pas ça qui était attendu, même que c'est ça qui était tout sauf attendu, je dirais. [...] je ne me reconnais pas dans ce qu'ils disent, puis ils ne me reconnaissent pas non plus là-dedans. [...] j'ai souvent senti, puis ça, on ne me l'a jamais dit, mais c'est vraiment comme un sentiment que j'avais souvent avec la clientèle que, j'ai souvent l'impression que je ne fitte pas un peu dans l'organisme quand je suis avec la clientèle, que je détonne un petit peu. Fait que ça, c'est quand même difficile.

Engagement soutenu (don de soi) et détachement de soi

Plusieurs intervenantes ont également mis en lumière des discours où deux attendus s'opposent : l'engagement soutenu (le don de soi) et le détachement. L'engagement au travail, ou le don de soi dans un contexte d'intervention en milieu communautaire, fait référence à une forme d'engagement (Schaufeli, 2013) où l'horizontalité (pratiques et modes de gestion participative) engendre un surcroît d'engagements personnels (Benoliel et Somech, 2010). Dans le cadre de cette étude, près de 60 % des intervenantes ont déclaré être régies par un mode de gestion participative (Truong et al., s. d.). Ce surcroît d'engagements se manifeste dans les surplus d'heures passées au travail et la priorisation de la vie professionnelle au détriment de la vie personnelle, comme l'explique Chantal :

Le fait de s'impliquer à l'extérieur des heures de travail ou à l'extérieur de l'horaire [...] je me dis des fois que je n'en fais pas tout à fait assez [...] Je suis aussi une maman, [...] je me suis toujours dit : mon rôle prioritaire, c'est d'être maman. Le travail, ça complète. Ça vient vraiment des fois en contradiction avec le fait de travailler dans un organisme.

Le surcroît d'engagements est aussi synonyme d'accepter cette « vocation » pour un salaire moindre, comme le résume bien Laurie :

[I]l y a aussi l'idéal contre lequel il faut lutter, moi, à mon sens. C'est les gens qui pensent qu'on choisit d'être dans ce métier-là parce que ça ne nous fait rien d'être payé à coup de lance-pierre, on a la vocation, qu'on devrait être heureux. Il y a cet idéal-là aussi que si tu choisis le métier du social, tu sais, ça t'apporte quelque chose. Certes, mais on n'est pas non plus des bonnes sœurs comme au siècle dernier où tu choisis le social pour gagner ta place au paradis et faire des bonnes choses [...] Où on te dit qu'encore plus dans le communautaire, que si tu choisis ça, c'est un peu, soit tu es une dame bourgeoise qui fait ses bonnes œuvres de charité. Comme en France, un peu, voilà. Tu travailles pour la communauté, parce que tu as la vocation.

En concurrence avec cette prescription de ce « don de soi » ou d'un engagement émotionnel soutenu, on demande aussi d'opter une posture de détachement. Le détachement se rapporte à la capacité de l'intervenante à lâcher prise, de se retirer émotionnellement, face à la souffrance des usagers et usagères et à l'égard de certaines situations (Figley, 2002). Il s'agirait d'une compétence aiguisée par la formation et l'expérience, qui s'inscrirait également dans une pratique du *self-care* (Figley et Ludick, 2017). Or, le détachement tel que défini précédemment s'avère d'autant plus difficile lorsque les intervenantes composent avec leurs propres difficultés (Figley et Ludick, 2017), comme le mentionne Jade :

Moi, je me dis comment je vais faire pour aider? [Elle donne un exemple général pour exprimer son questionnement.] Quand une intervenante aide une personne, qui elle vit des problématiques, si elle-même a des difficultés dans sa vie personnelle et que ça déteint sur ses affaires ou qu'elle angoisse trop...

Marie, quant à elle, souligne plutôt que le détachement devient possible en raison d'une normalisation de la souffrance :

C'est d'autoriser plus parce que tu viens tellement usé par la misère humaine que ça ne fait plus d'effet sur toi. Tu sais, que c'est rendu normal que les gens n'aient plus d'argent dans leur compte. À partir du 8 du mois, puis qu'ils ne mangent plus parce qu'ils n'ont pas assez d'argent dans leur compte. Tu sais, c'est des affaires qu'on normalise parce que c'est là depuis longtemps, puis c'est comme ça. On s'habitue un petit peu, je pense ou ça devient la norme, c'est comme ça.

En somme, ce détachement de soi devient en partie facilité par la normalisation de la misère humaine, à la suite d'un surinvestissement émotionnel.

