

## Prescriptions émotionnelles au travail dans le milieu communautaire : sources d'influence et mise en pratique

Katharine Larose-Hébert, Isabelle Le Pain, Alexis Hieu Truong, Mélina Pitre et Dominique Deblois

Numéro 158, 2024

Quand la recherche sociale s'engage à façonner le travail social de demain

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1109246ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1109246ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

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

ISSN

2564-2375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Larose-Hébert, K., Le Pain, I., Truong, A. H., Pitre, M. & 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>

Résumé de l'article

À partir d'une étude menée auprès de 29 intervenantes sociales oeuvrant dans des organismes communautaires et portant sur les difficultés émotionnelles vécues dans le cadre de l'emploi, l'article vise à montrer la particularité du travail d'intervention effectué dans le milieu communautaire. Pour ce faire, nous avons identifié les prescriptions émotionnelles qui sous-tendent l'intervention en milieu communautaire, ainsi que leurs sources d'influence. L'analyse des données qualitatives montre que les émotions sont utilisées de manière consciente dans le cadre du travail (forme de savoir-faire dans le savoir-être). Les émotions affichées sont donc planifiées et balisées par diverses sources d'influence. Cette forme de compétence spécifique est souvent négligée ou considérée comme faisant partie intégrante du travail par les employeurs et la société en général. Or, la gestion des émotions (celles de l'intervenante afin d'agir sur les émotions des usagers) est le socle des relations sociales au travail et au coeur des relations d'aide et d'accompagnement. À partir des récits des intervenantes, l'article présente les acteurs et institutions qui participent à déterminer les attendus en regard de la production des émotions au travail au sein du milieu communautaire. Ces prescriptions émotionnelles, telles que perçues par les participantes à l'étude, seront décrites et analysées à la lumière de la sociologie interactionniste des émotions. Nos résultats mettent en lumière une structuration des relations sociales au travail particulière au milieu communautaire, qui se perçoit à travers le travail émotionnel produit par ses travailleuses. Ce constat renforce l'importance du maintien de l'autonomie de gouvernance des organismes communautaires au Québec, car celle-ci permet le déploiement de pratiques d'intervention accessibles et flexibles, plus susceptibles de répondre aux besoins des populations vulnérabilisées.

© Katharine Larose-Hébert, Isabelle Le Pain, Alexis Hieu Truong, Mélina Pitre et Dominique Deblois, 2024



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

# Prescriptions émotionnelles au travail dans le milieu communautaire : sources d'influence et mise en pratique

**Katharine Larose-Hébert**, Ph.D., Professeure, Département de sciences humaines, lettres et communication, TÉLUQ  
katharine.larose-hebert@teluq.ca

**Isabelle Le Pain**, Ph.D., Professeure, École de travail social, Université de Sherbrooke  
isabelle.le.pain@usherbrooke.ca

**Alexis Hieu Truong**, Ph.D., Professeur, Département de criminologie, Université d'Ottawa  
ah.truong@uottawa.ca

**Mélina Pitre**, doctorante, École de travail social, Université de Montréal  
melina.pitre@umontreal.ca

**Dominique Deblois**, étudiante à la maîtrise, École de travail social et de criminologie, Université Laval  
dominique.deblois.1@ulaval.ca

---

## RÉSUMÉ :

À partir d'une étude menée auprès de 29 intervenantes sociales œuvrant dans des organismes communautaires et portant sur les difficultés émotionnelles vécues dans le cadre de l'emploi, l'article vise à montrer la particularité du travail d'intervention effectué dans le milieu communautaire. Pour ce faire, nous avons identifié les prescriptions émotionnelles qui sous-tendent l'intervention en milieu communautaire, ainsi que leurs sources d'influence. L'analyse des données qualitatives montre que les émotions sont utilisées de manière consciente dans le cadre du travail (forme de savoir-faire dans le savoir-être). Les émotions affichées sont donc planifiées et balisées par diverses sources d'influence. Cette forme de compétence spécifique est souvent négligée ou considérée comme faisant partie intégrante du travail par les employeurs et la société en général. Or, la gestion des émotions (celles de l'intervenante afin d'agir sur les émotions des usagers) est le socle des relations sociales au travail et au cœur des relations d'aide et d'accompagnement. À partir des récits des intervenantes, l'article présente les acteurs et institutions qui participent à déterminer les attendus en regard de la production des émotions au travail au sein du milieu communautaire. Ces prescriptions émotionnelles, telles que perçues par les participantes à l'étude, seront décrites et analysées à la lumière de la sociologie interactionniste des émotions. Nos résultats mettent en lumière une structuration des relations sociales au travail particulière au milieu communautaire, qui se perçoit à travers le travail émotionnel produit par ses travailleuses. Ce constat renforce l'importance du maintien de l'autonomie de gouvernance des organismes communautaires au Québec, car celle-ci permet le déploiement de pratiques d'intervention accessibles et flexibles, plus susceptibles de répondre aux besoins des populations vulnérabilisées.

19

## MOTS-CLÉS :

Règles des sentiments, intervenants sociaux, organismes communautaires, travail émotionnel, gestion des émotions

---

## INTRODUCTION

Au fil des décennies, le milieu communautaire au Québec a su tisser un filet social pour les populations dites vulnérabilisées. Composé d'environ 5000 organismes communautaires (OC) et employant plus de 60 000 employées (CSMOÉSAC, 2018), il est un employeur important pour les travailleuses<sup>1</sup> en relation d'aide, notamment les travailleuses sociales. Cet article s'inscrit dans le thème B (La pratique du travail social) des États généraux du travail social, par la présentation d'une analyse des pratiques d'intervention à travers leurs composantes émotionnelles. Vous le constaterez, le milieu communautaire possède un cadre de pratique et émotionnel particulier qu'il convient de mettre en valeur, entre autres parce que ce dernier est souvent invisibilisé par le réseau de services publics (santé et services sociaux), pourtant réputés pour leur difficulté d'accès, notamment en ce qui a trait aux populations marginalisées. Or, les organismes communautaires, malgré certains défis (p. ex. le manque de financement) (Fontaine 2013; Maltais et al., 2022), demeurent ancrés dans les communautés locales, accessibles aux personnes qui souhaitent obtenir leurs services, la proximité étant au cœur de leur approche. Possédant des valeurs telles que la justice sociale et la solidarité (Lavoie et Panet-Raymond, 2014) ainsi que des missions alignées avec les besoins de leurs membres, plusieurs travailleuses ressentent un sentiment d'appartenance, leurs valeurs se trouvant en concordance avec celles mises de l'avant par leur organisation d'attache (Deslauriers, 2003). Comme le soulignent Truc et al. (2009), l'adéquation entre les valeurs des travailleuses et celles de l'organisation (Rauvola et al., 2019) représente un des facteurs de satisfaction face à l'emploi. La satisfaction au travail, à son tour, protège des difficultés émotionnelles ou psychologiques découlant du travail (Figley et Ludick, 2017) et favorise la production d'un travail émotionnel aligné avec le contexte d'intervention et les besoins des usagers de services (Le Pain et Larose-Hébert, 2022).

20

Le travail émotionnel peut se définir comme l'éventail d'émotions recommandées ou imposées, dites ou écrites formellement ou informellement quant à la façon de ressentir et de transmettre les émotions dans le cadre du travail (Grootegoed et Smith, 2018). Les métiers de la relation d'aide font souvent appel à cette compétence afin d'organiser et de diriger l'interaction avec les personnes qui utilisent leurs services (Le Pain et Larose-Hébert, 2022). La production du travail émotionnel est structurée par un certain nombre de prescriptions ou de règles. Ces prescriptions émotionnelles proviennent d'ailleurs de sources multiples, fréquemment communiquées aux intervenantes par différents acteurs (p. ex. les ordres professionnels, les organisations, les collègues, les usagers). Étudier les prescriptions émotionnelles et leurs sources permet de dessiner le portrait du cadre au sein duquel l'intervenante produit du travail émotionnel, et peut également mettre en lumière les potentielles incohérences qui risquent de placer la travailleuse en situation de difficultés émotionnelles (Hochschild, 2012).

