

# L'engagement dans l'emploi et l'articulation emploi-famille chez les assistantes sociales et les assistants sociaux



David Laloy  
post-doctorant ARUC-GATS, Téléq-UQAM

## Colloque ARUC-GATS

« Les parcours de vie et le rôle des acteurs sociaux:  
conciliation emploi-famille et fins de carrière »

Mardi 19 octobre 2010

# Une profession peu touchée par des problèmes d'articulation des temps sociaux?

- Engagement contractuel: Horaires classiques de bureau, peu d'horaires atypiques, peu de désynchronisation

Cependant, l'articulation des temps sociaux est un enjeu central dans cette profession pour deux raisons:

- Engagement réel: variable selon le degré de formalisation du cadre organisationnel et selon la nature du travail effectué
- Engagement subjectif élevé dans les activités professionnelles relationnelles et impact sur la dimension mentale de l'articulation des temps

# Des cadres organisationnels contrastés

## **Les cadres formalisés**

*La tâche est définie par le temps*

**Temps de travail:** Horaires stricts, système de contrôle du temps de travail presté, non-reconnaissance du travail effectué en dehors des temps officiels. Semaines structurées.

**Lieu de travail:** réception des usagers sur le lieu de travail, visites à domicile. Non-reconnaissance du travail effectué en dehors de ces espaces.

**La définition des tâches:** Rôle et charge de travail définis a priori, division horizontale du travail définie à des degrés divers selon la taille de l'organisation.

**La définition des procédures:** Procédure stricte avec étapes à respecter, rigidité des procédures administratives.

**Le rapport à l'utilisateur** cadré dans un espace-temps défini: horaires et lieux de réception des usagers définis, visites à domicile.

## **Les cadres peu formalisés**

*Le temps est défini par la tâche*

**Temps de travail:** Le travailleur est responsable de la définition de ses horaires mais doit respecter le principe de disponibilité en fonction des besoins de l'organisation ou des usagers.

**Lieu de travail:** Tous les lieux sont reconnus tant qu'ils respectent le principe de la mise en disponibilité du travailleur en fonction des besoins de l'organisation ou des usagers.

**La définition des tâches:** descriptif de la fonction plus ou moins précis et participation du professionnel à sa définition. Plus grande polyvalence et gestion globale des situations.

**La définition des procédures:** Procédures plus ou moins définies en fonction du cadre mais liberté d'adaptation des procédures par le travailleur en fonction de la situation ou du bon déroulement de son projet.

**La définition du rapport à l'utilisateur:** néant mais objet d'évaluations fréquentes (supervisions, réunions d'équipe).

# Régulations contrastées du temps de travail et de l'articulation des temps sociaux

## Cadres peu formalisés

- « C'est un investissement différent parce qu'il faut être disponible au moment de vie des gens et s'il faut les rencontrer le soir, on les rencontre le soir. On met en place notamment des animations « Jouons en famille », c'est un samedi toutes les trois semaines. A part l'année scolaire souvent ici il ne se passe rien. C'est un samedi toutes les trois semaines où je ne suis pas avec mon fils, donc voilà. Ca c'est un sacrifice personnel. Maintenant, on peut aménager son temps de travail, ce n'est pas toujours évident. L'année dernière, je me suis retrouvée avec 18 heures supplémentaires que je n'ai jamais récupérées. » (Isabelle, Service d'Action Communautaire)
- « Oui, oui je peux déborder facilement au niveau des mes horaires, des trucs comme ça, ou revenir le soir en disant (à sa conjointe) 'bè écoute, moi ce soir, désolé mais, tu peux regarder la télé toute seule, moi je vais me taper devant mon ordinateur parce que j'ai un rapport à terminer'. Des choses comme ça, oui, ça elle le sait ! » (Louis, Service de Placement Familial)
- « Oui, voilà, ou si ça se met, et que moi je dis : non, je ne saurais pas, j'ai des petits enfants à la maison, ce n'est pas possible. Alors, on s'arrange avec les collègues, on est une équipe où on fonctionne bien, on ne nous impose rien, on fait notre horaire comme on veut, mais bon, en contrepartie, notre directrice, elle a les répercussions qu'on est, qu'on fait parfois un week-end ou qu'on fait parfois une soirée, mais en même temps, moi, ici, pour mes trajets, je sais que je vais pouvoir m'arranger avec ma directrice pour arriver tous les jours à Bruxelles à 10:00. » (Francine, Service de Placement Familial)

