

#### 4.3.4. Équipe de travail : un espace de régulation émotionnelle

Le dernier mécanisme de gestion émotionnelle et morale que j'ai pu observer s'éloigne du rapport aux usager·e·s et se situe davantage aux rapports entre collègues. Il se rapporte à l'importance et au rôle de l'équipe de travail. Lors des entretiens auprès des intervenant·e·s sociaux, la possibilité de compter sur le soutien de l'équipe, d'avoir des collègues avec qui il est possible de développer de bons liens a été nommée à maintes reprises comme élément essentiel à la rétention à l'emploi. Plus que des collègues avec qui l'on discute de la pluie et du beau temps, l'équipe constitue une ressource capitale dans la gestion des émotions de ses membres.

Dans le milieu de l'intervention sociale que ce soit en milieu institutionnel, privé ou communautaire, la grande majorité des organisations tiennent des réunions d'équipe sur un horaire régulier. Souvent, et c'est le cas pour l'organisme *Le Phare*, des réunions par secteur ont lieu qui réunissent tantôt les travailleurs de rue tantôt les intervenants du milieu de vie. Ces réunions dites « cliniques » servent à discuter des difficultés que rencontrent les intervenants dans leur suivi auprès des personnes marginalisées.

Or, j'ai pu observer un élément qui revenait systématiquement lorsqu'il était question de l'utilité de ces réunions. Il s'agit de concevoir l'équipe non pas seulement comme une source de débat ou de discussion sur un plan d'intervention ou d'accompagnement, mais comme un lieu de soutien moral et émotionnel :

On est des humains, tu sais, des fois... [...] on a des réunions cliniques qu'on parle de nos affaires qu'on a plus de misère de cas cliniques. Pis, euh... Si, mettons, j'ai plus de difficulté avec quelqu'un, tu sais, des fois, je vais me le faire dire, tu sais : « tu veux plus qu'elle », « slaque un peu ». (*Stéphanie, 44 ans, travailleuse de rue*)

Il apparaît, dans cet extrait, que Stéphanie ne recherche pas à tout prix à trouver des pistes de solution lui permettant d'accompagner différemment une personne dont le suivi est difficile. Leur autonomie professionnelle, leur bonne connaissance des personnes accompagnées et leur expérience sur le terrain répondent, bien souvent, amplement à ce besoin clinique. Ici, c'est plutôt un besoin d'empathie, de soutien de la part de collègues

qui expérimentent la même chose : une manière d'ouvrir la voie à la compassion et à la sympathie entre collègues.

De la même façon, Mathieu, également travailleur de rue, exprime ceci :

Pis pendant nos réunions d'équipe de travailleurs de rue, [...] on jase beaucoup pour nous aider à... Pis des fois, c'est juste une place pour vomir nos *mardes*. On ventile nos affaires. [...] Un moment donné, on se rend pas compte, on travaille avec une personne depuis cinq ans, pis des fois, on veut plus que la personne. (*Mathieu, 38 ans, travailleur de rue*)

Les réunions d'équipe, et par extension les moments entre collègues, servent également à « ventiler ». Souvent utilisé en milieu d'intervention, le terme « ventiler » renvoie à la possibilité de s'aérer l'esprit, de mettre sur table son vécu émotif :

Des frustrations, des fois, parce que nous des fois on veut plus que les personnes veulent. Pis, ça c'est quelque chose qu'il ne faut pas que tu fasses, c'est un piège, mais on tombe toute dedans à un moment ou à un autre. [...] Ça arrive des fois, des frustrations, pis j'aime mieux les extérioriser à mes collègues que les extérioriser aux personnes. Je trouve que c'est plus important de faire ça, parce que, justement, ça me permet d'être toujours positive. (*Émilie, 27 ans, travailleuse de milieu*)

La possibilité de se laisser aller dans les émotions vécues permet à Émilie de maintenir une posture adéquate, conforme aux règles de sentiments et aux normes de son milieu de travail. Ventiler, se défouler, se libérer d'une pression ; l'équipe est un espace pour se poser et faire le vide. Pour cela, l'équipe doit être perçue comme un lieu sécuritaire, où il est possible de nommer ce qui ne va pas autant que ce qui va. C'est seulement à cet endroit que semblent disparaître certaines injonctions, dont la plus évidente : le non-jugement.