Dans cet article, nous contribuerons à définir certains éléments clés du processus de travail émotionnel chez les intervenantes du milieu communautaire, en nous intéressant spécifiquement à la perception des règles des sentiments ou prescriptions émotionnelles (Barry et al., 2019). Ainsi, nous présenterons les prescriptions identifiées par les intervenantes en regard des émotions à produire et des attitudes et des comportements qui en découlent au sein du milieu communautaire. Cet aspect nous apparaît fondamental, puisque le respect de ces prescriptions, qui peut exiger un effort substantiel chez les intervenantes, est régulièrement invisibilisé. Effectivement, ne pas reconnaître cet élément central du travail de relation d'aide a pour effet de le définir comme un simple don de soi, peu valorisé et peu rémunéré (Hochschild, 2012). Pour ce faire, nous présenterons d'abord quelques concepts clés, dont celui du travail émotionnel (TE), issu de la sociologie interactionniste

---

1 Il est à noter que dans cet article, le féminin sera utilisé lorsqu'il sera question des travailleuses ou intervenantes communautaires, car celles-ci sont majoritaires dans notre échantillon.

des émotions (Hochschild, 1983). Ensuite, nous décrivons la méthodologie utilisée dans le cadre de ce projet de recherche, puis exposerons les sources et les prescriptions émotionnelles qui en découlent, ainsi que comment ces dernières se traduisent sur le plan de l’affichage (attitudes et comportements). Enfin, cette démonstration sera discutée, afin de mettre en lumière l’importance de défendre et de maintenir l’autonomie des organismes communautaires en raison du cadre qu’ils offrent pour la production du travail émotionnel.

À travers la présentation de l’analyse de ces résultats, nous souhaitons fournir des pistes de réflexion aux intervenantes et aux gestionnaires qui œuvrent dans les organismes communautaires, entre autres, pour leur permettre de mieux identifier les acteurs d’influence et le contenu des règles entourant les exigences émotionnelles au travail. Ainsi, il devient plus aisé d’intervenir sur les règles contradictoires ou désincarnées de la réalité sur le terrain, tout en tenant compte des besoins émotionnels des intervenantes. Rappelons que le travail émotionnel effectué dans le cadre d’un emploi en relation d’aide contribue au succès des interventions, bien que cette compétence particulière soit sous-estimée.

## 1. Le travail émotionnel

Les études s’intéressant au travail émotionnel portent fréquemment sur trois aspects du processus de production d’émotions : 1) la perception des prescriptions émotionnelles, aussi nommées règles des sentiments (Hochschild 1983); 2) la régulation des émotions pour se conformer aux règles des sentiments et 3) l’affichage ou l’expression des émotions dans les interactions au travail (Gabriel et al., 2015). Nous présenterons, dans le cadre de cet article, la perception qu’ont les travailleuses du milieu communautaire des prescriptions émotionnelles qu’elles doivent respecter.

Dans le livre *The Managed Heart*, Hochschild (1983) montre que les travailleuses utilisent leurs émotions dans le cadre de leur emploi, des émotions qui deviennent des outils de travail au sein de leurs interactions avec la clientèle et dont la gestion est au service de l’« image » de l’entreprise. Elle définit une émotion « comme étant le fruit d’une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir –, une coopération dont l’individu est conscient » (2003, p. 21). Elle utilise les termes « émotion » et « sentiment » de manière interchangeable, reconnaissant toutefois que le terme « émotion » signale une plus grande intensité que celui de « sentiment ». Ceci l’amène à développer plusieurs concepts, comme ceux de « gestion émotionnelle », de « travail émotionnel » et de « jeu en profondeur », qu’elle utilise aussi souvent comme synonymes. Dans son ouvrage, Hochschild explique par ailleurs que « l’individu effectue souvent un travail qui vise à produire ou à inhiber des sentiments de façon à les rendre “appropriés à la situation” » (2003, p. 19). Elle met également de l’avant l’idée que ces travailleuses devraient recevoir des compensations financières pour le contrôle, la régulation et l’expression de leurs émotions dans le cadre du travail (Diefendorff et al., 2008). En ce sens, les émotions ne sont pas simplement éprouvées de manière involontaire, préconsciente et inconsciente lors des interventions : elles peuvent être utilisées à des fins pratiques :

La perspective d’un contrôle ou d’une gestion des émotions est redevable à Freud, en ce qui concerne la définition générale des ressources psychologiques que possèdent les individus de toutes catégories pour accomplir les tâches inhérentes au travail émotionnel et pour l’idée qu’il existe une gestion inconsciente et involontaire des émotions. Mais la perspective en termes de gestion des émotions diffère du modèle freudien en faisant porter son attention sur l’éventail complet des émotions et des sentiments, ainsi que sur les efforts conscients et volontaires, afin de façonner les sentiments. Dans cette même perspective, nous considérons également que le « sentiment inapproprié » possède un volet social aussi important que le volet intrapsychique (Hochschild, 2003, p. 30).

Le cadre théorique de Hochschild nous permet donc d'aller au-delà des phénomènes individuels transfériers (transfert-contre-transfert<sup>2</sup>) et s'inscrit dans le domaine du travail social puisqu'il permet d'examiner « le moi, l'interaction et les structures » (Hochschild, 2003, p. 19). En effet, les émotions sont aussi le produit de dynamiques interpersonnelles, influencées par le contexte des interactions et le contexte organisationnel et social au sein duquel ces émotions émergent et sont « travaillées ». Afin de combler ces lacunes dans le modèle psychanalytique, Hochschild a ainsi considéré l'apport de l'interactionnisme dans la compréhension des émotions, en puisant plus spécifiquement dans les écrits du sociologue Erving Goffman sur la présentation du soi (Goffman, 1959; Hochschild, 2003). Selon Goffman, les individus participent continuellement dans le cadre de leurs interactions (professionnelles, amoureuses, etc.) à gérer leur présentation de soi. Or, Hochschild pousse plus loin cette idée en considérant la gestion des émotions comme étant centrale dans la présentation de soi. En effet, selon l'auteure, les individus peuvent diriger et façonner activement – et donc consciemment – leurs émotions de manière à répondre ou réagir adéquatement à la situation. Comme elle le remarque : « L'approche de Goffman doit simplement être élargie et approfondie en démontrant que les gens ne tentent pas seulement de se conformer extérieurement, mais aussi intérieurement » (Hochschild, 2003, p. 26).

Ainsi, dans les métiers dits « relationnels » destinés à la transformation des comportements et affects d'autrui (comme le milieu communautaire), l'intervention fait appel à des aspects techniques et cliniques visant le développement d'un lien de confiance avec l'utilisateur, lesquels impliquent nécessairement un travail de nature affective (Bonnet, 2020).

## 1.1 Les règles des sentiments

22

La production du travail émotionnel respecte certaines règles des sentiments découlant d'un ensemble de normes et d'attendus qui indiquent aux individus comment ils doivent ressentir et exprimer leurs émotions dans une situation donnée (Hochschild, 2012). Ces règles s'inscrivent aussi au sein de rapports hiérarchiques et entre collègues qui prennent la forme d'un « idéal » proposé à l'intervenante, ainsi que des recommandations visant à favoriser l'adaptation et le bien-être individuel dans le cadre des fonctions professionnelles (Lhuillier, 2006). En effet, les collectifs de travail jouent un rôle important sur le plan de la socialisation des nouvelles employées. Ils vont fournir, par exemple, des scripts relationnels et émotionnels à incorporer et à déployer auprès des usagers. Ces scripts sous forme de règles viseront particulièrement les comportements attendus, le discours à maintenir et, surtout, ils indiqueront le bannissement de certains mots (Bonnet, 2020). L'application de ces règles découle donc d'un encadrement des savoirs auxquels se référer, des pratiques à privilégier, des systèmes de valeurs à suivre et des sociabilités (Fortino et al., 2015).