# Régulations contrastées du temps de travail et de l'articulation des temps sociaux

## Cadres formalisés

- Protection bureaucratique et compatibilité mécaniques des temps sociaux
  - Logique de respect des modalités d'engagement contractuel
  - Peu de phénomènes d'épanchement temporel
  - La forte structuration du cadre enferme la pratique professionnelle dans un espace-temps déterminé
- Rapport au temps de travail rigide et conception des rapports entre travail et hors-travail respectant le principe de l'étanchéité

## Cadres peu formalisés

- **Régulation souple et arrangements informels**
  - **Logique de mise en disponibilité souple en fonction des attentes du terrain et de l'organisation**
  - **Fréquence plus élevée des phénomènes d'épanchement temporel**
  - **La faible structuration du cadre fait en sorte que le travail s'étend dans des temporalités plus larges, diffuses et imprévisibles.**
- **Rapport au temps de travail et au temps hors-travail plus souple et acceptation plus élevée des épanchements temporels**

# Régulations contrastées du temps de travail et de l'articulation des temps sociaux

## Cadres formalisés

- « *Mis à part toute l'organisation et tout le travail, ce n'est quand même qu'un horaire de fonctionnaire, donc je ne rentre pas chez moi à 9h du soir, je ne dois pas faire des représentations le samedi matin. Donc j'ai quand même la soirée, le week-end, les congés normaux, fériés légaux, donc c'est encore quelque chose de gérable.* » (Bruno, Antenne sociale)
- « *Est-ce que ça vous arrive parfois d'amener du travail chez vous? Ca m'arrivait. Et je ne le fais plus maintenant. Pour quelles raisons? Parce qu'on a commencé à pointer depuis peu de temps, on a commencé à pointer... Donc ce qui est fait ici. Vous déplacez votre temps de travail, après 16h vous pouvez récupérer mais vous le faites ici. Si vous le faites chez vous, vous ne le récupérez pas. On n'en tenait pas compte au niveau... La hiérarchie n'avait rien à cirer, vous reprenez du travail chez vous, c'est votre droit, c'est parce que vous ne vous organisez pas suffisamment bien pendant vos heures, donc vous reprenez donc du travail. Je dis non. Ce qui est fait est fait et je le fais ici. Je peux déborder d'une demi-heure, ça ne pose pas de problèmes mais je n'en ferai pas plus. Chez moi, c'est fini.* » (Lucie, Antenne sociale)

# Régulations contrastées du temps de travail et de l'articulation des temps sociaux

## **Cadres formalisés**

- **Protection bureaucratique et compatibilité mécaniques des temps sociaux**
  - **Logique de respect des modalités d'engagement contractuel**
  - **Peu de phénomènes d'épanchement temporel**
  - **La forte structuration du cadre enferme la pratique professionnelle dans un espace-temps déterminé**
- **Rapport au temps de travail rigide et conception des rapports entre travail et hors-travail respectant le principe de l'étanchéité**

## **Cadres peu formalisés**

- **Régulation souple et arrangements informels**
  - **Logique de mise en disponibilité souple en fonction des attentes du terrain et de l'organisation**
  - **Fréquence plus élevée des phénomènes d'épanchement temporel**
  - **La faible structuration du cadre fait en sorte que le travail s'étend dans des temporalités plus larges, diffuses et imprévisibles.**
- **Rapport au temps de travail et au temps hors-travail plus souple et acceptation plus élevée des épanchements temporels**

# La double dimension de l'articulation des temps sociaux

- Les temps sociaux investis doublement par les acteurs: en acte et en sens (Rouch, 2006)
  - La dimension pratique: emploi du temps et organisation
  - La dimension mentale: Les représentations et les ressentis temporels
  - Le temps de l'engagement subjectif « rebelle à l'enfermement dans un espace-temps » (Bouffartigue, 2005: 19)
  - Le temps subjectif du travail tend à déborder le temps objectif qui lui est imparti (Molinier, 2009: 3)
- Articulation pratique des temporalités (être là physiquement) et articulation mentale des rôles sociaux (être là mentalement)