L'équipe permet aussi aux intervenant·e·s de se recentrer sur leur rôle d'accompagnant. Autrement dit, de retourner aux côtés de l'aidé·e alors qu'ils et elles étaient rendu·e·s devant. Dans les trois extraits présentés, chacun relève la crainte ou la possibilité de « vouloir davantage » que la personne aidée. Dans un contexte d'accompagnement, il importe de suivre le rythme et les besoins de la personne, sans jamais aller au-devant. « Vouloir davantage » c'est prendre par la main... prendre en charge. L'intérêt des réunions

dites cliniques semble partir de cette capacité à revenir à la base, à son rôle : de se faire ramener à l'ordre.

Ces moments d'équipe sont également un espace pour aller à la recherche d'une validation de ses collègues tant par rapport à l'évaluation d'une situation qu'en lien avec les émotions qu'ils vivent. « Slaque un peu » est un exemple, parmi tant d'autres, d'interjections visant à normaliser les émotions ressenties. Un rappel à l'ordre, certes, mais non pas en lien avec le rôle d'accompagnant, mais en lien avec la préservation de soi.

Enfin, dans cet esprit comptable qui tend à dominer les services de soins de santé et des services sociaux, l'équipe apparaît comme l'un des derniers repères où il est possible de jauger qualitativement le travail réalisé par les intervenants. Ici, les questions statistiques, les demandes de subventions, les tracas administratifs sont évacués. C'est le besoin de reconnaître leur capacité à entrer en lien avec les personnes marginalisées qui prévaut. C'est aussi reconnaître leur qualité d'« humains ». Cette cassure avec la posture professionnelle à laquelle est opposée la face « humaine », et qui n'est pas sans rappeler le processus similaire dans la recherche d'authenticité. Cela permet aux intervenant·e·s d'évacuer leur trop-plein émotionnel. L'équipe agit comme un espace de régulation émotionnelle en ce sens où elle permet de maintenir une posture conforme aux cadres du travail une fois de retour sur le terrain.

\*\*\*

### **Tensions et conflits entre la gestion des émotions et des valeurs**

Qu'il soit question de la recherche d'une authenticité, d'indignation, d'appel à l'inquiétude ou des techniques de régulation des émotions lors des réunions d'équipe, les intervenant·e·s effectuent une myriade de techniques de travail émotionnel et de travail moral afin de maintenir une posture adéquate au travail. Tantôt opérées sur soi, tantôt sur les personnes prostituées et même entre collègues, les formes de gestions émotionnelles et morales répondent à diverses pressions du milieu professionnel.

Le travail émotionnel effectué sur soi, en contexte d'intervention, est souvent réalisé de sorte que l'intervenant·e conserve une posture professionnelle. La gestion émotionnelle dirigée vers les personnes prostituées rappelle les mécanismes d'adaptation sociale, voire de contrôle social : les intervenant·e·s tentent de travailler les émotions des usager·e·s de sorte à ce qu'ils et elles réévaluent leur situation et adoptent des comportements en conséquence.

La responsabilisation, comme figure de proue des transformations des services sociaux des dernières années, amène son lot de contraintes. D'une reconfiguration de l'intervention sociale, l'accompagnement s'est imposé, refusant la prise en charge et le « faire pour » et a déplacé le rôle des intervenant·e·s. Il ne s'agit maintenant que de guider, d'« accompagner ». Pourtant, dans les méthodes de gestion de l'impuissance, j'ai pu observer que le discours découlant de l'indignation et de la révolte permet aux intervenant·e de décharger une certaine responsabilité de la situation des personnes prostituées sur les structures en place.

Lorsqu'il est question de travail moral, j'observe qu'il s'agit davantage de mécanismes pour détourner (ou jouer de) certaines injonctions liées aux politiques d'accompagnement. Suivi du rythme, non-jugement, accueil inconditionnel : chacun d'entre eux paraît admettre une plus grande liberté et une plus grande autonomie dans le suivi de la personne. Le rejet de la prise en charge, l'*empowerment*, le positionnement d'égal à égal devraient rendre « humain » un suivi consensuel et sans attente. Or, ces injonctions peuvent amener les intervenant·e·s à se sentir impuissant·e·s et impatient·e·s devant le cheminement jugé « normal » de l'aidé·e. Le travail moral permet alors aux intervenant·e·s de poser des questionnements, de susciter des réflexions et des réactions chez l'aidé·e à partir d'une évaluation morale cachée sous le couvert de « confrontation douce » ou de partage partiel de sa vie privée, notamment.

