UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

L’intelligence émotionnelle :

Comment peut-elle constituer un atout pour les travailleurs sociaux des centres d’insertion socioprofessionnelle dans l’équilibre entre leur vie privée et professionnelle ?

Auteur : Angela AFRICANO CABRAL
Promoteur(s) : Matthieu DE NANTEIL
Lecteur(s) : Stéphanie DEMOULIN
Année académique 2018-2019
Master 120 en sciences du travail

À mon promoteur, Monsieur De Nanteuil,

À Tatiana, aux deux Florence et à Alice,

Aux formateurs qui se sont portés volontaires pour les entretiens,

Et à toutes les personnes qui m'ont soutenue et encouragée,

Merci pour votre aide qui me fut précieuse dans l'élaboration de ce travail.

Table des matières

1. Introduction 1
1.1. La naissance du questionnement 1
1.2. Perspective de recherche 4
1.3. Méthode 4
1.4. Plan 5
1.5. Les limites du travail 5
Première partie : définition des concepts 6
1. Équilibre vie privée et vie professionnelle 6
1.1. Vie professionnelle et vie privée 6
1.2. Équilibre, conciliation, articulation 6
1.3. Conflit travail-famille / famille-travail 7
1.4. L'enrichissement travail famille 8
1.5. Les caractéristiques du conflit 9
1.6. Conséquences d'un mauvais équilibre 11
1.7. Les politiques publiques 13
1.8. Les mesures organisationnelles 13
2. Intelligence émotionnelle 15
2.1. Les compétences émotionnelles 16
2.2. Les typologies de compétences émotionnelles 17
2.2.1. Goleman et al 17
2.2.2. Kotsou 19
2.2.3. Mikolajczak et al 21
3. Intelligence émotionnelle et équilibre vie privée-vie professionnelle 25
Deuxième partie : analyse des données 27
1. Présentation des données récoltées 27
1.1. Tableau des formateurs 27

1.2. Guide d'entretien 28
1.3. Le vécu des formateurs 30
1.3.1. Les exigences du métier 31
1.3.2. Différence entre rôle professionnel et non professionnel 33
1.3.3. La relation avec les bénéficiaires 34
1.3.4. Les charges émotionnelles 36
1.3.5. Les moments de surcharge 40
1.3.6. Travailler à la maison 43
1.3.7. Gérer les émotions 45
Le travail sur soi : 45
Les activités extraprofessionnelles : 46
La communication : 48
1.3.8. L'environnement professionnel 49
1.3.9. Leur vision de l'équilibre 51
2. La discussion 53
Conclusion 57
Bibliographie 59
Annexes 63
2.1. Entretien 1 63
2.1. Entretien 2 78
Résumé 91
Mots clés 91

1. Introduction

1.1. La naissance du questionnement

Quel travailleur ne souhaiterait pas avoir un bon équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle ? De nos jours, cette question fait partie intégrante de notre société. Elle a émergé il y a de cela plusieurs décennies, lorsque le marché du travail a connu une longue série de bouleversements tels que la féminisation du monde professionnel ; les inégalités professionnelles entre homme et femme ; la diversification de la main-d'œuvre ; la précarisation de l'emploi ; la croissance de flexibilité du travail et du temps de travail ; la mobilité géographique des individus ; la diversification des structures familiales et des systèmes de parentalité ; l'augmentation de l'âge de la population, la diminution de réseaux d'entraide dans les familles et communautés ; l'individualisation et la quête de l'épanouissement personnel ; le bien-être des enfants comme valeur grandissante et la reconfiguration des frontières spatio-temporelles par les technologies de l'information et de communication. Autant de dimensions qui font de l'articulation entre travail et famille un problème qui concerne un très grand nombre d'individus et un défi à relever par la société. (Fusulier, Laloy, et Sanchez, 2009 ; Kreiner , Hollenbe, et Sheep, 2009 ; Pheng et Chua, 2019)

C'est une question qui concerne tous les travailleurs et toutes les entreprises. Elle recouvre à la fois une dimension sociale, économique, politique et culturelle (Tremblay, 2005). Cette notion d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est variable en fonction des sociétés dont elle est tributaire et des attitudes que les entreprises et organisations vont adopter à son égard. Autrement dit, au niveau sociétal elle dépend du contexte dans lequel elle émerge, des régulations institutionnelles, des politiques mises en place en la matière et des grands schémas socioculturels existants. En revanche, au niveau de l'institution, elle dépend du secteur professionnel et de la situation économique de la firme. L'articulation vie privée/vie professionnelle est également dépendante de la manière dont le travail est organisé dans la firme et de sa politique managériale et culturelle. Enfin, concilier travail et vie de famille se décline en fonction de situations distinctes et propres à chaque personne : sexe, génération, niveau d'éducation, situation familiale, valeur personnelle, etc. (Fusulier et al, 2009).

À un point de vue plus individuel, on constate que le rapport personnel au travail de notre société post-industrielle a changé. L'éthos du devoir ayant structuré le rapport au travail dans la société

industrielle, se décline au profit de l'épanouissement personnel. L'idée de sacrifier la vie familiale pour la vie professionnelle, et inversement, s'accepte avec plus de difficulté (Fusulier, 2003).

Au niveau des institutions, notre société a évolué vers un référentiel productif toujours plus exigeant. En milieu professionnel, la flexibilité, la disponibilité, l'investissement personnel, la responsabilité et la prise d'initiatives sont prônés au nom de l'efficacité de l'entreprise (Fusulier, Giraldo, et Laloy, 2008). Cependant, les entreprisses ne cessent de mettre à disposition davantage de mesures afin de permettre aux employés de trouver l'équilibre entre les deux sphères. Actuellement, les travailleurs se voient proposer différents types de congés et de vacances qu'ils peuvent agencer avec plus de flexibilité. On leur offre également plus de possibilités d'aménagement de temps et de lieu de travail, plus d'avantages sociaux, de soutien familial et de services santé bien-être. (Chrétien et Létourneau, 2010)

Selon Sadras, (2008 cité dans Roget et Othmane 2013) :

> La conquête du bien-être du travailleur passe par la recherche d'un certain équilibre entre l'offre identitaire de l'entreprise et la demande identitaire de ce dernier. Le fait de préserver son équilibre est considéré comme un moyen de se sentir mieux au travail. Dans les entreprises, les services de gestion des ressources humaines soucieux du bien-être des salariés ont intérêt à prendre en compte cette question d'équilibre compte tenu des avantages qui peuvent en résulter. Des enjeux économiques comme les coûts liés à l'absentéisme ou aux départs s'ajoutent aux enjeux sociaux liés à l'équilibre personnel. Pour les salariés, l'équilibre personnel se traduit à la fois par la satisfaction et l'implication dans leur travail, mais aussi par un épanouissement dans leur vie familiale et affective (Roger et Othmane, 2013).

Un grand nombre de chercheurs sont d'avis qu'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle ait pour objectif de favoriser l'égalité des chances entre homme et femme et d'améliorer leur qualité de vie, qu'ils aient une famille ou qu'ils soient célibataires (Tremblay, 2005). Elle constitue donc un atout majeur au développement des entreprises dans les sociétés modernes.

Dans ce contexte, nous nous sommes particulièrement intéressés au vécu des travailleurs sociaux par rapport à cette question. En effet, après avoir travaillé pendant deux ans en tant que formatrice en centre d'insertion socioprofessionnelle, je me suis aperçue qu'il pouvait être particulièrement difficile de séparer vie professionnelle et vie privée lorsque la nature même du travail requiert de créer des liens et une relation d'aide avec les personnes que l'on est amené à rencontrer. De fait,

les travailleurs sociaux endossent des rôles professionnels qui peuvent être considérés comme étant très imprégnants, car ils recouvrent une dimension relationnelle importante. Cela peut avoir un impact sur l'équilibre vie privée, vie professionnelle (Fusulier et al, 2009).

L'Interfédé définit le métier de formateur comme ceci :

Seul/seule ou en équipe, le formateur/la formatrice classe 2 en CISP permet à un public adulte en insertion socioprofessionnelle (portant des caractéristiques spécifiques notamment celles d'être éloigné de l'emploi de par leur faible niveau de qualification, mais également leurs difficultés d'insertion sociale) de développer des compétences de base et/ou professionnelles. Ces compétences englobent un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-faire comportementaux tant organisationnel, que social/relationnel ou psychoaffectif. Il/elle met en œuvre des activités de formation dans sa spécialité, accompagne le stagiaire dans son parcours d'insertion socioprofessionnelle et adapte les méthodes nécessaires. Il/elle participe à l'évaluation des résultats pour réajuster les contenus et suivre les opérations (L'interfédé, 2015, p.15).

Ce type de profession englobe un double engagement de la part des travailleurs. D'une part, au niveau pratique, tout ce qui concerne les heures de travail et les tâches que requiert la fonction. D'autre part, on constate un grand nombre d'engagements subjectifs, qui se réfère à l'investissement personnel et émotionnel faisant partie intégrante du travail. Dès lors, les mesures visant à diminuer le temps de présence sur le lieu de travail dans le but de concilier la vie privée et professionnelle des travailleurs n'ont d'impact positif que sur le côté pratique du travail, en ce qui concerne les formateurs. Des mesures doivent également être prises pour permettre aux travailleurs sociaux de se distancier émotionnellement de la détresse qu'ils sont amenés à côtoyer quotidiennement afin qu'ils ne transfèrent pas constamment la charge émotionnelle hors du travail. (Fusulier et al, 2009 ; Fusulier et Trmblay, 2013)

Morisson (2007), dans ses travaux soutient la théorie que l'intelligence émotionnelle soit un atout primordial à chaque étape du travail social, notamment dans l'établissement d'un premier contact adapté, dans la prise de décision ou la planification, etc. C'est aussi un outil de développement et de maintien de réflexion critique, autant vers soi qu'envers les autres. Ayant toujours été fortement intéressés par l'intelligence émotionnelle, nous nous sommes alors demandé si celle-ci pouvait constituer un atout dans la conciliation entre la vie privée et professionnelle. Particulièrement chez les travailleurs sociaux qui sont constamment amenés à travailler avec leurs émotions. Plus précisément chez les formateurs en centre d'insertion socioprofessionnelle, qui caractérisent le

milieu professionnel auquel j'appartenais il y a encore quelques mois. La littérature que nous avons explorée à ce sujet nous a confirmé qu'il existe une corrélation positive entre l'intelligence émotionnelle et l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Cependant, nous n'avons pas trouvé de texte expliquant les mécanismes par lesquels cela se produit. Pour toutes ces raisons, nous avons souhaité nous poser la question qui a guidé notre mémoire : « L'intelligence émotionnelle : comment peut-elle constituer un atout pour les travailleurs sociaux des centres d'insertion socioprofessionnelle dans l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle ? ».

1.2. Perspective de recherche

Notre perspective de recherche est sociologique. À travers des théories sociologiques, psychologiques, économiques et juridiques, nous tenterons de définir les concepts d'équilibre vie privée- vie professionnelle et d'intelligence émotionnelle. Grâce à cela, nous allons tenter de comprendre comment, par quels mécanismes, l'intelligence émotionnelle peut avoir un impact positif sur l'articulation entre le travail et le privé.

1.3. Méthode

Nous avons d'abord décortiqué la littérature en lien avec l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Les informations récoltées nous ont permis de comprendre le concept et ses enjeux de manière plus pointue. Ensuite, nous avons défini la notion d'intelligence émotionnelle. Une fois cette étape terminée, nous avions suffisamment d'informations pour démarrer notre enquête. Cette étape nous a permis d'identifier ce que nous devions questionner et ce que nous devions observer lors des entretiens.

Nous avons ensuite mené une enquête qualitative auprès de douze formateurs. Pour ce faire, nous avons recherché sur internet des centres de formation et d'insertion socioprofessionnelle un peu partout en Région wallonne. Nous avons établi un listing de tous les centres auxquels nous pourrions nous rendre en transport en commun. Nous avons ensuite envoyé un e-mail exposant notre sujet de travail et nous avons obtenu treize réponses positives. Néanmoins, une personne s'est rétractée entre temps, car ses disponibilités ont été modifiées. Nous avons ensuite préparé un guide d'entretien et nous sommes allés rencontrer ces formateurs volontaires dans les régions bruxelloise, liégeoise et namuroise. La plupart des entretiens ont été effectués dans les centres de formation. Cependant, deux entretiens ont été effectués à domicile. L'un parce que la personne était en congé, et l'autre simplement pour une question de convenance. Nous avons effectué des

entretiens d'environ une demi-heure voire une heure. Nous démarrions par une présentation brève du projet de mémoire et nous posions ensuite nos questions. Afin de conserver l'anonymat des volontaires, nous leur avons donné des noms d'emprunt.

1.4. Plan

Nous allons exposer la structure de notre travail. Ce mémoire se divise en deux parties. La première est la revue de littérature. Dans cette partie, nous définissons les concepts d'équilibre vie privée, vie professionnelle et celui d'intelligence émotionnelle, à travers les perspectives de plusieurs auteurs et plusieurs disciplines.

La deuxième partie est constituée, premièrement, des éléments intéressants du vécu des formateurs qui sont ressortis des entretiens menés, et deuxièmement, d'une discussion proposant une lecture de ces éléments sous l'angle des compétences émotionnelles.

1.5. Les limites du travail

Nous avons conscience que délimiter la conciliation entre la vie privée et professionnelle est très réducteur. Notre objectif, en travaillant cet angle, était simplement de relever les outils qu'un individu peut personnellement travailler pour maintenir un bon équilibre entre sa vie privée et professionnelle. Nous ne nions pas l'importance des législations, des avantages extra-légaux, et toutes les mesures qui peuvent être prises pour faciliter une conciliation vie privée, vie professionnelle.

Finalement, notre recherche est constituée d'un panel relativement petit, il n'est donc pas représentatif. De plus, les douze personnes interviewées se répartissent sur sept centres de formation. Nous n'avons pas eu l'opportunité de récolter des témoignages venant de douze centres différents car d'une part, nous étions pris par le temps et d'autre part, la période pendant laquelle les entretiens ont été effectués était une période de vacances pour beaucoup de centres.

Première partie : définition des concepts

1. Équilibre vie privée et vie professionnelle

1.1. Vie professionnelle et vie privée

Barthod-Prothade définit la vie professionnelle comme étant « avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel, et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle » (Barthod-Peothade, 2012)

Pour Ollier-Malaterre, la vie professionnelle relève du travail rémunéré dans l'économie formelle et la vie privée consiste en l'ensemble des activités situées en contrepoint de la vie professionnelle, qui relèvent du développement personnel, de la vie de famille et de l'engagement dans la société. (Ollier-Malaterre, 2007 ; Ollier-Malaterre, 2005)

1.2. Équilibre, conciliation, articulation

La littérature est très variée concernant les termes employés, pour définir « l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ». Certains chercheurs ont travaillé sur la notion d'articulation, d'autres ont davantage travaillé avec les notions de conciliation ou encore de conflit. Ces termes renvoient à la même idée, mais avec certaines nuances. (Farah, Bentaleb et Falcoz, 2013).

L'équilibre vie privée/vie professionnelle se définissait initialement par des niveaux de conflits entre les exigences professionnelles et non professionnelles faibles, voire nuls. Plus récemment, les travaux scientifiques le définissent comme une interface harmonieuse entre les différents domaines de la vie. Toutefois, ce concept est remis en cause. Il est, d'une part, critiqué pour son caractère normatif, et d'autre part, parce qu'il renvoie à une idée de répartition égale, et donc de balance, dans laquelle ce qu'on ajoute d'un côté est soustrait de l'autre. Cette notion sous-entend un objectif de participation égale aux activités professionnelles et hors professionnelles. Elle néglige le fait que les individus vont gérer leurs occupations dans leurs rôles multiples d'une manière qui n'implique pas nécessairement un équilibre. De plus, d'autres critiques argumentent impliquent une fausse division de ces définitions, car le travail est un élément distinct à équilibrer

avec la vie, mais il fait partie intégrante de la vie. (Farah et al, 2013 ; Abendroth et den Dulk, 2011 ; Lewis & Beauregard, 2018).

Pour Tremblay (2004), la conciliation est la nécessité de rendre compatibles les sphères professionnelle et privée. Mais, ce terme est également critiqué. Premièrement, il suppose que l'on concilie des choses qui s'opposent. Ensuite, il laisse sous-entendre qu'il y a une prédominance du conflit travail/famille sur l'éventuel congruence ou enrichissement que ces deux sphères pourraient avoir l'une sur l'autre. La conciliation nous renvoie donc à l'harmonisation des responsabilités, tout comme l'équilibre vie privée & vie professionnelle. De plus, elle laisse entendre que les modalités de conciliation sont ne sont pas limitées et peuvent être choisies librement. (Farah et al, 2013 ; de Bry et Ollier-Malaterre, 2006 ; Junter-Loiseau, 1999).

Maurisson (1992, cité dans Farah et al, 2013), dans ses travaux, définit l'articulation entre le travail et la famille comme des sphères qui s'entremêlent et qui sont en autonomie relative. Certains chercheurs font alors le choix d'employer le mot « articulation », car il est moins critiqué et ne fait pas l'objet d'un caractère normatif. Toutefois, il a été constaté que les notions d'équilibre, d'articulation et de conciliation travail-emploi renvoient à une bonne satisfaction au travail de manière générale. Cela permet aux travailleurs de s'investir à hauteur de leur désir, de contribuer davantage à leur milieu professionnel, d'être plus efficaces, d'être enthousiastes à l'idée de travailler et de diminuer l'absentéisme et l'envie de quitter l'entreprise, entre autres. Au niveau plus personnel, ces notions sont positivement liées à une satisfaction générale dans la vie hors travail et à un bien-être psychologique. En somme, un équilibre vie privée et vie professionnelle peut être interprété par des travailleurs plus heureux et plus investis (Pheng et Chua, 2019 ; Weinzimmer, Baumann, Gullifor, et Koubova, 2016).

1.3. Conflit travail-famille / famille-travail

Certains travaux s'intéressant au conflit se basant sur une théorie de la rareté des ressources. Ils partent du postulat que les ressources en temps et en énergie que les individus doivent consacrer à ces deux sphères sont limitées. Ainsi, les ressources déployées dans une sphère ne peuvent l'être dans l'autre. Cependant, la littérature définit également ce conflit comme pouvant être inter-rôle, dans lequel les responsabilités familiales et professionnelles sont incompatibles. Ces attentes et demandes contradictoires causent une ingérence, car ces exigences conflictuelles rendent difficile l'exécution de rôles multiples (Farah et al, 2013 ; Voydanoff, 2002).

Tremblay (2004), qui se réfère aux travaux de Stone et Al. (1985), définit dans son ouvrage le conflit famille-emploi sous la forme de surcharge des rôles assemblée aux exigences concurrentielles de ces derniers. Cela entraine des difficultés de coordination pour répondre aux attentes du travail et aux besoins des membres à charge de la famille. Ce conflit de rôle engendre une compétition pour les mêmes ressources physiques, psychiques et émotionnelles de l'individu.

Les chercheurs mettent en évidence trois formes de conflits : « de temps, de tension et de comportement » (Tremblay, 2004, p. 65). Le conflit de temps résulte de la difficulté à coordonner les exigences concurrentielles de chaque rôle. Le temps que l'on passe dans une sphère rend difficile l'investissement dans l'autre sphère. Le conflit de tension émane d'une tension vécue dans le rôle qui va s'insérer dans la participation d'un autre rôle. La pression ressentie dans un domaine va impacter la manière dont l'individu va répondre aux demandes dans l'autre domaine. Le conflit de comportement s'opère lorsque le comportement spécifique d'un rôle est incompatible, contradictoire ou conflictuel avec le comportement espéré dans un autre rôle et que les rajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne. (Tremblay, 2004 ; Farah et al, 2013).

D'après Greenhaus et Beutell, (1985, cités dans Voydanoff, 2002), deux grands types de conflits de rôles résultent alors de l'exécution de ces multiples conflits : « la surcharge et l'interférence ». On parle de surcharge lorsque les exigences d'investissement dans chaque rôle, en matière de temps et d'énergie, sont trop importantes pour remplir convenablement et confortablement ses rôles (Voydanoff, 2002). Quant à l'interférence, elle décrit la manière dont ces trois formes de conflits peuvent survenir. Soit, le travail interfère avec la vie familiale, ce qui est appelé un conflit emploi-famille. Soit, c'est la vie privée qui interfère avec le travail, souvent mentionné sous le terme de conflit famille-emploi. (Tremblay, 2004).

1.4. L'enrichissement travail famille

La littérature autour du conflit travail famille met l'accent sur les interactions négatives entre ces deux domaines. D'autres théories, appelées accumulation de rôles, conservation des ressources et facilitation de la conciliation travail-famille émettent l'hypothèse d'une relation positive entre le travail et la vie privée. Ces théories suggèrent que les ressources d'un individu sont extensibles. Elles nous expliquent que la vie professionnelle et la vie hors travail bénéficient l'une de l'autre, car chacune peut fournir des ressources individuelles telles qu'une bonne estime personnelle ou encore un revenu financier, etc. Ces écrits sont appuyés par la théorie de l'enrichissement, selon laquelle plus un individu occupe de rôles, plus l'enrichissement de ces rôles est important.

L’ensemble de son réseau bénéficie des compétences qu’il acquiert grâce à cette multiplicité d’activités plus qu’il n’y perd. Ces concepts notent que le travail peut aussi profiter à la vie non professionnelle et inversement (Abendroth et den Dulk, 2011 ; Farah et al, 2013 ; Koubova et Buchko, 2013).

Conclusion

En somme, la relation travail et famille s’opère dans les deux sens. La vie personnelle peut interférer sur le lieu de travail et la vie professionnelle peut interférer dans la sphère privée. Cependant, ces interactions peuvent être positives comme négatives. Autrement dit, lorsqu'on tient compte des émotions dans le cadre de l'équilibre travail-vie personnelle, les arguments du conflit et de l'enrichissement sont tous deux défendables. Hill *et al,* (2003, cités dans Weinzimmer et al, 2016) étudie ce phénomène sous l’angle écologique. Il considère le travail et la famille comme des microsystèmes distincts qui partagent une frontière perméable, car ils font partie d’un même macro système. Ces travaux sont combinés avec la théorie de l’empiètement, qui observe la manière dont un microsystème empiète sur l’autre et les résultats positifs ou négatifs qui en découlent. (Koubova et Buchko, 2013)

1.5. Les caractéristiques du conflit

Plusieurs mutations fondamentales ont eu lieu au sein de la composition de la main d’œuvre, de la famille et de l’organisation du travail. Tout d’abord, concernant la composition de la main d’œuvre, l’arrivée des femmes sur le marché du travail a énormément bouleversé le monde professionnel. Depuis quelques décennies nous connaissons des modèles familiaux où les deux conjoints travaillent. Nous avons aussi observé l’émergence de familles monoparentales et l’augmentation de femmes actives ayant des enfants en bas âge (Tremblay, 2004).

Ensuite, on observe une diversification du modèle familial traditionnel. Les familles ne sont plus nécessairement que des couples mariés avec enfants, mais elles sont également constituées de couples en union libre, de parents divorcés ou veufs, de familles recomposées, etc. On constate aussi que les familles ont moins d’enfants, mais que ceux-ci restent plus longtemps à charge des parents, de même que le nombre de travailleurs devant prendre soin d’une personne dépendante augmente. De plus, une division du travail reproductif s’effectue au sein des familles, la participation des hommes à la vie domestique et aux responsabilités familiales a augmenté (Tremblay, 2004).

Parallèlement, le monde du travail rencontre également beaucoup de transformations. Les employeurs exigent toujours plus de flexibilité afin de pouvoir répondre aux impératifs de productions économiques actuels. Cela donne lieu à la naissance de flexibilité au niveau des statuts d'emploi, des coûts de main-d'œuvre et entre autres du temps de travail. Ces pratiques déstandardisent l'emploi classique et l'horaire de travail. Ce dernier est rendu plus contraignant au profit des horaires atypiques : peu réguliers, moins prévisibles, rotatifs, temps partiels, allongement des heures de travail, etc. Tous ces éléments contribuent à rendre les conditions de travail plus stressantes pour les employés. (Tremblay, 2004).

Tremblay (2004), dans ses travaux, détermine un certain nombre de variables ayant une influence sur le conflit emploi-famille :

« Les caractéristiques de l'employé :	L'état civil Le sexe L'âge Le revenu La personnalité L'engagement à l'égard du travail L'engagement à l'égard de la famille Le stade d'avancement de la carrière
Les caractéristiques de la famille :	Le nombre d'enfants L'âge des enfants La présence d'un parent âgé ou d'une personne handicapée nécessitant des soins réguliers Le type de famille Les caractéristiques de l'emploi du conjoint L'appui du conjoint
Les caractéristiques de l'emploi :	Le secteur d'activité La catégorie socioprofessionnelle La nature des rôles L'horaire de travail
Les caractéristiques de l'environnement de travail :	La présence de pratiques L'équilibre emploi-famille L'attitude des dirigeants L'attitude des supérieurs

	L'attitude des collègues »

(Tremblay, 2004, p. 72-92).

Conclusion

En somme, le conflit et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle dépendent de beaucoup de facteurs. Ils sont d'une part, inévitablement influencés par des facteurs microsociaux, qui sont intrinsèquement liés à l'individu, son milieu familial et professionnel. D'autre part, ces notions sont directement en lien avec les facteurs macrosociaux qui définissent les milieux (personnel et professionnel) dans lesquels l'individu évolue.