# Les caractéristiques de l'activité professionnelle des assistants sociaux

- La dimension relationnelle au centre de l'activité professionnelle (Demailly, 2008)
- La gestion de la “bonne distance” (Weller, 2002)
- La dimension éthique et la réflexivité dans la pratique
- La mobilisation de compétences personnelles
- La position d'intermédiaire entre l'organisation et le bénéficiaire de l'aide
- Conception d'une temporalité adaptée à la relation d'aide
- Modalités d'engagements subjectivement impliquantes qui tendent à déborder le temps objectif consacré au travail
- Conciliation pratique et mentale des temps: enjeu central pour tenir professionnellement

## La charge mentale et la gestion de la bonne distance: condition à une articulation harmonieuse des temps sociaux

- « *Ce qui m'inquiète très fort, c'est quand je rêve d'une situation. Je pense que c'est arrivé à tout le monde, mais... Quand c'est des rêves... Enfin, cauchemar ! Quand c'est vraiment des choses comme ça, là, moi, c'est mon signal d'alerte, en disant : soit il faut que je le ramène en équipe, il faut que j'en parle, ou que je ne suis pas à l'aise dans mes baskets, que je suis empreinte de culpabilité, que je suis vraiment inquiète...* » (Anne-Lise, Service de Placement Familial, cadre peu formalisé)
- « *Au départ, c'est beaucoup plus difficile à porter parce que c'est au fur et à mesure des situations qu'on rencontre et du temps et de l'expérience qui passe qu'on va pouvoir se prémunir de faire la part des choses et de pouvoir mettre une barrière entre une situation sociale prenante et la vie privée.* » (Hubert, Antenne sociale, cadre formalisé)
- « *Ce n'est pas toujours évident, il doit prendre le recul nécessaire et de rester objectif pour fonctionner, pour garder son rôle et la distance, ce n'est pas facile. C'est vrai surtout au début quand je travaillais, j'ai toujours eu un faible pour les jeunes filles principalement mais les femmes seules avec enfants. Ca a toujours été moi les enfants. J'étais plus sensible à ces situations-là et c'est vrai qu'on a tendance et maintenant en vieillissant à mater ou à dépasser un peu le cadre de l'AS, donner des petits conseils. Ca ne coûte rien mais c'est vrai qu'il ne faut pas qu'ils dépendent de ça, qu'ils dépendent de vous et qu'ils aient besoin de vous et pour un rien vous interpellent parce qu'on n'a pas le temps, on n'a pas l'énergie pour faire ça non plus. Il faut prendre du recul.* » (Murielle, Antenne sociale, cadre formalisé)

# Les noeuds de tension mentale entre travail et hors-travail

## Cadres formalisés

- « *Un petit bonjour, je ne prends même pas de tasse de café, je n'ai pas le temps de faire ça. Parfois, j'ai envie de m'asseoir, parfois je passerais bien mon temps à me lier avec les gens mais je ne sais pas le faire. Est-ce que vous ressentez parfois des attentes du côté de la personne qui voudrait bien que vous restiez un peu plus et? Et on ne sait pas parce qu'après... Je suis désolée, j'ai encore d'autres visites à faire. On m'attend à l'antenne, j'ai un autre rendez-vous, je suis franchement désolée. C'est rarissime quand j'arrive à passer vingt minutes chez quelqu'un, c'est rarissime.* » (Lucie, Antenne sociale)
- « *Non, on a 80 dossiers, on ne les connaît pas, on ne connaît pas 80 dossiers, c'est pas vrai. (...) On connaît le basique mais on ne connaît pas la vie des gens. On sait ce qu'il y a à savoir pour présenter un dossier. C'est tout. (...) Si on ne s'assied pas avec eux un peu pour parler, comment voulez-vous les mettre dans des projets, avancer avec eux? Ce n'est pas possible.* » (Julie, Antenne sociale)

# Les noeuds de tension mentale entre travail et hors-travail

## **Cadres formalisés**

- **Rigidité du cadre et tensions entre logiques professionnelle et organisationnelle**
  - **Faible satisfaction par rapport à un cadre trop rigide qui empêche d'accéder au coeur du métier: la relation**
  - **Tension résultant de la marge de manoeuvre toujours existante par rapport au prescrit organisationnel**
- **Dissonance entre “ce que je voudrais faire” et “ce que le cadre attend de moi”**

## **Cadres peu formalisés**

- **Auto-responsabilisation vis-à-vis du travail et de son articulation au hors-travail**
  - **Difficulté à mettre des limites dans son travail et dans son temps de travail dans un cadre où on se rend disponible en fonction des attentes du terrain**
  - **Tension résultant du sentiment d'être responsable des situations et des conséquences de l'investissement professionnel sur le hors-travail**
- **Modulation permanente de l'investissement pratique et subjectif au travail**

