

Travail de Bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES-SO
en Travail Social

Haute École de Travail Social – HES-SO//Valais – Wallis

Bonheur au travail :
Expériences et impacts pour le travail social

Réalisé par : Wehrli Camille et Zünd Zélie

Promotion : Bach AS et ASC 18 PT

Sous la direction de : Antonin-Tattini Véronique

Sierre, Le 11 août 2021

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier notre directrice TB, Madame Antonin-Tattini pour ses nombreux conseils, son suivi et sa disponibilité.

Ensuite, nous souhaitons remercier les quatre travailleurs sociaux pour avoir accepté de répondre à nos questions et avoir pris le temps de le faire. Nous remercions également le Home Les Charmettes et le GSR de la Commune de Val-de-Ruz d'avoir accepté notre demande.

Pour finir, nous souhaitons remercier les personnes qui ont relu et corrigé ce travail, notamment François Wehrli, Coraline Zulliger et Ella Zünd.

Dans un souci de lisibilité du texte, dans la partie théorique, le genre masculin est utilisé pour exprimer tous les genres et n'a pas de visée discriminatoire. Dans la partie analytique, nous avons utilisé les dénominations de genre correspondant au genre auquel les personnes interrogées semblent s'identifier.

Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs auteures.

Nous certifions avoir personnellement écrit le Travail de Bachelor et ne pas avoir eu recours à d'autres sources que celles référencées. Tous les emprunts à d'autres auteur·e·s, que ce soit par citation ou paraphrase, sont clairement indiqués. Le présent travail n'a pas été utilisé dans une forme identique ou similaire dans le cadre de travaux à rendre durant les études. Nous assurons avoir respecté les principes éthiques tels que présentés dans le Code éthique de la recherche. Nous certifions également que le nombre de signes de ce document (corps de texte, sans les espaces) correspond aux normes en vigueur : 118 768 caractères.

Camille Wehrli et Zélie Zünd

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les principaux facteurs qui influencent le bonheur au travail ainsi que leurs éventuelles tensions présentes dans le quotidien des professionnels du travail social. De plus, ce travail se penche sur l'impact que le bonheur au travail détiend sur les représentations des métiers du travail social et sur les pratiques professionnelles. La présente recherche a une visée qualitative et s'inscrit dans le contexte social neuchâtelois. Deux assistantes sociales et deux animateurs socioculturels du canton ont été interrogés afin de répondre à la question de recherche suivante : **comment des travailleurs sociaux de métiers et d'institutions différents expérimentent-ils le bonheur au travail, en fonction de quoi et avec quels impacts sur leur représentation du travail et leurs pratiques professionnelles ?**

Cette recherche montre que les facteurs de bonheur au travail qui ressortent le plus souvent sont :

- Bonne ambiance de travail
- Reconnaissance du travail effectué
- Sens de l'action
- Bonne relation avec la hiérarchie

Bien qu'il n'y en ait que relativement peu, les tensions les plus présentes qui influencent le bonheur au travail sont :

- Tensions liées à des questions éthiques
- Tensions émotionnelles
- Tensions dues au décalage entre le mandat et les possibilités d'action

Le cadre théorique met l'accent sur les tensions liées au mandat, mais les tensions de type émotionnel sont davantage ressorties lors de la récolte des données.

On peut également constater que le parcours professionnel et les années d'expérience impactent davantage les représentations du métier et les pratiques.

Mots-clés

Bonheur au travail — tensions – service social – animation socioculturelle – expériences et pratiques

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	3
Mots-clés	3
Liste des abréviations	6
Zusammenfassung	7
1 Introduction	10
1.1 Choix du thème	10
1.2 Motivations personnelles	11
1.3 Lien avec le travail social	13
2 Problématique	14
2.1 Question de recherche.....	14
2.2 Hypothèses	14
3 Cadre théorique	16
3.1 Produit intérieur brut (PIB).....	16
3.2 Indice de développement humain (IDH).....	17
3.3 Bonheur National Brut (BNB).....	18
3.4 Bien-être au travail.....	22
3.5 Bonheur au travail.....	23
3.6 Définitions des métiers du travail social	24
3.7 Enjeux et tensions dans le travail social	27
4 Opérationnalisation des domaines du BNB pour le monde du travail social	29
5 Méthodologie de recherche	31
5.1 Entretiens semi-dirigés	31
5.2 Choix des institutions.....	32
5.3 Échantillon	33
6 Analyse	36
6.1 Institutions sélectionnées	36
6.2 Description des données	38
6.3 Interprétation des données	46
7 Résultats et conclusion de la recherche	54
7.1 Reprise des hypothèses	54

7.2	Synthèse et conclusion de la recherche.....	56
7.3	Limites de la recherche.....	58
7.4	Pistes professionnelles.....	58
7.5	Finalités.....	59
7.6	Bilans personnels.....	61
8	Bibliographie.....	63
8.1	Monographie.....	63
8.2	Articles.....	63
8.3	Travaux de fin d'études.....	63
8.4	Pages web et ressources en ligne.....	64
8.5	Matériaux audiovisuels.....	65
8.6	Rapports.....	65
8.7	Illustrations.....	66
9	Annexes.....	67
9.1	Les 10 propositions pour améliorer la santé psychologique des travailleurs.....	67
9.2	Grille d'entretiens.....	68
9.3	Retranscription de l'entretien avec Carole.....	72

Table des illustrations

Figure 1: Evolution de l'IDH.....	17
Figure 2: Les 17 objectifs de l'Agenda 2030.....	18
Figure 3: Le BNB et ses quatre piliers.....	19
Figure 4: Les neuf valeurs des Charmettes.....	37

Liste des abréviations

AIETS :	Association internationale des écoles de travail social
AS :	Assistant·e social·e
ASC :	Animateur et animatrice socioculturelle/animation socioculturelle
BNB:	Bonheur National Brut
CHO:	Chief Happiness Officer
DEAS :	Département de l'économie et de l'action sociale
DFAE :	Département fédéral des affaires étrangères
DFS :	Département des finances et de la santé
EMS :	Etablissement médico-social
FECPA :	Fondation des établissements cantonaux pour personnes âgées
GNH:	Gross National Happiness
GNHCB:	Gross National Happiness Centre Bhutan
GSR :	Guichets Sociaux Régionaux
IDG :	Indice de développement de genre
IDH :	Indice de développement humain
IDHI :	Indice de développement humain ajusté aux inégalités
IIG :	Indice d'inégalité de genre
IPM :	Indice de pauvreté multidimensionnelle
NGP :	Nouvelle gestion publique
OFS :	Office fédéral de la statistique
OMS :	Organisation mondiale de la santé
ONU :	Organisation des Nations unies
PEC 20 :	Plan d'études cadre 2020
PIB :	Produit intérieur brut
PMS :	Planification médico-sociale
PNB :	Produit national brut
PNUD :	Programme des Nations unies pour le développement
RDH :	Rapport sur le développement humain
RNB :	Revenu national brut

Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Glück im beruflichen Kontext und seinen verschiedenen Komponenten. Es ist speziell auf den Bereich der Sozialen Arbeit ausgerichtet. Dieses Dokument ist in mehrere Teile gegliedert. Zunächst werden wir unsere Beweggründe für dieses Forschungsthema erläutern. In einem zweiten Teil werden dann unsere Forschungsfragen und Hypothesen vorgestellt. Der nächste Teil entwickelt mehrere Konzepte, die zum Verständnis des Themas notwendig sind. Der vierte Teil stellt die für unsere Forschung verwendete Methodik vor. Im Anschluss daran präsentieren wir die Analyse der gesammelten Daten. Diese Analyse ist in mehrere Unterabschnitte unterteilt. In diesem Sinne präsentieren, erklären und diskutieren wir die erhaltenen Antworten. Im letzten Teil fassen wir die Ergebnisse dieser Untersuchung zusammen und schliessen mit einer Schlussfolgerung.