1.6. Conséquences d'un mauvais équilibre

Dans la littérature, les conflits liés au travail et à la vie privée sont décrits comme producteurs de stress, d'absentéisme, d'épuisement professionnel, de turnover, d'insatisfaction au travail, dans la famille et la vie hors travail, mais aussi de burnout. Pour les entreprises, cela représente des coûts financiers liés aux départs et à l'absentéisme des employés, au recrutement que cela engendre un manque de performance et d'investissement des travailleurs, etc. (Kreiner et al, 2009 ; Roger et Othmane, 2013 ; Bentaleb & Fara, 2012)

Certaines études mettent en évidence les effets que des difficultés à concilier travail et vie privée peuvent avoir sur l'individu :

- « La pression de devoir performer à tout moment dans tous les domaines
- Le sentiment d'être prisonnier des obligations
- Le stress
- L'anxiété
- La fatigue
- Le sentiment d'être dépassé par les évènements
- Le sentiment de ne plus rien contrôler
- L'agressivité et la perte de la maîtrise de soi
- Le manque de temps pour soi-même
- L'oubli de soi
- L'inquiétude par rapport aux membres de la famille (enfants, parents malades ou sans surveillance)

- Impatience envers les membres de la famille
- Manque de temps pour la famille
- Perte de la qualité de vie familiale / hors travail
- Culpabilité entre travail et famille
- Tiraillement entre travail et famille
- Le sentiment de ne pas être compris par l'employeur
- Frustration face au manque de ressources personnelles
- Colère face au manque de ressources externes
- Le sentiment que tout repose sur ses épaules
- Le sentiment d'être en mode survie » (Chrétien et Létourneau, 2006. p. 16 à 18).
- « Détresse personnelle
- Plaintes psychiques
- Abus de substances toxiques
- Insatisfaction conjugale
- Conflits conjugaux
- Baisse de performance professionnelle
- Fatigue au travail
- Réduction de l'engagement organisationnel
- Absentéisme » (Shneewind et Kupsch, 2006, p. 11)

Chrétien et Létourneau ont établi un tableau des principales répercussions du conflit travail famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations :

« Conflit Travail-Famille	Répercussions sur la santé mentale des employés	Répercussions sur les organisations
Conflit de temps Conflit de tension Conflit de comportement	Troubles de l'humeur Anxiété Stress Dépression Épuisement professionnel Etc	Insatisfaction professionnelle Problèmes d'absentéisme et de ponctualité Accidents du travail et maladies professionnelles Motivation et engagement Identification à l'organisation Climat et relations de travail Rendement en baisse

		Intentions de démission Roulement Rentabilité Etc. »

(Chrétien & Létourneau, 2010, p. 54).

Conclusion

Nous pouvons donc conclure que les conséquences d'un manque de conciliation entre la vie privée et professionnelle sont néfastes autant pour les employés que pour les employeurs. Il est dans l'intérêt des citoyens, des entreprises et par conséquent de l'état que les conditions de travail soient favorables à un bon équilibre.

1.7. Les politiques publiques

Depuis l'émergence de la problématique de l'articulation travail-famille, une série de mesures ont été prises au niveau des politiques publiques, pour tenter d'y remédier le plus possible. Tout d'abord, des politiques européennes visant à diminuer les inégalités entre hommes et femmes sont adoptées régulièrement depuis les années septante. Ensuite, des politiques d'emploi visant à réduire et à aménager le temps de travail sont validées. Les différentes branches professionnelles sont encouragées à prendre cette notion en compte dans les discussions sur la durée et les aménagements de travail. Pendant les négociations, les secteurs professionnels ont parmi leurs directives, l'objectif de développer des solutions pouvant faciliter la conciliation vie privée et professionnelle dans le respect des différentes réalités professionnelles. De plus, les accords rédigés sont révisés annuellement par l'Union européenne afin de s'assurer qu'ils soient en conformités par rapport aux principes d'égalité (Junter-Loiseau, 1999).

1.8. Les mesures organisationnelles

Au niveau de la législation belge, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour favoriser une meilleure articulation entre les sphères professionnelles et privées telles que les congés de maternité, congés de paternité, système crédit-temps, diminution de carrière, etc. Les organisations, elles aussi, peuvent mettre en place des arrangements en addition à ceux prévus par

la loi (Fusulier et al, 2006). Ainsi, celles-ci peuvent proposer à leurs employés des avantages extra-légaux comme ceux présents dans le tableau ci-dessous.

CONGÉS
Congés sans solde pour des obligations familiales
Congés rémunérés pour des obligations familiales
Conversion des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires
Conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires
Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives
Congés parentaux bonifiés
Année sabbatique
AMÉNAGEMENTS DU TEMPS ET DU LIEU DE TRAVAIL
Travail à temps partiel
Travail partagé
Horaire flexible
Semaine de travail comprimée
Retour au travail ou départ à la retraite progressif
Télétravail
AVANTAGES SOCIAUX
Assurances collectives familiales
Service de traiteur
Service de conciergerie
Service de planificateur financier
Service de conseillers légaux
Service de conseillers en planification de carrière
Programme de remboursement des frais de scolarité
Programme de remboursement des frais de transport et de stationnement
Aide financière d'urgence

SOUTIEN À LA FAMILLE
Service de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants
Service de garde d'urgence pour les enfants (enfants malades, journées pédagogiques, etc.)
Camp de jour pour les enfants d'âge scolaire (l'été ou durant la semaine de relâche)
Salle d'allaitement en milieu de travail
Centre de ressources ou service de références concernant la garde des enfants
Centre de ressources ou service de références concernant les proches en perte d'autonomie
Groupe de soutien en milieu de travail pour les parents-travailleurs et les aidants naturels
Service d'accueil et d'orientation pour les familles d'employés mutés
Remboursement des frais de garde engagés en raison de voyages d'affaires
Programme de bourses d'études pour les enfants du personnel
SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
Programme d'aide aux employés
Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail
Rabais pour l'abonnement à un club sportif
Service de soins de santé en milieu de travail (médecin, infirmière, psychologue, massothérapeute, etc.)
Programme de gestion du stress
Groupe de soutien en milieu de travail concernant les habitudes de vie (nutrition, tabagisme, etc.)
Service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle

Voir Boisclair et Boisvert (2005), Galipeau *et al.* (2004), Guérin *et al.* (1994, 1997), Pelletier (2004), Rochette (2002), Rochon (2000), St-Onge (2007), Thériault (2002).

(Chrétien & Létourneau, 2010, p. 55)

Conclusion

Face à un problème concernant l'ensemble de la société, nous constatons que les pouvoirs publics et les entreprises agissent. Plusieurs mesures sont prises par les deux parties pour permettre aux travailleurs de mieux concilier leur vie privée et professionnelle. Cependant, ce travail ne s'étend pas sur cet aspect de la matière. Il nous a toutefois semblé judicieux de mentionner l'existence de ces mécanismes à disposition des travailleurs.

2. Intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle découle du concept d'intelligences multiples développées par Gardner en 1983 qui identifie neuf formes d'intelligences : « logico-mathématique, linguistique, intrapersonnelle, interpersonnelle, visuo-spaciale, musicale, kinesthésique, naturaliste et existentielle ». Même si ces travaux n'ont pas été validés scientifiquement, ils ont permis d'ouvrir le champ de recherche sur l'intelligence (Kotsou, 2019). Le terme « intelligence émotionnelle » a été créé par Solvay et Mayer en 1990. Ces derniers (cités dans Chanlat, 2003) la définissent de la manière suivante : « Une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action » (Chanlat, 2003, p.117) ou encore : « l'intelligence émotionnelle comprend l'habileté à percevoir précisément, évaluer et exprimer les émotions ; l'habileté à accéder et/ou ressentir les sensations quand elles facilitent la pensée ; l'habileté à comprendre les émotions et la connaissance émotionnelle ; et l'habileté à réguler les émotions pour favoriser le développement émotionnel et intellectuel » (Dejoux, Ansiau, et Wechtler et al, 2006, p. 167)

Weisinger (2005) la définit comme étant tout simplement une utilisation intelligente des émotions. Cela nous permet d'utiliser intentionnellement nos émotions à notre avantage afin que cela guide nos comportements et réflexions de façon à ce que nous atteignions nos objectifs. Cette faculté peut être utilisée de manière à nous aider nous-mêmes et aider les autres. Selon Kotsou (2019), l'intelligence émotionnelle est « l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation » et celle-ci souligne l'importance du fonctionnement du corps et de l'esprit en tant qu'unité en interaction avec son environnement physique et social.

Nombreux chercheurs sont convaincus que les émotions ont une influence directe et indirecte dans la vie des personnes et des organisations dans lesquelles elles travaillent (Kotsou, 2019). Chanlat (2003) met en évidence quatre points clés dans ses travaux : l'intelligence émotionnelle est un meilleur indicateur de performance future que le QI ; elle est associée au succès personnel ; elle est le résultat d'un processus d'apprentissage ; enfin, elle est impérative pour les organisations, car elle a un impact sur la qualité des relations interpersonnelles, la satisfaction au travail, l'absentéisme, le niveau de stress, la performance, l'engagement des équipes, et bien d'autres aspects.

2.1. Les compétences émotionnelles

Plusieurs critiques se sont opposées aux liens supposés entre l'intelligence émotionnelle et la performance personnelle et professionnelle. Goleman et Mayer, Solvay et Caruso ont alors nuancé leurs travaux en expliquant que l'intelligence émotionnelle en soi n'est pas un bon indicateur de performance au travail, mais qu'en revanche, les compétences émotionnelles étaient un bon indicateur. C'est pourquoi ils en sont venus à les distinguer. Les compétences émotionnelles, c'est désigner les aptitudes personnelles et sociales qui mènent à une performance supérieure au travail. En effet, Goleman (2002, cité dans Chanlat, 2003, p.119) écrit : « la compétence émotionnelle est une capacité apprise fondée sur l'intelligence émotionnelle qui entraine une performance remarquable au travail. ». (Chanlat, 2003)

Weisinger (2005), dans ses travaux, défend l'idée d'une intelligence émotionnelle constituée de quatre composantes de base qui comportent les compétences et habilités qui la constituent. Chaque élément est nécessaire et dépeint des aptitudes qui contribuent à accroitre l'intelligence émotionnelle. Ceux-ci sont classés hiérarchiquement et chaque niveau s'enchevêtre au niveau suivant. Ces éléments constituent donc la base qui va alimenter les compétences émotionnelles.

Les voici ci-dessous :

1. « L'aptitude à percevoir, à évaluer et à exprimer des émotions avec précision.
2. L'aptitude à faire naître des sentiments au besoin, lorsqu'ils peuvent nous aider à mieux nous comprendre ou à mieux comprendre une autre personne.
3. L'aptitude à comprendre les émotions et ce qui s'en dégage.
4. L'aptitude a géré ses émotions pour favoriser le développement affectif et intellectuel. » (Weisinger, 2005)p.15.

Selon Mikolajczak, Quoidbach, Kotsou, et Nélis (2009), les compétences émotionnelles indiquent : « la capacité à identifier, à comprendre, à exprimer, à gérer et à utiliser ses émotions et celles d'autrui. Elles jouent un rôle essentiel dans la santé mentale, la santé physique, la performance au travail et les relations sociales » (Mikolajczak et al 2009, p. 3), ce qui permet de ne pas les délimiter au champ professionnel. De plus, le terme « compétence » est très important selon Brasseur, Grégoire, Bourdu, & Mikolajczak, (2013), car il appuie le fait que cela peut être appris, travaillé ou amélioré, contrairement à la notion d'intelligence.

2.2. Les typologies de compétences émotionnelles

Il existe dans la littérature, différentes typologies de compétences émotionnelles. Dans ce travail, nous avons fait le choix de mettre en avant les typologies de Goleman *et al*, Kotsou et Mikolajczak, *et al*. Notre choix s'est porté sur ces auteurs, car leurs théories comportent certaines similarités. Elles sont également complémentaires, car elles ont des angles d'approche quelque peu différents.

2.2.1. Goleman et al

Ils déterminent quatre dimensions principales de l'intelligence émotionnelle et énumèrent les compétences qui y sont associées de la manière suivante :

Dimensions	Compétences personnelles
Conscience de soi :	Conscience émotionnelle de soi : lire ses émotions et avoir conscience de leur impact ; utiliser son instinct pour orienter les décisions.
	Juste évaluation de soi : connaître ses forces et ses limites
	Confiance en soi : une juste perception de sa propre valeur et de ses capacités
Gestion de soi :	Maîtriser ses émotions : garder le contrôle des émotions et impulsions déstabilisantes
	Transparence : faire preuve d'honnêteté, d'intégrité, de loyauté
	Adaptabilité : flexibilité pour s'adapter aux changements ou surmonter des obstacles
	Réalisation : volonté de progresser pour atteindre des normes personnelles d'excellence
	Initiative : disposition à agir et à saisir des opportunités
	Optimiste : voir le côté positif des choses
	Compétences sociales
	Empathie : sentir les émotions des autres, comprendre leur point de vue et s'intéresser à leurs préoccupations

Intelligence interpersonnelle (conscience des autres) :	Avoir du sens politique : savoir lire les courants et tendances, les réseaux de décision et les forces politiques et deviner les émotions sous-jacentes et les relations de pouvoir.
	Le service : reconnaître et répondre aux besoins des autres
Gestion des relations (aptitudes sociales) :	Leadership inspirant : guider et motiver les gens
	Enrichir les autres : reconnaître leurs besoins et encourager leurs capacités
	Communiquer : Avec des messages clairs et persuasifs
	Exploiter la diversité : Savoir réunir les différences pour en obtenir le meilleur
	Influencer : exercer un éventail de tactiques pour persuader
	Développement des autres : soutenir les capacités des autres en assurant un feedback en les accompagnant
	Entraîner le changement : savoir gérer les changements
	Gestion de conflit : être médiateur, trouver une solution aux désaccords
	Construire des liens : cultiver et entretenir des relations
	Collaborer : savoir coopérer, travailler avec les autres

(Goleman & al, 2002, p.59)

D'après Goleman *et al* (2002), la conscience de soi est simplement le fait de comprendre ses émotions, ses forces, ses limites, ses valeurs et ses motivations de manière approfondie. Cette dimension se caractérise par une capacité d'introspection, par la prise de recul, mais aussi par le fait de cultiver sa vie spirituelle par le biais de médiation, prière et quête philosophique de la connaissance de soi. La recherche en neurologie nous explique que l'écoute des sentiments nous aide à trouver un sens aux données et débouche sur de meilleures décisions.

La gestion de soi, qui découle de la conscience de soi est la conscience. Lorsque l'on est conscient de ce qu'on éprouve, on est plus à même de le gérer. Goleman *et al* (2002) la décrivent comme un dialogue intérieur constant permettant de ne pas être prisonnier de ses sentiments, et ainsi de les maitriser.

L'intelligence interpersonnelle, aussi appelée empathie, est notre capacité neuronale à décrypter les émotions des autres à travers leur visage et leur voix. Cela permet d'être en harmonie avec les

émotions de son interlocuteur, et par conséquent d'adapter son discours à celui-ci. Cette dimension définit par la prise en compte des sentiments des gens pour ensuite les intégrer à des décisions intelligentes. Elle repose sur la gestion de soi (Goleman et al, 2002).

La dernière dimension proposée par Goleman *et al* est la gestion des relations. Elle est constituée par toutes les dimensions qui la précèdent. L'ensemble des compétences qui déterminent ces dimensions permettent de gérer les émotions des autres et de leur faire face. Cependant, la gestion des relations s'apparente à une bienveillance au service d'un but : « faire avancer les autres dans la bonne direction. » (Goleman et al, 2002, p. 75). En somme, le savoir-faire relationnel c'est mettre l'intelligence émotionnelle en pratique. (Goleman et al, 2002).

2.2.2. Kotsou

Kotsou présente quatre compétences émotionnelles de base :

« Les quatre compétences émotionnelles de base	Au niveau personnel	Au niveau interpersonnel
Identifier	Identifier son vécu émotionnel	Identifier les processus émotionnels chez l'autre
Exprimer	Exprimer ses émotions	Permettre aux autres d'exprimer leurs sentiments et faciliter cette expression
Comprendre	Comprendre son vécu émotionnel dans le contexte présent	Comprendre le vécu et les réactions de ses interlocuteurs
Réguler	Gérer et réguler ses émotions désagréables en fonction du contexte et des objectifs Réguler ses émotions positives et faire de ses émotions un point fort : utiliser ses émotions pour	Réguler et gérer les émotions désagréables dans leur dimension relationnelle, par exemple, dans le cadre d'un conflit Réguler les émotions positives dans la relation, par exemple, créer de la

	être plus créatif, prendre de meilleures décisions	motivation, installer une ambiance créative »

(Kotsou, 2019, p. 53)

Dans son ouvrage, Kotsou (2019) définit l'identification des émotions comme l'habilité à discerner et identifier ses émotions et celles des autres. Cela présuppose que la capacité de percevoir et reconnaitre les messages émotionnels est exprimée par le langage verbal et le langage non verbal. Cette compétence est le fondement qui va permettre aux autres compétences de se développer. « Les émotions sont des indicateurs très importants des perceptions, jugements, motivations et intentions. Les personnes conscientes de leurs émotions ont accès à des informations majeures concernant le fonctionnement de leur environnement. » (Kotsou, 2019, p. 54).

Une émotion a pour objectif d'entrainer un comportement déterminé. Elle est déclenchée automatiquement par certains stimuli de l'environnement. Face à une situation ou un évènement, une série de sentiments subjectifs vont se décliner en plusieurs dimensions : « évaluation automatique de l'évènement, changements physiologiques et expressifs, pensées associées, préparation à l'action » (Kotsou, 2019, p.32). Chacune de ses dimensions constitue une porte d'entrée dans l'identification des émotions.

L'expression des émotions se réfère à la capacité à exprimer ses émotions de manière adéquate en fonction de ses objectifs tout en tenant compte du contexte dans lequel on se trouve. Cette compétence englobe également la capacité à faciliter l'expression des émotions de ses interlocuteurs. Ressentir et exprimer des émotions est indispensable pour permettre à son environnement d'adopter des comportements rationnels à son égard. C'est donc une compétence indispensable tant au niveau individuel qu'interpersonnel. L'incapacité à exprimer ses émotions est mise en lien avec des maladies psychosomatiques. (Kotsou, 2019).

La compréhension de ses émotions se définit ici comme l'aptitude à comprendre son vécu émotionnel et le vécu des autres. Cette compétence se traduit par la mise en relation de son ressenti et de ce qui l'a causé, autrement dit, la capacité d'identifier le message que l'émotion transporte. Celle-ci joue un rôle informatif et nous signale lorsqu'un de nos besoins est satisfait ou non. Elle a une réelle fonction d'indication. (Kotsou, 2019). Voir tableau des émotions et des besoins proposés par Kotsou ci-dessous :

Tableau des émotions et besoins :

Émotions	Besoins liés	L'émotion nous indique que le besoin est …
Joie	Partage, échange	Satisfait
Tristesse	Partage, échange	Menacé
Contentement	Sécurité, protection	Satisfait
Peur	Sécurité, protection	Menacé
Colère	Croissance	Menacé
Gratitude	Croissance	Satisfait »

(Kotsou, 2019, p. 69).

Apprendre à réguler ses propres émotions se résume en trois étapes : « identifier et accueillir l'émotion, prendre soin de nos besoins et gérer nos pensées et nos croyances » (Kotsou, 2019)78. Les deux premiers points ayant déjà été développés, nous allons uniquement présenter le troisième. Puisque le mental agit comme un filtre qui influence le sens accordé à une situation, remettre ses croyances en question, relativiser, réévaluer ses besoins et ses valeurs, avoir des lectures constructives des évènements vécus sont des aptitudes qui permettent de gérer les pensées et les croyances. (Kotsou, 2019)

2.2.3. Mikolajczak et al

Mikolajczak *et al* les déterminent de la façon suivante :

Cinq compétences émotionnelles de base	Versant interpersonnel	Versant intrapersonnel
Identification	Identifier leurs émotions	Identifier les émotions d'autrui
Compréhension	Comprendre les causes et les conséquences de ses émotions	Comprendre les causes et les conséquences des émotions d'autrui
Expression	Capable d'exprimer ses émotions, de le faire de manière acceptable	Permettre aux autres d'exprimer leurs émotions

Régulation	Gérer le stress et les émotions lorsque celles-ci ne sont pas adaptées au contexte	Gérer les émotions et le stress d'autrui
Utilisation	Utiliser leurs émotions pour accroitre leur efficacité au niveau de la réflexion, des décisions, des actions	Utiliser les émotions des autres pour accroitre leur efficacité au niveau de la réflexion, des décisions, des actions

(Mikolajczak et al, 2009, p.7)

Dans leur ouvrage, Mikolajczak *et al* (2009) distinguent trois façons d'identifier les émotions. Il y a la cognition, c'est-à-dire, les pensées qui accompagnent les émotions. Bellinnhausen (2007, cité dans Mikolajczak et al, 2009) écrit qu'identifier ses pensées peut faciliter la reconnaissance des émotions. Les émotions peuvent également être identifiées à travers les changements biologiques qui s'opèrent chez l'individu. En effet, lorsqu'elles sont positives, celles-ci se caractérisent par une activité du système nerveux autonome moins importante que lorsqu'elles sont négatives, ce qui crée des différences physiologiques en fonction des émotions ressenties. La dernière forme d'identification proposée est la tendance à l'action. Elle tend à expliquer que chaque émotion incite d'une manière ou l'autre à l'action, et que l'on peut l'identifier à travers l'action qu'elle suggère. Par exemple, une envie de fuir peut dissimuler une honte.

L'identification des émotions d'autrui permet d'obtenir des informations sur l'interlocuteur. Notamment, de se faire une idée sur l'état de la relation, ses attentes, ses besoins et aussi de consolider ou de décourager certains comportements. Identifier les émotions des autres peut se faire via la parole, l'écriture, les expressions faciales, la gestuelle, la posture, les mouvements corporels, le ton de la voix et le débit de parole. (Mikolajczak et al, 2009)

Dans cet ouvrage, la compréhension des émotions est écrite par Kotsou, le sujet est donc traité de façon similaire à son ouvrage. Nous ne le représenterons donc pas ici.

L'expression des émotions demande de savoir jauger quand il est judicieux ou non d'exprimer ses émotions. Cela demande d'être flexible et de savoir adapter son attitude au contexte dans lequel on se trouve. La manière dont on exprime ses émotions va également jouer un rôle dans la manière dont elles vont être perçues, il est important d'y prêter attention. (Mikolajczak et al, 2009)

La capacité d'écoute des émotions d'autrui contribue de manière positive à la création d'une relation. Elle permet de faciliter l'expression émotionnelle des autres. Kostou précise que seule la compréhension du vécu affectif est un mode d'intervention adéquat (Mikolajczak et al, 2009).

La régulation des émotions consiste en l'ensemble des mécanismes mis en place par l'individu pour modifier ses émotions afin que celles-ci soient plus appropriées . Elle sert à changer certains paramètres tels que « le type d'émotion, l'intensité, la durée ou les composantes de celle-ci. Par composante, on entend les caractérisques de l'émotion, comme l'expression » (Mikolajczak et al, 2009, p.138). Il existe plusieurs stratégies de régulation des émotions, Mikolajczak *et al* dans leur ouvrage, nous proposent un tableau qui regroupe les stratégies fonctionnelles et dysfonctionnelles. Nous ne présenterons pas les dysfonctionnelles dans ce travail. Nous pensons toutefois qu'il est important de mentionner leur existence.

« Famille de stratégie des relations	Stratégies généralement fonctionnelles
Régulation à priori	Anticiper des émotions que des situations futures (prévisibles) pourraient provoquer et : - Confrontationaux situations susceptibles d'apporter des bénéfices à court ou à long terme (même si elles induisent des émotions négatives à court terme) - Évitement des situations qui ne sont pas susceptibles d'apporter des bénéfices à court terme.
Régulation a posteriori	
Modification de la situation	Modification directe ou indirecte
Réorientation attentionnelle	Distraction
Changement cognitif	Réévaluation de la situation – Acceptation
Expression des émotions	Partage social – Expression clarificatrice
Technique physio-relaxante	Relaxation dirigée – Relaxation personnelle »

(Miklojaczak et al, 2009, p. 191).

Concernant l'utilisation des émotions, Mikolajczak *et al* expliquent que lorsque l'on utilise des stratégies de régulation avec fréquence, on est moins enclin à être influencé par le biais de congruence. En d'autres termes, on sera plus à même de lire une situation sans que celle-ci soit influencée par nos émotions.

Conclusion

L'intelligence ou les compétences émotionnelles sont décrites dans la littérature comme un atout majeur dans le monde du travail et dans la vie personnelle. Cette aptitude permettrait aux individus de développer des compétences sociales qui les aideraient à être plus performants au quotidien. Arriver à reconnaître, comprendre, communiquer, gérer et utiliser ses émotions et celles des autres semblent être les composantes principales de ces compétences. Les individus qui utilisent ces compétences ont une meilleure santé mentale et psychique. Cependant, les publications sur l'intelligence émotionnelle se focalisent des qualités individuelles interpersonnelles et sociales, sans pour autant tenir compte du contexte social dans lequel les relations ont lieu. (Chanlat, 2013)

3. Intelligence émotionnelle et équilibre vie privée-vie professionnelle

D'après Schneewind & Kupsch (2006), la gestion des émotions crée un effet tampon sur les conflits entre travail et famille. Les recherches de Rommel Pilapil, Gonzales-Lim Ormita, Lazaro Dungca, & Ocampo Gonzales (2015), mettent en évidence une corrélation négative entre l'intelligence émotionnelle et les conflits famille/travail. Selon eux, celle-ci atténue la perception de conflit de rôle et réduit ainsi le stress que cela peut occasionner. Pour Koubova & Buchko (2013), étant donné que l'intelligence émotionnelle permet de maitriser les émotions positives et négatives dans une certaine mesure, ils supposent que cela peut également aider à maintenir un équilibre entre les sphères privée et professionnelle. D'ailleurs, Carmeli (2003, cité dans Koubova & Buchko 2013) a observé dans ses travaux que les personnes avec un taux d'intelligence émotionnelle élevé ont également une meilleure conciliation entre leurs différents rôles. Gao, Shi, Niu, et Wang, (2013) ont identifié dans leur recherche que l'intelligence émotionnelle permet à une personne de reconnaitre l'impact émotionnel que le travail ou la vie privée peut avoir sur elle, et par conséquent, de mieux le gérer. De cette manière, les gens sont capables d'éviter des interférences négatives et de prévenir les éventuels conflits entre les deux domaines. Parallèlement, les individus sont plus à même de discerner les demandes les plus importantes. Ils peuvent alors faire des choix en conséquence et maintenir la satisfaction dans les différentes parties (Weinzimmer et al, 2016). Cela vaut autant pour les hommes que pour les femmes, car aucune différence significative n'a été observée à ce niveau en fonction des sexes dans la littérature (Basak , 2016).