# Les noeuds de tension mentale entre travail et hors-travail

## Cadres peu formalisés

- « *Il y a des moments où ça me frustrer où je suis en colère avec moi-même, même pas contre le boulot. Je me dis: mets tes limites. Maintenant, je ne sais pas si le projet évoluerait tellement si je mettais autant de limites et si je disais non, moi je fais du 8-16 ou du 9-17. Je pense qu'il y a plein de choses que je louperais. Quand on est dans la rue avec les gens, il y a des tas de finesse que l'on sent et il y a des tas de choses que les gens nous livrent dans ces lieux là, qu'ils ne livrent pas ailleurs. »*
- « *Souvent, je le dis : je suis parfois plus les premiers pas des enfants des parents que je rencontre, je les vois évoluer, je suis l'évolution avec eux et je loupe l'évolution du mien. C'est vrai parce que la première dent c'est ma sœur qui l'a vue, les premiers pas il les a fait devant ma belle-mère, tout ça vous donne à réfléchir. » (Isabelle, Service d'Action Communautaire)*
- « *Parce que là aussi, j'avais des réunions, des trucs importants où je me disais: si je ne suis pas là, ça va être la cata mais tout en sachant que je ne suis pas quelqu'un d'indispensable parce que... mais de culpabiliser de ne pas être là. Merde, qu'est-ce que les gens vont faire, j'avais pris des engagements, je ne vais pas savoir les respecter, ça ne va pas, ce n'est pas sérieux. Quand on prend des engagements, on les respecte. » (Virginie, Service d'Action Communautaire)*

# Les noeuds de tension mentale entre travail et hors-travail

## Cadres formalisés

- Rigidité du cadre et tensions entre logiques professionnelle et organisationnelle
  - Faible satisfaction par rapport à un cadre trop rigide qui empêche d'accéder au coeur du métier: la relation
  - Tension résultant de la marge de manoeuvre toujours existante par rapport au prescrit organisationnel
- Dissonance entre “ce que je voudrais faire” et “ce que le cadre attend de moi”

## Cadres peu formalisés

- **Auto-responsabilisation vis-à-vis du travail et de son articulation au hors-travail**
  - **Difficulté à mettre des limites dans son travail et dans son temps de travail dans un cadre où on se rend disponible en fonction des attentes du terrain**
  - **Tension résultant du sentiment d'être responsable des situations et des conséquences de l'investissement professionnel sur le hors-travail**
- **Modulation permanente de l'investissement pratique et subjectif au travail**

# Les noeuds de tension mentale entre travail et hors-travail

## Cadres formalisés

- Rigidité du cadre et tensions entre logiques professionnelle et organisationnelle
  - Faible satisfaction par rapport à un cadre trop rigide qui empêche d'accéder au coeur du métier: la relation
  - Tension résultant de la marge de manoeuvre toujours existante par rapport au prescrit organisationnel
- Dissonance entre “ce que je voudrais faire” et “ce que le cadre attend de moi”
- **Mais protection du cadre vis-à-vis des phénomènes d'épanchement temporel et de l'enrôlement des subjectivités**

## Cadres peu formalisés

- Auto-responsabilisation vis-à-vis du travail et de son articulation au hors-travail
  - Difficulté à mettre des limites dans son travail et dans son temps de travail dans un cadre où on se rend disponible en fonction des attentes du terrain
  - Tension résultant du sentiment d'être responsable des situations et des conséquences de l'investissement professionnel sur le hors-travail
- Modulation permanente de l'investissement pratique et subjectif au travail
- **Mais satisfaction liée à l'autonomie et à la congruence entre objectifs professionnels et attentes organisationnelles**

## Conclusion: L'importance du soutien organisationnel

- Le soutien des collègues et de la direction constitue un atout pour faciliter l'articulation des temps, tant au niveau pratique que mental
- Dans les cadres peu formalisés laissant une large autonomie décisionnelle aux professionnels, on constate le rôle central des intervisions, supervisions et échanges informels pour diminuer la charge mentale, légitimer et donner du sens aux pratiques, apprendre à mettre les limites dans l'engagement
- Dans les cadres formalisés, la structure définit le rôle du professionnel et légitime les pratiques, elle protège des épanchements temporels, mais le soutien organisationnel est tout autant essentiel pour faire face aux tensions mentales