4. Discussion

Peu d'études se sont intéressées spécifiquement au processus de la détérioration de la santé physique et mentale chez les intervenantes des OC (Giroux et al., 2022). Pourtant, une majorité d'entre elles ressentent une détresse psychologique dite « élevée », c'est-à-dire qu'elles vivent un ensemble d'émotions négatives persistantes et associées à de l'anxiété et à la dépression (Truong et al., 2024). Les résultats quantitatifs montrent aussi que les intervenantes sont à risque faible et modéré de vivre un épuisement professionnel ou un stress traumatique secondaire (fatigue de compassion) (Truong et al., 2024). Néanmoins, même si ces modèles psychologiques nous renseignent peu sur les facteurs en cause, soulignons que ces intervenantes sont tout de même affectées par un processus de détérioration de la santé (Truong et al., 2024). En effet, si les DÉ s'expliquent moins à partir de l'angle portant sur l'incapacité individuelle d'adaptation au stress

(point de départ dans l'analyse de ces modèles psychologiques) (Truong et al., 2024), les facteurs macrosystémiques, quant à eux, exercent une influence considérable sur la santé émotionnelle (Le Pain et Larose-Hébert, 2024; Nelson et Merighi, 2002; Viviani, 2023).

À cet effet, les DÉ, selon les intervenantes en OC, résulteraient plutôt des interactions entre les facteurs conjoncturels (p. ex. la période pandémique de la COVID-19 et les réformes successives) et les facteurs organisationnels⁴. Ces intervenantes vivent une souffrance au travail (Le Pain et Larose-Hébert, 2024). Et les symptômes de cette souffrance mentionnés par les intervenantes se divisent en plusieurs catégories. Les plus répandus se situaient sur le plan émotionnel, c'est-à-dire de l'irritabilité, des ruminations, de l'anxiété, de l'impuissance et de la culpabilité. Sur le plan physique, elles décrivaient de la fatigue, des insomnies, des crises d'angoisse, des troubles gastro-intestinaux, des migraines, des rhumes et des gripes à répétition. Enfin, sur le plan interpersonnel, les symptômes étaient l'incapacité de concentration, le retrait physique et émotionnel envers son réseau social et des problèmes de communication.

Ainsi, comme dans un cercle vicieux, les symptômes émotionnels et physiques énumérés, en raison des conditions de pratique, seront camouflés et les intervenantes devront exprimer des émotions différentes de celles ressenties (Dagot et Périé, 2012). Elles déploieront régulièrement une automatisation de l'émotion (jeu de surface) en utilisant un ensemble de mimiques, de phrases, de tons qu'elles ont intégrés et routinisés (Dagot et Périé, 2012). Les DÉ favorisent donc une utilisation du TE centrée sur le jeu de surface. Or, rappelons-le, le jeu de surface est souvent lié à des difficultés psychologiques ou à des symptômes somatiques (Dagot et Périé, 2012), tout en ayant des conséquences importantes sur la qualité du travail.

De plus, la production du TE et les dissonances émotionnelles vécues sont aussi façonnées par les règles des sentiments et par différents acteurs influençant la définition de ce qu'est « un travail bien fait » (Loriol, 2020). Au-delà d'une simple mobilisation individuelle, le TE et les dissonances nous renseignent également sur l'organisation du travail, mais aussi sur la régulation des aspects contradictoires du travail effectué (ou non) par les collectifs de travail (Loriol, 2021).

4.1 Prendre soin des collectifs de travail et gérer les conflits au sein des équipes

Les collectifs de travail peuvent contribuer à établir les règles des sentiments à suivre et à mettre à jour les enjeux de l'intervention trop régulièrement invisibilisés et psychologisés (Loriol, 2020). Inversement, en l'absence de soutien social, plusieurs études montrent une majoration du stress chez le travailleur, ainsi qu'un désengagement plus accentué (Melou et Dagot, 2018). Ainsi, les luttes de pouvoir au sein des collectifs de travail ont des impacts sur les règles des sentiments entre les collègues (p. ex. diminuer son implication pour se protéger des affects négatifs), mais également auprès des usagers (p. ex. actualiser difficilement le travail émotionnel en raison d'un épuisement émotionnel). En effet, les conflits augmentent la tendance à adopter des comportements de type défensif face à des situations chargées d'émotions et face à la nécessité pour les individus de tolérer la réalité, aussi complexe et fracturée soit-elle (Ruch, 2012). Ces comportements diminuent les capacités à regarder « sous la surface » de ce qui se joue dans les interactions intrapersonnelles et interpersonnelles au sein des collectifs de travail (Ruch, 2012).