Partant de ce postulat, notre objectif est d'identifier les mécanismes par lesquels l'intelligence émotionnelle permet d'obtenir un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Conclusion

Cela clôture la revue de littérature de notre mémoire. Nous avons tout d'abord défini les concepts d'intelligence émotionnelle et les compétences qui en découlent. Ensuite, nous avons défini les concepts d'équilibre, articulation, conciliation vie privée, vie professionnelle. Puis, nous avons présenté des conséquences qui peuvent survenir lors d'un échec de conciliation, tant au niveau microsocial qu'au niveau macrosocial. Après, nous avons tenté de comprendre le contexte dans lequel les travailleurs belges évoluent et doivent tenter au mieux de concilier leur vie privée et

professionnelle. Et enfin, nous avons présenté les liens qui existent dans la littérature entre l'intelligence émotionnelle et l'équilibre entre travail et vie hors travail, en précisant notre perspective de recherche.

Deuxième partie : analyse des données

1. Présentation des données récoltées

Cette partie a pour but de comprendre le vécu des travailleurs sociaux par rapport à leur conciliation entre leur vie privée et professionnelle. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer douze formateurs que nous présentons dans le tableau ci-dessous, suivi de notre guide d'entretien.

1.1. Tableau des formateurs

Prénom d'emprunt	Âge	Situation familiale	Fonction	Expérience	Date & durée d'entretien
Judith	52 ans	Vit avec son mari et deux de ses trois enfants qui sont adultes	Formatrice en orientation professionnelle et recherche d'emploi	3 ans	16/07/19 46min
Mathilde	38 ans	Vit avec son compagnon et ses deux enfants de 7 et 3 ans	Directrice et Formatrice sur plusieurs actions	15 ans	16/07/19 25min
Pénélope	36 ans	Vit avec son compagnon et ses deux enfants de 4 et 8 ans	Formatrice en orientation individuelle	11 ans	16/07/19 41min
Chloé	38 ans	Vit avec son mari	Formatrice en orientation individuelle & éducation permanente	7 ans	17/07/19 52min
Hedwige	49 ans	Vit avec son compagnon et sa fille de 20 ans	Formatrice en orientation professionnelle	Plus de 20 ans	22/07/19 57min
Laure	60 ans	Vit avec son fils de 20 ans	Directrice & formatrice en orientation individuelle	Plus de 30 ans	22/07/19 26min
Béatrice	52 ans	Vit avec sa fille de 18 ans	Formatrice en affirmation de soi	12 ans	28/07/19 29min
Catherine	52 ans		Formatrice en assistant	6 ans	30/07/19

		Vit avec son mari, ses deux enfants sont indépendants	d'administration & orientation professionnelle		59min
Charlotte	34 ans	Veuve, vit seule	Formatrice en technique de vente	8 mois	30/07/19 41min
Antoine	41 ans	Vit seul	Formateur en recherche d'emploi & informatique de base	1 an	30/07/19 59min
Jean	47 ans	Vit en collocation et à deux enfants à charge en garde alternée	Formateur en recherche d'emploi & chargé de communication	8 mois	01/08/19 1h05min
Lise	25 ans	Vit chez ses parents	Formatrice en recherche d'emploi et accompagnatrice psychosociale	1 an et demi	02/08/19 59min

1.2. Guide d'entretien

- Se présenter
- Présenter le thème général du travail
- Déontologie (enquête anonyme, demander si on peut enregistrer)

Thèmes abordés	Sous questions, relances
Présentation de la personne interviewée	Fonction, ancienneté, éventuelles expériences antérieures dans l'institution, choix du métier, type d'études, formation.
Quelle est votre situation familiale, personnelle ?	Parent, célibataire, en ménage, marié, etc.
En quoi consiste votre travail ? Quel est selon vous votre rôle professionnel ?	Quelles sont les exigences de ce rôle selon vous ? Quels types de compétences utilisez-vous au travail ? (émotionnelles, sociales, techniques, etc.)
Considérez-vous que votre rôle professionnel diffère de votre « rôle » à domicile, hors travail ?	

Dans quelle mesure votre travail est-il important pour vous ?	Dans quelle mesure vous investissez-vous dans votre travail ?
Faites-vous une différence d'importance entre le travail et la vie privée ?	Laquelle ? Est-ce que l'un est plus important que l'autre ? Dans quelle mesure ?
Estimez-vous qu'il faille séparer le travail et la vie hors travail ? Le travail et la vie privée sont-ils inter mélangeables ? Vont-ils de pair ?	Dans quelle mesure ?
Vous arrive-t-il de travailler à la maison ? Volontairement, involontairement ?	Comment cadrez-vous ces moments-là ? Cela a-t-il un impact sur votre vie privée ?
Vous arrive-t-il de gérer des affaires personnelles au travail ? (ex : partir plus tôt, appel imprévu)	Cela impacte-t-il votre travail ? Votre concentration ? Votre état émotionnel ?
Est-ce qu'il arrive que des évènements professionnels impactent votre vie privée et inversement ? (ex : appel imprévu à gérer pendant un congé)	De quelle manière ? émotionnellement, en termes de fatigue, investissement, organisation, performance, attention, concentration, absentéisme, motivation, etc.
Avez-vous des surcharges de travail ?	
Considérez-vous qu'il vous arrive de vivre des débordements d'une sphère à l'autre ?	Lesquels ? (Temps, rôle, tension, pression dans un rôle qui se transfère dans l'autre) Cela vous affecte-t-il ? De quelle manière ?
Quel est le feedback de votre entourage par rapport à la manière dont vous conciliez votre vie privée et vie professionnelle ?	Votre famille (entourage) vous fait elle des remarques ? Votre employeur vous fait-il des remarques ? (Positives ou négatives)
Vous arrive-t-il d'avoir envie de consacrer moins de temps ou plus de temps à un domaine ?	Êtes-vous satisfaite de l'investissement que vous mettez dans ces deux sphères ?
Que mettez-vous en place pour concilier/gérer les débordements ? Quelles tactiques, stratégies ?	Personnellement, avec vos collègues, avec la famille ? En termes d'organisation, de temps accordé ?
Vous êtes-vous imposé des barrières, limites claires entre vos rôles professionnels et personnels ?	Pourquoi ? Lesquelles ? De quelle manière les appliquez-vous ?

Et dans la relation avec les bénéficiaires ?	
Diriez-vous que votre organisation met en place des conditions favorables à un bon équilibre entre la vie privée et professionnelle ?	Comment ?
Diriez-vous que vous avez un bon équilibre entre la vie privée et professionnelle ? Que vous arrivez à bien concilier les deux ?	À quoi est-ce dû selon vous ? Mettez-vous des choses en place pour y parvenir ?
Comment définissez-vous l'équilibre, la conciliation, l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle ?	
Qu'est-ce qui serait un déséquilibre, un manque de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle pour vous ?	Avez-vous déjà vécu ça ?
Voulez-vous ajouter quelque chose, faire un commentaire ?	

1.3. Le vécu des formateurs

Étant donné que notre choix s'est porté sur un public qui travaille avec beaucoup de subjectivité dans la relation d'aide, nous allons tout d'abord commencer par comprendre les exigences du métier de formateur, afin de nous faire une idée de la nature de leur travail. Ensuite, nous présenterons la manière dont les formateurs abordent les différences entre leur rôle professionnel et les rôles qu'ils endossèrent en dehors du travail. Après, nous allons tenter de comprendre comment les formateurs délimitent leur relation d'aide avec les bénéficiaires et la manière dont ils gèrent les charges émotionnelles qui peuvent en découler. Nous verrons ensuite la manière dont les travailleurs gèrent leur surcharge de travail et comment ils abordent la question du travail à domicile. Puis, nous verrons comment les formateurs gèrent leurs émotions à travers un travail sur eux-mêmes, des activités extraprofessionnelles et la communication. Pour terminer, nous allons tenter de comprendre comment ces travailleurs interprètent la notion d'équilibre entre les deux sphères. À travers ces entretiens, nous souhaitons arriver à identifier les mécanismes que les formateurs mettent en place pour équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

1.3.1. Les exigences du métier

Nous avons abordé les compétences importantes dans la relation d'aide. Cela nous permet de comprendre la nature du travail émotionnel que font ces formateurs.

> « Ben déjà y a une grande capacité d'adaptation, parce que chaque personne dans chaque groupe est différente. Une patience, une capacité de remise en question, une capacité de résilience, dans le sens où si on s'est rendu compte qu'on a fait quelque chose qui n'est pas top avec une personne, ben voilà, ça arrive, on est humaine, faut aller de l'avant, il faut qu'il n'y ait pas de jugement. Et en gros, avec tout ça, mon travail c'est d'avoir une influence sur les femmes qui viennent. » (Lise)

> « Dans le socle minimum, je pense qu'il faut avoir des connaissances et des compétences d'accompagnement individuel et capacités de donner cours, d'animer. Parce que comme c'est de la formation d'adulte, c'est aussi des compétences spécifiques par rapport à ça. On n'impose pas les choses, on les propose. Et on est aussi beaucoup attentif au feedback des personnes. Et par rapport aux compétences individuelles, je pense qu'il y a la capacité d'écoute active qui est vraiment très importante. Et de pouvoir construire quelque chose en réponse quand il y a besoin de réponse. En faisant vraiment attention à ce que la personne souhaite et ne pas construire des choses parce qu'on trouve que c'est mieux, voilà. Y a vraiment être à l'écoute et tenir compte de ce que la personne est et souhaite, et son rythme aussi. Donc il faut aussi adapter et il faut comprendre aussi. Parfois faut tester, faut poser des questions, faut pas croire que ce qu'on perçoit est toujours juste. Faut vraiment vérifier ça. La vérification, pour moi, c'est essentiel. Et je pense que c'est de l'humilité ça, de se dire : si je pense avoir compris, je vérifie. » (Judith)

> « On est dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle, c'est bien ce que ça veut dire. La personne est prise en compte dans sa globalité, dans son environnement, parfois avec les problèmes, avec son parcours. Donc là on doit être à l'écoute, on doit avoir de l'empathie, mais on doit aussi connaitre nos limites dans notre travail. » (Hedwige)

> « Il faut une qualité de contact, une ouverture aux autres, être capable d'être empathique, de ne pas juger, être capable malgré de prendre une certaine distance, de garder une distance professionnelle par rapport à des aspects qui sont plus difficiles à vivre dans le parcours de certaines personnes, ne pas se laisser « si j'utilise le terme psy » contaminer par les émotions des personnes, ne pas pleurer avec les personnes, mais être en empathie, comprendre ce qui est dur pour eux et essayer de les amener à identifier quelles sont leurs

> ressources ou quelles sont les ressources mobilisables dans leur entourage ou dans leur contexte. La qualité d'écoute aussi dans l'ouverture. » (Pénélope)
>
> « Au niveau des compétences sociales… il faut savoir écouter, ça, c'est certain. Il faut savoir être ouvert à tout ce qui existe, donc rester en éveil je dirais, donc très éveillé sur ce qui existe, sur ce qui change dans la société, ce qui change au niveau des formations, etc. il faut avoir, pour moi, une grande compréhension, donc, éviter les jugements à l'emporte-pièce et essayer de prendre la personne dans sa globalité.[…] Et il faut, je pense aussi, avoir une certaine psychologie surement pour arriver à détecter les enjeux qu'il y a dans le groupe. Et alors une partie qui est peut-être plus difficile pour moi, il faut savoir se protéger. Et ça c'est peut-être la partie où, parce qu'on a envie d'aider, il faut pouvoir analyser qu'il y a une réelle demande et une capacité de réponse à cette demande qui n'est pas forcément… il faut savoir reconnaître ses limites aussi je pense. Savoir que je ne suis pas psychologue non plus. Je peux comprendre, mais je n'ai pas les compétences d'un psychologue donc il faut pouvoir renvoyer la personne, mais sans la choquer, vers un professionnel qui lui convient. » (Catherine)
>
> « Pour vraiment faire du bon travail, il faut de l'investissement professionnel. Il faut avoir une capacité d'autonomie assez impressionnante. Il faut avoir une conscience professionnelle aussi. Le sens des responsabilités de fait, créativité, créer des outils. En fait il faut quasiment être un couteau suisse quoi. » (Chloé)

Béatrice qui travaille avec des femmes victimes de violence conjugale nous explique ceci :

> « Dans le métier dans lequel je suis, ça tourne autour de la gestion des émotions, notamment parce qu'on travaille la question de la violence, qui peut générer beaucoup, beaucoup d'émotions, tant en individuel qu'en groupe. Et ça tourne aussi autour de la gestion du groupe, effectivement être à l'écoute des émotions des personnes, et aller plus loin dans sa réflexion et en même temps, gérer ça en groupe. Que ça puisse être porteur pour un groupe, savoir s'arrêter aussi quand ça doit s'arrêter. Savoir tenir compte du contexte, pouvoir gérer les conflits qui peuvent survenir dans le groupe, que ce soit porteur pour elles. » (Béatrice)

Ces interviews mettent en évidence l'utilisation quotidienne des compétences émotionnelles par les formateurs dans l'exercice de leur travail. Nous pouvons donc retenir que les formateurs ont une grande capacité d'écoute, d'adaptation, de remise en question, de non-jugement et une réelle volonté de répondre aux demandes des bénéficiaires. Ce travail requiert d'accepter la personne dans sa globalité et de travailler avec elle tout en tenant compte de ses limites d'action personnelles

et de celles des stagiaires. Cependant, ce métier demande aux formateurs d'entretenir leur créativité et d'avoir des compétences pédagogiques.

1.3.2. Différence entre rôle professionnel et non professionnel

Le rôle de formateur requiert beaucoup de capacités sociales personnelles, il était intéressant de comprendre de quelle manière leurs rôles professionnels diffèrent de leurs rôles hors travail.

> « Je suis la même personne dans les deux sphères. » (Laure)

Étant directrice et formatrice d'un centre de formation d'un côté et mère célibataire de l'autre, Laure a pour habitude de gérer les responsabilités et l'organisation.

Pour la plupart des formateurs, le travail englobe une dimension de responsabilités et de contrôle vis-à-vis de leurs comportements généraux qu'ils n'ont pas nécessairement dans leur vie privée :

> « C'est sûr que quand on est au travail ça peut être plus facile la gestion des émotions qu'on a puisqu'on est dans un certain cadre. Alors qu'après, chez soi, on peut aussi compenser, se lâcher que ce soit à différents niveaux. Ce n'est pas exactement la même chose, c'est des rôles différents. » (Béatrice)

> « Dans la continuité, c'est moi en tant que personne. Maintenant, dans la façon d'être, je pense que c'est quand même différent. Alors c'est subtil ces petites variations de la casquette professionnelle ou de la casquette maison. À la maison je peux peut-être être plus libre, je n'ai pas de contrainte. […] Ici, je ne suis pas là pour ça. On me paye pour quelque chose, donc je suis dans un cadre plus précis. Et c'est tout à fait avec bonheur que j'adhère à ça. Mais y a des choses à faire qui sont plus précises, et un rôle à tenir qui est plus précis et qui est délimité dans le temps. » (Judith)

> « Ici (au travail) j'ai une responsabilité. Quand je suis dans un groupe, je suis responsable du groupe. Donc je dois maintenir mon niveau de langage, je dois maintenir mon niveau de bienveillance, d'accueillir les paroles des gens, leurs actes, leurs postures, etc. quand je ne suis pas au travail, je ne me sens pas le même devoir de responsabilité. Et puis, ici c'est un travail quoi. […] Donc ici, ce qui affecte personnellement les gens, ça me concerne, mais ça me concerne dans un emplacement précis, enfin, dans une spacio-temporalité précise. Ce qui n'est évidemment pas la même chose avec mes proches, mes amis. (Jean)

Ici, les formateurs soulignent le côté positif de la délimitation de temps et d'espace lorsqu'ils endossent leurs rôles professionnels.

1.3.3. La relation avec les bénéficiaires

La relation avec les bénéficiaires, qui constitue l'un des aspects les plus importants du métier, doit être déterminée individuellement par les travailleurs. Les formateurs n'ont pas nécessairement de consignes sur la façon de gérer les liens qu'ils tissent avec les stagiaires. Ce sont les formateurs eux-mêmes qui les définissent, de sorte qu'ils déterminent les limites qu'ils se fixent dans la relation d'aide.

> « Dans ma relation avec les stagiaires, j'ai envie d'être moi-même. D'ailleurs je n'aime pas qu'ils me vouvoient. J'essaie toujours d'avoir une relation d'égale à égale. Je leur dis toujours en début de formation, je peux autant apprendre d'elles qu'elles apprennent de moi. Je n'ai pas la science infuse, en tout cas, c'est ce que j'essaie de leur dire. » (Lise)

> « Si les stagiaires me posent des questions sur ma vie privée, je ne leur raconte pas. Ou alors je fais du factuel. Mais je refuse d'entrer dans ces considérations-là, or qu'eux peuvent avoir envie de me livrer des détails privés qui peuvent avoir un impact sur la poursuite de la formation, sur leur bien-être ou leur mal être en formation. Donc eux vont assez souvent me parler de leur privé, moi je refuse de le faire. Ce truc-là ne va pas dans les deux sens. Après, activement, il y a aussi un truc inconscient dans la posture quand on accompagne quelqu'un. Il y a aussi une posture qui fait qu'on n'est pas dans une relation de ce que j'appelle la séduction amicale. Je ne sais pas comment on le fait, mais on le fait. » (Jean)

> « Mais, je suis obligée, étant très sensible et fonctionnant quand même souvent dans l'affect, je suis obligée de poser des limites très claires. Donc, avec les stagiaires par exemple, je vous ai proposer le vouvoiement. En mettant à la base l'argument que c'était très important dans la vente de bien s'entraîner au vouvoiement etc. mais c'était aussi pour que chacun garde son rôle. » (Charlotte)

> « C'est vraiment au cas par cas, mais il y a des limites que je me fixe. C'est-à-dire que je ne vais pas mélanger le personnel et le professionnel. Donc si quelqu'un a besoin d'aide pour déménager, on va essayer de chercher des personnes relais, des associations qui pourront l'aider. Mais je ne vais pas prendre ma voiture pour l'aider à déménager. Quand nos (anciens) stagiaires nous invitent à leur mariage, à des communions, tout ça, je n'y ai jamais été. Ça reste le boulot. Même si j'ai énormément d'empathie, et que j'ai beaucoup d'affinités avec certains stagiaires, je maintiens le cadre de mon travail. C'est la distance que je me fixe avec les stagiaires. Il y a évidemment des stagiaires qui vont me toucher

plus que d'autres, mais je ne vais pas intervenir en dehors du cadre professionnel. » (Hedwige)

« Vis-à-vis des participants et des participantes, ça peut être plus compliqué quand on est dans le groupe FLE (français langue étrangère) parce qu'on passe beaucoup de temps avec eux toute l'année et il y a des moments où ils proposent des choses : « tient on irait bien au resto ou est-ce que tu veux venir manger chez moi, etc. » et d'une certaine façon on a envie, parce que voilà, c'est des personnes qui sont comme nous et y a un côté humain là-dedans. Après il y a la distance professionnelle. Pendant l'année on ne le fait pas, après (l'année) c'est autre chose, on peut le faire si on veut. Mais en même temps j'ai tendance à éviter en règle générale. Ça me met en inconfort, je n'ai pas envie d'être tirée vers des problèmes tout le temps, parce que c'est un public quand même avec des problématiques très importantes et j'ai quand même envie de garder mon énergie pour autre chose. » (Chloé)

« Ça, c'est sûr qu'on se doit de pouvoir poser des limites à notre intervention. C'est sûr que moi j'aurais tendance toujours à faire plus parce que naturellement je suis quelqu'un qui a ce type de comportements là. Maintenant, le fait d'avoir du temps limité, ça m'aide à mettre des limites. (Mathilde)

« Je pense que quand on travaille avec des stagiaires, c'est bien d'avoir une posture professionnelle, c'est bien pour eux, moi ça ne me poserait pas de problème si c'était différent. J'ai l'impression qu'il peut y avoir des ouvertures, que ce soit avec des anciens stagiaires rester en contact, ou des amitiés avec des collègues, ça peut. Maintenant je ne me suis jamais sentie envahie, ça se fait toujours quand même de façon relativement réduite, c'est pour ça que je trouve que c'est possible d'avoir des perméabilités. Parce que je n'ai jamais eu à faire face, enfin si, parfois certains stagiaires qui téléphonent à 11 heures du soir, mais bon, on leur dit que ce n'est pas à faire, et puis c'est une fois au bout de x années. » (Laure)

Face à cette liberté dans la création de la relation avec les stagiaires, la plupart arrivent à mettre en place des stratégies qui leur conviennent. Cependant, d'autres sont plus démunis dans ce système ouvert.

Antoine, qui, à ses débuts, a rencontré une série de problèmes après avoir entretenu une relation avec une stagiaire pendant sa formation en dehors du cadre professionnel nous a confié ceci :

« Avec les adultes j'essaie de ne pas sympathiser pendant la formation, parce que ça peut se retourner contre vous. Après une fois que la formation est finie, je pense qu'on est en

> droit de le faire. J'essaie dans la mesure du possible de garder mes distances, de ne pas entretenir des contacts (en dehors du cadre professionnel) pendant la formation. Je pense que c'est obligatoire pendant la formation, mais il faut y arriver. C'est essentiel qu'il y ait cette barrière pendant la formation, mais ce n'est pas toujours facile à faire. On a parfois tendance, à force d'entendre tous les problèmes des stagiaires, à entrer dans leur vie. Ce n'est pas toujours facile, mais je pense qu'il faut mettre la barrière. Moi je n'arrive pas à la mettre à chaque fois. C'est vraiment un combat, une lutte. Je n'ai pas facile à gérer ces émotions. C'est vrai que ce n'est pas toujours facile, ça dépend des groupes. » (Antoine)

En somme, la liberté de choisir le type de relation avec les bénéficiaires permet aux formateurs d'établir les relations qui leur conviennent. Alors que certains ne considèrent pas le fait de donner leur numéro personnel comme une immiscions du travail dans la vie privée, d'autres vont le vivre comme une réelle intrusion. Certains vont donc créer des limites claires et d'autres vont se permettre certaines perméabilisées en fonction des situations. Cependant, ce manque de cadre peut poser des difficultés pour les formateurs moins expérimentés dans l'établissement d'une relation strictement professionnelle avec les stagiaires.

1.3.4. Les charges émotionnelles

Maintenant que nous avons une vue d'ensemble sur la nature du travail des formateurs et sur la manière dont ils cadrent leurs relations avec leur public, nous allons nous attarder sur les charges mentales que comporte le travail de formateur en centre d'insertion socioprofessionnelle. Ces travailleurs sociaux sont amenés à entendre et voir des réalités de vie parfois très difficiles qui peuvent être émotionnellement lourdes. Ces charges peuvent constituer une forme d'interférence sur la vie personnelle. Nous avons tenté de voir comment ils abordent cette question.

> « Parfois on revient (à la maison) avec des stagiaires qui tracassent, et le soir on est dans son lit et on repense à des stagiaires. Mais je n'ai jamais eu l'impression que c'était, en tout cas pour le pédagogique, que je me dise oui, ça me bouffe ma vie, il faut vraiment que je mette des limites. » (Laure)

Laure ne semble pas vivre le bagage émotionnel comme une charge. Cela fait partie intégrante de son travail.

D'autres ressentent le besoin de mettre des barrières :

> *Est-ce que vous ressentez une charge émotionnelle ?*

« Pour ce qui est des confidences qu'elles me font, non. Pourtant, en temps normal, ce sont des choses qui me toucheraient vraiment beaucoup. Dans ma vie privée, j'ai ma sœur, qui elle a des problèmes que les stagiaires pourraient avoir, mais c'est ma sœur, c'est normal, j'ai du mal à mettre des barrières. Par contre, les stagiaires, c'est bizarre, mais j'adopte un comportement, voilà. Quand je fais un entretien individuel, j'entends ce qu'elle (une stagiaire) me dit, je fais preuve d'empathie, mais j'arrive à me distancer. En fin de journée, je ne suis pas en mode « ha, c'était éprouvant ce que j'ai entendu aujourd'hui ». C'est peut-être choquant ce que je dis, mais j'arrive en tout cas à mettre cette barrière et à trouver les mots, à transformer le discours en discours positif pour les motiver. » (Lise)

« Et puis l'investissement émotionnel, c'est difficile de trouver le réglage, mais je me suis beaucoup investi émotionnellement, trop parfois. Par contre, j'essaie que ça ne soit pas trop un investissement affectif qui m'affecte et qui affecte les personnes, parce que c'est déplacé je trouve. Je ne vais pas proposer aux stagiaires avec qui je travaille d'avoir des temps libres ensemble, d'aller boire des cafés ou des choses comme ça. Je n'ai pas d'explication rationnelle, pour moi c'est important que les deux espaces soient distincts. Et il y a quand même énormément d'émotions dans ce boulot. Donc il y a un besoin de se préserver quand on est dans sa vie privée et au travail, réciproquement. Le soir il faut ranger, justement, les émotions et tout ça dans un tiroir parce que sinon on ne dort pas la nuit. » (Jean)

Certains font appel à des ressources externes :

« Quand mon mari voit que je suis trop affectée ou trop investie émotionnellement, il me le dit et moi j'essaie d'entendre et de faire le nécessaire. Notamment, je vais voir la psychologue. […] Je veux vraiment avoir cet endroit de décompensation extérieure on va dire. Parce qu'en fait, tout ce que j'entends et que je prends, il faut que je puisse le décharger quelque part pour ne pas prendre tout sur moi. » (Catherine).