Das Hauptziel dieser Forschung ist es, die Hauptfaktoren für Glück bei der Arbeit sowie die möglichen Spannungen im täglichen Leben von Fachkräften der Sozialarbeit zu identifizieren. Darüber hinaus wird in dieser Arbeit untersucht, welchen Einfluss das Glück bei der Arbeit auf die Repräsentationen der Berufe der Sozialen Arbeit und auf die berufliche Praxis hat. Verschiedene theoretische Beiträge, wie das Bruttonationalglück, Definitionen von Glück und Wohlbefinden bei der Arbeit und Definitionen von Berufen in der Sozialen Arbeit, vervollständigen die Überlegungen, die im Mittelpunkt dieser Forschung stehen. Diese Arbeit hat ein qualitatives Ziel und ist im sozialen Kontext des Kantons Neuchâtel angesiedelt. Zur Beantwortung der folgenden Forschungsfrage, wie SozialarbeiterInnen Glück bei der Arbeit erleben und wie sie das Glück erreichen und welche Auswirkungen sie auf ihre Arbeitsdarstellung und ihre berufliche Praxis sie erleben, haben wir zwei SozialarbeiterInnen und zwei soziokulturelle AnimatorInnen aus dem Kanton befragt.

In der Literatur gibt es Artikel über das Wohlbefinden bei der Arbeit, aber sie konzentrieren sich eher auf die Produktivität als auf das Wohlbefinden als Selbstzweck. Darüber hinaus ist das Konzept der Gesundheit am Arbeitsplatz in unserer Gesellschaft zunehmend präsent und Themen wie Burnout, Verschleiss und Sinnverlust tauchen seit einigen Jahren auf. Berufe in der Sozialarbeit bleiben davon nicht verschont und auch Sozialarbeiter sind administrativen Zwängen, Überlastung, Stress usw. ausgesetzt. Unser Ziel in dieser Bachelorarbeit ist es, uns auf Glücksgefühle, Wohlbefinden und Erfüllung am Arbeitsplatz und deren Einflussfaktoren zu konzentrieren, anstatt uns auf das Unwohlsein zu konzentrieren, das oft durch die offensichtlichen Spannungen verursacht wird, denen Sozialarbeiter in ihrer täglichen Arbeit ausgesetzt sind. Mit anderen Worten: Angesichts dieser Spannungen wollen wir verstehen, was Fachkräfte am Arbeitsplatz glücklich macht, was sie motiviert, ihren Job zu machen, was sie bei der Arbeit glücklich macht und wie dies ihre Arbeit und Praxis beeinflusst.

Wir haben gesehen, dass die Definitionen und Wahrnehmungen von Glück für jeden Menschen einzigartig sind und von Person zu Person stark variieren. Die von uns befragten SozialarbeiterInnen erzählten uns auch von den Unterschieden zwischen den Begriffen Glück und Wohlbefinden.

Die Resultate unserer Forschung zeigen, welches die Faktoren für Glück bei der Arbeit, die am häufigsten auftauchen, sind:

- Gutes Arbeitsklima
- Würdigung der geleisteten Arbeit
- Sinnhaftigkeit
- Gutes Verhältnis zur Hierarchie

Im Allgemeinen gaben Sozialarbeiter mehr Spannungen in ihrer täglichen Arbeit an als soziokulturelle AnimatorInnen. Obwohl es nur wenige gibt, sind die am häufigsten vorkommenden Arten von Spannungen:

- Spannungen im Zusammenhang mit ethischen Fragen
- Emotionale Spannungen
- Spannungen aufgrund der Kluft zwischen dem Mandat und den Handlungsmöglichkeiten

Im theoretischen Rahmen hatten wir uns vor allem auf die Spannungen konzentriert, die mit der Stellenbeschreibung der SozialarbeiterInnen, ihrem Mandat und den fehlenden Mitteln, die ihnen zur Ausübung ihres Mandats zur Verfügung stehen, zusammenhängen. Die gesammelten Daten zeigen jedoch, dass die festgestellten Spannungen eher emotionaler Natur sind.

Es ist auch zu erkennen, dass Erfahrung über Jahre einen starken Einfluss auf die Darstellungen des Arbeitsplatzes und der Praktiken hat. Das Glücksgefühl ist schwieriger zu ermitteln, hat aber auch einen bedeutenden Einfluss.

Wir haben dieses Papier mit den persönlichen Strategien abgeschlossen, die uns die SozialarbeiterInnen gegeben haben, um mit den Spannungen umzugehen, denen sie in ihrer täglichen Arbeit begegnen. Das Ziel ist es, anderen Institutionen Hinweise zu geben. Hier soll gezeigt werden, welche Arten von Ressourcen mobilisiert werden, um Arbeitsplätze zu bewältigen, die in Bezug auf die Arbeitsbelastung und die emotionale Belastung sehr anspruchsvoll sind. Die Strategien und Ressourcen sind unterschiedlicher Art und werden kurz vorgestellt.

Da unsere Forschung qualitativ und nicht quantitativ ist, ziehen wir hier keine voreiligen Schlüsse. Wir haben jedoch festgestellt, dass die Faktoren des Glücks bei der Arbeit bei Sozialarbeitern und Soziokulturarbeitern relativ ähnlich sind. Die Spannungen hingegen variieren stärker zwischen diesen beiden Berufen und sind unserer Meinung nach eng mit den berufsspezifischen Vorgaben und Handlungsmöglichkeiten verbunden.

Die aus den Interviews mit vier Fachleuten der Sozialarbeit gewonnenen Informationen haben die bestehenden theoretischen Beiträge sicherlich nicht « revolutioniert ». Die Erfahrungen und Darstellungen der Fachleute ermöglichten es uns jedoch, unsere anfänglichen Ausführungen zu nuancieren und durch Elemente zu ergänzen, an die wir nicht gedacht hatten oder die wir in der wissenschaftlichen Literatur nicht als solche gefunden hatten. Die gewonnenen Daten ermöglichten es uns, mehrere Beobachtungen zu machen: Erstens wurden bestimmte Spannungen, die in

unserem theoretischen Rahmen hervorgehoben wurden, von den SozialarbeiterInnen nicht immer als solche empfunden. Zweitens stellte sich heraus, dass die Fachleute im Allgemeinen gut und zufrieden bei der Arbeit sind. Die von den vier Befragten geäußerte Zufriedenheit ist nicht repräsentativ für alle SozialarbeiterInnen, da es sich um qualitative Forschung handelt.