⁴ Les principaux facteurs organisationnels invoqués sont : la lourdeur des dossiers (problématiques); l'exposition à la souffrance; les tensions entre collègues; la surcharge de travail; la pénurie de main-d'œuvre et le roulement du personnel; le manque de reconnaissance (salaire et reconnaissance symbolique); les compréhensions contradictoires du rôle et du mandat entre les acteurs; la pression de productivité; la clientèle avec des comportements hostiles; le manque de ressources à l'interne ainsi que les situations de crise et la gestion du risque.

Il devient ainsi plus difficile de comprendre l'existence d'une dynamique façonnant le comportement humain et d'expliquer les comportements visibles, défensifs, invisibles et inconscients (Ruch, 2012). Les expériences deviennent ainsi fragmentées et un aspect du travail — le comportement d'une personne ou le comportement d'une organisation — peut être défensif, opposé, coupé et marginalisé (Ruch, 2012). En somme, ces réponses défensives augmentent l'incapacité à adopter une compréhension humaine des circonstances rencontrées. Elles peuvent aussi exacerber la situation abordée, puisque les réponses défensives en elles-mêmes génèrent une anxiété supplémentaire (Ruch, 2012). Pourtant, les émotions douloureuses qui accompagnent les événements ne sont pas en elles-mêmes toxiques. Elles deviennent toxiques lorsque les gens se sentent dépouillés de leur confiance, de leur espoir ou de leur estime de soi par la dureté ou le manque de respect dans les messages qu'ils reçoivent des autres (Frost, 2004), y compris ceux en provenance des usagers, des collègues, des gestionnaires, du milieu politique et médiatique. Or, la prise en charge d'un climat toxique, et ce, à partir d'un environnement qui considère et soutient les travailleuses et leurs activités, donne lieu à plusieurs bénéfices pour la personne et l'organisation, comme la diminution des dissonances émotionnelles impliquées dans les DÉ. Ces bénéfices comprennent également l'augmentation de la loyauté, de l'engagement et des efforts déployés pour atteindre les résultats (Frost, 2004).

Ainsi, les conflits entre les collègues ou les paliers hiérarchiques sont susceptibles de mettre en concurrence les travailleuses ou les équipes et affaiblissent les collectifs de travail qui ne sont plus à même de redéfinir le sens de la pénibilité ou de l'inconfort ressentis dans le cadre de leurs fonctions (Loriol, 2021). Il existe donc un risque d'isoler les individus à travers un processus de culpabilisation et de somatisation, alors que les exigences et les difficultés du travail proviennent régulièrement de conditions partagées où il est nécessaire de lutter ensemble (Loriol, 2021). Une attention doit donc être portée sur l'augmentation des connaissances concernant le rôle (distinct et commun) des professionnelles au sein des équipes, afin de faciliter les collaborations (Iancu et al., 2021). L'intérêt devrait également porter sur la communication entre collègues, sur la résolution de conflits et de problèmes complexes, mais également sur le développement du travail émotionnel (Iancu et al., 2021).

4.2 Porter attention aux règles conflictuelles propres à la profession et aux organisations

Les résultats montrent qu'il existe également une forme d'idéal professionnel où les règles des sentiments prônent à la fois une posture distancée, afin de mettre à l'écart les affects dans un souci « d'objectivation-rationalisation » (Grimard et al., 2021). Du même souffle, cet idéal professionnel prône aussi celui de l'incitation au travail émotionnel (proximité relationnelle) avalisé par les formations et les discours à l'intérieur de ce secteur d'intervention (Lhuillier, 2006). En effet, comme le soulignent Melou et Dagot (2018), cette juste distance, entre proximité relationnelle et distance professionnelle, est une composante majeure dans le cadre des fonctions en intervention. En effet, cette juste distance oriente la gestion de ses propres émotions et celles d'autrui, puisque l'intervenante sociale « doit parfois afficher des émotions qui ne laissent pas transparaître ses sentiments profonds » (Melou et Dagot, 2018, p. 4). Or, comme le soulignent les participantes, cet équilibre est fragile. Il l'est d'autant plus lorsque se produisent des échanges émotionnels intenses entre les intervenantes et les usagers. Se rapportant à une clientèle aux comportements hostiles, Ferguson et al. (2020) notent que les intervenantes font face à d'énormes défis dans le maintien de leur professionnalisme, le maintien de l'empathie, ainsi que dans le fait de ne pas riposter. L'équilibre est également fragile lors des échanges émotionnels en situation de crise, d'urgence, d'imprévisibilité, d'inattendu, de complexité et d'un manque d'expérience (Grenier et al., 2021; Ferguson, 2018; Lévesque et Negura, 2021; Lhuillier, 2006).