« *Quand vous avez un cas qui est lourd émotionnellement, comment vous faites ?*

Je fais un travail émotionnel sur moi-même, quand j'en parle avec les autres, vis-à-vis de moi aussi. J'essaie de faire du yoga, de bouger, faire quelque chose que j'aime. Je vais parfois voir un psy pour avoir un soutien. Ça, c'est un exemple que j'ai déjà fait si je me sens dépassée. » (Béatrice)

« Là ça fait un peu plus de deux ans que j'ai un suivi sur le côté et ça me permet aussi d'aller parler de tout ça. Ça fait deux ans que je vois une psychologue kinésiologue et ça m'aide bien. Je mets des choses en place pour arriver à rétablir un équilibre, me remettre

un peu au centre parce qu'on a tendance parfois à s'oublier soi-même quand on est entre deux feux comme ça. » (Pénélope)

Certains font un travail de réflexion par rapport à toute la situation d'accompagnement qui les aide à garder une distance professionnelle :

« Je n'ai pas vite peur de me dire « oh la la, je m'expose » ou « tien émotionnellement ça risque de me porter préjudice de travailler ce truc-là avec eux ». Et puis alors, bien toujours être conscient de ce qui m'appartient et de ce qui ne m'appartient pas dans un accompagnement, des enjeux qui sont là et les enjeux c'est pour la personne, ce n'est pas pour moi. Donc si la personne arrive à travailler ses objectifs sur le temps qu'on a prévu, c'est très bien. Mais si je vois qu'elle n'a pas fait les trucs et les démarches qu'elle avait dit qu'elle ferait, des choses comme ça, c'est sa vie. Je peux le respecter. Il y a des raisons pour lesquelles ça se met comme ça, et je n'ai pas à lui demander des comptes et elle n'a pas à me faire plaisir. Je pense que ça, c'est une dimension super importante quand on est dans de l'accompagnement. Respecter les personnes et leur laisser cet espace. Moi, je vérifie toujours aussi dans quel état émotionnel je suis au fur et à mesure pour parfois mettre des mots aussi dans les échanges qu'on a, parce que parfois j'entends quand même aussi des choses vachement touchantes, interpellantes, et pouvoir être clair aussi. Je ne me laisse pas pleurer quand je suis triste ou des choses comme ça en accompagnement. Maintenant, dire quand quelque chose m'impacte aussi et je sais que quand je suis fort impactée ça se voit, alors on met des mots dessus. Et je ne me place jamais en super puissance au-dessus de la personne qui est accompagnée, je suis dans un dialogue d'humain. C'est moi qui accompagne, donc c'est moi qui suis garante de sa sécurité, du timing des entretiens, et on pose le cadre comme ça. Et après, dans le cadre, on est dans une relation d'humain à humain. Ça, c'est très important. Et il n'y a pas beaucoup de limites alors. On clarifie les choses au fur et à mesure. (Judith)

« «Ça ne m'appartient pas » (les émotions des autres), ça appartient à l'autre. Et je l'entends et je le comprends et j'essaie de décoder le message aussi. Et puis, de décoder aussi, de savoir si c'est juste quelqu'un qui va m'expliquer ce qu'il ressent, m'expliquer ce qu'il vit, ou s'il y a une demande vraiment derrière. Mais ne pas aller directement dans le « je vais t'aider, je vais te sauver », parce que les gens se sauvent eux-mêmes avant toute chose. Donc, si je peux être utile ou donner des conseils ou même une piste de réflexion, je le fais directement. C'est sûr. Mais je ne prends pas sur moi. » (Charlotte)

> « Maintenant, dans la plupart des cas, ce que j'essaie de faire, c'est de relativiser les choses, et puis je vais à des formations aussi. Donc, par exemple, j'ai été à une formation « accompagner sans s'épuiser » et donc parfois je reprends ces choses, je relis, et je me repose les questions : « est-ce qu'on est bien dans ce cadre-là ? Est-ce que tu ne vas pas trop loin ? » Quand je sans qu'émotionnellement ça devient trop intense, j'essaie vraiment de prendre le recul et d'analyser la situation sans émotions, en essayant de me couper un peu des émotions, pour pouvoir analyser. » (Catherine)

Elle nous explique aussi ceci :

> « Maintenant, toute la difficulté est justement d'arrêter l'implication à temps, de ne pas se sentir obligé d'en faire plus et de se dire à un moment … On a tendance quand quelqu'un ne trouve pas, ne voit pas bien, ne trouve pas son stage, etc. à vouloir continuer, mais il faut se rendre compte qu'à un moment la personne elle n'est pas prête et elle n'est pas prête à entendre ce qu'il y a derrière. » (Catherine)

Elles font un travail sur sa lecture de la situation d'aide, sur les attentes et besoins des bénéficiaires, sur leur état dans lequel ils sont. Il y a une véritable tentative de compréhension de l'autre. De plus Judith fait également un travail d'observations personnelles afin de proposer une relation d'aide saine autant pour elle que pour les stagiaires.

> « Par rapport aux émotions, la lecture c'est une chose, et le yoga quoi. Je pratique le yoga toutes les semaines depuis des années et ça, je sais que j'en ai besoin. Pour toutes les sphères, j'en ai besoin. » (Mathilde)

Ici, elle utilise des méthodes de distraction, de relaxation et la communication pour gérer le bagage émotionnel que peut engendrer son travail.

Nous pouvons donc retenir que face à la charge émotionnelle, chacun va adopter des stratégies différentes de gestion des émotions. Il y en a qui ne vont pas la ressentir comme telle. Ceux qui vont la ressentir vont mettre des choses en place pour réguler leurs émotions, tels que le fait d'en parler à un psychologue ou le fait d'établir des barrières, des limites aux émotions qui pourraient les traverser. Certains vont également faire un travail sur eux-mêmes. Ils vont s'observer, se questionner, se repositionner dans la relation d'aide. D'autres vont plutôt se distraire et se relaxer pour relâcher la pression. Il peut être intéressant de noter que toutes les personnes interviewées, par moment, peuvent vivre la relation émotionnelle comme une charge et mettent en place des stratégies pour gérer et réguler les émotions et ne pas les laisser empiéter sur leur vie hors travail.

1.3.5. Les moments de surcharge

À présent, nous allons présenter les éléments intéressants ressortis des échanges sur la surcharge de travail. Il arrive que le travail en soi constitue une surcharge pour les formateurs. Soit à cause de la quantité, soit à cause de l'accumulation. Cela peut aussi être davantage causé par une situation plus prenante en dehors du travail. Nous avons alors tenté de voir comment les formateurs les affrontent :

> « Alors oui, ça m'arrive, mais de moins en moins souvent. Et c'est l'un des signaux en fait. Si je me sens surchargée, c'est un des signaux de me dire « maintenant, poses-toi, qu'est-ce qui est important, qu'est-ce qui est urgent ? Qu'est-ce qu'on peut laisser tomber ou postposer ? » Si je me sens surchargée, c'est un des signaux qui me dit pose toi, qu'est-ce qui est important, qu'est-ce qui est urgent, qu'est-ce qu'on peut laisser tomber et qu'est-ce qu'on peut postposer. » (Catherine)

Dans ces cas-là, elle va avoir tendance, d'une part à repérer ses priorités :

> « Et puis bon, j'ai appris à reconnaitre certains signaux physiques qui me disent « maintenant, stop ». Je m'écoute plus. […] Et maintenant, je me dis, « ça s'est répété une ou deux fois, fais attention… Tu sais ce que tu as payé la dernière fois, donc prends des mesures pour. Si ça se répète ce n'est pas normal. » Par exemple, une migraine, ça peut arriver, mais si on commence à avoir des maux de tête à répétition, il faut se dire qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas bien.
>
> *Et là vous mettez des choses en place ?*
>
> Oui, là j'essaie vraiment de mettre en place des choses. Comme demander des jours de congé, comme prendre plus de temps pour moi à ce moment-là. Dire autour de moi que j'ai besoin de me retrouver moi et voilà. » (Catherine)

Catherine interprète ces moments de surcharge comme des signaux d'alerte qui l'informe de son état, qui lui rappellent de viser l'essentiel.

> « Oui, ça m'arrive. À un moment donné, si je n'arrive pas à faire tout ce que je voudrais donc je mets des priorités. Si je travaille beaucoup, je fais moins le ménage. Si j'ai un gros coup à donner chez moi, je laisserai peut-être un peu trainer des choses pas urgentes au boulot. » (Laure)

Elle se fixe des priorités, ce qui lui permet de délaisser les activités qui requièrent moins d'attention.

> « Quand je suis surchargée au boulot, et là ça fait cinq, six ans que c'est un peu récurant chez nous ici, ben là, j'ai des moments où c'est un peu dur à la maison parce que je sais que je vais être plus touchy (sensible, susceptible) sur certains trucs. Mais voilà, j'essaie de faire la part des choses.
>
> *Est-ce que vous mettez des choses en place pour gérer ces moments-là ?*
>
> Pour éviter, justement, les épuisements, les grosses fatigues, il y a des moments, de fait, où quand c'est possible, je décide de prendre un ou deux jours pour avoir de longs weekends et pour pouvoir un peu souffler. Et ça dans les deux sens, même quand je suis à la maison je peux souffler seule parce que mon conjoint est au travail et ma fille est en cours. » (Hedwige)

Se sachant plus vulnérable dans les moments de surcharges et étant dans un contexte dans lequel ça arrive régulièrement, Hedwige anticipe en prenant des moments pour elle lorsqu'elle le peut. Cependant, elle adopte cette méthode également pour éviter qu'une surcharge dans sa vie privée n'ait d'impact sur son travail.

Jean va plutôt écouter ses besoins naturels :

> « Je vois ça comme des moments d'une cocote minute dont on a soulevé le petit truc qui tourne par mégarde et y a de la vapeur qui sort. C'est des petites échappées. Ouais, ça va être des histoires de tension professionnelle, et je vais aussi le ressentir dans ma vie parce que je vais avoir des tensions musculaires. Des petits moments d'angoisses aussi, ça peut revenir au détour d'une grande fatigue. Et puis l'épuisement aussi. (Jean)
>
> *Est-ce que vous essayez de mettre des choses en place pour pallier à ça ?*
>
> Oui, j'essaie au niveau du sommeil. J'ai compris à quel point le sommeil c'était un truc primordial, je l'ai compris tardivement. Je l'ai négligé trop longtemps. Et j'essaie de mettre en place sur l'alimentation et le sommeil. » (Jean)
>
> « Si on parle au niveau de la pression du travail, de la surcharge, etc. le centre ou je travaille, c'est un petit paradis. Oui ça arrive, mais voilà. Forcément, dans la construction du tout secteur (formation) on est forcément surchargé en préformation, ça fait partie du rythme. Je n'ai aucun souci avec ça, qu'il y ait des temps plus intenses et des temps moins intenses. Je trouve qu'on s'ennuierait peut-être si c'était trop plat. Et puis si je suis fatiguée, je rentre

> à la maison et je leur dis bon ben ce soir, on va faire des pâtes quoi et je vais plus me reposer » (Judith)

Les quelques moments de surcharge qu'elle peut vivre dans son travail ne constituent pas un problème pour elle, au contraire, ça la stimule.

En revanche, Lise a vécu des grosses surcharges qui ont eu des conséquences sur son état général :

> « J'ai quand même eu une grosse surcharge, à tel point qu'il y a deux mois, j'ai pris une semaine de congé maladie parce que j'avais pété un plomb. Ce qui s'est passé en fait c'est qu'à un moment donné, tous les matins quand j'allais au boulot, je pleurais. J'en étais à me lever à la limite de rater mon bus tous les matins. J'en étais là et puis un jour je devais donner cours toute la journée et en fait, dans le train j'ai eu la nausée, je n'étais vraiment pas bien, je suis sortie du train, je me suis dit c'est bon, je fais demi-tour, je rentre chez moi. Et au moment où j'appelle ma chef pour lui expliquer que j'étais très malade, d'ailleurs c'était la première fois que j'étais malade, elle me dit ok. Et à ce moment-là, je sais que je ne vais pas travailler, et là, plus rien, tout va bien. Et là, je prends rendez-vous chez le médecin. Bien entendu, je n'ai pas rendez-vous avant 19 h, mais elle m'envoie quand même un message pour me dire : je ne veux pas te mettre la pression, mais il me faudra ton certificat. Tu me la mets quand même en fait. (Lise)

Lise travaille dans un environnement professionnel qu'elle n'aime pas, dans lequel elle se sent souvent dépassée par la quantité de travail et les responsabilités qu'on lui impose. En conséquence, elle somatise beaucoup de choses qu'elle n'exprime pas, ce qui entraine des réactions physiques et psychologiques.

Toutefois, par rapport à sa surcharge de travail, Lise nous confie également ceci :

> « Maintenant, je sais que j'ai une part de responsabilité. J'ai difficile à dire non, mais à côté de ça, on en joue. Et maintenant j'ose dire un peu non, et ça passe moins. » (Lise)

Pour Chloé en revanche, les surcharges ne viennent pas du travail :

> « Surchargée, c'est plus quand j'ai des soucis au niveau personnel qui vont impacter mon état. Ben alors je vais être un peu plus déprimée, stressée, etc. Donc voilà, j'essaie de faire en sorte en tout cas que, et j'y arrive bien, que la relation d'aide n'en soit pas impactée.
>
> *Et comment faites-vous ?*

> Ben j'ai juste parfois besoin de quelques minutes pour me recentrer et j'arrive à donner le change. J'adopte l'attitude appropriée. » (Chloé)

Étant consciente de la surcharge qu'une difficulté dans une situation personnelle peut occasionner, elle sait donc qu'elle doit faire attention à ne pas la transférer dans la relation avec les stagiaires.

En somme, les moments de surcharges sont vécus et abordés différemment par les formateurs. Il y a les surcharges professionnelles, qui vont être interprétées comme des occasions de se focaliser sur l'essentiel. Certains vont les anticiper et régulièrement prendre des temps de retrait pour se ressourcer afin de les éviter. D'autres, qui vivent davantage de surcharges dans la vie privée vont plutôt être attentifs à l'impact que cela peut avoir sur le travail.

1.3.6. Travailler à la maison

Lorsqu'on aborde la notion de séparation entre le travail et le privé, la question du travail à domicile parait évidente.

Il y a ceux qui ramènent du travail à la maison :

> « Quand il y a perméabilité, ça va dans les deux sens. Quand je ramène du travail à la maison de compte mes heures. » (Laure)

> « Si je ramène du travail à la maison, c'est plutôt du télétravail, on le négocie avant, et c'est clair. Maintenant, je ne le fais quasiment plus, c'est rarissime. Alors qu'avant je le faisais tout le temps. Ça, c'est quelque chose qui a vraiment changé. Fin de la quarantaine, je me suis complètement calmée. Alors qu'avant, je restais joignable, je ramenais du boulot, je continuais à travailler en ligne, etc., fini ! » (Judith)

Laure et Judith vont comptabiliser leurs heures de travail. Elles sont donc rémunérées pour le travail effectué à domicile.

> « Ramener du travail physique ? Parfois. Les préparations de cours, ou pour mon boulot de chargé de com. J'essaie de pas trop le faire. » (Jean)

En revanche, il y a une part du travail qu'il fait à domicile qu'il ne considère pas comme tel :

> « Quand le travail s'invite dans ma vie privée, c'est beaucoup sous forme de documentation, de littérature. Je regarde des conférences, je lis beaucoup dans le cadre de mon domaine de travail. Donc pour moi c'est vraiment du loisir ». (Jean)

Ayant la garde alternée de ses enfants, Jean a aussi établi une règle claire par rapport au travail à domicile :

> « Je ne ramène jamais de travail à la maison quand j'ai les enfants. C'est aussi un truc que je verrouille. Il est hors de question que je ramène du travail à la maison quand les enfants sont là. S'ils sont là, je leur consacre du temps. » (Jean)

Certains vont travailler à la maison bénévolement :

> « Ça peut m'arriver, et oui, je le fais volontairement, parce que parfois, je me sens plus à l'aise pour travailler de certaines manières. Mais ça n'arrive pas tout le temps. Le travail peut déverser sur ma vie privée, par exemple, s'il y a une situation dans laquelle j'ai du mal ou que je ne comprends pas je peux y penser par exemple le weekend. Je ne le vis pas forcément mal. Pour moi, c'est une manière d'avoir un truc. » (Béatrice)

> « Oui, ça m'arrive. Je suis assez perfectionniste, et donc du coup, si je n'ai pas eu le temps de terminer ça au boulot, voilà… Quand j'ai une idée en tête je ne l'ai pas ailleurs donc en général, je termine quand même ce que j'ai à faire pour que ce soit juste, pour que ce soit bien, que ça tienne la route. Si jamais ça doit arriver, et bien je le fais. » (Charlotte)

Cependant, nous avons rencontré des formateurs qui préfèrent éviter que cela se produise :

> « Non non, ça je ne veux pas. Je cloisonne vraiment. Quand je sors d'ici (le bureau) je reprends le lendemain. Les mails ils sont au boulot, je ne les regarde jamais à la maison. […] Ce qui est important dans la façon de cloisonner aussi, ça c'est une décision que j'ai prise il y a des années. Il faut savoir que quand j'ai commencé à travailler ici, on devait donner notre numéro de téléphone privé aux stagiaires. Donc j'avais des stagiaires qui me téléphonaient le weekend ou le soir. Au bout d'un moment j'ai commencé à en avoir vraiment marre. Et donc, à un moment donné j'ai dit que je ne donne plus mon numéro privé. » (Hedwige)

Elle vit le travail à domicile comme une intrusion dans la vie privée.

> « Alors moi, il y a quelque chose de symbolique, je n'aime pas du tout reprendre mon agenda du travail à la maison. Donc oui en effet, j'aime bien que les choses soient séparées. Il y a des temps pour le boulot et il y a des temps pour la maison. Et ça va dans les deux sens. Quand je suis au boulot, je suis au boulot, quand je suis à la maison, je suis à la maison. Si j'ai du boulot à terminer, ça va plutôt se faire en heure sup. » (Mathilde)

> « Au début je le faisais. Au tout début de mon contrat, j'ai fait une espèce de home working, et là ça allait. Mais maintenant j'ai dit que j'arrêtais. En fait, je ne vais pas ramener le boulot à la maison, je vais faire des heures sup. »

Elles préfèrent compenser en heures supplémentaires, mais maintenir une séparation physique entre le travail et la maison.

> « Comme j'ai un côté très consciencieux, très perfectionniste, il y a toujours moyen de mieux faire et je pourrais toujours ramener du travail à la maison, et là c'est une limite que je me suis posée en disant « non maintenant c'est terminé le travail à la maison. T'as tes heures au boulot, si t'as pas assez, c'est qu'il manque des heures pour le faire, c'est tout. » Parce que sinon, il y a toujours moyen. » (Catherine)

En effet, depuis son burnout, Catherine met un point d'honneur à respecter les séparations qui existent entre travail et vie hors travail. Cependant, comme elle ne ramène plus de travail à la maison, elle va travailler un peu plus tôt.

En résumé, chacun fait comme il le sent. Ramener du travail à la maison est problématique pour certains, mais ça ne l'est pas nécessairement pour d'autres. Ceux qui refusent de le faire, en revanche, vont plutôt faire des heures supplémentaires sur le lieu de travail pour terminer le travail. En fait, pour certains formateurs, la séparation physique entre temps et lieu de travail et primordiale pour maintenir un équilibre.

1.3.7. Gérer les émotions

Dans le cadre de ce travail, qui s'intéresse à l'intelligence émotionnelle des formateurs, il était intéressant de poser la question de la gestion des émotions en entretien. Qu'est-ce qu'ils mettent en place pour ne pas se laisser submerger par les émotions qu'ils sont amenés à rencontrer quotidiennement ?

Le travail sur soi :

Plusieurs formateurs font un travail sur eux qui leur permet de mieux se comprendre et de mieux gérer leurs émotions.

> « J'ai travaillé sur moi toute ma vie en formation professionnelle et en formation pour moi. C'est ça aussi. Pour évoluer, pour me nourrir. On comprend les raisons pour lesquelles on

fait des choses aussi. Je pense que ça, c'est important. Voilà. Et je continuerai à travailler sur moi. » (Judith)

« J'ai commencé un peu à lire des bouquins sur mes émotions, « qu'est-ce que je ressens, pourquoi je ressens ça ». Je me suis aussi intéresse aussi à la méditation. Je me concentre justement dans l'ici et le maintenant, qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce que je ressens physiquement, émotionnellement, et tout ça. Ça fonctionne bien sur les moments plats, ou il n'y a pas trop de speed quoi, ou y a pas trop de trucs à gérer. Dans les moments de crise, ça ne marche pas du tout. Mais je ne désespère pas. » (Jean)

« Je fais un travail émotionnel par rapport à moi, quand j'en parle avec les autres, vis-à-vis de moi aussi. Je pense que c'est très important. » (Béatrice)

« Je suis fort dans tout ce qui est développement personnel. Ça fait quelques années maintenant que je suis à fond là-dedans. » (Lise)

Pour Charlotte, gérer ses émotions est réellement primordial, car lorsqu'elle ne le fait pas, elle somatise.

« Et bien… j'ai beaucoup fait par le passé de crampes et contractures musculaires, de tout ce qu'on peut somatiser en fait… Toutes les maladies peuvent venir de somatisations. Mais personnellement, c'était urticaire nerveux, crampes et contractures musculaires, colite chronique nerveuse, douleurs musculaires, douleurs articulaires. » (Charlotte)

Cependant, Antoine qui a plus de difficultés dans ce domaine fonctionne autrement :

« Je pense que je gère mes émotions grâce aux médicaments. Ils jouent un grand rôle. Je ne fais pas vraiment de travail sur mes émotions. J'ai eu une thérapeute qui m'avait demandé d'écrire un journal vers soi, où on pouvait écrire l'état ou on était, comment était notre angoisse, où on se trouvait, et je n'ai jamais fait, je ne suis pas rentré là-dedans. Ce n'est pas que je ne vaux pas, mais j'ai vraiment l'impression que je ne rentre pas dedans. » (Antoine)

Les activités extraprofessionnelles :

Certains formateurs nous expliquent que faire des activités extraprofessionnelles est primordial pour eux :

« Je pense que le moment où j'ai décidé enfin, après des années d'hésitations, à me lancer dans un atelier couture c'était l'occasion de prendre trois heures pour moi, rien que pour moi. En me disant, les enfants sont avec leur papa, le boulot, c'est fini et moi je couds. La

cuisine, ça me vide la tête et ça me détend, au grand bonheur à la maison. Aller me promener le weekend en famille dans les bois, c'est un moment familial, mais c'est aussi un moment où moi je me ressource moi, parce que j'adore le contact avec la nature et voilà. J'ai fait ici un cycle de méditation pleine conscience. Donc oui je mets en place des activités, mais vraiment assez variées aussi parce que j'ai besoin de changer de temps en temps aussi. » (Pénélope)

« J'ai besoin d'avoir une activité physique et artistique, de création manuelle et ça, je dois le mettre en place régulièrement parce que je sais que c'est un besoin. » (Laure)

« Je fais du sport, je vais marcher, je vais nager toutes les semaines. Je fais du yoga, ça, j'y tiens beaucoup. Et j'aimerai pouvoir rajouter une activité créative à tout ça parce que j'adore aussi ce côté-là, mais bon, je suis prise par le temps. » (Catherine)

« Oui, de la natation, du vélo, de la marche, … ou des pâtisseries, c'est mon meilleur anti-dépresseur ! Ou écouter de la musique… » (Charlotte).

« Et pareil pour la marche. J'ai tendance à faire les marches ADEPS, je vais d'office aller rechercher des coins boisés parce que je sais bien que de me balader vraiment avec un visuel vertical ça m'aide à me remettre bien droite, à bien respirer et à lâcher tout ce que j'ai sur le dos et aussi, ce que je n'arrive pas à exprimer ou ce qui finalement ne doit pas sortir ou ne vaut mieux pas sortir ! » (Charlotte)

Dans la relation professionnelle avec les stagiaires, Charlotte sait qu'elle ne peut pas s'exprimer comme elle le voudrait sur tous les points alors elle évacue autrement.

« Moi j'ai besoin d'avoir d'autres milieux ou je fais d'autres tâches qui sont aussi importantes pour moi. Je suis investie dans une société d'économie sociale, je suis investie dans le mouvement de quartier, je suis investie dans le comité de parents, j'ai besoin de tout ça dans mon équilibre. J'ai besoin de diversité quoi. » (Mathilde)

« J'ai des activités associatives, j'écris des livres. Ça m'enrichit parce que ça me stimule. Et du coup, comme j'apprécie d'autant plus mes temps libres, ben je ne vais pas y renoncer quoi, donc c'est beaucoup plus facile d'équilibrer. » (Jean)

« J'essaie de faire du yoga, de bouger, de faire des choses qui me font du bien. Par exemple, je dessine, c'est très important pour moi. Faire quelque chose qui me nourrit en dehors du travail. » (Béatrice)

Que ce soit une manière de se défouler, de se vider la tête, de s'enrichir ou de travailler sa créativité, on peut constater de façon générale que les activités personnelles des formateurs contribuent à leur équilibre. Chacun adapte ses activités à ses besoins de création ou d'évacuation.