1 Introduction

Ce travail s'intéresse à la thématique du bonheur dans le cadre professionnel ainsi qu'à ses différentes composantes. Il est spécifiquement orienté dans le domaine du travail social. Ce document est articulé en plusieurs parties. Dans un premier temps, nous allons exposer nos motivations pour ce thème de recherche. Ensuite, une seconde partie expose nos questions et nos hypothèses de recherche. La partie suivante développe plusieurs concepts nécessaires à la compréhension de la thématique. La quatrième partie fait part de la méthodologie utilisée pour notre recherche. A la suite de cela, nous présentons l'analyse des données récoltées. Cette analyse se découpe en plusieurs sous-parties. Dans ce sens, nous présentons, expliquons et discutons les réponses obtenues. Dans la dernière partie, nous résumons les résultats obtenus lors de cette recherche et terminons par une conclusion.

1.1 Choix du thème

Lors d'une présentation de plusieurs modules libres au sein de la Haute école de travail social, une intervenante, Florine Carron, est venue parler de son enquête sur le BNB. Celui-ci est un indicateur pour mesurer le bonheur dans un pays en complément de la seule mesure de sa richesse économique qui ne tient pas compte de la satisfaction de la population. Cette intervenante a appliqué le concept du BNB au contexte de Suisse romande en le mettant en parallèle avec le métier de l'animation socioculturelle (Carron, 2016). Son but était de comprendre comment les professionnels de l'animation socioculturelle peuvent contribuer au Bonheur National Brut à travers leurs rôles et fonctions.

Etudiantes intéressées par ce thème, nous sommes allées demander des précisions à cette intervenante. Dès lors, nous avons pensé que le sujet du BNB était pertinent pour être approfondi dans un travail de Bachelor et nous avons décidé de nous lancer ensemble dans cette aventure. Nous avons choisi deux orientations métier différentes, Zélie se destine à devenir animatrice socioculturelle et Camille assistante sociale. Nous avons cependant développé un intérêt commun pour ce sujet et, selon nous, le fait de travailler ensemble nous permet d'avoir un regard croisé sur le sujet et d'en enrichir l'analyse. A nos yeux, nos orientations sont complémentaires et nous offrent un terrain de recherche plus varié. De plus, ce double regard nous permettra une vision plus diversifiée de la thématique et d'enrichir notre compréhension du travail social sous l'angle de diverses pratiques. Même si nous nous destinons à deux métiers du travail social, avec souvent des missions différentes, nous espérons que cette recherche nous donnera la possibilité de mieux nous mettre à la place d'autres professionnels avec qui nous serons certainement amenées à collaborer dans le futur. Le BNB au travail nous a donc particulièrement motivées à réfléchir à sa mise en œuvre dans les champs du travail social qui nous concernent.

L'interprétation et l'application du BNB varient selon les cultures, les pays et les individus. Des études ont tenté de le mesurer à travers des critères psychologiques, culturels, sanitaires ou encore écologiques (Ignilife, 2019). Toutefois, c'est bel et bien le double regard, aussi bien subjectif qu'objectif, à la base de cette notion qui est intéressant pour nous afin de permettre une analyse relative à ce qui se passe sur le terrain des professionnels et à leurs ressentis à cet égard.

Stress au travail, burn-out, surcharge administrative, perte de sens, les travailleurs sociaux sont de plus en plus sous pression pour répondre à diverses injonctions organisationnelles et institutionnelles. Plusieurs auteurs ont mis en avant les tensions entre diverses missions, objectifs ou moyens que l'on peut trouver au cœur du travail social. Par exemple, Artois (2012) analyse les tensions issues des logiques de performances, Gaspar et Foucart (2011) rassemblent au travers du résumé de différentes recherches le poids des attentes grandissantes envers les travailleurs sociaux et Bouquet (2006) s'intéresse aux spécificités du management dans le champ du travail social. En conséquence des pressions et tensions, les métiers du social sont régulièrement considérés comme usants, voire peu valorisés surtout en raison de la relation d'aide à leur fondement qui est difficilement mesurable pour rendre compte du travail. En outre, certains stéréotypes toujours à l'œuvre à l'égard du travail social ne facilitent pas la reconnaissance du malaise, voire du mal-être de certains professionnels, par exemple le fait que l'entrée dans le métier soit considérée comme une vocation imperméable à toute organisation du travail. Comme le soulignent Iori et Nicourd (2014), le discours vocationnel des travailleurs sociaux est construit par des aspects biographiques, professionnels et organisationnels. Les auteurs émettent l'hypothèse que ce type de discours « *peut constituer une sorte de support, de protection face aux situations difficiles auxquelles les professionnels sont confrontés.* » (Iori et Nicourd, 2014, p. 102).

On trouve de plus en plus d'études pour mesurer et chiffrer le coût économique et social de mauvaises conditions de travail dans divers domaines et métiers. Cependant, il en existe peu sur son pendant positif, à savoir le bonheur au travail ou, du moins, le bien-être (Andres, 2018). Ressentir une émotion positive telle que le bonheur au travail aide pourtant le professionnel à se sentir motivé et engagé dans ce qu'il fait. Les entreprises et institutions sont composées d'individus et ont certainement avantage à ce que leurs employés soient heureux dans leur travail (Ignilife, 2019). Les facteurs influençant cette émotion positive qu'est le bonheur au sein d'une entreprise sont certainement multiples. Ils touchent aussi bien à l'individu lui-même (ses expériences, ses attentes, ses besoins, etc.) qu'à l'organisation du travail et aux relations avec autrui sur le lieu de travail, que ce soit avec des collègues ou avec les populations accueillies.

Au regard de ces différents éléments, le thème choisi pour ce travail de Bachelor est le bonheur au travail dans les métiers du travail social. Ce document s'intéresse particulièrement aux composantes du sentiment de bonheur au travail ainsi qu'aux éventuelles tensions ressenties par les professionnels. Les critères que nous utilisons pour définir ce qu'est le bonheur au travail sont, entre autres, inspirés par les différentes composantes du BNB.

1.2 Motivations personnelles

Tout d'abord, nos expériences professionnelles passées nous ont toutes les deux questionnées sur ce qui fait qu'un travailleur social aime son cadre professionnel et s'y sente bien. Toutes deux, nous avons travaillé dans des endroits où nous ressentions une satisfaction de la part de nos collègues à venir travailler. Nous avons également fait l'expérience d'institutions où cette satisfaction était moins marquée. En ce qui concerne Camille, lors de sa première formation pratique, elle a senti un plaisir de ses collègues à venir au travail. Il n'y avait pas vraiment de hiérarchie, la personne responsable faisait en sorte de répartir les responsabilités et les tâches à

l'interne et le sens de l'écoute était particulièrement développé dans l'équipe de travail. Elle s'est donc interrogée sur les facteurs qui pouvaient influencer cette ambiance. Pour Zélie, son questionnement est apparu lors de son stage probatoire. Elle travaillait dans une structure d'accueil parascolaire au sein de laquelle des personnes de plusieurs niveaux d'études collaboraient (HES, ES, CFC, apprentis, stagiaires). Elle a ressenti que certains de ses collègues n'avaient pas vraiment de plaisir à venir travailler car l'ambiance d'équipe était souvent conflictuelle. Une de ses collègues répétait souvent qu'elle « n'était pas assez payée pour ça » lorsqu'il s'agissait de tâches peu valorisantes (ménage, mise en place de la table, etc.). Au cours de nos échanges à propos de ces expériences, nous avons supposé que plusieurs facteurs pouvaient influencer notre implication et le bonheur dans le travail. De plus, le travail social nous apparaissait comme une branche que l'on choisit par motivation et adhésion aux valeurs du métier. Cette réflexion est donc venue nourrir encore notre questionnement sur ce qui fait que nous nous plaisons à notre place de travail ou non. Puis, au fil des discussions et des premières recherches que nous avons faites, le concept de BNB nous a paru un moyen intéressant pour essayer de comprendre ces mécanismes.