Ainsi, la transmission des connaissances et des expériences émotionnelles dans ces milieux visant l'atteinte de cet équilibre précaire repose donc largement sur les intervenantes expérimentées (Bonnet, 2020). En effet, le rôle pouvant être joué par ces dernières au sein d'un collectif de travail permet d'enseigner et d'aborder la production adéquate des émotions dans le cadre de l'emploi, particulièrement auprès des jeunes intervenantes ayant peu d'expérience pratique (Bonnet, 2020). Nous constatons également que pour ces intervenantes chevronnées, l'équilibre au travail à travers les années peut provenir de l'adéquation entre les règles des sentiments et leur propre définition de ce qu'est un bon travail d'intervention (Grandey et Sayre, 2019; Larose-Hébert et al., 2024). En effet, l'autonomie, les marges de manœuvre et le contrôle quant à ce qu'est un travail bien fait, des conditions que l'on retrouve encore essentiellement au sein des OC, diminuent les risques de vivre un burn-out, puisque ces conditions facilitent la production du TE en profondeur (Kariou et al., 2021). D'ailleurs, ces conditions de pratique expliquent, en partie, pourquoi les intervenantes en OC sont moins à risque de vivre un burn-out ou un stress traumatique secondaire (fatigue de compassion) que celles œuvrant au sein du réseau de la santé et des services sociaux (Truong et al., 2024).

CONCLUSION

La difficulté de reconnaître la complexité de l'intervention, l'apport du travail émotionnel, le sous-financement ainsi que les tabous entourant la santé mentale et émotionnelle des intervenantes ont des conséquences sur les intervenantes, les organisations et la qualité des services (Maheux et al., 2022). Or, l'utilisation de la sociologie interactionniste des émotions met en lumière des phénomènes trop souvent invisibilisés. D'abord, en étudiant plus spécifiquement les règles des sentiments, on voit bien que les fondements mêmes des professions en relation d'aide sont composés de règles parfois antagonistes. Ainsi se joue continuellement, au sein des interventions, un jeu d'équilibriste entre une proximité relationnelle et une distance professionnelle, ainsi qu'entre un engagement émotionnel et un détachement. Cet équilibre est favorisé par l'autonomie professionnelle et organisationnelle des OC (fragilisée par l'importation du modèle de gestion de l'État, à travers les modes de financement) et des marges de manœuvre lors des interventions sociales (Larose-Hébert et al., 2024), alors qu'inversement, au sein du réseau de la santé et des services sociaux, les orientations visent continuellement à augmenter l'uniformisation et la standardisation des pratiques et le contrôle du rendement des praticiennes (Bourque et al., 2024). Cette autonomie et ces marges de manœuvre permettent ainsi aux collectifs de travail de s'ajuster et de se développer ensemble sur la nature d'un travail bien fait, ainsi que de favoriser un TE en profondeur. Ce mode de gestion participatif, en regard d'un mode de gestion hiérarchique, diminue également le phénomène du burn-out, le stress traumatique secondaire (fatigue de compassion), la détresse psychologique et les dissonances émotionnelles (Truong et al., 2024).

Or, les collectifs de travail peuvent se détériorer en raison de la souffrance au travail vécue individuellement et collectivement, en lien avec les nombreux facteurs conjoncturels et organisationnels (comme la surcharge et l'intensité élevée au travail) qui touchent actuellement les OC et les intervenantes (Le Pain et Larose-Hébert, 2024). La détérioration des collectifs de travail peut donc être un symptôme d'un malaise commun, tout comme elle peut devenir en elle-même la cause d'un inconfort partagé, lorsque subsistent des conflits au sein des équipes de travail. En effet, lorsque les conflits ne sont pas traités collectivement, les intervenantes sont contraintes d'adopter un TE de surface ou demeurent en dissonance émotionnelle, puisqu'il faut faire semblant, éviter, devenir insensible, afin de se maintenir dans le cadre de l'emploi à travers une ambiance et une culture délétères (Ruch, 2012). D'un même souffle, ce ne sont pas uniquement les intervenantes individuellement et les équipes de travail qui en font les frais, mais également les usagers en raison de la diminution de la qualité des services subséquents. Ainsi, il s'avère particulièrement