La communication :

Comme nous l'avons déjà vu, face à la charge émotionnelle, certains formateurs vont consulter des thérapeutes. Cependant, ils ne sont pas les seuls à ressentir le besoin de communiquer sur leurs émotions pour mieux les gérer :

> « Et en parler avec mes collègues, je ne peux pas m'en empêcher. Quand je vis quelque chose de fort, je ne peux pas m'empêcher que ça se voit et manifester mes émotions de façon très visible, et donc d'en parler, ça fait du bien d'en parler. Ça aussi ça permet de passer à autre chose. » (Mathilde)

> « Garder une distance c'est surtout pouvoir donner des réponses. Donner des réponses à ce que la personne amène, ou pouvoir dériver. Moi c'est ça la manière que j'ai de pouvoir garder distance. Après, ça peut aussi être discuté en équipe, pouvoir aller chercher une collègue ou l'autre pour avoir une aide ou un soutien. » (Béatrice)

> « Ce qui m'a aidé c'est la médiation avec ma collègue et puis une espèce de confiance qui s'est construit petit à petit dans notre capacité à réagir. Et puis confiance en moi aussi, dans ma capacité à évaluer les situations, à savoir quoi faire, savoir vers qui me tourner, etc. ce qui m'a permis aussi de différer l'impact émotionnel. » (Jean)

> « J'ai un ami, c'est un prêtre et lui il veut bien que de temps en temps je dépose. Alors je lui écris des lettres. Même si quand on se croise on n'en parle pas, moi ça me fait du bien de juste pouvoir évacuer. » (Antoine)

> « Je vis beaucoup avec mes émotions, mais j'ai appris à les gérer aussi. Donc si ça ne se passe bien au boulot, dans ces cas-là on va quand même un peu en parler pour ne pas tout garder. Et si ici à la maison ça ne se passe pas bien parce qu'on s'est disputé ou quoi, ben voilà, le matin on se dit aller bon, on essaie de laisser ça à la maison. Et donc j'essaie, et je pense que de façon générale j'arrive à plus ou moins bien gérer et d'être consciente de ça et essayer que ça n'interfère pas trop dans les deux sphères. J'essaie, mais c'est un travail sur soi. Et en même temps, c'est aussi ce qu'on essaie d'expliquer aux stagiaires que quand on est au boulot, on est au boulot, donc on le fait nous. » (Hedwige)

Que ce soit verbalement ou par écrit, le fait de pouvoir se libérer de ses émotions semble aider les travailleurs.

1.3.8. L'environnement professionnel

Il ressort de nos entretiens que l'environnement professionnel dans lequel les travailleurs évoluent est déterminant dans le maintien de l'équilibre.

> « C'est sûr qu'on est dans un cadre très tolérant qu'on ne retrouve pas partout, ça, c'est évident. […] Le fait d'avoir des horaires flexibles, avec des enfants c'est très très précieux. » (Mathilde)

> « Entre collègues on se remplace, la direction est compréhensive. Ça fait partie de la culture ici. Y a une bonne ambiance d'équipe et du coup, une solidarité aussi. » (Jean)

> « Là j'ai mon horaire qui est fixé, maintenant, régulièrement je change mon horaire parce que je vais venir travailler un mercredi matin, ce qui va me permettre de m'arrêter tel autre jour plus tôt parce qu'il y a un spectacle à l'école des enfants pour pouvoir y être. Et c'est pour ça aussi que je pense qu'il ne faut pas une barrière trop nette et imposée non plus, en tout cas pour moi. Parce que j'aime bien cette manière de fonctionner. Cette flexibilité me permet de mieux gérer. » (Pénélope)

> « Quand je vois qu'il y en a qui ont des contraintes familiales, tout s'arrange et ce n'est pas compliqué, on n'en fait pas un plat. Et il y a aussi une participation des deux directrices. Elles sont très attentives à écouter leurs équipes et de façon qualitative. Et ce n'est pas juste écouter causez toujours on verra bien. C'est une vraie écoute avec des solutions qui sont recherchées rapidement. Avec tout ce qu'on a ici au niveau des formations, la R&D (recherche et développement) y a une vraie préoccupation au niveau de la qualité du travail. Et l'ensemble de ce que je viens d'évoquer, ça crée des conditions où on peut se détendre quoi. On ne travaille pas sous pression. Il y a des temps sous pression, mais ce n'est pas globalement un travail sous pression. Je pense que mon équilibre n'a jamais été aussi bon. » (Judith)

> « Je pense que c'est le plus difficile à trouver, la cohésion de groupe et le respect mutuel des besoins de chacun. Quand vous l'avez, faut vraiment en profiter. » (Catherine)

La souplesse, la flexibilité des horaires et le sens de la collaboration entre collègues facilitent des réorganisations individuelles. Notons aussi l'importance du soutien de la direction soulevée par les formateurs.

En revanche, Lise ne retrouve pas ça dans son lieu de travail :

> « Une fois, j'ai fait appel à mes collègues. Je faisais un suivi et je leur ai envoyé un e-mail pour leur dire que j'avais besoin de trianguler le suivi. Je n'ai jamais eu de réponse à cet e-mail. Il n'y a pas de soutien, c'est vraiment du chacun pour soi. Ma directrice s'est même déjà permis de m'avouer qu'elle faisait l'autruche par rapport à ma situation. On m'utilise. De base, je pense que oui, c'est ce que ma chef essaie d'inculquer (la collaboration), mais en pratique ce n'est pas le cas à cause des heures sup, les différents sites de travail et la surcharge de travail qui ne permet pas d'avoir un équilibre. » (Lise)

Des problèmes relationnels peuvent également avoir un impact direct sur l'état des travailleurs :

> « Parfois, ce qui peut vraiment être difficile c'est quand il y a des problèmes en équipe ou avec la hiérarchie. Des trucs qui ne sont pas gérés ou quoi, ça clairement ça peut avoir un impact sur ma vie. Et à ce moment-là je vais en parler à mon entourage, je vais aussi en parler à mes collègues. Ça dépend, ou je peux aussi simplement m'arrêter et réfléchir à quoi mettre en place, essayer d'aller trouver la personne avec qui ça pose problème, si c'est en parler en réunion, si c'est proposer une réunion. Même si ça ne résout pas tout. J'essaie de faire un travail sur ce que je ressens avant de parler avec l'autre. Mais c'est plus compliqué que ça. Ce n'est pas seulement ce que ça me fait, quelle est la demande que j'aurais à faire, à quel moment le dire. Parfois c'est toute une réflexion sur la structure dans laquelle on est et sur la manière dont on fonctionne parfois avec les malheurs de l'association. Donc c'est une réflexion qui peut être très compliquée, très complexe. C'est pour ça que je dis que parfois, dire les émotions n'arrange pas grand-chose, parfois ça peut les compliquer plus, mais bon ». (Béatrice)

Nous constatons qu'en cas de problème au niveau des relations professionnelles, Béatrice est capable de faire une analyse personnelle, relationnelle et organisationnelle de la situation, et que c'est précisément cette analyse qui va guider son action afin que celle-ci soit la plus bénéfique possible.

Le témoignage de Lise est révélateur de l'impact que des difficultés relationnelles et communicationnelles peuvent engendrer :

> « Ben là, comme ça ne va pas du tout on va dire, ben c'est des choses qui se font inconsciemment, je fais des erreurs. Et moi je suis quelqu'un qui dont les émotions vont vraiment dicter la suite de ma vie en fait. Et donc comme là ça ne va pas du tout que ce soit avec ma collègue, ma chef ou voilà, j'en ai marre de la recherche d'emploi (la formation qu'elle donne actuellement), etc, ben je fais des erreurs. Mais ça se fait inconsciemment, je ne me dis pas le matin, aujourd'hui je vais foutre la merde. Et voilà, malheureusement, je fais partie de ces gens qui, s'ils ne sont pas animés, si les choses ne font plus sens pour, je ne suis pas capable. » (Lise)

En effet, les relations sociales et le milieu de travail peuvent avoir un réel impact sur l'équilibre vie privée, vie professionnelle, mais également sur le travail. Si on est dans un cadre collaboratif, ou les collègues et la direction se soutiennent, les travailleurs vont avoir des conditions plus favorables à une certaine conciliation. Mais lorsque des difficultés de collaboration surgissent, les travailleurs sont impactés et le travail peut en subir les conséquences.

1.3.9. Leur vision de l'équilibre

Enfin, nous nous sommes intéressés à la manière dont ces formateurs définissent l'équilibre entre vie privée et professionnelle :

> « Un bon équilibre c'est que le travail fasse partie de la vie et que ce soit un bon temps pour soi. Pour moi c'est le truc parfait, même si ça peut amener certaines choses compliquées. » (Béatrice)

> « C'est un continuum. La personne qui passe de l'un à l'autre qui ne change pas de niveau de pression de façon trop importante en passant d'une zone à l'autre, avec des temps qui sont gérables. C'est un travail dans lequel on donne pas mal d'énergie, je donne peut-être moins dans le privé, les choses sont plus équilibrées. Et je pense que le fait d'avoir du plaisir ça nourrit. C'est vraiment les sources qu'on a et puis la qualité de la relation entre collègues aussi, c'est essentiel. » (Judith)

> « Dans la vie privée, disposer de tout le temps nécessaire pour être seul et pour consacrer le temps qu'on voudrait à ses proches. Et il faut que je m'épanouisse dans mon travail. Sinon, il n'y a pas d'équilibre possible. (Jean)

> « Pour moi c'est un ensemble de centres d'intérêts, d'énergie, de sources de plaisir, de sources aussi de tension et de difficultés qu'on sait qu'on va retrouver dans différentes

sphères de vie et c'est d'arriver à faire en sorte qu'il n'y ait pas trop de frustration, trop de manque ou trop de fatigue au total quoi. » (Laure)

« Pouvoir m'épanouir dans les deux sphères. » (Hedwige)

« C'est avoir une conscience de ce qui est important pour moi dans chacune de ces sphères. De manière à mettre plus facilement certaines priorités, en gardant en tête ces priorités-là, ces éléments importants là, et de jongler avec ça en maintenant un certain confort. » (Pénélope)

« Il faut avoir des engagements clairs des deux côtés et des limites claires des deux côtés. » (Catherine)

Nous pouvons constater qu'il existe différentes manières de comprendre la notion d'équilibre entre ces deux sphères. C'est la vision qu'ils ont de l'équilibre qui va régir les comportements qu'ils vont mettre en place pour le maintenir.

Conclusion

Voilà qui clôture la réalité de terrain vécue par les formateurs en centre d'insertion socioprofessionnelle. Nous avons une vue d'ensemble sur la nature de leur travail, leur rôle professionnel et les charges émotionnelles que cela engendre. Nous avons aussi obtenu certaines informations quant aux stratégies que les formateurs mettent en place pour faire face à cela. Nous avons pu nous faire une idée sur la manière dont ils vivent et gèrent les moments de surcharge professionnelle. Ensuite, nous avons vu la question du travail à domicile et le vécu des travailleurs par rapport à celui-ci. Après, nous avons mis en évidence que les travailleurs gèrent leurs émotions en travaillant sur eux-mêmes, en pratiquant des activités extraprofessionnelles et en communiquant sur ce qu'ils ressentent. Suite à quoi, nous avons présenté l'importance de l'environnement professionnel des travailleurs dans cette thématique. Enfin, nous avons tenté de comprendre ce que la notion d'équilibre signifie pour ces formateurs.

2. La discussion

Les compétences émotionnelles et l'équilibre vie privée/ vie professionnelle :

Cette partie va tenter d'identifier la manière dont les compétences émotionnelles sont utilisées dans la conciliation des sphères privées et professionnelles. En effet, nous avons pu constater dans le discours des formateurs qu'un grand nombre de stratégies sont utilisées pour équilibrer les deux mondes. Nous allons ici donner du sens aux informations récoltées en entretien à travers l'angle de l'intelligence émotionnelle sur base de la littérature abordée dans la première partie de ce travail.

Par rapport à Goleman & al (2002) :

Tout d'abord, nous avons constaté que certains formateurs font un travail thérapeutique, de méditation et de développement personnel. Tout cela renvoie à la notion de conscience de soi. Cette compétence permet aux travailleurs d'approfondir les connaissances sur leurs propres émotions, et par conséquent, de prendre conscience de leurs forces et leurs limites. D'ailleurs, plusieurs formateurs ont mentionné l'importance d'avoir conscience de leurs limites dans l'intervention d'aide qu'ils proposent. Le fait de pratiquer une forme d'introspection permet aux formateurs de prendre du recul par rapport aux situations qu'ils sont amenés à rencontrer. De la même manière, ce travail sur soi permet aux formateurs d'identifier l'essentiel pour eux, que ce soit au travail ou dans leur vie hors travail. Grâce à cela, les formateurs établissent des priorités clairement définies et sont également plus à même d'atténuer les sensations de frustration qui peuvent survenir lorsqu'ils sont amenés à devoir faire des choix. C'est effectivement ce que nous avons pu constater dans les entretiens. La plupart des formateurs définissent leurs priorités, leurs limites dans le travail avec les stagiaires et dans la manière dont ils vont gérer les heures supplémentaires ou le télétravail. Et plusieurs d'entre eux sont catégoriques sur certains éléments.

Dans un rang d'idées similaires, nous constatons que des formateurs utilisent la compétence de gestion de soi, dans la gestion de leurs sentiments. En effet, ceux-ci arrivent à canaliser leurs émotions personnelles lorsqu'elles sont incongrues au travail. De cette manière, ils tentent de faire en sorte que leurs problèmes personnels aient un minimum d'interférence sur le travail.

Ensuite, nous avons également constaté que les formateurs travaillent beaucoup sur la gestion de leurs émotions. La charge émotionnelle qu'ils sont amenés à vivre au quotidien ne disparait pas nécessairement à la porte du travail. Que ce soit des charges par rapport à la nature du travail ou au contexte dans lequel ils l'effectuent, les travailleurs sociaux sont amenés à mettre des stratégies

en place pour ne pas être sous l'emprise de leurs émotions et pour qu'elles n'aient pas d'impact majeur en dehors de celui-ci.

Enfin, nous avons constaté que tous les formateurs ont fait mention de l'importance de la collaboration dans l'équipe de travail. De fait, les équipes cohésives proposent des conditions plus favorables à un bon équilibre. Pour commencer, le fait de pouvoir parler des difficultés que l'on rencontre avec ses collègues peut permettre de soulager le travailleur. Qu'il s'agisse d'un problème émotionnel, qu'il vienne de la maison ou du travail, échanger avec un collègue peut permettre à un formateur de vider son sac ou de trouver des solutions en équipe pour des stagiaires. De cette manière, il peut évacuer une part de charge émotionnelle du problème personnel qu'il rencontre, ou il peut résoudre des problèmes professionnels plus rapidement en groupe et éviter de se tracasser à leur sujet après le travail. De plus, ce genre d'équipe constitue également un avantage pratique pour les travailleurs. Des collègues compréhensifs face aux situations de leurs camarades ont tendance à mettre en place des systèmes de travail qui permettent une certaine flexibilité. Cela permet aux travailleurs de se remplacer, de changer leurs horaires, etc. Autant d'atouts qui permettent aux personnes de mieux concilier leur vie privée et professionnelle.

Par rapport à Kotsou (2019) :

Plusieurs formateurs nous ont fait part de l'importance qu'ils consacraient à l'écoute de leurs émotions. Dans son ouvrage, Kotsou met en évidence le fait que le corps est un des chemins que l'on peut emprunter pour identifier les émotions. Il s'agit de la théorie des marqueurs somatiques. Cette identification corporelle est un des premiers mécanismes d'identification des émotions. Certains des formateurs que nous avons rencontrés interprètent les expressions somatiques de leur corps. Selon eux, elles se manifestent pour leur rappeler qu'ils doivent se reposer, évacuer des émotions, du stress, exprimer des besoins, etc. En somme, les somatisations constituent un outil qui, lorsqu'il est écouté à temps, encourage les travailleurs à prendre soin d'eux, et par conséquent, à réguler les temps qu'ils consacrent au travail et à leur vie personnelle. C'est, d'une certaine façon, le corps qui veille au bien-être de la personne.

Un autre point important soulevé par Kotsou est l'importance de l'expression des émotions. Il est évident que si le travailleur ne s'exprime jamais quant à son état, ses besoins ou sa situation, il ne donne pas l'opportunité à son environnement de s'adapter. Autrement dit, si un employé est surchargé, il doit pouvoir l'exprimer pour en informer ses collègues, sa direction ou sa famille. Cela leur donne la possibilité de se réajuster et permet au formateur de garder un équilibre. C'est d'ailleurs ce que font la plupart des formateurs que nous avons interrogés. De plus, exprimer ses

émotions permet de les évacuer et de s'en défaire. Comme nous avons pu le relever lors des entretiens, tous les formateurs expriment leurs émotions d'une manière ou l'autre. Cela peut leur permettre de ne pas transporter des charges émotionnelles du travail à la maison et inversement. De fait, nous avons constaté que tous les formateurs expriment leurs émotions, d'une manière ou l'autre, afin que celles-ci aient un minimum de répercussions sur les différents domaines de leur vie.

La compréhension des émotions est une compétence entremêlée à toutes les autres. C'est le fait d'arriver à comprendre le message véhiculé par les émotions, les besoins qui se font sentir à travers celles-ci qui va déterminer l'adoption d'une réponse adaptée aux besoins. Certains formateurs que nous avons rencontrés font preuve de compréhension des émotions et cela leur permet de les exprimer et d'y répondre de la manière la plus appropriée à leurs yeux. Par exemple, un formateur qui a des migraines comprend qu'il a besoin de repos et un autre qui a des maux de dos comprend qu'il doit évacuer la pression en allant marcher dans les bois. Ne pas comprendre ce type de messages pourrait causer des accumulations et avoir des conséquences négatives sur la santé physique et psychique des formateurs, et par conséquent, sur leur équilibre. (Kotsou, 2019)

Par rapport à Mikolajczak & al (2009) :

La théorie sur la régulation des émotions apporte également des éléments intéressants pour l'équilibre vie privée et professionnelle. La pratique de la gestion de la situation suggère de se débarrasser du problème afin de se libérer de l'émotion qu'il peut causer. Par exemple, un formateur qui refuse de donner son numéro de téléphone personnel afin de ne plus être joignable en dehors de ses heures de travail. Par la prise de cette décision, il élimine un facteur une interférence de sa vie professionnelle à sa vie privée. Pour réguler la charge émotionnelle, nous constatons également que certains formateurs pratiquent la distraction ou qu'ils font des activités telles que la lecture, la couture ou du sport qui vont captiver leur attention et leur permettre de mettre les émotions non désirées en arrière-plan. De cette manière, il est possible de se défaire des émotions qui émanent du travail ou de la vie privée et de ne pas les transférer dans les autres domaines.

Conclusion :

En somme, nos observations nous ont permis de confirmer que par l'utilisation de compétences émotionnelles, l'intelligence émotionnelle peut avoir une influence positive sur l'équilibre entre

la vie privée et professionnelle des formateurs en centre d'insertion socioprofessionnelle. En effet, chercher à mieux se connaître, se comprendre, communiquer et agir de la manière la plus adaptée peut permettre aux formateurs d'avoir une meilleure conciliation entre le travail et la maison. À travers leurs compétences émotionnelles, les formateurs identifient leurs priorités, se vident de leurs émotions, restent attentifs à leurs besoins, limitent les débordements émotionnels d'une sphère à l'autre et peuvent demander des réajustements, du soutien de la part de leur entourage, de leur collègue ou de leur direction.

Conclusion

Tout au long de ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux questions de l'équilibre vie privée et vie professionnelle et de l'intelligence émotionnelle. Notre exploration préliminaire de ces sujets nous a amenés à la question qui fut la trame de ce travail : « L'intelligence émotionnelle : comment peut-elle constituer un atout pour les travailleurs sociaux des centres d'insertion socioprofessionnelle dans l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle ? » Pour répondre à cette question, nous avons divisé notre travail en deux parties : la revue de la littérature et l'analyse du vécu des formateurs.

Concernant l'équilibre entre vie privée et professionnelle nous retenons que l'articulation travail famille est intrinsèquement liée aux facteurs microsociaux et macrosociaux dans lesquels l'individu évolue, que les interférences entre ces deux sphères peuvent s'opérer positivement et négativement dans les deux sens et qu'une mauvaise conciliation peut avoir des conséquences plus ou moins importantes pour les entreprises et les individus.

Ensuite, nous avons défini l'intelligence émotionnelle et présenté les compétences qui en découlent selon plusieurs typologies. Suite à quoi nous avons mené plusieurs entretiens qui nous ont permis de comprendre le vécu des formateurs en **contre** d'insertion socioprofessionnelle. Cette enquête de terrain aura été une occasion pour nous de rencontrer des personnes très intéressantes, passionnées par leur travail, qui nous ont fait l'honneur de se livrer avec beaucoup de sincérité. À travers nos échanges, nous avons pu remarquer leur engagement professionnel et les valeurs sociales qui les guident au quotidien dans l'exercice de leur fonction.

La discussion autour du contenu des entretiens aura permis à ce travail d'apporter quelques clarifications sur les différentes manières dont l'intelligence émotionnelle peut contribuer à maintenir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Elle permet aux formateurs d'être au clair avec leurs priorités, de gérer leurs émotions négatives, de collaborer afin de pouvoir mieux s'organiser. L'écoute et la compréhension de leurs émotions leur permettent de savoir quand s'arrêter et prendre du temps pour eux. Et nous avons également constaté que l'utilisation de stratégies de régulation permet d'évacuer les émotions négatives. Tous ces éléments permettent de diminuer considérablement les interférences négatives qui pourraient avoir lieu d'une sphère à l'autre.

Cependant, nous tenons à souligner le fait que l'intelligence émotionnelle n'est en rien une solution miracle. Celle-ci ne constitue qu'un facteur aidant à la conciliation. Elle s'avère d'ailleurs insuffisante dans un contexte professionnel qui n'est pas favorable à une bonne conciliation entre le travail et la vie privée. Elle constitue donc un outil sur lequel les formateurs peuvent s'appuyer individuellement, pour autant que des mesures soient également prises par les entreprises et les pouvoirs publics.

En somme, c'est une question qui doit être traitée à travers toutes les dimensions qu'elle impacte et en fonction des différentes réalités professionnelles. Nous pensons donc qu'il serait intéressant pour les recherches suivantes, de s'intéresser à la question de l'articulation vie privée, vie professionnelle en fonction des différents corps de métiers. En effet, Fusulier (2013) mentionne dans ses travaux que l'articulation travail-famille est peu étudiée sous l'angle de l'appartenance à un groupe professionnel particulier. Or, c'est précisément ce rapport au travail qui va déterminer les problématiques de conciliation que les employés vont rencontrer.

Bibliographie

Monographies :

Fusulier, B., Giraldo, S., & Laloy, D. (2008). *L'entreprise et l'articulation travail/famille, tranformations sociétales, supports institutionnels et médiatopn organisationnelle.* Louvain-la-Neuve: Presse universitaire de Louvain.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *L'intelligence émotionnelle au travail.* Paris: Nouveaux Horizons .

Kotsou, I. (2019). *Intelligence émotionnelle et management: comprendre, utiliser la force des émotions.* Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Mikolajczak, M., Quoidbach , J., Kotsou , I., & Nélis, D. (2009). *Les compétences émotionnelles* . Paris: Dunod.

Pheng, L., & Chua, B. K. (2019). *Work-Life balance in construction: millenials in Singapore and South Korea.* Singapore : Springer Nature Singapore .

Tremblay, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux.* Quebec: Télé-université.

Tremblay, D.-G. (dir.) (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politiqe des temps sociaux.* Sainte-Foy : Presse de l'université du Quebec.

Weisinger, H. (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail: gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres.* . Quebec : Les Éditions Transcontinental .

Articles scientifiques :

Abendroth, A.-K., & den Dulk, L. (2011, Juin 20). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Sage Journals*, pp. 234-256.

Barthod-Peothade, M. (2012). Le bien être donne-t-il du sens au travail? *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, XVIII*(46), pp. 123-157.

Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajaczak, M. (2013, Mai). The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fits Dimensions of Emotional Competence Theory. *Plos One*, pp. 1-8.

Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion l'intelligence émotionnelle. *Travailler*, pp. 113-132.

Chrétien , L., & Létourneau, I. (2010). La concilliation travail-famille: au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, pp. 53-61.

Chrétien, L., & Létourneau, I. (2006, Octobre 1). *Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille* . Récupéré sur Open edition journal : http://journals.openedition.org/pistes/3024

de Bry, F., & Ollier-Malaterre, A. (2006). L'intégration du hors travail dans la gestion des ressources humaines: entre paternalisme et empowerment. . *XIIe Congrès de l'AGRH: Le travail au coeur de la GRH*. Reims.

Dejoux , C., Ansiau, D., & Wechtler, H. (2006). Compétences émotionnelle et capacités d'apprentissage des dirigeants: le cas d'une entreprise française de service. *Revue internationale de psychologie, XII*, pp. 165-189.

Fusulier , B., Giraldo , S., & Legros, E. (2006). L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Enfance, Familles, Générations*, pp. 1-21.