## 1.2 Le travail émotionnel : une compétence

Le travail émotionnel est donc plus qu'un savoir-être, il est un savoir-faire qui doit s'incarner dans le savoir-être, comme l'indiquent régulièrement les référentiels de compétences (par ex. ceux des ordres professionnels, lors des formations ou dans les milieux de travail) s'adressant, notamment, aux intervenantes sociales (Dussuet, 2011). En effet, ces référentiels visent régulièrement des techniques et des savoirs cognitifs, expressifs et corporels qui interviennent sur le contrôle des pensées, du langage et de la physionomie, afin de moduler les sentiments à la fois des intervenantes et

---

2 La notion de contre-transfert, selon la conception de Freud, impliquerait que la réaction de l'intervenant émerge de ses propres conflits non résolus (Dane, 2002). Aussi, selon l'école de pensée de la psychothérapie psychodynamique, le contre-transfert serait un mécanisme de défense inconscient, une réaction émotionnelle par le thérapeute à l'égard d'un client (Collins et Long, 2003).

des usagers (Dussuet, 2011). L'importance de voir le travail émotionnel au-delà d'une forme réduite d'un savoir-être contribue à sa reconnaissance, comme le souligne Dussuet (2011, p. 112) :

Les discours communs dans le secteur et que l'on retrouve aussi significativement dans d'autres domaines de service identifient la compétence nécessaire comme portant sur l'« être » et non sur le « faire » : un « savoir-être », plus qu'un « savoir-faire ». Ce mode de désignation a des implications plus importantes qu'il n'y paraît au premier abord, car si le monde du travail salarié peut reconnaître les savoir-faire acquis par un individu à travers la notion de qualification, il ne peut, sauf à transgresser les règles mêmes de l'espace public démocratique, récompenser ce qui proviendrait de la « nature » des personnes. La question de la reconnaissance du travail émotionnel est ainsi écartée.

Les règles des sentiments sont donc, dans cette perspective, synonymes des règles professionnelles de comportements ou de désignation de bonne pratique et d'un travail bien fait en regard des relations d'aide ou des relations sociales avec les collègues et les gestionnaires, afin que s'actualise le travail d'intervention (Dussuet, 2011). Comme le montre la figure 1, elles sont ainsi l'une des composantes qui s'inscrivent dans le processus complexe du travail émotionnel. En effet, les intervenantes doivent à la fois comprendre et évaluer leurs émotions et celles d'autrui, tout en tenant compte des prescriptions émotionnelles, afin d'utiliser les émotions, les attitudes et les comportements nécessaires et attendus dans l'intérêt et la gestion émotionnelle de l'interlocuteur.

**Figure 1** Les composantes du travail émotionnel



## 2. Méthodologie

Cet article découle des données qualitatives d'une recherche de nature participative. Les objectifs principaux de cette recherche étaient : 1) de mieux comprendre la nature et les sources des difficultés émotionnelles dans le cadre de l'emploi des travailleuses communautaires de la ville de Québec, ainsi que 2) les conséquences sur les relations professionnelles (gestion, collègues et usagers). Le recrutement des participantes s'est effectué, en collaboration avec nos trois partenaires du projet, auprès des intervenantes sociales des organismes communautaires sous leur gouverne : le Regroupement pour l'aide aux itinérants et itinérantes de Québec (RAIIQ), l'Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale/Québec (L'AGIR) et le Regroupement des organismes de personnes handicapées de la région de la Capitale-Nationale (Portneuf – Québec – Charlevoix) (ROP 03). Ces regroupements représentent près d'une centaine d'organismes communautaires dans la région de la Capitale-Nationale et près d'un millier de travailleuses au sein de ces organisations. Nous avons effectué des entretiens semi-dirigés avec 29 intervenantes sociales (24 femmes et 5 hommes). Les critères d'inclusion pour participer à cette phase de la collecte de données étaient : 1) avoir travaillé dans un organisme communautaire pendant la pandémie; 2) être à l'emploi d'un organisme membre du RAIQ, de l'AGIR ou du ROP 03, lesquels étaient

partenaires dans ce projet; 3) vivre ou avoir vécu des difficultés émotionnelles liées à leurs fonctions professionnelles (p. ex. anxiété ou insomnie) en période de pandémie; 4) posséder plus de six mois d'expérience en intervention sociale dans un organisme communautaire.

Au final, ce sont 10 intervenantes en provenance des milieux œuvrant en itinérance, 8 intervenantes œuvrant dans des milieux en santé mentale et 11 intervenantes travaillant dans des milieux au service des personnes en situation de handicap qui ont été rencontrées. La majorité des intervenantes possèdent plus de 10 années d'expérience sur le terrain et elles sont issues des domaines du travail social, de l'éducation spécialisée et de la psychoéducation, de la criminologie, de la psychologie, de l'intervention en délinquance, de l'orientation et de domaines connexes (juridique, communication, kinésiologie). Au cours de ces entretiens, nous avons interrogé les participantes sur leurs perceptions des savoirs nécessaires pour agir en tant qu'intervenante idéale en intervention communautaire (p. ex. le savoir, le savoir-faire et le savoir-être). Les entretiens, d'une durée de 60 à 90 minutes environ, se sont déroulés entre juin 2021 et novembre 2021, par vidéoconférence. Ils ont été enregistrés, retranscrits et analysés par thématiques (Paillé et Mucchielli, 2016) à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats préliminaires et les analyses subséquentes ont par la suite fait l'objet de validation par les partenaires, mais également par les intervenantes sociales des OC (y compris des participantes), lors d'un atelier de co-construction dans le cadre du projet Difficultés émotionnelles et pouvoir d'agir au travail (projet DÉPART)<sup>3</sup>.

Dans la section suivante, nous aborderons plus en détail certaines des règles des sentiments, c'est-à-dire ce qu'il faut ressentir et comment se comporter, ainsi que les émotions à retransmettre dans le cadre des interventions avec les usagers et usagères, au sein du milieu communautaire. Cependant, afin de mieux comprendre la provenance de ces règles, nous débiterons par une description des acteurs (sources d'influence) qui les forgent, en montrant la particularité du milieu communautaire. Notamment, il appert que le caractère autonome des organismes communautaires, en regard des services sociaux publics, offre une plus grande marge de manœuvre quant à l'influence de différents acteurs.

24

### 3. Acteurs influents sur les prescriptions émotionnelles en milieu communautaire

Selon Hochschild (2003; 2012), différents acteurs peuvent avoir une influence sur les règles des sentiments et sont en mesure d'attribuer une valeur particulière à un éventail de gestes déterminés, y compris le travail émotionnel. Ici, nous présentons les sources influençant les prescriptions émotionnelles dans le milieu communautaire les plus fréquemment discutées par nos participantes, à savoir : les formations, les politiques et procédures organisationnelles, les collègues et les collectifs de travail, les intervenantes elles-mêmes, les usagers et usagères et, dans une moindre mesure, le réseau public de la santé et des services sociaux.

#### 3.1 Les milieux de formation

Le premier groupe d'acteurs identifié par 15 participantes provient des formations initiales, comme celles accomplies en milieu académique et celles complétées après l'embauche, ainsi que des connaissances professionnelles qui se développent au fil de l'expérimentation. Comme le souligne Iseult<sup>4</sup>, les formations des intervenantes s'observent dans les actions menées sur le terrain : « On

3 Le projet DÉPART vise à promouvoir des réflexions collectives quant aux conditions de travail et sur l'état de santé mentale des travailleurs en OC, ainsi qu'à mettre en place de nombreuses activités de sensibilisation, de conscientisation et de mise en action inter-organisationnelle. Le projet DÉPART, financé depuis 2021, a émergé de cette recherche partenariale.