important de mettre en place des conditions de pratique favorisant le bien-être des intervenantes et la protection des collectifs de travail. Aussi l'expérimentation, le développement et l'utilisation du travail émotionnel en profondeur individuellement et collectivement doivent être au centre des préoccupations. D'autant plus qu'il est documenté que les employées compétentes dans la gestion des émotions (p. ex. les intervenantes chevronnées) rapportent moins de symptômes physiques, moins d'effets négatifs en lien avec le travail, une plus grande satisfaction et un engagement accru au travail (Barry et al., 2019). Plus spécifiquement, la maîtrise de l'expression des émotions est associée à un absentéisme plus faible et à une réduction des épuisements émotionnels (Barry et al., 2019).

ABSTRACT:

Surfacing acting or emotional dissonance are associated with deterioration in the psychological and emotional health of workers, particularly social workers. We conducted interviews with 29 social workers working in community settings. Using the theoretical framework of the interactionist sociology of emotions, the results show that emotional dissonance is partly the result of conflicts within work collectives and conflicts between the rules of feelings. The article highlights the importance of acting collectively on the factors involved in the emergence of emotional difficulties, and of taking care of work collectives, particularly by addressing and managing conflicts within teams. We will also discuss the rules of contradictory feelings specific to the helping professions and within community organizations.

KEYWORDS:

Emotional labor, emotional dissonance, emotional difficulties, burnout, secondary traumatic stress, social service worker, community organizations, interactionist sociology of emotions, feeling rules

RÉFÉRENCES

- Andela, M. et Truchot, D. (2017). Emotional Dissonance and Burnout: The Moderating Role of Team Reflexivity and Re-Evaluation. *Stress and Health*, 33(3), 179-189. <https://doi.org/10.1002/smi.2695>
- Andela, M., Truchot, D. et Huguenotte, V. (2018). Job demands, emotional dissonance and elderly abuse: The moderating role of organizational resources. *Journal of Elder Abuse & Neglect*, 30(5), 368-384. <https://doi.org/10.1080/08946566.2018.1514343>
- Barry, B., Olekalns, M. et Rees, L. (2019). An ethical analysis of emotional labor. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 17-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3906-2>
- Beaudry, M., et Trottier, G. (2018). *Les habiletés d'intervention en relation d'aide*: Les Presses de l'Université de Laval
- Benoliel, P. et Somech, A. (2010). Who benefits from participative management?, *Journal of Educational Administration*, 48(3), 85-308. <https://doi.org/10.1108/09578231011041026>
- Bourque, M. et Grenier, J. (2018). *Les services sociaux à l'ère managériale*. Presses de l'Université Laval.
- Bourque, M., Barbe, M., Leroux, M. O., Grenier, J. et St-Amour, N. (2024). *La réforme Barrette et sa mise en œuvre dans les services sociaux : perceptions des travailleuses sociales*. *Intervention*, 158, 65-80. <https://doi.org/10.7202/1109249ar>
- Bonnet, T. (2020). *La régulation sociale du risque émotionnel au travail*. Octares édition.
- Camus, A., Couspeyre, O., Lepetit, A., Métivier, C. et Nicolas, J. (2022). Observatoire de l'action communautaire autonome : documenter les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur les organismes. Dans D. Maltais, J. Caillouette et J. Grenier (2022), *Pratiques d'intervention sociale et pandémie : innovations, mobilisation et transformations* (p. 55-73). Presses de l'Université du Québec.,