Fusulier, B. (2003, Novembre 15). Un enjeu de société. *Les politiques sociales*, pp. 6-12.

Fusulier, B., & Trmblay, D.-G. (2013). Appartenances professionnelles et vie familiale: une entrée analytique particulière. *Revue Internationale Enfance, Famille, Génération, 18*(18), pp. 1-16.

Fusulier, B., Laloy, D., & Sanchez, É. (2009, Avril). Être au service et articuler travail/famille De la double disponibilité pratique et subjective chez les professionnels de la relation . *Caisse nationale d'allocations familiales*, pp. 22-30.

Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013, Août). Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Emotional Intelligene as a moderator. *Stress and Health, 29*(3), pp. 1-8. doi:DOI: 10.1002/smi.2451 ·

Junter-Loiseau, A. (1999). La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie fmiliale: révolution temporelle ou métaphore des discriminations? *Cahiers du Genre*(24), pp. 73-98.

Koubova , V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review, XXXVI*(7), pp. 700-719.

Kreiner , G. E., Hollenbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009, Avril). Banlancing borders and bridges: negociating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal* , pp. 704-730.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, m. L. (2009). Balancing borders and bridges: negociating the work home interface boundary work tactics. *Academy of Management Journal, 52*(4), pp. 704-730.

Lewis, S., & Beauregard, A. T. (2018, May). The meanings of work-life balance: A cultural perspective. . *The Cambridge handbook of the global work-family interface*, pp. 720-732.

Morisson, T. (2007, Février). Emotional Intelligence, Emotion and SocialWork: Context, Characteristics, Complications ans Contribution. *The British Journal of Social Work, 37*(2), pp. 245-263.

Roger, A., & Othmane, J. (2013). Améliorer l'équilibre personnel et l'équilibre de vie: le rôle de facteurs lis à l'individu et au soutien hiérarchique. *@GRH*, pp. 91-115.

Rommel Pilapil , S., Gonzales-Lim Ormita , L., Lazaro Dungca, A., & Ocampo Gonzales, J. (2015, Mars). Emotional Intelligence, work/family conflict, and work values among custumer service representative: vasis for organisational support. *Journal of eastern european and central asian research, 2*(1), pp. 1-9.

Schneewind, K. A., & Kupsch, M. (2006). Perpective psychologique de la recherche sur les liens entre vie familiale et vie professionnelle. *La revue internationele de l'éducation familiale*(19), pp. 9-30.

Voydanoff, P. (2002, Janvier). Linkages Between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues, XXIII*(1), pp. 138-164.

Weinzimmer, L., Baumann, H., Gullifor, D., & Koubova, V. (2016, Juillet 06). Emotional Intelligence and Job Performance: The Mediating Role of WorkFamily Balance. *The Journal of Social Psychology* , 1-39.

Communications présentées lors de conférences :

Basak , S. (28 Février-02 Mars 2016). *Emotional Intelligence, Work-Family Conflict and Family-Work Conflict - A study on dual career family*. Conférence présentée lors du Male Involvement in In Women's Sexual and Reproductive Health: Evidences, Actions & Possibilities, Mumbai, pp. 325-343.

Bentaleb , C., & Fara, A. (16-17 Mai 2012). *Articulation travail-famille: une pièce du puzzle RSE*. Conférence présentée lors du 14e Printemps de l'Audit Social par . Oran, pp. 109-125.

Farah , A., Bentaleb, C., & Falcoz, C. (17-18 Mai 2013). *Articulaion travail famille: d'une problématique théorique vers une exploration pratique. Étude dans les entreprises marocaines.* Conférence présentée lors du 15e Université de Printemps de l'Audit Social. Zadar, 203-219.

Ollier-Malaterre, A. (15-16 Septembre 2005). *Gérer le Hors-travail? Les programmes Work/Life aux États-Unis.* Présenté lors de la 16e Conférence de l'AGRH. Paris, pp. 1-26.

Thèse :

Ollier-Malaterre, A. (2007). Thèse de doctorat. *Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France.* Conservatoire National des Arts et des Métiers.

Document d'organisme :

L'interfédé. (2015) *Les cahiers de l'interfédé: référentiels du métier de formateur de classe 2 en CISP,* Namur : L'interfédé.

Annexes

2.1. Entretien 1

Catherine

Angela : Je vais commencer par vous demander votre âge ?

Catherine : J'ai 52 ans.

Angela : Pouvez-vous présenter votre parcours professionnel et les études que vous avez faites pour en arriver jusqu'ici ?

Catherine : Au niveau des études, j'ai un graduat en Commerce extérieur et Relations internationales. J'ai travaillé presque 25 ans dans le privé, d'abord dans le domaine de l'agriculture 2 ans, mais la société a fait faillite, après quoi dans une société qui faisait commerce de métal et de pièces détachées automobiles. Donc, je faisais le secrétariat de direction, la comptabilité … Très vite j'ai pris en charge les ressources humaines, la formation du personnel. Et donc, c'était une société au départ de 13 personnes, et puis quand j'ai arrêté on était arrivés à 30 personnes et en fait, j'ai arrêté parce que j'ai fait un burnout… Malgré mes appels au secours, personne n'avait été engagé pour m'aider et que, en plus de cela, il y avait des charges émotionnelles très fortes dans la société, parce que c'était une société familiale établie par le grand-père, donc quand j'ai commencé, les deux fils étaient dans la société et le grand-père était toujours là. Puis, le grand-père est décédé donc les deux fils sont restés seuls, mais l'entente n'était pas toujours géniale et moi j'étais au milieu. Puis, les petits-enfants sont entrés, ne s'entendant pas entre eux, les parents ne s'entendant pas entre eux… même entre frères et sœurs de la troisième génération, ils ne s'entendaient pas. Et moi je me suis retrouvée au milieu de tout ça, avec encore la grand-mère qui était là et que j'allais aider même dans sa vie privée, parce que mon bureau était juste à côté. Et donc, à un moment, je pense que c'est plus la charge émotionnelle que la charge de travail qui a fait que j'ai décroché, avec en plus les charges émotionnelles privées qui venaient se remettre dessus… Et donc, voilà, je pense qu'à un moment, je suis allée loin, parce que tant que mon corps tenait, je tenais, et puis un jour, mon cerveau a dit : « terminé » et ça a été le black-out… Mais vraiment le black-out, plus moyen de lire, d'écrire, de remplir un document … voilà. Et donc, ça a été une très très grosse remise en question. J'ai fait après à peu près 1 an, j'ai fait casser mon contrat pour force majeure médicale parce que même s'ils avaient engagé, parce qu'il parait qu'ils

ont engagé 5 personnes, je ne pouvais plus reprendre avec ces conflits perpétuels entre les différents niveaux de pouvoir… Ils avaient trop été habitués à s'appuyer sur moi et ils n'auraient pas compris un changement, et moi je ne me sentais pas la force et il aurait fallu vraiment beaucoup de temps pour que je puisse m'imposer dans ce milieu-là et je me suis dit, c'est ma santé avant tout. Et donc, j'ai fait casser le contrat. J'ai alors encore été un peu sur la mutuelle et puis j'ai pris une formation, qui normalement ne m'était pas destinée parce que c'est normalement pour des personnes qui ont maximum le CESS, mais j'avais demandé à entrer en dérogation pour remettre en route mes facultés intellectuelles, et grâce à cette formation, où il y avait un stage, pendant le stage j'ai décroché un emploi comme formatrice et assistante administrative, c'était un poste double. Et il faut dire que mes parents, depuis 3 générations, étaient dans l'enseignement, donc je retombais un peu sur mes pattes on va dire, au niveau enseignement, même si au départ je n'avais pas la formation type. J'ai refait une formation en didactique pendant que je travaillais et voilà, maintenant je suis formatrice. J'ai changé d'asbl mais pour des raisons plus économiques et de facilité et de correspondance à mon profil, car ici il y a une filière "assistant administratif" où je peux donner facilement des conseils. Mais en même temps je donne une formation en orientation professionnelle parce que, je pense qu'avec mon expérience de vie, avec mon expérience professionnelle, je suis à même de comprendre et de conseiller les gens pour s'orienter. Voilà en gros mon parcours !

Angela : Et cela fait combien d'années que vous travaillez comme formatrice ?

Catherine : Comme formatrice… ça fait presque 6 ans.

Angela : Quelle est votre situation familiale ?

Catherine : Je suis mariée, j'ai deux filles qui sont en couple, une mariée et l'autre en cohabitation légale, mais plus du tout à ma charge.

Angela : En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire vos compétences, ce que vous faites au quotidien ?

Catherine : Donc, ici, normalement mon travail c'est de donner des formations en orientation professionnelle. Donc, je prends des groupes de personnes qui sont issus du chômage ou du CPAS, qui ont très peu de qualifications, ou alors des personnes qui doivent faire une réorientation professionnelle suite à un licenciement, une maladie, un problème physique qui ne leur permet pas de continuer dans la voie où elles sont. Donc, par petits groupes, on fait tout un travail de recherche sur le milieu professionnel, mais aussi de développement personnel. Il y a tout un volet développement personnel et un volet développement professionnel. Et de là, on essaie de

déterminer un projet de parcours pour la suite, pour voir quelles sont les choses à mettre en place pour aller, évidemment, normalement, vers le travail, mais ce n'est pas toujours directement le travail. Il y a parfois des choses à mettre en place avant de pouvoir aller vers le travail. Le but ultime étant, comme ce sont des contrats sous convention Forem, étant quand même d'arriver au travail, mais bon on sait pertinemment qu'il y en a qui en sont encore très très loin et que ce n'est pas la formation, c'est un début de démarche vers le travail.

Angela : La formation en orientation, c'est une formation de combien de temps ?

Catherine Mme A : De 4 mois.

Angela : Et celle en assistant ?

Catherine : Alors, je suis aussi formatrice en assistante administrative, donc là, je donne des cours de français et je donne les cours de technique de secrétariat. C'est une formation qui dure 5 à 6 mois. Dans toutes les formations, il y a 1 mois de stage compris, de mise en situation professionnelle. Alors, en orientation, cela peut être des métiers qu'ils vont tester pour voir le milieu, tandis qu'en assistante administrative, ce sera vraiment un stage en tant qu'assistant administratif, mais là encore, il y a tellement de milieux différents qu'on essaie aussi de cibler, on fait quand même aussi un travail d'orientation parce qu'on essaie de cibler vraiment le secteur qui convient. Parce qu'entre un secteur social et un secteur pur et dur privé, une petite entreprise ou une grosse boîte, le travail n'est pas le même. Donc, ça c'est pour les assistants administratifs, et puis je donne encore les cours de français pour les personnes qui viennent en formation en technique de vente, ça c'est une formation de 5 mois aussi. Ça, c'est en temps normal mon travail. Maintenant, il y a eu des changements décrétaux, le Ministre dont nous dépendons a fait passer in extremis des décrets qui nous mettent en difficultés, qui font qu'on ne peut pas assurer de formation le semestre prochain… Donc, on a décidé ensemble en équipe d'aller vers des actions qui restent liées à notre but social, qui est l'emploi et le développement économique de Gembloux, donc on organise un salon des entreprises et des entrepreneurs au mois d'octobre et un salon de l'emploi au mois de février, sachant qu'au mois de février, normalement, on commencera déjà les formations aussi « normales » parce que pour 2020 normalement on peut reprendre des formations. Pour cette année-ci, on a terminé notre quota d'heures et on ne peut plus en donner… parce qu'il y a eu des modifications décrétales. Donc, ça fait que maintenant, ça s'assimile pour moi plus à un travail d'assistant administratif qu'à un travail de formateur, pour l'instant.

Angela : Lorsque vous donnez les formations, est-ce que vous assurez une part de suivi individuel ?

Catherine : Oui. Tout à fait. Il y a d'abord un pré-entretien, donc un entretien avant la formation, on a un entretien de motivation et vraiment pour être sûr qu'on part sur un consensus, qu'on va bien proposer aux gens ce qu'ils recherchent et pas autre chose. Ça, c'est un premier entretien. Et voir s'ils sont réellement motivés ou poussés dans le dos. Maintenant, même poussés dans le dos, on peut les accepter à partir du moment où il y a un engagement de leur part, mais il faut cet engagement. S'il n'y a pas cet engagement et s'ils ne comprennent pas les implications que ça donne, parce qu'il y a des obligations semblables à celles d'un contrat de travail pour venir en formation, on ne peut pas les laisser entrer. Il faut qu'ils comprennent ce à quoi ils s'engagent. Donc c'est à ça que sert ce premier entretien, et aussi, très fort dans le groupe orientation, pour qu'il y ait une certaine homogénéité du groupe. Si on sent que quelqu'un va venir et risque de déstabiliser trop le groupe, on le postpose pour un groupe suivant. Par exemple, en vente, on avait un groupe très jeune et on avait une dame de près de 60 ans, on a parlé avec la dame en lui demandant si elle se sentirait à l'aise dans un groupe où elle serait la seule de cette génération-là. C'est un travail de groupe alors il faut que cela convienne pour que le groupe puisse se former. Ça c'est le premier.

Après ça, il y a des entretiens individuels en orientation de toute façon il y en a au moins 3, avec en plus parfois ponctuellement, si je sens quelqu'un qui ne va pas bien, qui est trop en questionnement, qui a un souci, parfois tout à fait extérieur à la formation, mais qui ne suit pas ou qui n'est pas dans la même phase que les autres, je peux prendre en individuel sur le côté pour voir ce qu'il se passe, pour voir comment on peut solutionner la chose, pour éviter le décrochage s'il y a moyen.

Angela : Selon vous, quelles sont les compétences sociales qu'exige le métier que vous faites ?

Catherine : Alors, au niveau des compétences sociales… il faut déjà savoir écouter. Ça c'est certain, c'est un des premiers points, je pense… Savoir être ouvert, être à l'écoute des gens oui, mais être ouvert à tout ce qui existe, donc rester en éveil je dirais, très éveillé sur ce qui existe, sur ce qui change dans la société, sur ce qui change au niveau des formations, etc. Il faut avoir pour moi une grande compréhension. Donc, éviter les jugements à l'emporte-pièce et essayer de prendre la personne dans sa globalité. Ce n'est pas quelqu'un que j'ai au cours là et qui est coupé de sa famille, on ne peut pas compartimenter une personne, c'est un tout ! Donc il faut pouvoir maîtriser ça. Et, il faut, je pense, aussi avoir une certaine psychologie surement pour arriver à détecter les enjeux qu'il y a dans le groupe et alors une partie qui est peut-être plus difficile pour moi, il faut savoir se protéger. Et ça, c'est peut-être la partie… parce qu'on aurait envie d'aider… et il faut pouvoir analyser qu'il y a réellement une demande et une capacité à répondre à cette demande qui

n'est pas forcément… il faut savoir reconnaître ses limites, savoir que je ne suis pas psychologue non plus. Je peux comprendre, mais je n'ai pas les compétences d'un psychologue donc il faut pouvoir renvoyer la personne, sans la choquer, vers un professionnel qui lui convient. Donc, il faut beaucoup aussi je pense de sens de la collaboration, du partage avec les autres, il ne faut surtout pas se dire « je gère tout et je suis omnipotent ». Surement pas ! Parce que vous d'apporter une catastrophe pour la personne.

Voilà, je pense avoir fait le tour…

Angela : Est-ce que vous diriez que votre rôle professionnel diffère très fortement de votre rôle dans la vie, hors professi**onnel ? Ou sont-ils interchangeables ?**

Catherine : Alors… les enjeux ne sont pas les mêmes. Il y a des choses qu'on retrouve dans les deux, parce que pour pouvoir écouter les gens, pour pouvoir comprendre ce qu'il se passe … mais les enjeux familiaux sont beaucoup plus lourds pour moi que… les conséquences peuvent être beaucoup plus grandes que dans la vie professionnelle. Et puis, il y a toute une part beaucoup plus grande qui m'échappe sur les personnes, de facteurs qui ne sont pas dépendants de la formation et sur lesquels on n'a pas de prise. Dans la famille, on retrouve quand même ce besoin d'écoute, de compréhension, etc. Avec la difficulté supplémentaire que vous êtes directement impliqué, émotionnellement, et donc il faut pouvoir s'extraire… Et par moments, de toute façon, je continue à avoir un soutien de professionnels, je veux vraiment avoir cet endroit de décompensation extérieure parce qu'avec tout ce que j'entends et ce que je prends, il faut que je puisse décharger quelque part, pour ne pas prendre tout sur moi.

Angela : Vous dites que les enjeux sont différents, est-ce ce qu'il y a donc une différence d'investissement entre le travail et la famille ?

Catherine : Alors, j'ai eu beaucoup de mal… Parce que, très clairement, j'étais surinvesti dans mon travail, et donc, oui, il doit y avoir une différence d'investissement, quant à la mettre en place… c'est parfois difficile, parce que je fonctionne fort à… m'impliquer à moitié, ce n'est pas moi ! Alors il faut toujours faire attention.

Angela : Est-ce que pour vous le travail est aussi important que votre vie privée ? Ou pas nécessairement ?

Catherine : Alors, non. Si je prends beaucoup de recul, si je prends le temps de me poser, très clairement ma famille est prioritaire, c'est l'essentiel pour moi et les relations familiales… mais régulièrement, il faut que je me rappelle à l'ordre parce que je m'investirais comme dans la famille

dans mon travail. Mais c'est vraiment quelque chose de difficile. Parce que vraiment, surtout la deuxième société, c'était une société familiale, donc il y avait un esprit famille. Et ici, on est une équipe où on s'entend tous très bien. Donc, il faut toujours faire attention à ne pas s'impliquer trop émotionnellement au niveau du travail. Il faut se rappeler que c'est un travail, c'est pour un temps de la vie et ce n'est pas la famille et ses fondements.

Angela : Est-ce que vous estimez qu'il faille complètement séparer le travail et la vie privée ou qu'il y a des ponts entre les deux ?

Catherine : Alors … Dans un premier temps, je n'aurais pas séparé beaucoup, malgré que c'était quand même un peu séparé, parce que je n'aime pas trop parler de ma vie privée au boulot. Mais plus j'avance et plus je vois qu'il faut séparer.

Angela : Dans quelle mesure estimez-vous qu'il faille séparer ?

Catherine : On peut avoir des contacts, ça n'empêche pas d'aller une fois au restaurant ensemble ou quelque chose comme ça, mais je pense qu'il est important d'avoir un sas et que bon par exemple, pour moi, le week-end, une fois que je rentre à la maison, plus de boulot. Même si avant ce n'était pas le cas, il faut que je me force à faire ça, des limites claires. Quand c'est la famille, c'est la famille et on ne parle pas boulot.

Angela : Vous évitez les interférences d'un milieu à l'autre ?

Catherine : Voilà. J'essaie dans la mesure du possible. Maintenant, je sais aussi que bon, on va faire le salon de l'emploi, ce sera un week-end et qu'on a besoin d'aide parce qu'on est une asbl donc probablement, je demanderai de l'aide à la famille, etc. Mais dans la mesure du possible, j'essaie de cloisonner, parce que j'estime que c'est important pour ne pas justement verser dans la sur-implication.

Angela : Puisque vous parlez du salon de l'emploi, est-ce que cela vous arrive de « ramener du travail à la maison » ?

Catherine : Alors, cela ne m'arrive plus. Avant mon burnout, ça arrivait, et je ne veux plus ! J'ai compris la leçon (rires).

Angela : Est-ce que cela vous arrive de faire l'inverse ? C'est-à-dire de traiter des affaires personnelles au travail ? A l'improviste par exemple.

Catherine : Alors… avant, jamais. Maintenant, ici, ça m'arrive, oui. Mais toujours en accord avec le travail. Parce que je suis quelqu'un d'assez droit, pour moi, quand on est au travail, on est

payé pour le travail, on n'est pas payé pour faire des choses personnelles. Donc, par exemple des gens qui consultent leur Facebook, etc. ça me dérange. J'estime que ce n'est pas le lieu pour le faire, il y a un temps pour tout et je pense que, sauf circonstances exceptionnelles, ça doit rester comme ça. Donc, franchement, j'évite. C'est quelque chose que je ne fais plus parce que j'étais trop consciencieuse. Comme j'ai un côté très consciencieux, très perfectionniste, il y a toujours moyen de mieux faire et je pourrais toujours ramener du travail à la maison, et là c'est une limite que je me suis posée en disant « non maintenant c'est terminé le travail à la maison. Tu as tes heures au boulot, si tu n'as pas assez, c'est qu'il manque des heures pour le faire, c'est tout. » Parce que sinon, il y a toujours moyen.

Angela : Vous est-il déjà arrivé de devoir quitter le travail plus tôt pour raisons familiales ?

Catherine : Oui, ça m'est arrivé. À mon premier boulot, j'étais vraiment très mal avec ça. Enfin, ce n'est pas le tout premier boulot. En fait, le tout premier, ça a duré deux ans, la société a fait faillite … c'est un peu passé, même si je faisais des erreurs à ce moment-là puisque c'était une gestion à l'américaine donc c'était « tant que ton travail n'est pas fini, tu travailles » donc j'ai perdu dans la faillite des mois de récup à reprendre et des choses comme ça. Mais ça ne m'a pas servi de leçon, il a fallu la suivante !

Angela : Quand il y a des interférences qui arrivent, est-ce que cela vous affecte ?

Catherine Mme A : Oui. Clairement. J'ai toujours au fond de moi un « sentiment de culpabilité » que maintenant j'arrive à identifier et à mieux raisonner parce que d'un autre côté je suis là plus tôt tous les matins et donc je me dis qu'au final, c'est un équilibre à trouver et un accord à trouver et voilà, ça va mieux. Je ne dirais pas que c'est complètement passé, donc très clairement quand j'ai un rendez-vous j'essaie toujours de le mettre pour qu'il empiète le moins possible sur ma vie professionnelle. Quand je ne sais pas faire autrement, c'est comme ça. Mais j'ai toujours un petit sentiment de culpabilité qui pointe et puis je me dis « non, non, tu ne dois pas ! » J'essaie de le faire taire.

Angela : Donc vous raisonnez pour l'atténuer ?

Catherine : Voilà, pour atténuer ce sentiment de culpabilité. Comme dans la maladie de toute façon. Parce que je n'ai pas tendance à demander un certificat médical…, je n'ai pas tendance à prendre un jour de congé, donc c'est vraiment un combat contre moi-même pour arriver à faire ce qu'il faut pour moi-même aussi. Pour dire « maintenant stop et il est temps d'arrêter. » Je perçois mieux les signaux qu'avant, mais ce n'est pas encore…

Angela : Que faites-vous pour mieux percevoir ces signaux ?

Catherine : Bon, j'ai suivi une psychothérapie, ça très clairement. Au moment de mon burnout. Et donc, comme je dis je suis toujours suivie, je tiens à maintenir ce suivi, ce garde-fou. Et puis bon, j'ai appris à reconnaitre certains signaux physiques qui me disent « maintenant, stop ». Je m'écoute plus. Je m'observais, mais ce n'était rien, ça allait passer et on pouvait quand même continuer, c'était juste… Et maintenant, je me dis, « ça s'est répété une ou deux fois, fais attention… Tu sais ce que tu as payé la dernière fois, donc prends des mesures pour. Si ça se répète, ce n'est pas normal. » Par exemple, une migraine, ça peut arriver, mais si on commence à avoir des maux de tête à répétition, il faut se dire qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas bien.

Angela : Et là vous mettez des choses en place ?

Catherine : Oui, là j'essaie vraiment de mettre en place des choses. Comme : demander des jours de congé, comme prendre plus de temps pour moi à ce moment-là. Dire autour de moi que j'ai besoin de me retrouver moi et voilà.

Angela : Est-ce que cela vous arrive d'être surchargée ? Que ce soit à la maison ou au travail ?

Catherine : Alors… oui, ça m'arrive, mais de moins en moins souvent. Et c'est l'un des signaux en fait. Si je me sens surchargée, c'est un des signaux de me dire « maintenant, pose-toi, qu'est-ce qui est important, qu'est-ce qui est urgent ? Qu'est-ce qu'on peut laisser tomber ou postposer ? » Donc, s'arrêter, prendre du recul et se dire que telle ou telle chose si ce n'est pas fait ce mois-ci, ce n'est pas grave, alors que ça oui c'est urgent. Donc, poser les choses pour se donner les moyens de faire ce qui est urgent et puis demander de l'aide s'il le faut.

Angela : Est-ce que cela vous arrive d'avoir des débordements de temps ? Quand vous êtes surchargée par exemple, que vous partiez plus tard du travail alors que ce n'était pas prévu, ou à l'inverse que vous devez rentrer plus tôt à la maison ? Ou encore, des débordements de rôle, par exemple que vous parlez à votre famille comme à des bénéficiaires, etc…

Catherine : Je dirais que cela m'arrive de moins en moins souvent. Maintenant, cela peut toujours arriver, mais je pense que de moins en moins souvent. Mais ponctuellement oui. Très clairement, organiser le salon de l'emploi, à mon avis il y aura des jours où on ne va pas faire notre horaire normal… parce que dans les derniers jours il faudra. Maintenant, on essaie de prendre nos dispositions pour que cela arrive le moins possible. Et je pense que ponctuellement cela peut s'accepter, mais cela ne doit pas devenir la règle. Cela doit rester quelque chose d'exceptionnel.

Angela : Est-ce que vous avez un feedback de votre entourage par rapport à la manière dont vous conciliez l'organisation de votre vie privée et de votre vie professionnelle ?