4 Tous les noms des participantes ont été modifiés afin d'assurer la confidentialité.

voit une différence entre les gens qui ont la formation en éducation spécialisée et service social. » Rose considère qu'une formation initiale peut aider à mieux accompagner les usagers : « avoir une connaissance aussi, tu sais, de tout ce qui est au niveau des problématiques de sa clientèle, mais aussi des différentes approches qui existent en lien avec cette clientèle-là ». Pour sa part, Julie souligne que son éducation lui confère un « savoir-faire, tu sais, les connaissances en relation d'aide, donc... Pouvoir mieux les aider, mieux les outiller [les usagers de services] ». Jean résume bien le processus de développement des connaissances en termes des différents types de savoirs nécessaires à la pratique de l'intervention sociale :

*[L]e savoir-être, il n'est pas acquis, mais il va se développer. Par contre, le savoir, lui, tu l'as à l'école. Tu vas avoir à l'école plein de savoirs. Et le savoir-faire, même chose, le savoir-faire, l'école c'est de la théorie. Mais ce savoir-là, comme le savoir-être, va se faire sur le plancher, sur le terrain, il faut que tu acceptes de faire des erreurs.*

Les participantes reconnaissent que leur formation influence leur manière d'intervenir auprès des usagers et usagères de services. Elles soulignent cependant que l'expérience sur le terrain leur apporte également des outils pratiques n'ayant pas été abordés lors de leurs études. Ces formations influencent à la fois les différentes façons dont elles définissent « ce qui compte », ce qui est « important » en regard des interventions et les façons appropriées ou souhaitables d'intervenir auprès des usagers de service et de populations particulières.

### 3.2 Les décideurs en matière de politiques et de procédures en contexte organisationnel et les modèles et approches d'intervention

Ce sont 14 participantes qui font explicitement référence à une influence des politiques et des procédures au sein d'organismes sur leurs pratiques d'intervention et leur effet sur les comportements et les interactions dans l'actualisation des rôles et dans le fonctionnement des services (Bloom, 1991). Ces politiques et procédures peuvent s'aligner avec les valeurs des individus et les soutenir dans leur travail, ou encore être en tension et agir comme obstacle. Jade fait référence spécifiquement au modèle d'intervention au sein de son organisme d'attache : « C'est le modèle d'intervention aussi, si on ne fait plus de prise en charge maintenant dans nos organismes, on va au développement du pouvoir d'agir [...] C'est vraiment notre approche. » Anne donne aussi un exemple en regard des modèles d'intervention : « Je pense que ça peut avoir une influence, c'est sûr. Tu sais, dans la mesure où on a toujours en tête qu'on offre un service pas seulement aux participants, mais aussi aux familles. » France, quant à elle, indique que son organisme d'attache joue un rôle important dans sa capacité à produire des interventions alignées avec ses valeurs : « J'ai de l'empathie, puis c'est le gros de mon travail. Mais ce qui me donne les moyens d'agir, c'est l'organisme qui est en arrière de moi, puis qui me soutient, puis qui embarque dans mes idées, puis qui me donne la liberté. »

Les participantes font aussi référence à la culture organisationnelle qui renvoie à un ensemble d'idéologies, de croyances, de traditions, de principes et de normes (Bloom, 1991). Jean abonde en ce sens :

*[D]es organismes communautaires ont été à la base érigés par les gens du milieu, les gens du milieu se sont rendu compte, mais pour ça, il y a eu une concertation, il y a eu des discussions, il y a eu des dialogues. Fait que je pense que ça fait vraiment partie de l'ADN de l'organisme, fait qu'il n'y a rien de forcé, tout devient naturel, tout coule de soi. Ce que je pense qui est encore plus facilitateur, on n'a pas besoin de forcer un petit peu la collaboration, elle vient d'elle-même.*



Eve présente également l'adéquation entre ses valeurs et celles de son employeur : « *Je pense que je suis quand même vraiment à l'aise avec les valeurs de mon organisme. Fait qu'il n'y a pas nécessairement de choses qui vont contre ce que je pense. De ma mémoire, là. Je n'ai pas nécessairement vécu de frustration, dans ce sens-là jusqu'à maintenant.* »

### 3.3 Les collègues et collectifs de travail

De manière plus large, ce sont 14 participantes qui mentionnent l'influence des collègues ou du climat au sein de l'équipe de travail, que nous regrouperons sous le thème des collectifs de travail. Le collectif de travail fait référence à un ensemble de travailleurs et travailleuses qui s'entraident (Linhart, 2009), mais aussi à des groupes partageant les mêmes professions ou tâches où s'actualisent des échanges formels (p. ex. des réunions) et informels (p. ex. des échanges de corridors) (Loriol, 2015). Alice discute de l'influence de ces collègues chevronné.e.s sur l'actualisation de son travail émotionnel : « *Je pense que ça serait mes expériences vécues en ayant vu des collègues, puis vu des intervenants dans ma vie.* » Eve va aussi en ce sens :

*[J]e pense que ce qui vient influencer, c'est les autres intervenants que je vois autour de moi qui ont beaucoup d'expérience. C'est sûr que oui, ils ont beaucoup d'expérience, ça joue en leur faveur, ils en ont vu plusieurs là, des problématiques différentes. Je pense que c'est ça qui vient peut-être affecter mes standards là par rapport à une intervenante.*

Avoir « *beaucoup d'expérience* » donne un sens d'autorité en matière de façons de bien effectuer le travail, devenant aussi parfois une sorte d'attente pour soi et pour les autres. En somme, les intervenantes mettent en évidence la socialisation face au risque émotionnel avec les intervenantes chevronnées grâce auxquelles chacune enrichit son répertoire d'action et d'émotions et intègrent davantage les us et coutumes des pratiques et de l'accomplissement de son travail (Bonnet, 2020).

26

De façon concomitante, l'expérience des collègues qui commencent leur carrière dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de roulement du personnel peut apporter un nouveau souffle aux intervenantes du milieu. À cet effet, 7 participantes vont faire valoir le côté positif de leur présence dans les équipes de travail. Par exemple, Iseult souligne l'effet sur la motivation et l'inspiration au travail :

*Je vois arriver des jeunes, puis souvent je me plais à dire ici, je me colle aux jeunes parce que mon Dieu qu'ils me donnent le goût de continuer. Puis cette flamme-là qu'ils viennent raviver un petit peu là. Au lieu de l'éteindre, ils me rallument. Fait que c'est un peu ma façon, moi, de survivre à travers tout ça.*

Chantal mentionne également la créativité et le renouvellement des pratiques qui émanent à leur contact : « *J'aime aussi le fait que ce soit une équipe jeune, parce qu'il y a une belle naïveté, puis il y a une belle créativité chez les jeunes que des fois bien, moi comme éducatrice, j'en ai vu, tu sais. Des fois, on répète des patterns, tu sais, on a des habitudes, puis on répète des patterns.* »

Alba y voit également un intérêt quant à leur sensibilisation face aux difficultés émotionnelles liées au cadre des fonctions : « *Ce n'est plus comme c'était il y a 25-30 ans, 40 ans, tu sais. Les jeunes sont vraiment sensibilisés au fait que tu sais, c'est important de demander de l'aide, c'est important d'aller en chercher aussi. C'est important de reconnaître les signes avant-coureurs.* » La présence de jeunes intervenantes peut donc également agir de manière à améliorer le fonctionnement global d'un collectif de travail. En effet, elles sont plus à même de repérer rapidement toutes formes de prescriptions susceptibles de provoquer une dissonance émotionnelle (en raison de leur inexpérience), en regard des intervenantes chevronnées qui ont intégré les règles et se sont adaptées aux exigences émotionnelles.