Au final, la recherche de l'authenticité chez les intervenant·e·s apparaît comme une série de mécanisme de mise en scène d'émotions et de valeurs visant à permettre une flexibilité dans la posture professionnelle. D'un désir de s'«humaniser», j'observe non pas une rupture avec le rôle d'intervenant·e, mais un renforcement de ce dernier. Les employé·e·s mettent en jeu l'authenticité, non pas pour transgresser les valeurs associées à l'accompagnement, mais pour permettre une plus grande connexion avec les personnes prostituées. Cette connexion, ou ce lien de confiance, est ensuite mis au service de l'intervention. La gestion émotionnelle et morale de l'impuissance se pose différemment. Il s'agit de partir d'un sentiment présent, pour le transformer, le réprimer et, de façon simultanée, de susciter d'autres émotions et valeurs qui soient efficaces et utiles en intervention sociale. Dans tous les cas, il faut comprendre les mécanismes de travail émotionnel et de travail moral comme partie prenante de l'emploi. Il ne s'agit pas d'une rupture avec le rôle professionnel, mais plutôt de techniques permettant son efficacité.

# Conclusion

En prenant racine dans une sociologie issue de l'interactionnisme symbolique, ce projet de recherche a permis de rendre compte de certains des mécanismes de gestion émotionnelle et morale à l'œuvre en intervention sociale. Les services d'aide offerts spécifiquement aux personnes prostituées constituent un terrain riche en observation, offrant à la fois une scène politique (voire idéologique) et un espace d'intervention sociale ancrée dans une approche individuelle : l'accompagnement.

Les premières sections de ce mémoire ont permis de mettre sur table les différents enjeux entourant la question prostitutionnelle au Québec. Dans le premier chapitre, il a été question de la construction de la prostitution comme un problème social. Si plusieurs modifications légales ont été perpétrées au cours du dernier siècle, un constat s'impose : l'ampleur du phénomène de l'invisibilisation de la prostitution. Cela se fait, bien souvent, au détriment de la sécurité et du bien-être des personnes prostituées. Évidemment, les lois en vigueur et différents événements contemporains majeurs ont influencé le développement des services d'aide.

Parallèlement, l'intervention sociale a également subi de nombreuses transformations au cours des dernières décennies. De la professionnalisation du travail social à l'avènement de l'accompagnement et de l'importance de la responsabilisation, l'intervention sociale se retrouve une fois de plus confrontée aux politiques, cette fois-ci néolibérales. La mise au second plan du travail qualitatif et l'imposition d'une logique comptable, qui s'observe notamment par la multiplication des subventions octroyées par projet – et non plus par mission – a imposé de nouvelles contraintes aux professionnel·le·s de la relation d'aide dont l'importance martelée des analyses et des évaluations statistiques de leur travail.

En prenant en compte d'un côté, les enjeux spécifiques associés à la question prostitutionnelle au Québec et de l'autre côté, ceux reliés à l'intervention sociale et ses transformations au cours des dernières années, je me suis intéressée à la réalisation des interventions sociales auprès des personnes prostituées. Plus précisément, je m'étais questionnée sur la nature et les fonctions du travail moral et du travail émotionnel qu'opèrent les intervenant·e·s sur eux et elles-mêmes et sur les aidé·e·s dans le cadre des pratiques d'accompagnement.

Combinant plusieurs méthodes de collecte de données (entretiens semi-directifs, observation participante et recherche documentaire), j'ai pu analyser deux aspects présents dans les discours des intervenant·e·s et les amenant à effectuer de multiples formes de travail émotionnel et de travail moral. D'abord, il a été question de l'authenticité, ou plus précisément de la mise en scène de l'authenticité. Qu'il s'agisse d'être vrai·e, honnête, sociable, extraverti·e, ou, de façon plus marquée, être « humain », la mise en scène de l'authenticité permet de se départir de la figure classique du professionnel et, ainsi, de mettre à distance certaines des injonctions associées à l'accompagnement.

De la même façon, les mécanismes de gestion du sentiment de l'impuissance permettent de contourner, jusqu'à un certain point, les injonctions au non-jugement et à l'accueil conditionnel. La construction d'un discours politique issu de l'expérience de l'impuissance (ce discours et les convictions politiques pouvant également s'ériger d'autres façons) permet de rejeter en partie le paradigme de la responsabilisation. Enfin, j'ai pu aussi soulever certaines fonctions dans le rapport à l'équipe de travail qui apparaît à la fois comme un non-lieu d'intervention, c'est-à-dire un espace où les injonctions du travail sont suspendues et à la fois comme un lieu de régulation, voire de réappropriation des émotions et des valeurs. En ce sens, j'ai pu démontrer l'importance de « ventiler », de la possibilité d'émettre des jugements sur les bénéficiaires des services et de l'idée de ne pas devoir faire davantage que la personne prostituée (qui sous-tend ici un positionnement en expert, contradictoire à la mise en place de relations égalitaires). Autant de mécanismes qui permettent aux intervenant·e·s de conserver une figure professionnelle devant les personnes bénéficiant des services d'aide de l'organisme.