Catherine : Disons qu'on me dit très efficace et très organisée … Mon mari, depuis mon burnout, mais déjà un peu avant mon burnout, il me mettait des alertes et ça je ne les entendais pas. Mes filles aussi me mettaient des alertes que je n'entendais pas du tout. Maintenant, de temps en temps aussi il me dit aussi que c'est souvent plus de l'implication émotionnelle, quand ils sentent que je suis trop affectée par quelque chose, alors là ils me demandent si je ne m'implique pas trop… Et donc, j'essaie d'entendre. Maintenant, au niveau professionnel, le feedback il est toujours tout positif, j'ai toujours des feedbacks positifs, je n'ai jamais eu de feedback négatif, quelque part parce qu'au boulot pour moi tout doit être parfait.

Angela : Lorsque vous êtes impliquée émotionnellement, comment faites-vous pour reprendre une distance si cela devient nécessaire ?

Catherine : Il y a eu, depuis que je donne les cours d'orientation, parce que c'est vraiment là je pense où j'ai le plus parfois d'implication émotionnelle, notamment je vais voir la psychologue, parce que par exemple j'ai eu à faire à un manipulateur pervers dans un groupe, que là moi je sentais la peur, mais je ne savais pas définir pourquoi j'avais peur de cette personne, je n'arrivais pas à mettre les mots. Tout ce que je pouvais dire à mes collègues c'était « je ne le sens pas, il me fait peur … » et donc, dans un premier temps j'avais essayé de demander l'avis de mes collègues, pour voir si c'est moi ou pas. Et puis là, clairement, je suis allée demander un avis professionnel, qui m'a dit comment agir et puis j'ai agi de manière à arrêter le… maintenant, dans la plupart des cas, ce que j'essaie de faire, c'est de relativiser les choses, et puis je vais à des formations aussi. Donc, par exemple, j'ai été à une formation « accompagner sans s'épuiser » et donc parfois je reprends ces choses, je relis, et je me repose les questions : « est-ce qu'on est bien dans ce cadre-là ? Est-ce que tu ne vas pas trop loin ? » Quand je sans qu'émotionnellement ça devient trop intense, j'essaie vraiment de prendre le recul et d'analyser la situation sans émotion, en essayant de me couper un peu des émotions, pour pouvoir analyser.

Angela : Est-ce que vous vous mettez des limites claires dans la relation avec les stagiaires ?

Catherine : Alors, je pose les limites dès le départ de la formation. Dès le début de la formation, on établit en groupe une charte, dans laquelle je leur explique bien que je suis là en tant que facilitatrice, pour les aider, mais que je ne ferais pas à leur place et que je n'ai pas la solution et je n'ai pas le métier sur le bout du doigt pour leur dire « tu vas faire ça ». C'est un travail sur eux-mêmes, cela dépend d'eux-mêmes, de leur implication … Alors, on travaille en collaboration, mais

je ne me sens pas responsable s'ils ne trouvent pas leur métier, s'ils ne se sont pas impliqué un minimum. Maintenant, toute la difficulté est justement d'arrêter l'implication à temps, de ne pas se sentir obligé d'en faire plus et de se dire à un moment … On a tendance quand quelqu'un ne trouve pas, ne voit pas bien, ne trouve pas son stage, etc. à vouloir continuer, mais il faut se rendre compte qu'à un moment la personne elle n'est pas prête et elle n'est pas prête à entendre ce qu'il y a derrière. Et ça c'est difficile évidemment puisqu'on a des comptes à rendre au Forem, au CPAS, et bon, quand même, pas une obligation de résultat, mais quand même une responsabilité quant aux résultats. Et donc, c'est difficile de se dire à un moment, il faut arriver à se dire « là stop, j'ai fait tout ce que je pouvais, j'ai mis en place plein d'outils, il ne veut pas saisir les outils, il ne veut pas saisir la main tendue, ce n'est plus de mon ressort, je ne saurais plus faire plus. » Et c'est là qu'il faut se dire « ok, tu as tout fait. » Savoir dire « honnêtement, si tu analyses la situation, tu as tendu les perches et voilà ». Et c'est tout l'enjeu … et quand on est fatigué ou plus fatigué, on aurait tendance à plus se faire prendre émotionnellement, et c'est à ce moment-là qu'il faut se dire « ok, j'ai besoin de repos, de souffler » et pouvoir faire appel à l'équipe pour dire « là, venez m'aider, je n'en sors plus ! »

Angela : Est-ce que cela vous arrive de vouloir consacrer plus ou moins de temps à un des domaines de votre vie et à ne pas pouvoir le faire à cause de vos responsabilités ?

Catherine : Alors, … Oui. Je dois être très attentive à garder du temps pour moi et des moments vraiment de déconnexion, où je ne suis pas en train de m'occuper de quelqu'un. Que ce soit du travail ou à la maison, à faire plaisir à quelqu'un, à aider quelqu'un … Je dois réellement et régulièrement me dire « maintenant stop, c'est le moment de penser à toi » et donc par exemple, une des solutions que j'ai trouvées, c'est de m'éloigner quelques jours, seule pour vraiment retourner sur mon rythme, mes besoins, et voilà.

Angela : Est-ce que vous avez des activités extra-professionnelles ?

Catherine : Oui, bien sûr. Je fais du sport, je vais marcher, je vais nager toutes les semaines, je fais du yoga. Ça, j'y tiens beaucoup. Bon, j'aimerais pouvoir ajouter une activité créative à tout ça parce que j'adore aussi ce côté-là, mais bon … je n'ai pas le temps et il y a des choses sur lesquelles je me dis que bon tant pis il faut faire l'impasse, je ne saurais pas. Surtout que de nature j'aime apprendre, je suis curieuse … Donc oui, si je veux je me remplis trois vies (rires !).

Angela : Est-ce que ces activités contribuent à maintenir pour vous une sorte d'équilibre ? Ou parfois, elles sont vécues comme des choses en plus à gérer ?

Catherine : Alors, c'est là qu'il faut le sentir et que c'est difficile. Je vous avoue que c'est quelque chose de difficile, parce que en fait… le yoga oui, ça m'apporte beaucoup et là c'est quelque chose sur laquelle je ne transigerai pas. C'est un enrichissement, vraiment. La marche, en général, aussi, parce qu'on vide la tête. Maintenant, quand je vais nager, c'est plus pour avoir le côté défoulement et maintien d'une certaine forme physique, mais parfois ça peut devenir une charge, parce que la fatigue est là. Et c'est là qu'il faut arriver à sentir que ça devient plus une fatigue qu'un bénéfice. Et c'est ça qui n'est pas toujours facile parce que vous avez la pression sociale de « il faut être en forme, il faut garder la ligne, etc. » et là il faut se battre contre soi-même.

Angela : Donc vous diriez qu'avoir plusieurs activités peut avoir un impact positif comme négatif ?

Catherine : Oui. Donc, il faut garder toujours un juste milieu et le réajuster régulièrement. La semaine passée, par exemple, avec les chaleurs, etc., je sentais la fatigue et je me suis dit « je ne vais pas nager, c'est de trop, il faut que j'arrête ».

Angela : Permettre que cela reste un loisir et pas une obligation ?

Catherine Mme A : Voilà oui.

Angela : Et par contre, les activités qui vous permettent réellement de maintenir un équilibre, elles sont essentielles et vous ne les enlevez pas ?

Catherine : Non. À un moment, je les enlevais, au moment de mon burnout, soyons clairs, je n'avais plus grand-chose à côté, parce que la tendance que j'ai c'est à me dire « c'est le boulot avant le loisir, il faut assurer le travail avant le loisir. » Sauf que, quand on commence à couper dans tous les loisirs et tous les moments pour soi, on accumule de la fatigue émotionnelle, nerveuse, etc. qui fait qu'on ne devient plus efficace, et c'est cet équilibre qu'il faut arriver à maintenir. Mais c'est un défi tout le temps ! Il faut le sentir, il n'y a rien à faire.

Angela : Est-ce que, par exemple, il y avait un événement négatif au travail, le fait d'avoir le yoga ou la marche va vous aider à gérer et à être plus en forme, pour que cela impacte moins la vie à la maison ?

Catherine : Oui, tout à fait. Très clairement, parce que cela permet aussi de sortir de l'émotion directe et de vider toute cette émotion, de laisser le mental se déconnecter. C'est vraiment ça.

Angela : Si vous deviez lister tout ce que vous mettez en place pour maintenir votre bon équilibre vie privée/vie professionnelle, qu'est-ce que vous me diriez ?

Catherine : Ce n'est pas évident ! Pour maintenir l'équilibre… il faut d'abord je pense avoir un travail défini, pas trop flou au niveau des tâches à faire, ou bien s'il y a une modification, une redéfinition des tâches à faire. Parce que, quand on n'a pas un travail bien défini, et qu'on a un esprit proactif comme le mien, on va chercher à aider partout où on peut, à prendre plus de responsabilités, et donc là il faut vraiment mettre une limite bien définie. Il faut des temps réservés pour la famille, vraiment. Mais alors vraiment à la famille et ne pas mélanger non plus, amis, etc. Il faut vraiment des temps familiaux « profonds », vraiment consacrés à la famille et puis des temps pour soi. Il faut ces trois pôles, je pense, pour arriver à un équilibre, et il faut équilibrer ces trois pôles pour pouvoir. Alors, bien sûr, cela peut être mouvant, parce que oui, il peut y avoir une urgence dans la famille ou des choses comme ça, et c'est chaque fois plus sur ce côté-là, mais ce n'est pas grave, je compenserai sur l'autre côté et trouver cette forme de fluidité dans les différents pôles de sa vie finalement.

Angela : Est-ce que vous trouvez que votre organisation crée un espace favorable à une bonne conciliation vie privée/vie professionnelle ou pas nécessairement ?

Catherine Mme A : Alors, maintenant, oui.

Angela : Qu'est-ce que vous mettez en place pour permettre cela ? Un horaire flexible par exemple.

Catherine : Alors, non. Ici on n'a pas vraiment d'horaire flexible au sens flexible. Normalement, on a une heure d'arrivée et une heure de départ. Mais, on a un accord de principe, où tout le monde, si on a besoin, on demande au coordinateur et on prend le temps dont on a besoin. Maintenant, cela fonctionne très bien, pour avoir vécu dans deux asbl différentes, cela fonctionne très bien quand on va dans le même dans et qu'on est en confiance. Maintenant, évidemment, dès qu'on a quelqu'un qui abuse, cela peut déstabiliser tout un groupe. Je l'ai vécu dans l'autre asbl, ça a été une catastrophe et ils sont très loin et c'est en partie pour ça que j'ai changé. Parce que la différence est qu'ici il y a une confiance réciproque et donc voilà, je sais que j'ai besoin de ça et que je peux le demander et j'y vais. Et à l'inverse je respecte. On nous a dit « les règles du jeu ont changé, il va falloir s'investir dans d'autres choses » et bien je le fais. Ce n'est peut-être pas mon boulot premier, ce n'est pas ce que j'aime le mieux faire, mais voilà. C'est un juste retour, dans les deux sens.

Angela : Et la cohésion de groupe ?

Catherine : Elle est très importante pour permettre de collaborer et de s'arranger entre nous. Je pense que c'est le plus difficile à trouver. Dans le milieu du travail, c'est le plus difficile à trouver

finalement. La cohésion de groupe, le respect mutuel des besoins de chacun… c'est quelque chose, quand vous l'avez, il faut vraiment en profiter parce que c'est très rare et ce n'est pas forcément dans le social que ça fonctionne le mieux, comme on pourrait le penser. Parce qu'on a tellement de visions différentes, des contingences financières, on est toujours à la limite au niveau financier, donc c'est toujours une certaine tension dans le personnel, qui n'est pas due à l'équipe elle-même, mais qui est imposée par l'extérieur et qu'il faut pouvoir gérer ensemble.

Angela : Il faut aussi avoir conscience des enjeux économiques ?

Catherine : Bien-sûr, je pense. Je pense que le grand avantage qu'on a ici, c'est qu'on a une direction qui nous met au courant de tout, donc on met tout à plat. Et donc, par exemple, pour garder une collègue, on a décidé tous ensembles qu'on laissait tomber nos chèques repas et notre prime de fin d'année pour qu'elle reste avec nous. Alors, c'est une concession qu'on peut faire, mais il faut que la direction soit d'accord avec ça aussi. Parce qu'il ne faut pas qu'elle pense que, or c'est ce qu'il se passe au niveau des ministères, s'ils fonctionnent bien sans ça, c'est qu'ils n'en ont pas besoin. Et donc ça s'installe sur le long terme. Donc il faut vraiment avoir conscience que c'est un sacrifice qu'on fait, mais qu'il y a des limites et que voilà c'est temporaire, c'est pour passer le cap ici, et on espère que l'année prochaine ça va se régulariser.

Angela : Donc, avoir une bonne cohésion d'équipe, une équipe qui se comprend, qui se respecte, qui communique, ça aide aussi dans une certaine mesure à avoir un bon équilibre ?

Catherine : Oui, bien sûr. Et je pense que ce qu'il faut pour maintenir ça c'est aussi avoir quelqu'un qui puisse faire, parce que je l'ai vécu dans l'autre asbl, il faut quelqu'un qui puisse mettre les choses au point et qui puisse à un moment trancher et prendre les décisions. Parce que, dans le social, ce qu'on a beaucoup aussi c'est que oui, « on est social, on est social », mais il faut comprendre qu'il y a des exigences décrétales, ministérielles, auxquelles la direction est confrontée et qu'elle ne peut pas faire contre. Et ça, s'il n'y a pas une compréhension mutuelle et un dialogue à ce niveau-là, c'est la catastrophe. Ce n'est pas évident à mettre en place. Il faut vraiment un dialogue dans les deux sens et comprendre que chacun a des exigences et des limites de manœuvre. Dans les deux sens.

Angela : Comment dériveriez-vous votre équilibre vie privée/vie professionnelle ?

Catherine : Il faut avoir des engagements clairs des deux côtés et des limites claires des deux côtés. Donc, ok je m'engage dans un boulot pour ce boulot déterminé, pour ces heures déterminées, et pour ces tâches. Et, dans la vie privée, pouvoir dire ok quand je suis au boulot je suis au boulot, mais je suis tout à ma vie privée quand je suis dans ma vie privée, et tout ce temps-là je le consacre

à la vie privée et je ne mélange pas. Je pense que le gros danger qu'on a aujourd'hui, c'est d'avoir ces interruptions tout le temps entre les différentes sphères, qui font que les idées sont beaucoup moins claires et qu'il faut compartimenter pour s'en sortir. Parce que je ne crois pas aux gens qui gèrent leur vie, une partie de leur vie privée au boulot et puis qui reprennent le boulot, ce n'est pas sain sur le long terme, cela amène des fatigues émotionnelles et intellectuelles supplémentaires et des malentendus possibles qui font que c'est dangereux, c'est jouer avec le feu. Donc pour moi, clairement, compartimenter je pense que c'est important. Pouvoir expliquer à sa famille que quand on est au boulot, c'est le boulot et ce n'est pas le moment de m'appeler parce qu'il n'y a pas de pain aujourd'hui, etc. Une urgence ou un imprévu c'est toujours possible, mais ça ne peut pas devenir une habitude.

Angela : De la même façon, s'il y a du sur-travail ?

Catherine : Voilà. Et quand on est dans une chose, se consacrer à ça. Ça, ça vient peut-être aussi de la pleine conscience, parce que j'en ai fait aussi. Mais se consacrer à la chose. Je crois qu'un des gros soucis, c'est la concentration sur la tâche. Pas forcément la pleine conscience, mais la concentration. Si vous avez, par exemple au boulot, si vous avez vos mails qui arrivent et que vous vous interrompez toutes les 2 minutes pour faire les mails, etc. c'est très fatigant pour l'esprit. Il faut se dire, les mails, je les regarde au matin, je les traite début d'après-midi, je les regarde une dernière fois un peu avant de partir, mais c'est tout. Et ne pas continuellement changer de tâche, il faut parfois se concentrer sur ce qu'on fait. On est plus efficaces, je pense, et c'est beaucoup moins fatigant, et pour l'esprit, et émotionnellement.

Angela : Comment décririez-vous un déséquilibre ou un manque d'équilibre vie privée/vie professionnelle ?

Catherine : Moi je pense que c'est quand on mélange, c'est déjà une chose, quand on mélange un peu tout. Et quand on a trop de pression au niveau professionnel et qu'elle commence à empiéter sur la vie privée. Et que les émotions rejaillissent… Enfin, je pense, pour moi, que les émotions du travail ne doivent pas rejaillir sur la vie privée et inversement. Ce n'est pas évident, parce qu'il est clair que s'il arrive quelque chose d'important dans la vie privée, ne pas ramener ça au boulot… bah on vit avec ! Mais, essayer d'éviter le plus possible.

Angela : Est-ce que, hypothétiquement, cela vous arrive, si vous avez un événement difficile dans la vie privée, le fait d'aller au travail, est-ce que ça vous aide à aller mieux ?

Catherine : Oui, ça peut aider. Parce qu'on change d'univers. Il peut y avoir un enrichissement d'une sphère sur l'autre, tout à fait. Et ça, certainement, ça aide à changer les idées. Le temps que

l'émotionnel se calme, on se recentre sur quelque chose de pratico-pratique et ça permet d'en sortir. Maintenant, on n'y arrive pas toujours.

Angela : Cela dépend des difficultés rencontrées ?

Catherine : Oui, ça, c'est sûr. Mais je pense que oui, très clairement, ça aide. Mais dans tous les domaines, en fait, c'est changer les idées à ce moment-là.

Angela : Est-ce que ça vous arrive, si vous avez un problème particulier, au matin d'en parler un peu avec vos collègues ?

Catherine : Alors, ça m'arrive oui. Quand je ne sais vraiment pas… Je ne suis pas d'un naturel à vouloir le faire, mais ça m'arrive parce qu'on partage quand même. Mais je ne veux pas aller trop loin, parce que j'ai connu des endroits où on partageait et puis quand ça ne va plus au niveau professionnel pour raison X, Y, tout à fait extérieur, etc. On se dit « oh, j'ai dit ça et ça et je ne vois plus ces gens-là… » et voilà.

Angela : Est-ce qu'à la maison vous le faites aussi ? Si vous rencontrez une difficulté ?

Catherine : Alors, parfois, mais j'essaie de le faire le moins possible. Pour ne pas ramener les problèmes de boulot à la maison. Je préfère encore aller marcher, prendre une feuille et écrire, et essayer de ne pas ramener ça.

Angela : J'ai fini avec mes questions. Est-ce que vous voudriez ajouter un commentaire par rapport à la discussion que l'on vient d'avoir ?

Catherine : Je voudrais juste que vous me réexpliquiez votre mémoire, parce que ça m'intéresse !

2.1. Entretien 2

Charlotte

Angela Africano Cabral : Je vais commencer par vous demander votre âge ?

Charlotte : J'ai 34 ans.

Angela : Est-ce que vous pouvez me présenter un peu votre parcours scolaire et professionnel ?

Charlotte : Oui. Ça va déjà être assez long quand même, c'est un petit peu particulier ! Donc, je viens donc de Charleroi à la base, après j'ai été du côté de Hannut, donc je suis passée d'un milieu urbain à un milieu rural, au point de vue des études aussi. Après, j'ai fait institutrice primaire, mais je n'ai pas terminé mon cursus. Donc, j'avais eu mon CESS en sciences fortes, je voulais faire la biochimie, mais je n'ai pas eu le soutien nécessaire pour commencer des études universitaires. Et ça m'est resté un petit peu en travers de la gorge… Donc, j'ai fait institutrice primaire, mais je n'ai pas terminé mon cursus, j'ai abandonné en fin de 2ème. Après, je me suis dirigée vers l'herboristerie, via l'IFAPME, j'étais en convention de stage en herboristerie du côté de Liège je suivais les cours, et à Huy, je travaillais, mais j'ai travaillé aussi à Woluwe, à Wavre, enfin ils avaient plusieurs magasins dans cette boîte-là donc du coup je me suis un peu baladée. Donc, ça j'ai terminé j'avais 21 ans et à 21 ans pile en même temps j'achetais une maison de commerce et j'ai ouvert ma propre herboristerie. Donc j'ai été herboriste pendant 5 ans, indépendante en temps plein, seule. J'ai eu une réalité qui s'est imposée à moi par rapport à la viabilité comptable de l'affaire et j'ai stoppé mon activité pour avoir un job de délégué médical. Ça ne s'est pas super bien passé, j'étais un peu trop honnête pour le métier ! Après, je me suis un peu baladée de job en job au total pendant 10 ans dans la vente. Après, j'ai voulu me relancer un défi, parce que je suis devenue veuve à l'âge de 30 ans et donc j'avais envie d'occuper mon esprit. Donc, j'avais fait un certificat d'aptitudes pédagogiques aussi entretemps en cours du soir, mais je me suis confrontée à la réforme des titres et fonctions et en même temps je suis devenue veuve. Donc, soit je refaisais une "qualif" en vente, pour simplement avoir le titre que je pouvais lier avec mon CAP, soit, je me lançais un plus haut défi, ce que j'ai fait. J'ai donc commencé à l'Université de Namur en Sciences économiques et gestion, en cours du soir. Après, j'ai donc eu mon BAC il y a 1 an maintenant, et ici, j'ai trouvé mon boulot de formatrice en technique de vente à l'asbl en février. Donc, je n'ai eu qu'un seul groupe, mais en même temps, je continuais pour avoir un Master en économie en cours du soir également, toujours à l'Université de Namur. Donc voilà, et je viens d'avoir mon Master.

Angela : Du coup, quelle est votre situation familiale ?

Charlotte : Je vis seule, enfin j'ai 3 chats (rires !)

Angela : Pourriez-vous me décrire en quoi consiste votre travail de formatrice ici ?

Charlotte : Dispenser des cours de technique de vente, c'est-à-dire … Quand je suis arrivée ici, il n'y avait pas vraiment de cours à disposition donc j'ai du le créer, mais je l'ai vraiment créé en fonction du référentiel de l'Interfédé et donc par rapport à tous les indicateurs qui étaient à mettre en place dans le cours et pour les compétences qui devaient être acquises par rapport aux stagiaires. Donc, ça passe un petit peu par tout. Pas spécialement les différentes techniques de vente, mais évidemment comment mettre en valeur un produit et tout ça, mais surtout moi je m'attarde fort à la relation à instaurer avec la clientèle, qui doit être finalement très personnalisée, parce qu'on est tous uniques et qu'on ne va pas spécialement aimer l'attitude du vendeur type, ce n'est pas un carcan. Je ne fixe pas les stagiaires dans un carcan, je leur explique vraiment comment essayer de déceler le besoin du client, quelle que soit sa demande, comment l'aborder, s'il est plutôt timide, s'il est plutôt stressé, etc. Vraiment, en fonction des émotions qu'on peut déceler aussi chez le client. Et alors, ce n'est pas du tout dans le référentiel, mais je trouve que c'est super important, de respecter la loi, et donc je ne m'attarde quand même pas mal aussi à tout ce qui est pratiques déloyales, autant agressives que trompeuses, et évidemment en ayant eu des cours de droit économique, je les ai revus pas mal et donc je les fais plancher là-dessus par deux et je leur fais imaginer des pratiques déloyales qui pourraient avoir lieu dans la vente, en fonction de chaque loi. Et donc, une journée type ce serait : arriver ici à 8h30, commencer à donner cours à 9h, arrêter à 16h30 et moi je repars à 17h. Mais heureusement ce n'est pas toute la semaine non-stop, donc ça laisse le temps pour faire évidemment les correctifs, continuer la préparation du cours, imaginer au point de vue pédagogique comment on va amener tel ou tel sujet, collaborer aussi avec mes collègues pour pouvoir discuter de l'un ou l'autre qui a des difficultés, etc. parce qu'on a des groupes qui sont vraiment fort hétérogènes au point de vue des prérequis ; il y en a qui viennent de professionnel, il y en a qui n'ont pas leur CESS, il y en a qui au contraire l'ont et ont même déjà commencé des études supérieures … donc voilà, il faut jouer la carte de la collaboration et d'une cohésion de groupe qui est super importante pour qu'il n'y ait pas de jugement, qu'il y a toujours du respect entre eux, et voilà.

Angela : Quelles sont, selon vous, les compétences que demande ce métier ? Les exigences, en termes de connaissances, que ce soit pratique ou social…

Charlotte : D'un point de vue social, comme tous les métiers qui touchent à l'enseignement, je pense que ça doit être vraiment une vocation quand même et d'avoir vraiment le feeling de pouvoir aborder tout le monde dans le respect, c'est vraiment une valeur fondamentale à prôner je trouve dans l'enseignement. Mais aussi, de savoir vulgariser la matière. Donc, bien connaître sa matière évidemment, c'est un fameux atout, mais pouvoir la vulgariser, c'est super important, d'autant plus quand on a un groupe pour lequel on doit différencier les méthodes.

Angela : Est-ce que vous diriez que la personne que vous êtes au travail diffère de la personne que vous êtes hors travail ?

Charlotte : Pas tant. Beaucoup moins que dans le domaine de la vente par exemple. Parce que c'est vrai qu'on doit avoir une casquette de formateur et se mettre dans le rôle de formateur, c'est un petit peu comme si on était sur une scène avec une petite pièce de théâtre à jouer ! Mais c'est beaucoup moins flagrant que dans la vente et ça c'est plus agréable finalement. J'essaie de rester assez authentique et assez transparente par rapport à la personne que je suis aussi, mais aussi pour instaurer un climat de confiance, mais simplement parce que j'ai du mal à faire autrement, voilà !

Angela : Et votre travail ne requiert pas non plus que vous fassiez autrement ?

Charlotte : Oui, c'est ça. Mais ça dépend comment on le vit et la manière avec laquelle on a envie d'enseigner. Parce qu'il y a autant de types d'enseignement qu'il y a d'enseignants. Mais il y en a qui sont vraiment super différents dans la vie privée et qui se mettent encore plus dans un rôle. C'est vraiment en fonction du caractère de chacun. Et puis, en fonction du groupe aussi qu'on a en face de soi. On ne sait pas toujours être à 100% à l'aise avec tout le monde. Parfois ça ne colle pas et à ce moment-là il faut que ça reste quand même le plus professionnel possible.