### 3.4 L'intervenante comme agente dans son parcours

Ce sont 12 participantes qui reconnaissent que leurs caractéristiques et leurs valeurs personnelles ont favorisé une adhésion plus grande aux règles des sentiments prescrites. Se référant à la synergie d'équipe, Jade mentionne l'importance de l'arrimage entre les caractéristiques et les valeurs individuelles des différentes intervenantes : « *Il faut que tu fittes dans l'équipe là, puis une équipe de base, on s'entend, là, on a des gens qui se rajoutent, mais l'équipe de base, il faut que tu fittes dedans. Puis ça, bien, c'est avec chacun ce qu'on est comme personne, puis ça aussi, ce n'est pas toujours évident.* » Anne, toujours en lien avec l'adhésion aux règles des sentiments, abonde en ce sens : « *Je pense qu'au niveau des valeurs personnelles, puis de mon expérience passée, je pense que ça influence beaucoup aussi.* »

Similairement, Jade fait référence aux qualités et valeurs des personnes au sens de l'ouverture d'esprit et de la capacité d'être empathique :

*Je pense que c'est plus au niveau de ce que tu es, toi, puis ton ouverture d'esprit, ta compassion que tu peux avoir auprès des gens, ton empathie. Je pense que ça va beaucoup à ce niveau-là, ça, c'est toute une personnalité, hein, des fois, on voit quelqu'un, puis on dit mon Dieu, il a de la graine de communautaire. Puis tu vois quelqu'un, puis tu dis c'est sûr qu'il n'est pas à sa place.*

Léo souligne aussi que la capacité d'organisation de la charge du travail est essentielle au métier d'intervenante communautaire : « *Il faut être en mesure de bien organiser notre travail là. Tu sais, d'être en mesure de bien prioriser, bien organiser les choses.* » Tandis que Clara mentionne l'importance de se sentir compétente et de projeter également cette image : « *On est bon, on veut que les autres nous voient comme étant quelqu'un de professionnel, de compétent, fait que tu sais, c'est... c'est toute la vision que nous on a, qu'on veut avoir de nous.* » L'arrimage plus naturel entre la façon dont les intervenantes se définissent et les organismes semblent ainsi favoriser un meilleur sentiment d'accomplissement, une satisfaction au travail, un engagement et un rendement accru, ainsi qu'une baisse du roulement du personnel (ou de l'intention de quitter) (Barry et al., 2019).

27

### 3.5 Les usagers et usagères

Les attentes des usagers et usagères, leurs états émotionnels et leurs besoins ont également une influence sur les règles des sentiments prescrites, notamment en vertu de la façon dont les intervenantes se définissent. Laurie donne l'exemple des attendus de la société sur les professions en relation d'aide, majoritairement occupées par les femmes : « *Il y a le côté aussi culturel, la femme qui est censée être plus empathique. Plus généreuse.* » De son côté, Anne parle des attentes du système familial des usagers et usagères : « *On connaît un peu les attentes des familles. Tu sais, je pense que ça aussi, ça influence beaucoup là.* » Plus largement, ce sont 7 participantes qui mentionnent l'influence des usagers et usagères sur leur pratique. Fannie, par exemple, parle de l'humeur de l'interlocuteur : « *Le contact avec les clients peut... je pense que comme l'humeur des clients peut jouer sur notre travail, puis notre sensation et nos émotions.* » Paul va aussi dans le même sens, lorsqu'il fait référence à la capacité de vivre des échanges émotionnels avec les usagers, et donc d'effectuer un travail émotionnel avec lui : « *de pouvoir m'asseoir avec et de lui parler en face, puis vivre les émotions, puis de sentir les émotions. Le senti, là, c'est une grosse partie de la job, ça.* » Enfin, Livia mentionne l'influence des réactions positives de l'interlocuteur ou de l'interlocutrice : « *Je pense que c'est de quoi qui influence vraiment, tu sais, quand je vois un effet chez la personne. [...] je me dis que ça, c'est une bonne intervention, c'est une bonne façon parce qu'on voit un effet vraiment chez la personne,*

*ça donne le petit kick qu'elle avait besoin, tu sais. » En somme, les émotions échangées, le sens et les réactions physiques des acteurs et actrices (dans une perspective de réciprocité) modulent la rencontre entre les usagers et usagères et les intervenantes (Ferguson et al., 2020a).*

### 3.6 Le réseau de la santé et des services sociaux

Dans une moindre mesure, ce sont 3 participantes qui mentionnent l'influence du réseau de la santé et des services sociaux sur les règles des sentiments prescrites, notamment par le biais de l'employeur. Iseult, qui œuvre en santé mentale et en réinsertion professionnelle, explique sa résistance face aux règles que les travailleuses du réseau tentent de leur imposer :

*Lorsqu'on collabore avec le réseau, cette impression de la perception qu'ils ont de notre travail, qu'on est plus du personnel de moindre classe, je dirais. Ou bien non, c'est : « Je suis le T.S., je te donne des ordres, tu devrais faire ci ou faire ça. » On le voit plus dernièrement, je trouve là aussi. La nouvelle génération qui arrive au CIUSSS, vont plus avoir cette tendance [...] je le comprends, ils veulent le bien pour leurs clients. Nous autres aussi, mais on a notre fonctionnement à nous, nous sommes les professionnels du socioprofessionnel. C'est nous autres qui avons l'expertise socioprofessionnelle. Fait que ne viens pas me dire quoi faire, là, tu sais.*

Cet extrait montre bien la possible lutte de pouvoir entre les groupes, soit celui de l'organisme communautaire et celui en provenance du CIUSSS, afin de rendre légitime leur prescription quant à l'encadrement de l'intervention selon leur propre règle des sentiments (Hochschild, 2003).

Il est intéressant de constater la diversité des sources d'influence des prescriptions émotionnelles au travail identifiées par les travailleuses communautaires. Comment ces sources interagissent-elles pour offrir un cadre cohérent à la production du travail émotionnel dans le milieu communautaire? Pour y répondre, nous décrirons les principales prescriptions ayant été discutées et comment ces dernières orientent les attitudes et les comportements dans le cadre de l'intervention.

28

## 4. Prescriptions émotionnelles en milieu communautaire

Dans le cadre de ce projet d'étude, 26 participantes ont discuté des prescriptions perçues en regard des émotions, des attitudes et des comportements dans le cadre de leur fonction.

### 4.1 Il faut être autonome et faire preuve d'intégrité

Iseult et plusieurs participantes identifient la créativité, l'honnêteté et la transparence comme des prescriptions dans le cadre de l'emploi : « Je dirais quelqu'un qui a énormément de créativité. Et de la créativité dans la recherche de solutions [...] puis d'être honnête avec la personne avec laquelle on est en avant, je pense qu'on serait gagnant là. Fait que c'est plus au niveau émotions, de l'émotivité, je m'attends à de la transparence. » Alba va également en ce sens et ajoute l'importance de l'autonomie professionnelle dans la prise de décision : « Il faut faire preuve d'autonomie beaucoup. » Tandis que Jean, de son côté, parle d'humilité :

*Il faut être capable d'avoir cette humilité-là de dire, bien, je ne suis peut-être pas le bon outil pour toi, mais voici vers qui je te réfère, qui va peut-être être aussi l'outil idéal pour toi. Mais ça, il faut avoir de l'humilité. Puis ça fait partie un petit peu du savoir-être, se connaître aussi en tant qu'individu.*

Ici, des mots comme « *je m'attends* », « *il faut faire preuve* », « *il faut être capable* » montrent la façon dont les intervenantes reconnaissent, vivent et intériorisent les règles des sentiments. Ainsi, indépendamment du fait que ces intervenantes croient ou non en ces règles des sentiments, notre analyse montre que ces prescriptions émotionnelles sont de nature collective et proviennent des milieux et des collègues de travail, des formations académiques et de la société en général.