Par conséquent, un travail de Bachelor sur le concept du bonheur est selon nous une bonne manière de comprendre où se situent les professionnels du travail social par rapport à cette émotion et ce que cela implique dans leur quotidien et avec quelles conséquences. Chercher des moyens concrets qui participent au sentiment de bonheur au sein d'une population nous motive énormément, tant personnellement que professionnellement.

La notion de bonheur est bien entendu un peu floue, chacun en a sa propre définition et aux yeux de certains elle n'est pas considérée comme scientifique. Mais nous pensons qu'il y a un réel intérêt à creuser ce concept, à tenter de le définir à partir de la littérature scientifique et de le prendre en compte dans les métiers du social. Nous avons le sentiment que le bonheur au travail est parfois mis de côté et, pourtant, on peut penser que le bonheur a différents impacts, notamment sur la qualité du travail et le sens qui lui est donné par les professionnels. Plus généralement, le concept du BNB propose de nouvelles priorités quant au développement de nos sociétés et cela est, selon nous, tout aussi pertinent dans le domaine du travail.

Comme nous effectuons nos études dans le domaine du social, nous avons envie d'aller observer ce qui se passe sur le terrain. Nos formations pratiques nous en ont déjà donné un aperçu mais nous souhaitons approfondir des aspects qui sont moins mis en avant, bien qu'ils influencent probablement la qualité du quotidien des travailleurs sociaux.

Pour ce travail de recherche, notre objectif est donc d'aller recueillir des informations et des témoignages auprès des professionnels du travail social. Du fait de nos deux orientations, nous souhaitons récolter ces données dans les champs de l'animation socioculturelle et du service social. Notre but est ainsi d'enrichir nos résultats en représentant les différents métiers du travail social. Pour des raisons de cohérence, nous avons opté pour des institutions qui se situent dans le canton de Neuchâtel. En effet, ce canton est un lieu idéal par rapport aux zones géographiques dans lesquelles nous vivons et l'accès aux institutions y est facilité puisque nous y avons toutes deux travaillé et avons déjà un réseau. Du fait du fédéralisme et du rôle déterminant des cantons

dans le développement des institutions sociales, nous avons donc choisi des organisations uniquement neuchâtelaises pour garder une certaine uniformité et éviter des biais liés à la politique cantonale ou au financement, entre autres.

1.3 Lien avec le travail social

D'après nous, ce travail apporte un point de vue nouveau car il n'y a pour l'heure que peu d'informations dans la littérature scientifique concernant le sentiment de bonheur des professionnels du travail social. On trouve des articles sur le bien-être au travail mais axés sur la productivité plutôt que le bien-être comme fin en soi. En outre, le concept de santé au travail est de plus en plus présent dans nos sociétés et des thématiques comme l'épuisement professionnel, ou le burn-out, l'usure, la perte de sens surgissent depuis plusieurs années déjà. Les métiers du travail social n'en sont pas épargnés et les travailleurs sociaux se retrouvent aussi soumis à des contraintes administratives, à une surcharge de travail, à du stress, etc. François Aballéa, en 1996 déjà, s'est penché sur la question de « *crise du travail social* » et de « *malaise chez les travailleurs sociaux* » en abordant les tensions que vivent les travailleurs sociaux dans leur champ d'activité. Il aborde notamment les contradictions entre l'assistance et l'autonomisation, entre l'individuel et le communautaire. Il parle également de changements tels que les restructurations, « *les modifications du management et des modes de gestion* » (1996, p. 17). Ces thématiques sont encore actuelles et ont nourri nos réflexions de travailleuses sociales en formation. Toutefois, notre objectif dans ce travail de Bachelor est de mettre l'accent sur les sentiments de bonheur, de bien-être et d'épanouissement sur le lieu de travail et leurs facteurs d'influence, plutôt que de nous focaliser sur le mal-être souvent engendré par les tensions apparentes auxquelles doivent faire face les travailleurs sociaux dans leur quotidien. Autrement dit, face à ces tensions, nous voulons comprendre ce qui rend les professionnels heureux sur leur lieu de travail, ce qui les motive à exercer leur métier, ce qui leur procure du bonheur dans leur activité professionnelle et comment cela influence leur métier et leurs pratiques.

Pourquoi se baser sur le Bonheur National Brut que nous transposerons ensuite au monde du travail ? En nous intéressant tout d'abord de plus près aux quatre piliers et aux neuf domaines qui composent le BNB, nous pourrions ainsi établir des parallèles entre les valeurs et concepts du BNB et le travail social. Par exemple, la vitalité de la communauté du BNB se rapproche de la participation sociale et des valeurs telles que la diversité culturelle et le bien-être psychologique qui sont au fondement du travail social. Il nous semble pertinent de choisir le travail social comme champ d'application du BNB. Certes, le concept du BNB englobe la notion de « national » mais nous n'avons pas la prétention dans ce travail de mesurer le BNB de la Suisse. Le travail social est un domaine dans lequel l'individu est placé au centre et c'est pourquoi notre objectif est de mener cette analyse au niveau individuel, donc micro, au sein d'organisations du travail social.

2 Problématique

Dans ce chapitre, nous exposons notre question de recherche ainsi que différentes sous-questions. Nous avons également développé de premières hypothèses.

2.1 Question de recherche

Afin de construire notre question de recherche, nous avons effectué un tour de la littérature sur les différentes thématiques mentionnées plus haut. Nous avons ensuite effectué un brainstorming avec les différents concepts, idées, envies et résonances de chacune afin d'arriver à un consensus au sujet de la question de recherche qui est finalement la suivante :

Comment des travailleurs sociaux, de métiers et d'institutions différents, expérimentent-ils le bonheur au travail, en fonction de quoi et avec quels impacts sur leur représentation du travail et leurs pratiques professionnelles ?

Afin de préciser notre question de recherche, nous avons développé notamment les sous-questions ci-dessous :

- Quels sont les indicateurs qui définissent et influencent le bonheur au travail ?
- Quelles sont les différences entre bonheur et bien-être au travail ?
- Quels sont les facteurs d'influence prépondérants de bonheur au travail pour les travailleurs sociaux ?
- Quelles sont les différences et similitudes en la matière entre divers métiers du travail social et institutions ?
- Qu'est-ce que le bonheur au travail selon les personnes interrogées ?
- Qu'est-ce qui influence le bonheur au travail selon les travailleurs sociaux interrogés ?
- Comment le bonheur au travail impacte-t-il les représentations qu'ont les travailleurs sociaux de leur travail ?
- Comment le bonheur au travail impacte-t-il les travailleurs sociaux dans leurs pratiques professionnelles ?
- Quelles sont les stratégies des professionnels face à divers enjeux comme la pression organisationnelle et institutionnelle dans les métiers du social ?