- Corbière, M. et Larivière, N. (2020). Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes. Dans M. Corbière et N. Larivière, *La recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, 2^e édition. PUQ.
- Fauvel, M. et Noiseux, Y. (2022). Quand l'intervention gouvernementale d'urgence réactualise la dynamique de précarisation des conditions de travail dans le mouvement communautaire autonome. Dans D. Maltais, J. Caillouette et J. Grenier (2022), *Pratiques d'intervention sociale et pandémie : innovations, mobilisation et transformations*, Presses de l'Université du Québec, 75-115
- Indregard, A. R., Knardahl, S. et Nielsen, M. B. (2018). Emotional Dissonance, Mental Health Complaints, and Sickness Absence Among Health- and Social Workers. The Moderating Role of Self-Efficacy. *Frontiers in psychology*, 9, 592. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00592>
- Jeantet, A. (2018). *Les émotions au travail*. CNRS éditions.
- Kariou, A., Koutsimani, P., Montgomery, A. et Lainidi, O. (2021). Emotional labor and burnout among teachers: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 15 p. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312760>
- Larose-Hébert, K., Le Pain, I., Hieu Truong, A., Pitre, M. et Deblois, D. (2024). Prescriptions émotionnelles au travail dans le milieu communautaire : sources d'influence et mise en pratique. *Intervention*, 158. 19-35. <https://doi.org/10.7202/1109246ar>
- Lévesque, M. et Negura, L. (2021). Organizational Context and Healthcare Reforms: What Effect on the Professional Distress of Canadian Social Workers and Social Service Provision? *Frontiers in Sociology*, 6, 651240. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.651240>
- Le Pain, I. et Larose-Hébert, K. (2022). Le travail émotionnel des intervenants en protection de l'enfance : implications pour les enfants et les familles. *Service social*, 68(1), 7-25. <https://doi.org/10.7202/1089867ar>
- Le Pain, I. et Larose-Hébert, K. (2024). Les risques psychosociaux au travail des intervenantes dans les organisations communautaires. *Revue canadienne de travail social*, 41(1), 95-112. <https://doi.org/10.7202/1111862ar>
- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), 91-103. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.01.002>
- Loriol, M. (2021). Le travail émotionnel des soignants. *Santé mentale. Le mensuel des équipes soignantes en psychiatrie*. (254), 42-47.
- Loriol, M. (2021). Les dimensions collectives des risques psychosociaux et de la souffrance au travail. *Raison présente* (2), 17-26. <https://dx.doi.org/10.3917/rpre.218.0017>
- Machado, T. et Desrumaux, P. (2015). Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 108(4), 629-651. <https://doi.org/10.3917/cips.108.0629>
- Maheux, J., Ethier, C. et Trépanier, E. (2022). La régulation émotionnelle et la mentalisation chez les professionnels en relation d'aide : compétences émotionnelles et interpersonnelles au cœur de la pratique. *Service social*, 68(1), 67-85. <https://doi.org/10.7202/1089870ar>
- Melou, F. et Dagot, L. (2018). La mise à distance dans le travail social : effet sur l'épuisement émotionnel. *Sociétés et jeunesses en difficulté. Revue pluridisciplinaire de recherche*, (21), 1-21. <http://journals.openedition.org/sejed/9325>
- Monier, H. (2017). Vers une structuration du processus émotionnel au travail : le cas des agents de la Brigade anticriminalité en France. *Relations industrielles*, 72(4), 710-733. <https://doi.org/10.7202/1043173ar>
- Nielsen, M. B., Johannessen, H. A., Christensen, J. O., et Finne, L. B. (2023). Emotional dissonance and burnout among child welfare workers: The moderating role of social support from colleagues, supervisors, and organization. *Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.1177/14680173221143649>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4^e éd*: Armand Colin.
- Öngöre, Ö. (2020). Evaluating emotional labour: A new approach. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 35-44. <https://doi.org/10.1002/joe.22000>
- Ruch, G. (2012). Where have all the feelings gone? Developing reflective and relationship-based management in child-care social work. *British Journal of Social Work*, 42(7), 1315-1332. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcr134>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? Dans C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz et E. Soane (dir.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (p. 15-35). Routledge.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler* (1), 9-18. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0009>

- Truong, A. H., Le Pain, I., Malone, A., Larose-Hébert, K., Gauthier, V. et Deblois, D. (2024). Burnout, stress traumatique secondaire et détresse psychologique chez les intervenant(e)s et les gestionnaires dans le milieu communautaire au Québec. Portrait de la situation pendant la pandémie de la COVID-19. *Santé mentale au Québec*, 49(1), 49-68. <https://doi.org/10.7202/1112526ar>
- Truong, A., Le Pain, I. et Larose-Hébert, K. (2024). Modes de gestion dans les services communautaires : effet sur les conditions de travail et les difficultés émotionnelles vécues par les intervenant.e.s au Québec. *Revue Champ pénal*, 32, 1-22. <https://doi.org/10.4000/12eyes>
- Viviani, D. (2023). The Supervision Process in Social Work: Emotional Dissonance and Acting. *Italian Journal of Sociology of Education*, 15 (1), 119-137. DOI: 10.14658/PUPJ-IJSE-2023-1-6