## 4.2 Il faut être humble et répondre de façon empathique

Eve, comme d'autres collègues, identifie des attendus en regard de l'empathie, du respect et de la modestie dans les attentes à l'égard des usagers et usagères de services :

*[l'intervenante] est capable d'avoir de l'empathie même si elle ne comprend pas nécessairement la problématique du jeune ou qu'elle ne s'y rattache pas. [...] d'aller chercher le jeune où est-ce qu'il est à ce moment-là lorsqu'on fait l'accueil. Puis de ne pas avoir des attentes trop élevées envers ces jeunes-là. [...] une relation avec beaucoup de respect.*

Carl va en ce sens et parle également du respect du rythme : « *Il faut rester nuancé, ne pas avoir de grosses attentes envers nos gens et les accompagner à leur rythme.* » Alors que Laurie, ainsi que Léo et Jean, vont dans le sens de la bienveillance et de la solidarité. Léo énumère ces caractéristiques : « *bienveillance, accueil universel, esprit de solidarité* ». Jean fait pour sa part référence à l'humanisme : « *Je pense qu'il faut que l'intervenant ait l'être humain à cœur.* » On demande ainsi aux intervenantes de gérer le rythme et d'ajuster constamment leurs attentes pour maximiser les chances de réussite. Le non-dit, c'est que ce travail demande aussi à l'intervenante de gérer ses émotions et sa façon d'être pour continuellement montrer à son interlocuteur qu'elle comprend ce qu'il ou elle partage, ressent la même chose qu'elle ou lui et souhaite son bien.

29

## 4.3 Il faut miser sur l'égalité au sein des interactions

Chantal parle spécifiquement de l'intérêt de considérer la personne comme un être unique avec toutes ses particularités : « *J'essaie juste de faire une meilleure intervention, pas de faire une intervention moins chère, j'ai un humain, là, en avant de moi, je n'ai pas une boîte à chaussures.* » Emma, de son côté, résume bien les propos de Julie, Jade, Lilia et Claire. En effet, elle mentionne toute l'importance de la présence, de l'écoute et de l'ouverture d'esprit :

*[C]'est d'être là pour les recevoir, fait que dans ce qu'ils vivent, quand ils vivent autant dans le fond des crises ou qu'ils ont besoin de parler, donc de les recevoir, d'être juste là présent pour eux [...] avoir de l'ouverture d'esprit parce qu'on entend les situations aussi des fois quand même particulières. Dans le fond, d'être prédisposé à être là pour les membres.*

En regard des tâches effectuées en emploi, l'aspect technique d'offrir une intervention est ici subordonnée à un désir plus large de véritablement aider son prochain, compris comme son égal. Or, ce travail demande, voire impose aux intervenantes de soustraire leurs émotions des interactions pour les garder à distance et éviter de porter un jugement sur la personne en face d'elles, pour être pleinement là pour cette personne. Comme l'explique Marie : « *quelqu'un qui est capable d'avoir une relation d'humain à humain et d'égal à égal [...] c'est ce qu'on cherche le plus* ».

#### 4.4 Il faut créer un lien apaisant et sécurisant

Les attitudes, comportements et affects recherchés sont également ceux du calme, du détachement, tout en demeurant une personnification d'une certaine forme d'autorité. Il s'agit en quelque sorte des prescriptions entourant l'atmosphère dans laquelle se déroule l'intervention, et la façon dont l'intervenante doit entretenir un climat favorable au partage. Clara fait référence au calme et au détachement nécessaires lors d'une intervention : « *Il est d'une patience et d'un calme absolu, d'une sérénité, capable d'être zen, de rester calme, de dire les choses toujours le bon mot au bon moment. [...] puis en même temps capable de s'arrêter, puis de prendre du temps pour soi, pour se détacher de ça aussi un peu.* » En revanche, l'intervenante doit aussi veiller à communiquer et laisser présager, par ses façons d'être, ses limites et les attentes propres aux interventions, telles qu'elles ont été définies par elle-même et son organisme. Alice souligne l'importance de rendre parfois visible l'autorité dévolue dans le cadre des fonctions : « *Bien, tu sais, de rester autoritaire quand même là, tu sais, de ne pas donner de passe-droit parce qu'on l'aime bien. Mais d'accepter qu'on puisse avoir des liens plus forts avec certains, puis c'est correct comme ça.* »

#### 4.5 Il faut s'engager émotionnellement

Enfin, il existe toute la question entourant le dévouement, l'engagement, le retrait du soi dans le cadre de la relation. Fannie explique le phénomène : « *Il faut penser plus aux autres qu'à soi, dans un sens, quand je suis au travail.* » Marie va dans le même sens : « *Il faut que tu passes plus de temps avec [nom de l'organisme] que tu en passes avec ta famille, fait qu'il faut que tu sois bien ici. Tu sais, le bien-être, il faut que tu aimes le travail, l'engagement et tout ça.* » D'ailleurs, afin de permettre ce don de soi et d'engagement, Berthe mentionne l'importance des connaissances afin de favoriser une certaine acceptation inconditionnelle de l'autre : « *avoir une bonne connaissance [de la problématique], puis plus largement aussi, là, tu sais, des autres conditions qui peuvent être connexes. [...] essaie de comprendre leur réalité avant de toi juger qu'ils ne veulent pas ou qu'ils sont, tu sais.* » Adam élabore également en ce sens : « *introspection, recul en arrière, le contexte, bon. Fait que pour ça, ça prend une certaine formation, tu sais. Il faut être capable de comprendre le comportement. Des connaissances, etc. Puis ça prend une expérience aussi, là, tu sais.* » Le langage employé montre à nouveau le fait qu'il s'agit ici de prescriptions quant aux bonnes façons d'être et de faire son travail. Puisque la mission des organismes était souvent proche des valeurs des participantes, l'hypothèse est que ces prescriptions concordent dans plusieurs cas avec ce que les participantes souhaitent d'elles-mêmes ou pour elles-mêmes. Cela dit, il en demeure qu'une prescription implicite au travail devient ainsi de pouvoir aller au-delà des attentes régulières, de se dépasser et de « *se donner* » à l'organisme – de manière volontaire et peut-être gratuite.

En somme, identifier les sources d'influence et le contenu des règles des sentiments permet concrètement plusieurs actions potentielles pour les intervenantes, les gestionnaires et les conseils d'administration. Ainsi, on peut mettre en lumière les luttes de pouvoir entre les acteurs d'influence, interroger les motifs justifiant la règle et ses modalités d'application (mise en débat), identifier les situations d'exceptions, valider le degré d'adhésions en regard des besoins des intervenantes et des usagers, négocier des ajustements selon la réalité du terrain, mettre à l'épreuve la nouvelle règle tout en la réajustant au besoin (Bonnet, 2020).

## 5. Discussion

À partir des discours des intervenantes, nous pouvons constater qu'une diversité d'émotions s'incarnant à travers des attitudes et des comportements est impliquée dans le cadre du travail en intervention dans le milieu communautaire. Il est donc nécessaire de souligner l'importance d'étudier les règles des sentiments (prescriptions émotionnelles) dans le cadre du travail, puisqu'elles vont engendrer le travail émotionnel subséquent. L'étude des prescriptions émotionnelles au travail est également importante, car lorsqu'elles génèrent des dissonances émotionnelles (similaires à des dissonances cognitives), elles peuvent être en cause dans l'expérience du stress au travail, ainsi que dans le processus de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation, deux composantes du *burnout* (Barry et al., 2019).