2.2 Hypothèses

Nous posons trois hypothèses principales développées en sous-hypothèses. Il s'agit d'une partie des réponses que nous nous attendons à obtenir à la fin de nos recherches et entretiens. Nous allons ainsi vérifier si ces hypothèses sont correctes, en partie seulement ou ne sont pas validées dans la pratique.

1. Le bonheur au travail dépend de plusieurs facteurs comme : l'environnement de travail, le type de gestion, les conditions de travail ou encore l'institution, mais également de facteurs personnels comme la santé physique, les ressources personnelles ou l'environnement social.

Le but de cette hypothèse est de faire ressortir les facteurs d'influence du bonheur au travail chez les travailleurs sociaux mais aussi de se rendre compte de la balance entre les facteurs structurels et personnels. Les facteurs proposés dans cette hypothèse sont ceux qui sont prépondérants dans la littérature scientifique et dans le BNB adapté au monde du travail.

2. Les tensions dans le travail social ont un impact négatif sur le bonheur au travail.

Cette hypothèse a comme objectif de cartographier les tensions existantes chez les travailleurs sociaux, les facteurs qui les composent et de constater les impacts de ces tensions sur le bonheur. La problématique des tensions est étroitement liée au concept de bonheur au travail car il est facile de penser que ce qui ne nous rend pas heureux professionnellement est souvent source de tension.

3. Le bonheur et le mal-être au travail influencent la représentation du métier et des pratiques professionnelles.

La visée de cette hypothèse est de constater les changements de visions par rapport au métier entre l'entrée en service dans l'institution et le présent mais également d'évaluer si les impacts du sentiment de bonheur ou de mal-être au travail sont positifs, négatifs ou s'ils n'ont pas d'effets particuliers sur la perception du métier et les pratiques.

3 Cadre théorique

Dans cette partie du travail, nous souhaitons aborder quelques concepts qui nous ont aidés à développer et préciser notre question de recherche. Dans un premier temps, nous allons expliquer les indices les plus répandus de mesure de richesse. Cela dans le but de mettre en avant les évolutions, les avantages mais aussi les limites de chacun d'eux. Ces aspects nous aident à comprendre l'origine des tentatives de mesure de développement et de bien-être. Ensuite nous présenterons le concept de Bonheur National Brut qui, contrairement aux premiers concepts développés ci-dessous, ne se focalise pas uniquement sur des aspects économiques mais aussi psychosociaux.

Le bien-être est de plus en plus médiatisé et au centre des préoccupations sociales, sanitaires et professionnelles. Dans cette optique, nous allons développer des concepts autour du bien-être et du bonheur au travail ainsi que des types de management d'entreprise qui s'en soucient.

Finalement, notre recherche s'intéressant au champ du travail social, plus particulièrement à l'animation socioculturelle et au service social, nous avons fait le choix de présenter ces deux métiers au travers des référentiels métiers que l'on trouve en Suisse et de développer plus en détail les enjeux actuels autour de ces professions.

3.1 Produit intérieur brut (PIB)

Premièrement, le Produit intérieur brut (PIB) est l'un des plus anciens indices de calcul créé pour mesurer la richesse d'un pays. Le PIB : « [...] représente la valeur totale des biens et services produits dans un pays sur une période donnée. Il est utilisé comme indicateur de la taille et la santé économique d'un pays. » (IG Bank, 2020). Cet indicateur peut être calculé selon trois approches qui sont : l'approche par la production, l'approche par la dépense et l'approche par les revenus. La première : « [...] permet de déterminer la valeur ajoutée créée par les acteurs économiques [...] » (Office fédéral de la statistique [OFS], 2019). La deuxième : « [...] montre comment la valeur ajoutée créée a été utilisée (consommation, investissements). » (2019). Enfin, la troisième : « [...] s'intéresse à la rémunération des facteurs de production, soit la terre, le travail et le capital. » (2019). On parle également de PIB par habitant qui intègre de nouvelles notions telles que la productivité horaire du travail. Il est généralement utilisé pour estimer le niveau de vie d'un pays (2019).

En plus du PIB, il existe d'autres indicateurs de calcul des richesses qui adoptent un point de vue différent. Par exemple, le Produit national brut (PNB) se centre sur la production de richesses d'un pays, « [...] que cette production soit réalisée sur le sol national ou à l'étranger. » (2019). Néanmoins, la notion de Revenu national brut (RNB) est privilégiée depuis une trentaine d'années. Selon la définition de l'OFS (2019) : « Le revenu national brut (RNB) se compose des revenus primaires (revenu du travail et du capital) perçus par les unités résidentes sur le territoire. Le RNB est la somme du PIB et du solde des flux de revenus primaires avec le reste du monde. »

Ces mesures de richesse se limitent toutefois à des indicateurs purement économiques et correspondent à une moyenne au sein d'un pays. Ils ne peuvent donc pas être considérés comme représentatifs de la répartition des richesses, de la qualité de vie, du bien-être et encore moins du

bonheur des habitants d'un pays. Largement utilisé comme principal indicateur de richesse à une certaine époque, le PIB ne prend pas en compte les facteurs sociaux. Effectivement, il néglige des éléments tels que la satisfaction ou le lien social et, de plus, le risque est de promouvoir une société uniquement marchande où le lien social n'est pas reconnu ou second.

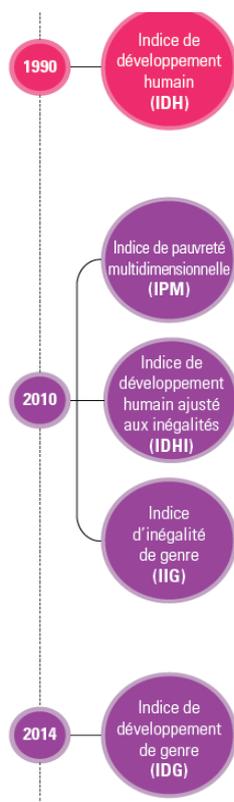
3.2 Indice de développement humain (IDH)

Comme mentionné ci-dessus, la richesse est un élément important pour mesurer l'égalité économique. Cependant, bon nombre d'inégalités ne sont pas prises en compte dans les calculs du PIB, telles que les inégalités de sexe, de chances, etc. Afin de combler certaines limites du PIB, de nouveaux indices ont été développés.

Un de ces indices est l'indice de développement humain (IDH). Le Bureau du Rapport sur le développement humain le définit de la manière suivante :

« L'indice de développement humain (IDH) est un indice composé regroupant trois dimensions fondamentales du développement humain. L'espérance de vie à la naissance exprime la capacité à vivre longtemps et en bonne santé. La durée moyenne de scolarisation et la durée attendue de scolarisation expriment la capacité à acquérir des connaissances. Le revenu national brut par habitant exprime la capacité à avoir un niveau de vie décent. » (PNUD, 2018, p. 1)

Figure 1: Evolution de l'IDH



En comparaison du PIB qui mesure le développement d'un pays en fonction d'aspects purement économiques, l'objectif de l'IDH est de nuancer le débat sur le développement en intégrant des dimensions plus humaines.