Ainsi, les formes et fonctions des mécanismes de gestion émotionnelle et morale sont donc multiples, mais, à la lumière des témoignages recueillis, semblent viser une même finalité : le renforcement du rôle professionnel, de l'intervenant·e. S'ils sont multiples, ils sont également multidirectionnels. À l'instar du travail émotionnel, il apparaît, en effet, que le travail moral peut également être réalisé sur autrui. Jusqu'à présent, Fabrice Fernandez (2014) avait défini cet aspect comme d'« une mise en conformité [des individus] selon leurs propres principes moraux » (Fernandez, 2014 : 215). Or, il peut également s'agir d'une recherche d'une mise en conformité des comportements d'autrui à son système de valeurs. « Une recherche », car comme Blau (1967) le souligne, il réside, dans les interventions sociales (comme dans toutes interactions) une imprévisibilité quant au résultat des échanges sociaux au cours desquels se produisent le travail moral.

À titre d'exemple, la mise en scène de l'authenticité peut apparaître comme un processus de travail moral sur autrui : l'intervenant·e tente, par ce jeu, de renforcer (ou créer) un lien de confiance permettant le changement. Ce changement a une visée d'intervention : la responsabilisation de l'aidé·e face à lui-même. D'une façon similaire, l'appel à l'inquiétude agit aussi comme un travail moral sur autrui, en plus d'être un travail émotionnel sur soi. Il exerce un renversement de la charge empathique et met en scène une émotion afin de susciter un changement de l'évaluation morale que l'aidé·e se fait de sa propre situation.

Si les mécanismes de gestion émotionnelle et morale visent une même finalité, c'est notamment parce qu'ils s'inscrivent dans une même structure de travail et de productivité. Cependant, travail moral et travail émotionnel n'agissent pas sur les mêmes aspects et semblent, conformément à l'hypothèse que j'avais posée, pouvoir entrer en tension. L'économie morale qui se dégage de l'intervention sociale auprès des personnes prostituées sous-tend des valeurs spécifiques, dont découlent les injonctions telles que l'importance du « non-jugement » ou de la « responsabilisation ». L'économie émotionnelle semble plutôt impliquer des attitudes (garder son calme, être bienveillant·e, se montrer sympathique et empathique, etc.) Lorsqu'Émilie ressent de la colère et de l'impuissance face à une situation avec une personne prostituée, elle doit veiller à garder son calme et à réprimer ce qu'elle ressent. Il en résulte une tension entre « ce qui doit être »

(notamment en lien avec la responsabilisation de la personne prostituée), les attitudes à adopter (calme, patience et bienveillance) et le rendement du travail d'intervention (résultat concret et quantifiable). Émilie doit alors travailler sa colère et fait appel à l'inquiétude. Celui-ci devient un moyen afin de retrouver un équilibre entre les économies émotionnelle et morale, alors que l'inquiétude n'est pas, non plus, un sentiment valorisé en intervention. Il témoigne, souvent, d'une prise en charge ou d'une implication émotionnelle dépassant le simple cadre professionnel.

Il existe certainement d'autres mécanismes de gestion émotionnelle et morale qui n'ont pas pu être observés ou dont le matériel était insuffisant pour pouvoir le poser en analyse dans le cadre de ce projet de maîtrise. Tout l'aspect des relations avec l'équipe de travail mériterait que l'on y accorde davantage d'attention. Afin de mieux comprendre les interactions entre les différent·e·s intervenant·e·s, il serait fortement pertinent de pouvoir mener une étude impliquant des périodes d'observation de ces réunions d'équipe, auxquelles je n'ai pu assister dans le cadre du présent projet.

Par ailleurs, la richesse du contenu étudié laisse penser que beaucoup est encore à faire et à comprendre dans cette sociologie de l'intervention sociale. Il peut être intéressant de s'interroger sur la généralisation possible des mécanismes explorés dans d'autres milieux des services sociaux qui promeuvent des pratiques d'accompagnement individuel et collectif. Je pense notamment au service public de première ligne offert au Québec qui, depuis quelques années, ont subi d'énormes transformations – voire d'une reconfiguration – qui n'est pas étrangère à celles énoncées en lien avec l'adoption de la logique d'entreprise.

MCours.com