Angela : Dans quelle mesure est-ce que votre travail est important pour vous ?

Charlotte : J'ai l'impression que c'est un peu comme une mission d'aider, de motiver, de rendre aux stagiaires plus d'ambition. D'ailleurs, j'étais super fière sur le groupe que j'avais ici qui était assez jeune, ils allaient de 19 à 41 ans, mais la moyenne tournait quand même sur les 23-25 ans. Et donc, il y en a quand même 8 sur les 12 qui veulent reprendre des études ou en tout cas se relancer vers d'autres sphères, ou approfondir la matière, etc. Ça s'est remotivé, redonner de l'ambition et puis montrer qu'à n'importe quel âge et dans n'importe quelle situation on peut s'en sortir. Ici, en Belgique, en plus on a la chance de pouvoir être boursier, donc il faut en profiter.

Angela : Est-ce que vous avez une différence d'importance entre votre travail et votre vie privée ? Du point de vue de l'investissement. Par exemple, ce qui reste le plus important est ce qu'il se passe à la maison.

Charlotte : Oui, je suis de cet avis-là. Parce que, comme j'ai été indépendante pendant 5 ans, je me suis rendu compte aussi que vraiment, s'oublier dans le travail, c'est très vite fait et puis on peut payer sa cher. Donc oui, je mets aussi la priorité sur la vie privée et sur mon bien-être.

Angela : Le travail reste quelque chose d'important ? Ou c'est juste un besoin financier ?

Charlotte : Non, je n'aime pas avoir un job uniquement alimentaire. J'ai eu des jobs uniquement alimentaires et finalement je ne m'y sens pas bien, je ne m'épanouis pas, donc… C'est pour ça que j'ai vraiment travaillé sur une réorientation professionnelle pour pouvoir récupérer un boulot qui me passionne et dans lequel je m'épanouisse.

Angela: Est-ce que vous estimez qu'il faille séparer le travail et la vie privée ? Ou ce sont des milieux qui peuvent s'inter-mélanger ?

Charlotte : ça peut. Mais tout dépend d'un caractère à l'autre. Moi, je sépare bien les deux quand même. J'ai vu parfois des choses qui m'ont un petit peu choqué. Quand je travaillais dans la vente en grande distribution, j'ai travaillé avec un couple. Enfin, ils étaient des collègues directs, pas les patrons. Et ils commençaient à se disputer au boulot, etc. être 24h/24 ensemble, ça, je trouve que ça ne le fait pas. Ce n'est pas génial pour les collègues non plus de commencer à avoir des histoires privées au sein même du monde professionnel, qui ne regarde qu'eux… Donc voilà… ça peut créer des problèmes et je trouve que c'est important de bien scinder les deux pour justement pouvoir, quand on rentre chez soi, passer à autre chose et remettre la priorité sur ce qu'on fait à l'instant présent, pour soi et chez soi.

Angela : Et comment faites-vous pour séparer les deux ? Que mettez-vous en place ?

Charlotte : Déjà, c'est bête, mais un petit exemple, mon Facebook, je le garde pour moi, j'ai un pseudo dessus et je ne commence pas à inviter les collègues dessus quoi… Qu'est-ce que je fais d'autre… ? Je vais essayer de ne pas trop penser au travail quand je suis rentrée chez moi. Si j'y pense, je note l'idée pour le lendemain, et puis je le mets dans mon agenda pour le lendemain. Sinon, voilà, il faut bien s'entendre avec ses collègues évidemment, mais commencer à lier trop trop de liens, c'est aussi ouvrir la porte à finalement une dispute ou l'autre ou un petit conflit ou l'autre qui n'a pas lieu d'être et qui n'a pas sa place au travail. Donc je préfère bien séparer.

Angela : Vous parlez de noter quelque chose quand vous y pensez, est-ce que ça vous arrive de ramener du travail à la maison ?

Charlotte : Oui, ça m'arrive. Je suis assez perfectionniste, et donc du coup, si je n'ai pas eu le temps de terminer ça au boulot, voilà… Quand j'ai une idée en tête je ne l'ai pas ailleurs donc en général, je termine quand même ce que j'ai à faire pour que ce soit juste, pour que ce soit bien, que ça tienne la route. Si jamais ça doit arriver, et bien je le fais.

Angela : Donc c'est quelque chose de volontaire ? Ce n'est pas quelque chose que vous n'avez pas envie ?

Charlotte : Ah mais je trouve ça dommage ! Et je ne suis pas trop d'accord avec ça, mais je le fais… Et c'est vraiment super rare et ponctuel, j'essaie toujours de bien donner, s'il faut bien donner, pour ne pas ramener quoi que ce soit à la maison.

Angela : Est-ce que cela vous arrive, au contraire, de gérer des affaires personnelles au travail ? Si vous avez un coup de fil à donner, ou une situation à gérer ?

Charlotte : Et bien, je trouve que ça ne devrait pas trop arriver, mais en étant temps plein et ici. Enfin au départ quand je suis arrivée ici, ça n'arrivait jamais, je ne concevais pas ça. Et puis, finalement, le coordinateur est vraiment super gentil, les collègues aussi, j'ai été un peu obligée aussi de le faire pour l'une ou l'autre affaire qui m'est arrivée il n'y a pas longtemps. Donc, oui, ici je peux me le permettre, mais ça n'empiète pas non plus sur le travail. Il ne faut pas que ça empiète sur le travail du tout.

Angela : Ce genre d'interférences, que ce soit du travail à la maison ou de la maison au travail, est-ce que ça empiète sur votre humeur, votre disposition à travailler ou des choses comme ça ?

Charlotte : Évidemment, oui.

Angela : Est-ce que ça se fait de façon forcément négative ou ça se fait également de façon positive si vous avez une bonne nouvelle au téléphone ?

Charlotte : Oui, si c'est une bonne nouvelle au téléphone, ça va ! Mais c'est plus souvent de manières négatives évidemment… vu que j'aime bien d'avoir les choses séparées. Donc…

Angela : Est-ce que certains événements qui vous arrivent au travail vont vous impacter émotionnellement dans votre vie privée, ou avoir un impact qui dépasse le travail ?

Charlotte : Oui.

Angela : Et comment gérez-vous ce genre de situations ?

Charlotte : Je fonctionne fort à l'affect et c'est pour ça aussi que je voulais trouver un travail dans lequel je me sens bien, parce que, justement, ça va vraiment baliser un peu toute la manière dont je me sens de manière générale. Je gère ça en ajustant en fonction de mes besoins, de ce que je ressens. Si je ressens que c'est juste pour moi, et bien je continue dans cette voie-là. Si je sens que ce n'est pas juste, il faut que je réadapte.

Angela : Donc vous vous fiez à votre intuition ?

Charlotte : Oui.

Angela : Vous vous écoutez beaucoup de façon générale ?

Charlotte : Oui, je m'écoute beaucoup.

Angela : Est-ce que ça vous arrive d'être surchargée au travail ?

Charlotte : Ça ne m'est plus arrivé depuis longtemps. Ça m'est arrivé au début de donner la formation, mais voilà, j'étais un petit peu surchargée, pas très fort, mais ce n'est rien, j'ai ramené mes corrections à la maison et j'étais contente, c'était fait et au moins comme ça, ça tenait la route par rapport aux stagiaires et par rapport aux objectifs et au timing que je m'étais fixé aussi. J'arrive toujours bien à combler les trous, oui.

Angela : Donc ça a empiété sur votre vie privée, puisque vous avez dû ramener du travail à la maison ?

Charlotte : Sur mon temps privé, oui. Mais voilà, les chats ne m'en ont pas trop voulu ! (rires)

Angela : Est-ce que vous avez des débordements d'une sphère à l'autre ? Par exemple, ici on a parlé du temps qui a été pris, mais est-ce que vous avez d'autres types de débordements ? Par exemple, quelqu'un de votre entourage qui vous reproche de lui parler comme à un stagiaire, ou encore des tensions au travail qui ne vous quittent pas à la maison et dans votre vie sociale on va vous faire la remarque que vous êtes un peu tendue …

Charlotte : Si, c'est normal, d'un point de vue émotionnel… Je suis quelqu'un à la base d'hyperémotif et d'hypersensible et donc du coup, ce n'est pas toujours facile de pouvoir passer à autre chose. Mais bon, à partir du moment où j'ai des doutes sur le fait que mon emploi soit stable ou que je vais pouvoir passer à un autre CDD après le premier ou ce genre de choses, c'est normal aussi qu'il y ait des inquiétudes qui soient là et du coup j'en parle à mes proches et ils sont là pour m'écouter, pour me rassurer ou pour me donner d'autres perspectives aussi.

Angela : Donc, vous diriez que votre façon de gérer c'est d'en parler ?

Charlotte : Oui.

AAC : Est-ce qu'il y a d'autres choses que vous faites pour évacuer ?

Charlotte : Oui, de la natation, du vélo, de la marche, … ou des pâtisseries, c'est mon meilleur anti-dépresseur ! (rires) ou écouter de la musique…

Angela : Est-ce que vous avez un feedback de votre entourage par rapport à la façon dont vous conciliez vie privée/vie professionnelle ? Par exemple un collègue qui trouverait qu'on vous appelle souvent de la maison au travail, …

Charlotte : Dans ce sens là ce n'est pas arrivé, dans le sens trop d'appels ou ce genre de choses. Mais par contre, trop de pensées, oui. On m'a déjà dit « penses à autre chose, détends-toi, ça va bien se passer, de toute façon là tu es partie pour que la roue tourne dans le bon sens, aie confiance … » et après on arrive à parler d'autre chose.

Angela : Vous diriez que vous parlez beaucoup du travail à la maison ? Ou pas beaucoup ?

Charlotte : Si, j'en parle quand même beaucoup parce que c'est quand même très important pour moi. Je passe quand même la majorité de mon temps ici donc… Si ça va bien ou si ça va mal, c'est important d'en parler, je trouve.

Angela : Cela vous permet de garder un équilibre d'en parler ?

Charlotte : Oui. Je fonctionne comme ça.

Angela : Est-ce que ça vous arrive d'avoir envie de consacrer plus ou moins de temps aux activités que vous faites et de ne pas pouvoir le faire ? Par exemple, quand vous avez du finir du travail à la maison, est-ce que vous auriez aimé avoir le temps de le finir au travail, et ce, en contrepartie, les activités extraprofessionnelles que vous faites, le temps que vous passez au travail ne vous permet pas de faire tout ce que vous voulez comme vous le voulez ?

Charlotte : Oui, ça, c'est évident. Mais bon, je n'ai pas d'autre revenu que mon travail, donc c'est important de savoir payer mes factures, etc. donc …

Angela : Est-ce que cela vous frustre ou pas nécessairement ?

Charlotte : Non, je ne me sens pas du tout frustrée par rapport à ça. Enfin, je me sentais frustrée quand je mêlais et les études et le temps plein et du coup plus assez de temps pour mes activités

autres…. Mais bon, c'est un choix et bon c'est assumer son choix plus qu'autre chose. Et puis, d'un côté, quand on a du temps libre pour faire ces activités-là qu'on aime, on en profite plus !

Angela : Quand vous vivez des situations où vous êtes un peu surchargée de travail, est-ce que vous mettez en place des choses pour arriver à mieux concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ?

Charlotte : Les plannings, l'agenda… Essayer de respecter un maximum possible le planning et le temps accordé à chaque tâche. Parfois, travailler un peu plus vite, mais on sait pourquoi on le fait.

Angela : Est-ce que vous vous êtes imposé des limites claires par rapport au temps que vous investissez dans vos activités ? C'est-à-dire, le travail ne doit pas empiéter plus que 'ça' dans ma vie privée, ou même vous faites attention à la relation avec les bénéficiaires ?

Charlotte : Oui. Mais, je suis obligée, étant très sensible et fonctionnant quand même souvent dans l'affect, je suis obligée de poser des limites très claires. Donc, avec les stagiaires par exemple, je vous ai proposé le vouvoiement. En mettant à la base l'argument que c'était très important dans la vente de bien s'entraîner au vouvoiement, etc., mais c'était aussi pour que chacun garde son rôle. Moi je les vouvoie, eux me vouvoient, ok on s'entraîne au vouvoiement pour la vente, mais à côté de ça, on garde chacun sa place de cette manière-là.

Angela : Et au niveau émotionnel, est-ce que vous faites du suivi individuel avec vos stagiaires ?

Charlotte : C'est arrivé pour l'un ou l'autre, mais ça s'est bien passé. Ça n'a pas empiété sur la sphère privée, pas du tout. Puis, ne pas donner son numéro de GSM, ce sont toutes des règles sur lesquelles il faut vraiment être catégorique.

Angela : Est-ce que cela vous est arrivé d'être confrontée à des situations qui vous ont particulièrement touchées ? Dans la relation avec les stagiaires, ou leur vécu, d'avoir eu des stagiaires qui vous ont particulièrement émue, touchée, …

Charlotte : Oui, ça m'est arrivé. Et puis, ce n'est pas grave, ils ont compris aussi que j'étais parfois… Ils ont accepté aussi finalement que je pouvais être très sensible et il y a moyen d'en rire. Quand c'était mon premier groupe en plus, je leur ai dit à un moment, je leur ai fait une « déclaration » comme quoi, il n'y a rien à faire ils seraient toujours dans mon cœur, que c'était le premier groupe que j'avais et que je ne les oublierai jamais, que je trouvais que chacun d'entre eux était une très belle personne, et puis voilà. À ce moment-là, j'ai eu mes yeux qui se sont mouillés

un petit peu ! Je leur ai dit « on s'arrête là, je n'ai pas envie de me mettre à pleurer ! Mais comme ça vous savez, c'est dit ! » et puis je suis passée à autre chose. Il y a eu des moments plutôt d'individu à individu qui ont été aussi plus particuliers, des apartés. Et donc, là ce n'est pas toujours évident de bien garder sa place, mais comme j'ai travaillé dans l'herboristerie pendant pas mal d'années, et que j'étais en contact non-stop avec des gens qui avaient pas mal de problèmes de santé, ou qui venaient me demander de l'aide ou un conseil, parfois dans des états pas possibles, j'ai déjà préalablement appris à être plus assertive qu'empathique. Et ça, ça aide aussi.

Angela : Comment faites-vous lorsque vous êtes dans une situation où vous êtes un peu plus touchée avec l'individu pour garder une certaine distance ? Vous dites être plus assertive à certains moments, mais est-ce qu'il y a d'autres choses ?

Charlotte : Pour ne pas « pomper » les émotions de l'autre ? Avant, j'étais une vraie éponge en fait… et il y a un ostéopathe qui m'a dit un jour qu'une jolie manière d'essayer de se protéger comme ça des émotions des autres c'est de visualiser des genres de barrières Nadar, il y a des gens qui s'imaginent une bulle, mais moi je visualise bien les barrières Nadar, qui protègent bien ma zone intime. C'est ma « prison perso » ! (rires)

Angela : Et ça fait que, quand vous discutez avec les gens, visualiser ces barrières autour de vous…

Charlotte : Mais je n'ai plus vraiment besoin de le faire, ça vient automatiquement maintenant. C'est devenu un automatisme de protection.

Angela : Donc, vous arrivez à vous dire « ça je ne prends pas » ?

Charlotte : Oui, « ça ne m'appartient pas », ça appartient à l'autre. Et je l'entends et je le comprends et j'essaie de décoder le message aussi. Et puis, de décoder aussi, de savoir si c'est juste quelqu'un qui va m'expliquer ce qu'il ressent, m'expliquer ce qu'il vit, ou s'il y a une demande vraiment derrière. Mais ne pas aller directement dans le « je vais t'aider, je vais te sauver », parce que les gens se sauvent eux-mêmes avant toute chose. Donc, si je peux être utile ou donner des conseils ou même une piste de réflexion, je le fais directement. C'est sûr. Mais je ne prends pas sur moi.

Angela : Donc il faut avant tout identifier la situation ? Si c'est juste de l'expression ou si c'est une demande plus profonde ?

Charlotte : Oui. C'est très important.

Angela : Vous m'avez parlé des activités extra-professionnelles que vous faites. Est-ce que, selon vous, il y a un enrichissement de toutes vos activités, professionnelles ou pas, sur les autres sphères ? Par exemple, est-ce que faire de la natation quand vous avez eu une mauvaise journée de travail vous aide à aller mieux ou à vous vider la tête, ou inversement, si dans le groupe de marche il y a un petit conflit, le fait que ça se passe bien au travail va faire que vous n'allez pas trop y penser ?

Charlotte : En fait, je ne participe pas à des groupes du tout. C'est vraiment en solo que je fais ces activités-là. Donc, au point de vue interrelationnel, il n'y a pas grand-chose qui puisse influer l'un sur l'autre. Mais, par rapport à mon état émotionnel, ça oui. Énormément. C'est clair que monter sur mon vélo et commencer à donner des bons coups de pédale quand j'ai eu une journée un petit peu plus difficile ou un petit peu plus stressante, voilà ça me fait lâcher la pression quoi. Et puis alors, si j'ai pris pas mal de trucs sur le dos ou assumé beaucoup de choses, là c'est la natation qui va vraiment m'aider à me détendre…

Angela : Donc, vous faites une activité en fonction de l'état dans lequel vous êtes et de ce que vous avez besoin d'évacuer ?

Charlotte : Oui. Ça contribue vraiment à maintenir un équilibre. Et pareil pour la marche. J'ai tendance à faire les marches ADEPS, je vais d'office aller rechercher des coins boisés parce que je sais bien que de me balader vraiment avec un visuel vertical ça m'aide à me remettre bien droite, à bien respirer et à lâcher tout ce que j'ai sur le dos et aussi, ce que je n'arrive pas à exprimer ou ce qui finalement ne doit pas sortir ou ne vaut mieux pas sortir !

Angela : Et vous avez conscience des émotions, des choses que vous voulez exprimer, mais que vous ne devez pas exprimer ?

Charlotte : Oui.

Angela : Et vous les garder parce que votre milieu professionnel ne le permet pas ?

Charlotte : Oui, c'est pour ça, simplement. Et quand j'arrive à la maison, si je dois téléphoner à mon meilleur ami ou à ma maman, je téléphonerai à la bonne personne qui saura entendre et me dire ce que je dois faire ou simplement écouter.

Angela : Est-ce que vous essayez d'avoir conscience de l'état émotionnel dans lequel vous êtes de façon générale ?

Charlotte : Oui, parce que sinon je somatise.

Angela : Qu'est-ce que vous voulez dire par somatiser ?

Charlotte : Et bien… j'ai beaucoup fait par le passé de crampes et contractures musculaires, de tout ce qu'on peut somatiser en fait… Toutes les maladies peuvent venir de somatisations. Mais personnellement, c'était un urticaire nerveux, crampes et contractures musculaires, colite chronique nerveuse, douleurs musculaires, douleurs articulaires.

Angela : Donc c'est important que vous vous écoutiez et évacuiez ?

Charlotte : Oui, et à temps aussi !

Angela : Diriez-vous que votre organisation met en place un espace favorable à une bonne conciliation vie privée/vie professionnelle ?

Charlotte : Conciliation, oui. Séparation, non. On s'entend vraiment très bien, et tous les matins on passe le temps à faire des petits briefings même par rapport à la vie privée, cela peut rentrer aussi dedans, on essaie de manger toujours tous ensemble, de beaucoup dialoguer, c'est super important. Mais par contre, vis-à-vis de mon besoin d'avoir vraiment quelque chose de fort scindé entre le privé et le professionnel, là comme on est dans une petite équipe en plus, là il n'y a pas de choses qui sont mises en place pour bien séparer les deux. Maintenant, il n'y a personne qui m'appelle non plus à des heures pas possibles, ou le week-end ou des choses comme ça. À ce moment-là, quand on doit communiquer quelque chose à l'autre alors qu'il est en vacances, que c'est le week-end ou que ce n'est pas les heures de boulot, on s'envoie un texto, donc il n'y a pas du tout de « harcèlement » ! loin de là.

Angela : Et par rapport à l'organisation en termes de flexibilité ? En termes de s'il y a un souci et que je dois partir ? Je peux arriver entre telle et telle heure ?

Charlotte : Oui, et ça, c'est même d'ailleurs fort laxe. J'étais même vraiment super étonnée par rapport à ça. Bon, c'est la santé qui prime, c'est vraiment une priorité qu'on s'accorde. Et puis, on est tous en temps plein aussi, donc on sait bien que la vie fait que parfois on est obligés de faire l'entretien de sa voiture, ce n'est pas toujours possible le week-end non plus… Donc on s'arrange, la flexibilité est tout à fait possible, on en parle, c'est toujours oui, tant qu'on prévient et que cela ne pose pas de problème dans l'organisation de la structure, c'est oui.

Angela : Donc c'est aussi une organisation en équipe qui vous le permet ?

Charlotte : Oui, tout à fait.

Angela : Donc, vous diriez que c'est important aussi que l'équipe permette ça ?

Charlotte : Ah oui, c'est génial. Ça, je n'avais jamais connu ça nulle part, c'est assez exceptionnel, je pense.

Angela : Est-ce que vous diriez que vous avez un bon équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle ?

Charlotte : Oui.

Angela : Si vous deviez lister ce que vous mettez en place pour que cela se passe bien, que diriez-vous ?

Charlotte : Donc, poser mes limites, ne pas en déroger, pouvoir avoir des palliatifs pour lâcher la pression quand j'en ai besoin, par exemple avec les différents sports que je pratique, natation, marche … et puis pâtisser ce n'est pas un sport, mais bon ! Et puis, ce qu'il se passe c'est que j'habite à 45 minutes d'ici, donc le temps de trajet en voiture me permet aussi déjà pas mal de faire une séparation entre privé et professionnel. Contrairement à quand j'étais indépendante où là je travaillais sur mon lieu de vie, c'était non-stop la tête dedans, tout le temps.

Angela : Comment définiriez-vous l'équilibre/conciliation/articulation vie privée/vie professionnelle ?

Charlotte : En fait, moi j'imagine plutôt, c'est ma conception personnelle, que chaque chose doit avoir sa juste place au bon moment. Et, voilà, s'il y a une flexibilité qui est octroyée pour pouvoir laisser empiéter un petit peu du privé vers le professionnel, la flexibilité c'est du donnant-donnant, finalement. Elle doit être accordée aussi si jamais le professionnel doit un petit peu empiéter au niveau du timing sur le privé. Et, pareil au niveau émotionnel finalement : si on laisse une petite porte ouverte, il ne faut pas laisser la porte grande ouverte parce que ça, c'est dangereux je trouve et puis on ne sait plus ce qui est à la bonne place… Mais voilà, pour moi c'est vraiment une bonne conciliation. Maintenant, ça dépend vraiment de l'équipe, ça dépend vraiment du boulot… un métier n'est pas un autre par rapport à ça, et ont doit faire vraiment en fonction de son caractère, en fonction de son besoin, en fonction de son ressenti… Ce qui est important c'est de rester à l'écoute de ses émotions pour que ce soit possible.

Angela : Comment vous décririez un mauvais équilibre ou un déséquilibre vie privée/vie professionnelle ?

Charlotte : … un déséquilibre vie privée/vie professionnelle, ce serait pour moi vraiment une porte vers un burnout. Et, de l'agressivité, parce qu'à partir du moment où on se laisse surmener, autant par la sphère privée que part la sphère professionnelle, ça génère du stress, beaucoup de

stress. Et qui peut être facilement incontrôlable… D'où l'importance d'avoir un bon équilibre et de pouvoir bien scinder les choses. Pour l'illustrer… ce serait par exemple 70 à 80 heures/semaine de travail…

Angela : Donc ça passe aussi par un temps dosé ?

Charlotte : Oui tout à fait.

Angela : Est-ce que vous avez déjà vécu un déséquilibre ?

Charlotte : Oui, quand j'étais indépendante et que justement je vivais sur mon lieu de travail…

Angela : Donc déséquilibre en termes de temps, de distance physique aussi ?

Charlotte : Oui, et en termes d'implication émotionnelle également… Surtout qu'à l'époque j'étais très jeune, j'avais 21 ans, et je n'arrivais pas encore à mettre ces « barrières Nadar » pour ne pas pomper l'émotion des autres… Et puis en termes d'investissement aussi, d'investissement personnel…

Angela : Et maintenant c'est quelque chose que vous avez appris ? Vous dosez à tous les niveaux ?

Charlotte : Oui voilà. Et alors, lors de certains jobs, peu importe, quand il y a des événements très douloureux qui se présentent dans la vie privée…, ce n'est parfois juste pas possible d'assumer professionnellement son boulot… et donc j'ai déjà été aussi, alors que je suis perfectionniste et que j'aime bien un boulot bien fait, j'ai déjà vraiment été super nulle parce que je n'avais qu'en tête le problème d'ordre privé… Donc ça, c'est le déséquilibre complet…

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de comprendre par quels mécanismes l'intelligence émotionnelle constitue un atout dans l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des travailleurs sociaux des centres d'insertion socioprofessionnelle. Il propose une lecture des stratégies individuelles mise en place par les formateurs à travers l'angle des compétences émotionnelles.

Mots clés

Nom et prénom : AFRICANO CABRAL Angela

Titre du mémoire : L'intelligence émotionnelle : comment peut-elle constituer un atout pour les travailleurs sociaux des centres d'insertion socioprofessionnelle dans l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle ?

Mois et année : Août 2019

Titre du diplôme : Master 120 Sciences du travail

Mots-clés : équilibre, vie privée, vie professionnelle, intelligence émotionnelle, travailleurs sociaux.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**