Le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) a publié en 1990 le premier Rapport sur le développement humain (RDH). Il s'agit d'un rapport publié régulièrement qui fait état des différents indicateurs. Ce document témoigne de l'évolution du calcul de l'IDH. En effet, en plus des statistiques, il est accompagné d'un texte qui détaille les nouveaux facteurs pris en compte. Depuis la création de cet outil de mesure, le RDH l'a complété avec quatre nouveaux indicateurs afin de quantifier le développement humain de façon plus pointue. L'accent est mis sur les différents types d'inégalités. En 2010, le PNUD (2018) ajoute trois facteurs du développement humain qui viennent compléter les calculs de l'IDH. Il s'agit de l'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM), de l'indice de développement humain ajusté aux inégalités (IDHI) et de l'indice d'inégalité de genre (IIG). L'IDHI illustre les inégalités d'accès à la santé et à l'éducation ainsi que des inégalités de revenus. En 2014, le quatrième indicateur, l'indice de développement de genre (IDG), a été ajouté à ces outils. Ces quatre indicateurs ont pour objectif de mesurer la pauvreté, les inégalités ainsi que l'autonomisation des femmes.

Source : Bureau du Rapport sur le développement humain (2018).

Contrairement au PIB, l'IDH est un indice en constante réévaluation et évolution. Il reste un outil de calcul qui permet de dresser un état de la situation. Ses résultats permettent d'établir des perspectives de changement en vue d'améliorer le développement humain.

Les grandes organisations se soucient de plus en plus du développement humain. Par exemple, les pays membres de l'Organisation des Nations unies (ONU) se sont engagés en faveur du développement durable. Dans ce sens, ils ont adopté l'Agenda 2030 qui est un programme créé en 2015 visant l'amélioration de la protection de l'environnement, l'élimination de la pauvreté ou encore l'amélioration du quotidien des personnes partout dans le monde (Organisation des Nations Unies [ONU], s. d). Il s'inscrit dans la continuité des Objectifs du millénaire qui devaient être atteints en 2015. Ce programme se base sur les trois dimensions du développement durable :

Figure 2: Les 17 objectifs de l'Agenda 2030



Source : Plateforme agenda 2030 (s.d.)

- Sociale
- Economique
- Environnementale

Cet agenda est composé de 17 objectifs dont la réalisation est la responsabilité de chaque pays d'ici à 2030. Parmi ces objectifs, on peut notamment citer le troisième qui a pour but de promouvoir le bien-être et la santé à tout âge ainsi que le cinquième qui a pour but l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles (Département fédéral des affaires étrangères [DFAE], 2020).

3.3 Bonheur National Brut (BNB)

Après avoir étudié les concepts ci-dessus, nous avons souhaité nous pencher sur un indice de développement n'ayant pas comme visée première l'économie. Le concept du Bonheur National Brut nous a paru le plus intéressant pour notre recherche. De plus, cet indice nous a paru être complémentaire à l'IDH et offre une vision alternative du développement. Contrairement à l'IDH, qui repose sur des dimensions « objectives », le BNB englobe un aspect plus subjectif puisque les émotions et sentiments des personnes sont pris en compte.

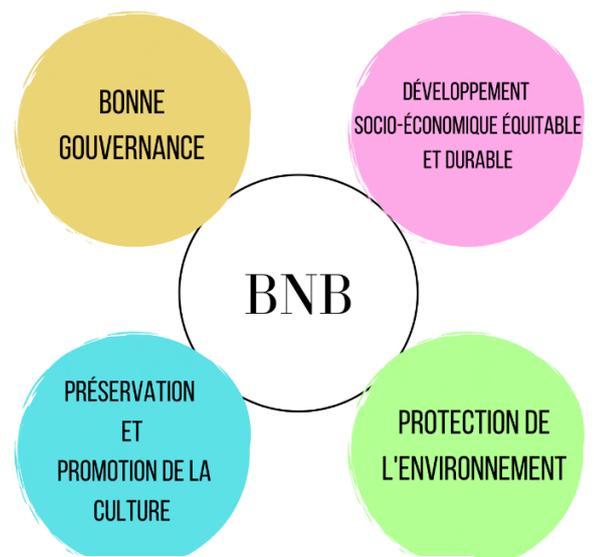
Le BNB est un concept holistique utilisé dans la mesure du bonheur d'un pays. Il s'appuie notamment sur des composantes économiques, sociales et écologiques. Ce principe a vu le jour au début des années 1970 au Bhoutan, petit pays d'un peu moins de 800 000 habitants, situé dans la chaîne de montagnes de l'Himalaya. Le BNB est né sous l'impulsion du 4^e roi du Bhoutan, Jigme

Singye Wangchuck. Ce dernier estimait que le PIB ne prenait pas en compte le bonheur des habitants d'un pays. Le BNB fait partie intégrante de la politique bhoutanaise et il joue un rôle clé dans l'actuelle transition du pays entre une monarchie et une démocratie. Les valeurs à la base du BNB sont inscrites dans le code légal bhoutanais depuis 1629. En effet, comme le rapporte Gross National Happiness Centre Bhutan ([GNHCB], 2019), il y est écrit ceci : « *If the government cannot create happiness for its people, then there is no purpose for government to exist.* » Soit : Si le gouvernement ne peut pas apporter le bonheur à son peuple, il n'a pas de raison d'exister.¹

Le BNB se différencie du PIB et de l'IDH sur plusieurs points. Tout d'abord, le BNB n'est pas utilisé à grande échelle car il n'a pas été mis en place par une grande organisation internationale. De plus, les fondements de ces trois indicateurs ne sont pas communs. Contrairement au PIB et à l'IDH qui sont issus de logiques économiques, le BNB trouve ses racines dans le bouddhisme, qui est à la fois une religion et une philosophie. Un des principes du bouddhisme est la recherche d'un état de paix durable qui peut être apparenté à un état de bonheur constant. Le BNB, plus qu'un indicateur, est un véritable mode de pensée, tandis que le PIB et l'IDH sont des instruments qui analysent principalement l'aspect économique d'un pays. Même si l'IDH fait un pas dans la perspective d'une amélioration du développement humain, il a toutefois ses limites. En effet, bien qu'il intègre en partie l'analyse des inégalités, elles restent une moyenne pour un pays. Enfin, les fondements du BNB placent l'humain au centre, tandis que le PIB et l'IDH restent principalement des outils de mesure.

Le BNB est un indice dont les composantes sont spécifiques à la culture et la philosophie bhoutanaises. Néanmoins, comme détaillées ci-après dans les 4 piliers du BNB, ces composantes sont plus ou moins transposables dans d'autres cultures ou contextes. De plus, cet indice met l'accent sur des valeurs qui placent l'humain au centre de ses préoccupations. On peut donc facilement imaginer appliquer ses différents indicateurs au monde du travail et plus particulièrement du travail social.

Figure 3: Le BNB et ses quatre piliers



Source : diagramme inédit

Pour les Bhoutanais, la richesse ne se limite pas au profit économique, mais il s'agit d'un équilibre entre les valeurs matérielles et non matérielles avec comme objectif principal la recherche du bonheur.