Or, notons que ce sont presque la totalité des participantes qui ont affirmé éprouver de la satisfaction au travail, particulièrement au moment où elles aident les usagers à évoluer, en raison des marges de manœuvre possibles dans l'intervention et grâce au contact des collègues de travail. Le milieu communautaire étant en mesure d'intégrer diverses sources d'influence dans l'élaboration des prescriptions émotionnelles, il offre ainsi un cadre de pratique cohérent permettant la production d'un travail émotionnel ajusté aux interactions avec les usagers et usagères, mais également entre les collègues. Par ailleurs, il est documenté que lorsque le travail émotionnel est intrinsèquement motivé ou accompli de manière autonome et que les employés sont sélectionnés pour les caractéristiques alignées sur les règles des sentiments liées à l'emploi, le travail émotionnel se fait avec moins d'effort, améliorant ainsi la performance au travail (Grandy et Sayre, 2019). De plus, la production du travail émotionnel implique moins de conséquences sur les difficultés émotionnelles lorsque les intervenantes ont une influence sur les prescriptions émotionnelles (Weaver et al., 2019). À cet effet, cette influence peut être possible en raison de cultures organisationnelles où les intervenantes ont accès à un soutien social des supérieurs, ainsi que des liens de confiance et de soutien par les collègues. Cette culture est également favorisée par la dimension des équipes (Ferguson et al., 2020b). En effet, la dimension de ces organismes favorise un apport des collectifs de travail où régulièrement se dénouent les impasses, les enjeux et les obstacles grâce à la force du nous et à la prévention de l'isolement des travailleurs devant la souffrance des populations marginalisées et vulnérabilisées (Caroly, 2015).

De ce fait, nous estimons que l'autonomie de gouvernance des organismes communautaires, caractéristique ancrée dans les fondements mêmes de l'Action communautaire autonome (ACA), s'inscrit dans une possibilité de mieux faire face aux exigences émotionnelles. Elle permet une coopération entre les gestionnaires et les travailleurs, une régulation collégiale des émotions dans le cadre de l'emploi et une jonction des discours organisationnels (Monier, 2022). Nous intéresser aux acteurs qui influencent les règles des sentiments et la perception de ces règles par les intervenantes nous permet ainsi de mieux comprendre les distinctions et les particularités du travail en milieu communautaire, perceptibles en raison de leur autonomie, en regard de la pratique dans le réseau public notamment.

En effet, les services publics se sont grandement transformés dans les dernières décennies, particulièrement depuis les deux dernières réformes de la santé et des services sociaux. Fortement inspirés par la philosophie de la nouvelle gestion publique, les pratiques managériales se sont orientées vers des principes basés sur la productivité et la performance, au détriment des besoins et des savoirs des travailleuses et des populations (Grenier et al., 2021). En effet, les modèles gestionnaires productifs instaurent « un rapport social de domination » (Grenier et al., 2021, p. 107), et leurs indicateurs de rendements quantitatifs s'intéressent davantage à la productivité qu'à la qualité des services (Grenier et al., 2014). Les études montrent les effets directs sur l'augmentation

de l'intensification du travail et la réduction des services, sur l'effritement des collectifs de travail et de l'autonomie professionnelle, sur l'individualisation des services et l'instrumentalisation du travail social (Grenier et al., 2021; Grenier et al., 2018; Le Pain et al., 2021a; Le Pain et al., 2021b; Richard, 2018). Elles rapportent également chez les intervenantes une augmentation des conflits en regard des valeurs prônées, de leurs rôles et des préoccupations éthiques et déontologiques. Face à ces transformations qui s'éloignent progressivement des réalités et des besoins des contributeurs et bénéficiaires des services sociaux, le sentiment de non-reconnaissance et d'empêchement du travail bien fait est exacerbé. Le manque de reconnaissance de la valeur de leurs savoirs (y compris le savoir-faire et être) est constitutif d'un capital symbolique dévalorisé (Fuguier, 2021), alors que les travailleurs « attendent de l'organisation, du management, et du collectif de travail que ces derniers contribuent à aménager leur activité, les soutiennent, les protègent, dans l'exécution de leurs tâches, déjà intrinsèquement sujettes à incidents émotionnels » (Monier, 2022, p. 55). En somme, cette comparaison entre la prédominance distincte de ceux qui influencent les règles des sentiments et leur contenu plaide pour la protection de l'autonomie des organismes communautaires, dans l'intérêt des intervenantes sociales et des populations desservies.

## CONCLUSION

Les intervenantes en milieu communautaire, comme les participantes en témoignent, effectuent un travail émotionnel significatif; il fait partie de leur compétence continuellement en développement. Cet effort conscient de réguler les émotions bénéficie grandement aux usagers et usagères de services et fait sens pour la majorité des intervenantes interrogées. L'expérience des usagers et usagères au sein des services rendus par les organismes communautaires est donc forgée par le travail émotionnel de leurs intervenantes, compétences qui devraient être reconnues par les ordres professionnels et enseignés dans les milieux académiques, afin que se maintienne une posture critique et réflexive en regard des structures et des responsabilités collectives. En effet, le travail émotionnel, plus qu'un savoir-être individuel, émerge d'un processus complexe et multidimensionnel et exige aussi de porter un regard, notamment, sur l'influence d'acteurs et d'idéologies susceptibles de modifier les règles des sentiments dans les structures organisationnelles et sociétales. D'autant plus que la possibilité même du développement d'un lien de confiance chez les intervenantes provient de ce travail émotionnel et génère la relation d'intervention et l'ouverture de l'utilisateur et l'utilisateur à la relation d'aide et, de ce fait, leur mieux-être. Il n'est donc pas question ici de don de soi, mais bien de compétence dont une rémunération adéquate donne un sentiment d'être supporté, plutôt que contrôlé (Grandey et Sayre, 2019).

De plus, le milieu communautaire accueille plusieurs jeunes intervenantes, mais leur rétention est difficile, particulièrement en raison de la pénurie de la main-d'œuvre et de l'inégalité des salaires entre le réseau de la santé et des services sociaux et le milieu communautaire. Ces mêmes conditions ont aussi des impacts sur le roulement du personnel chez les intervenantes chevronnées. Toutefois, nous constatons que ces milieux offrent une définition de l'intervention psychosociale qui se rapproche davantage des formations dans les instances collégiales et universitaires (choisies initialement par les intervenantes), ce qui pourrait être une forme de protection face aux exigences émotionnelles. En effet, les valeurs, les principes et les émotions enseignées semblent en concordance avec celles des intervenantes et les milieux de pratique. Cette démonstration montre ainsi l'importance de protéger l'autonomie des organismes communautaires, ainsi que de promouvoir des organisations à une dimension qui permet la proximité entre les travailleuses et les gestionnaires. Alors que nous voyons croître l'ingérence et l'importation des modes de fonctionnement des CIUSSS et des CISSS dans les organismes communautaires, entre autres à travers les modes de financement (Fontaine, 2013), il appert que ce sont davantage les modes

de fonctionnement des organismes communautaires, plus ancrés dans la philosophie propre aux services sociaux, qui devraient être exportés vers le ministère de la Santé et des Services sociaux. Et c'est à cet effet que nous rejoignons la recommandation de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse de réinscrire l'identité et les principes des services sociaux dans toutes les instances et au plus haut niveau, ainsi que d'exhorter le ministère de la Santé et des Services sociaux à revoir l'indicateur sur qu'est-ce qu'un travail bien fait » en intervention psychosociale (CSDEPJ, 2021).