Il faut cependant faire attention à ne pas idéaliser le BNB. L'interprétation de ses indicateurs reste subjective et ceux-ci peuvent être appliqués différemment selon les personnes, le contexte géopolitique, la culture, etc. Au Bhoutan, par exemple, l'indicateur « conservation et promotion de la culture » peut représenter un frein à la modernisation. En effet, le pays connaît un taux de pauvreté assez élevé et il instaure une politique répressive

¹ Traduction personnelle

envers les minorités ethniques, notamment envers la communauté népalaise (Courrier international, 2012).

3.3.1 Les 4 piliers du BNB

Le concept du BNB se base sur les valeurs de la philosophie bouddhiste. Quatre des grandes valeurs du bouddhisme tibétain ont inspiré les quatre piliers fondamentaux de cette notion. Ils sont considérés comme des éléments centraux dans la recherche du bonheur au Bhoutan.

3.3.1.1 *La bonne gouvernance*

Le pilier de la bonne gouvernance fait référence aux conditions externes dans lesquelles se développe un groupe. Si l'on prend l'exemple du Bhoutan, le pays a développé plusieurs outils ou programmes pour améliorer la bonne gouvernance et la politique sociale. Par exemple, un accès facilité aux soins et à l'éducation est offert à la population par le gouvernement. Ou encore la transition d'une monarchie vers un système démocratique.

3.3.1.2 *Le développement socio-économique équitable et durable*

Ce pilier comprend des aspects pécuniers mélangés aux apports sociaux des familles et des individus pour la communauté. On trouve ici l'idée d'équité dans le sens où il doit y avoir un équilibre entre l'économie et l'implication sociale.

3.3.1.3 *La préservation et la promotion de la culture*

Le Bhoutan accorde une grande importance à la préservation et la promotion de son capital culturel. Selon le site du GNHCB : « *Developing cultural resilience, which can be understood as the culture's capacity to maintain and develop cultural identity, knowledge and practices, and able to overcome challenges and difficulties from other norms and ideals.* » (GNHCB, 2019). L'idée est donc de développer la résilience culturelle, qui peut être comprise comme la capacité de la culture à maintenir et à développer l'identité, les connaissances et les pratiques culturelles, et à surmonter les défis et les difficultés liés à d'autres normes et idéaux.² Ce qui est essentiel, c'est l'idée que l'identité culturelle d'un pays perdure et se développe à travers la capacité qu'ont les habitants à surmonter les difficultés apportées par d'autres normes. Par exemple, les bâtiments doivent être érigés et restaurés selon les normes architecturales traditionnelles bhoutanaises. Cependant, ce pilier peut rencontrer des limites ou être prétexte à des discriminations, notamment dans des sociétés multiculturelles.

3.3.1.4 *La protection de l'environnement*

Dans la philosophie bhoutanaise, la nature, tout comme l'humain, est centrale. En prendre soin contribue au bonheur et au bien-être de la population. En lien avec la préservation de la nature, le Bhoutan a mis en place plusieurs initiatives pour diminuer les déchets, sensibiliser la jeunesse à la question environnementale ou encore soutenir l'agriculture locale. On peut noter que le Bhoutan a intégré des aspects relatifs à l'écologie et au développement durable bien avant que les sociétés occidentales ne se penchent sur cette question.

² Traduction personnelle

3.3.2 Les 9 domaines du BNB

Les quatre piliers présentés ci-dessus sont subdivisés en neuf domaines interdépendants. Ils articulent différents éléments du BNB en détail et servent d'indicateurs de mesure du BNB (GNHCB, 2019). Ces neuf domaines sont cités ci-dessous et sont accompagnés d'un exemple choisi, mais il en existe de nombreux autres :

- Le niveau de vie
→ *Revenus du ménage*
- L'éducation
→ *Alphabétisation*
- La santé
→ *Physique et psychologique*
- L'environnement
→ *Préoccupation écologique*
- La vitalité de la communauté
→ *Dons (temps et argent)*
- L'utilisation du temps
→ *Temps de travail/de sommeil*
- Le bien-être psychologique
→ *Satisfaction de vie*
- La bonne gouvernance
→ *Politique gouvernementale*
- La conservation et la promotion de la culture
→ *Participation à des activités culturelles*

D'après la perspective du BNB, ces domaines sont fortement liés entre eux. De plus, ils jouent un rôle important dans la création des conditions favorisant le bonheur (GNHCB, 2019). Le BNB se distingue du PIB ou encore de l'IDH notamment par ces neuf domaines qui prennent en compte des éléments nouveaux en termes de développement et qui se distancient de l'aspect purement économique. Le développement d'une population selon l'indice BNB accorde ainsi une importance particulière au bien-être psychologique de la population ou encore à la préservation et la transmission de la culture. Certains de ces neuf domaines concernent des éléments immatériels de la vie comme la spiritualité, tandis que d'autres concernent des éléments matériels tels que le niveau de vie, l'éducation et la santé.

A partir de ces neuf domaines, le Bhoutan a développé 38 sous-indices, 72 indicateurs et 151 variables qui sont utilisés pour définir et analyser le bonheur du peuple bhoutanais. Le Bhoutan propose régulièrement à sa population de remplir un questionnaire d'environ 150 questions qui se basent sur ces neuf domaines (GNHCB, 2019). Le gouvernement analyse les réponses et tente d'améliorer sa politique afin de répondre aux besoins des habitants.

Ces neuf domaines comportent des éléments intéressants pour mesurer le bonheur au travail que nous utiliserons comme base pour créer notre grille d'entretien.

3.4 Bien-être au travail

Bien qu'il soit souvent considéré comme subjectif, le bien-être a fait l'objet de plusieurs études. Il s'agit d'un concept qui a de multiples définitions et facettes. Par exemple, selon Abaidi (2015), le bien-être est un sentiment profond et stable qui varie peu selon l'humeur. Il n'existe toutefois pas de consensus quant à cette définition au sein de la communauté scientifique.

Dans nos sociétés occidentales, le travail revêt une importance prépondérante en termes de temps et d'intégration sociale et donc potentiellement de bien-être. Toutefois, ces dernières années, avec le développement de la pression économique et managériale, le travail apparaît souvent comme lieu de tensions et de mal-être pouvant mener à des états d'épuisement ou à des problèmes de santé mentale et physique. Ces différentes raisons nous poussent à nous intéresser au sujet du bien-être au travail afin d'analyser ce dernier sous son revers positif et faire le lien avec la notion de bonheur au travail.

Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS, 2017) :

« Le bien-être au travail influence la santé et la productivité, et un environnement de travail empreint de négativité peut entraîner des problèmes de santé physique et mentale, de l'alcoolisme et un abus de substances psychoactives. Le risque de souffrir d'une dépression, de stress ou de burn out peut être contré en évitant certains écueils pour la santé mentale au travail, par exemple :

- *Des politiques inadéquates dans le domaine de la santé et de la sécurité ;*
- *De mauvaises pratiques de communication et de gestion ;*
- *Une participation limitée au processus décisionnel ou peu de contrôle sur ses tâches personnelles ;*
- *Un manque de soutien aux membres du personnel ;*
- *Une absence de flexibilité dans les horaires de travail ;*
- *Un manque de clarté concernant les tâches à effectuer ou les objectifs de l'organisation. »*

Il existe un certain nombre d'études, d'articles et de recherches sur le bien-être des travailleurs. La plupart de ces travaux mettent l'accent sur le lien entre bien-être au travail et efficacité. En effet, selon Lachmann et al. : *« Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance. »* (2010, p. 2). Cet investissement peut, selon les auteurs, consister à favoriser le bien-être au travail.