---

## ABSTRACT:

*According to a study surveying 29 social workers working in community organizations that focused on emotional difficulties experienced in the context of employment, the purpose of this article is to demonstrate the particularities of intervention work carried out in the community sector. To this end, we identified the emotional requirements underlying interventions in community settings, as well as their sources of influence. Analysis of the qualitative data shows that emotions are used consciously in the course of work (a form of know-how within life skills). The emotions displayed are therefore planned and shaped by various sources of influence. This specific type of competence is often neglected or regarded as an integral part of the job by employers and society in general. However, managing emotions (those of the caregiver so as to act on those of service users) is the foundation of social relations at work and is at the heart of supportive relationships. Based on social workers' accounts, the article introduces the players and institutions involved in defining the "expectations" of showing emotion at work within the community sector. These emotional requirements, as perceived by the participants, will be described and analyzed in light of the interactionist sociology of emotions. Our findings highlight a structuring of social relations at work that is specific to the community sector and perceived through the emotional work of social workers. This conclusion reinforces the importance of maintaining the autonomous governance of community organizations in Quebec, as it enables the deployment of accessible and flexible intervention practices, more conducive to meeting the needs of vulnerable populations.*

33

## KEYWORDS:

*Feeling rules, social service workers, community organizations, emotional labor, emotion management*

---

## RÉFÉRENCES

- 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>
- Bloom, P. J. (1991). Child care centers as organizations: A social systems perspective. *Child and Youth Care Forum*, 20(5), 313-333. <https://doi.org/10.1007/BF00757061>
- Bonnet, T. (2020). *La régulation sociale du risque émotionnel au travail*. Octarès éditions.
- Caroly, S. (2015). Le rôle de l'activité collective dans les situations de service à émotions fortes. Dans A. Thébaud-Mony (dir.), *Les risques du travail* (p. 159-162). La Découverte.
- Collins, S. et Long, A. (2003). Working with the psychological effects of trauma: consequences for mental health-care workers – a literature review. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 10(4), 417-424. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2850.2003.00620.x>
- Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale action communautaire (CSMO-ÉSAC) (2018). *Faits saillants enquête 2018 – Panorama du secteur de l'action communautaire*.



- Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (2021). *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes. Résumé du rapport de la commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse*. Gouvernement du Québec.
- Dane, B. (2002). Duty to Inform. Preparing Social Work Students to Understand Vicarious Traumatization. *Journal of Teaching in Social Work, 22*(3-4), 3-20. [https://doi.org/10.1300/J067v22n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J067v22n03_02)
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. et Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 498-508. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.006>
- Dussuet, A. (2011). Gestion des émotions, santé et régulation du travail dans les services à domicile. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 6*(2), 102-127. <https://doi.org/10.7202/1006123ar>
- Ferguson, H., Disney, T., Warwick, L., Leigh, J., Cooner, T. S. et Beddoe, L. (2020a). Hostile relationships in social work practice: Anxiety, hate and conflict in long-term work with involuntary service users. *Journal of Social Work Practice, 35*(1), 19-37. <https://doi.org/10.1080/02650533.2020.1834371>
- Ferguson, H., Warwick, L., Disney, T., Leigh, J., Cooner, T. S. et Beddoe, L. (2020b). Relationship-based practice and the creation of therapeutic change in long-term work: social work as a holding relationship. *Social Work Education, 41*(2), 1-19. <https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1837105>
- Figley, C. et Ludick, M. (2017). Secondary traumatization and compassion fatigue. Dans S. N. Gold (dir.), *APA handbook of trauma psychology: Foundations in knowledge* (p. 573-593). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000019-029>
- Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective? *Le Sociographe, 6*(5), 205-219. <https://doi.org/10.3917/graph.hs06.0205>
- Fortino, S., Jeantet, A. et Tcholakova, A. (2015). Émotions au travail, travail des émotions. *La Nouvelle Revue du Travail, 6*(6). <https://doi.org/10.4000/nrt.2071>
- Fugier, P. (2021). La mise à l'épreuve du pouvoir d'action et des résistances créatrices des travailleurs sociaux en France. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire, 27*(1), 126-150. <https://doi.org/10.7202/1084640ar>
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M. et Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: latent profile analysis of emotional labor strategies. *The Journal of applied psychology, 100*(3), 863-879. <https://doi.org/10.1037/a0037408>
- Grandey, A. A. et Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science, 28*(2), 131-137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Grenier, J., Bourque, M. et Boucher, Y. (2018). Défis pour les travailleuses sociales : participer au renouvellement des pratiques sociales dans un contexte de performance au travail. *Intervention, 147*, 3-14.
- Grenier, J., Bourque, M., Marchand, I., Monette Drévilion, M.-F., Sisavath, A., Laau-Laurin, O., et Barbe, M. (2021). Réformes successives du système de santé et services sociaux au Québec et effets délétères de la pandémie : enjeux du travail émotionnel et de care pour les travailleuses sociales. *Intervention, 154*, 101-111. <https://doi.org/10.7202/1088310ar>
- Grenier, J., Bourque, M. et St-Amour, N. (2014). *L'évolution des services sociaux du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : la NGP ou le démantèlement progressif des services sociaux*. Université du Québec en Outaouais, Campus Saint-Jérôme.
- Goffman, E., 1959, *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday.
- Grootegoed, E. et Smith, M. (2018). The emotional labour of austerity: How social workers reflect and work on their feelings towards reducing support to needy children and families. *The British Journal of Social Work, 48*(7), 1929-1947. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx151>
- Hochschild, A. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler, 9*(1), 19-49. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0019>
- Hochschild, A. R. (1983; 2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (2014). *La pratique de l'action communautaire (3<sup>e</sup> édition actualisée)*. PUQ.
- 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>
- Linhart, D. (2009). *Travailler sans les autres?* Éditions du Seuil.

- Le Pain, I., Larose-Hébert, K., Namian, D. et Kirouac, L. (2021a). L'impact des facteurs organisationnels sur les difficultés émotionnelles : perceptions des intervenants sociaux de la Protection de la Jeunesse au Québec. *Nouvelles pratiques sociales*, 32(2), 359-381. <https://doi.org/10.7202/1085529ar>
- Le Pain, I., Kirouac, L., Larose-Hébert, K. et Namian, D. (2021b). Les intervenants sociaux à l'aune de la nouvelle gestion publique : difficultés émotionnelles, relations professionnelles sous tension et collectifs de travail fragilisés. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 76(3), 519-540. <https://doi.org/10.7202/1083611ar>
- 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>
- Loriol, M. (2015). La souffrance au travail. Construction de la catégorie et mise en forme de l'expérience. *Pensée plurielle*, 38(1), 23-33. <https://doi.org/10.3917/pp.038.0023>
- Maltais, D., Caillouette, J. et Grenier, J. (2022). *Pratiques d'intervention sociale et pandémie : innovations, mobilisation et transformations*. Presses de l'Université du Québec.
- Monier, H. (2022). La GRH est-elle alexithymique? Étude des régulations des émotions dans des métiers à incidents émotionnels. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124(2), 45-57. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0045>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (4<sup>e</sup> éd)*. Armand Colin.
- Rauvola, R. S., Vega, D. M. et Lavigne, K. N. (2019). Compassion fatigue, secondary traumatic stress, and vicarious traumatization: a qualitative review and research agenda. *Occupational Health Science*, 3(3), 297-336. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00045-1>
- Richard, S. (2018). Réflexion autour des responsabilités déontologiques des travailleurs sociaux à l'égard de la société. Dans J. Grenier et M. Bourque (dir.), *Les services sociaux à l'ère managériale* (p. 219-246). Presses de l'Université Laval.
- Truc, H., Alderson, M. et Thompson, M. (2009). Le travail émotionnel qui sous-tend les soins infirmiers : une analyse évolutionnaire de concept. *Recherche en soins infirmiers*, 97(2), 34-49. <https://doi.org/10.3917/rsi.097.0034>
- Weaver, A. D., Allen, J. A. et Erks Byrne, R. (2019). Coping with emotional labor: an intervention study. *Management Research Review*, 42(9), 1033-1048. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2018-0259>