Un rapport de Lachmann et al., publié en 2010, à la demande du Premier ministre français, établit une liste de 10 propositions pour améliorer la santé psychologique des travailleurs. Nous en avons sélectionné trois qui nous paraissent correspondre à la thématique de ce travail. Bien que ces propositions aient une visée de performance, celles-ci ont tout de même des points communs avec le BNB ou les valeurs des métiers du travail social :

- La première proposition du rapport : *« L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le*

facteur humain, et donc la santé des salariés. » (Lachmann et al., 2010, p. 6). Celle-ci fait écho au domaine du BNB de la **bonne gouvernance**. En effet, l'implication des entités dirigeantes est l'une des conditions qui favorise le bien-être respectivement des salariés ou des habitants.

- La septième proposition du rapport : « *Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.* » (p. 12). Cette proposition peut être mise en lien avec le domaine de la **vitalité de la communauté**. Dans les deux cas, l'importance de la collectivité et de la collaboration est mise en avant.
- Enfin, la dixième et dernière proposition du rapport : « *Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté.* » (p. 13) rejoint le domaine du **bien-être psychologique** présent dans le BNB. L'idée qu'il faut accorder autant d'importance à la santé physique que psychique est présente dans chacune des deux théories. Cela implique de repérer les éventuels risques psychosociaux et de ne pas minimiser l'importance de la communication et du dialogue.

On peut alors constater que certaines théories sur le bien-être au travail ont des points communs avec le BNB sans pour autant l'utiliser comme base.

En définitive, le bien-être au travail dépend de plusieurs paramètres. Le site Orosound les résume quant à lui de la manière suivante :

- « *Un bon management*
- *Un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle*
- *Un environnement de travail agréable*
- *L'impression d'être utile à l'entreprise*
- *De bonnes relations avec les collègues*
- *Un rythme de travail soutenable.* » (2018)

3.5 Bonheur au travail

Selon la définition du dictionnaire Larousse, le bonheur peut être compris comme : « *Joie, plaisir liés à une circonstance* » ou encore « *Etat de complète satisfaction* » (Larousse, s. d.). Il existe néanmoins des dizaines d'autres définitions. Celle d'Abaidi (2015) met l'accent sur l'aspect transitoire du bonheur et nous dit que le bonheur se réfère aux sentiments et est dépendant de l'humeur.

La notion de bonheur au travail, développée ces dix dernières années, s'inscrit surtout dans un système de gestion managériale. Elle est apparue dans un contexte de course à la performance. Comme décrit par Barel (2019), la mise à disposition de certaines activités ou infrastructures comme des salles de sport, la célébration d'événements comme départs à la retraite ou anniversaires permet de créer un lien social. Ce dernier se développe entre les employés mais également entre ceux-ci et leurs supérieurs hiérarchiques. De ce fait, plus heureux, ils seront plus enclins à collaborer et se soutenir par la suite. Certaines entreprises créent même des postes de responsables du bonheur, appelés communément « Chief Happiness Officer » (CHO). Ces personnes sont en

charge d'améliorer le bien-être et le bonheur des collaborateurs de l'entreprise au travers d'activités de « team building » ou en étant à l'écoute des besoins des employés (Eigenmann, 2020).

Ce système managérial, qui offre une certaine liberté à ses employés, se base toutefois sur une méthode d'autocontrôle par les pairs et reste axé sur la performance économique. Les supérieurs hiérarchiques peuvent être moins impliqués dans la prise de décision dans un tel système de management. Un des risques de ce cadre de travail est de pointer les salariés qui sont considérés comme moins investis dans la vie de l'entreprise, et surtout que la vie professionnelle et la vie privée deviennent plus imbriquées.

Néanmoins, la plupart des entreprises qui promeuvent le bonheur au travail, sont convaincues que l'être humain a les mêmes besoins dans son travail que dans sa vie de tous les jours et que le bonheur expérimenté au travail peut amener une meilleure qualité de vie en général et donner un sens plus grand au travail lui-même : « *Chacun aspire à être acteur de son destin, à donner un sens à sa vie, à être heureux.* » (Barel, 2019).

Enfin, il existe des différences conceptuelles entre le bonheur et le bien-être. Selon Abaidi (2015) : « [...] *le bonheur est caractérisé par un sentiment changeant et éphémère, alors que le bien-être est plus durable et stable.* » Cependant, dans la littérature scientifique, il n'est pas rare que ces termes soient utilisés de manière interchangeable. Par exemple, « bonheur au travail » et « bien-être au travail » sont très souvent utilisés comme synonymes. Nous constatons que la différence est d'ordre sémantique mais qu'en réalité la définition et l'application de ces concepts restent relativement proches. De plus, cela dépend des disciplines au sein desquelles ils sont utilisés.

En définitive, bien que notre travail traite du « bonheur » au travail ou du « bonheur » national brut, ces concepts se rapprochent davantage de la définition qu'Abaidi donne du bien-être. En effet, selon elle, le bien-être est un état stable et c'est ce que nous allons en partie chercher à évaluer lors de nos entretiens, même si nous allons aussi poser quelques questions aux professionnels interrogés sur des événements ou situations qui ont provoqué chez eux un sentiment de bonheur.

3.6 Définitions des métiers du travail social

Le travail social est un champ professionnel qui place l'Humain au centre de ses actions et réflexions. Il n'existe pas de définition précise de ce champ. Toutefois, il est animé par une multitude de valeurs et de fondements comme : l'humanisme, la création et préservation du lien social, l'entraide, le droit à l'autodétermination, l'empowerment, le respect, l'empathie, la dignité ou encore l'éthique professionnelle. Les professionnels du social ont comme finalité d'aider « [...] *les personnes et les structures à relever les défis de la vie et à améliorer le bien-être.* » (Association internationale des écoles de travail social [AIETS], 2014). On peut constater que selon cette définition, le bien-être des personnes accompagnées est l'une des missions primordiales des travailleurs sociaux. Mais qu'en est-il de ces derniers ? Notre recherche se centre ainsi sur le bien-être des professionnels, élément essentiel selon nous pour un accompagnement des bénéficiaires qui soit le meilleur possible.

Le travail social est composé historiquement de trois métiers distincts qui sont :

- L'éducation sociale

- Le service social
- L'animation socioculturelle

Comme pour le travail social, il n'existe pas de définition unique de ces professions. En effet, ces métiers changent en fonction du contexte géographique, démographique ou encore du lieu de travail. En Suisse romande, les hautes écoles en travail social se sont accordées sur des définitions larges dans le cadre du nouveau plan d'études cadre (PEC20). De plus, il existe des référentiels métiers développés au début des années 2000 qui listent les fonctions de chaque profession du social.

3.6.1 Définition et fonctions de l'animation socioculturelle

Le PEC20 définit l'animation socioculturelle comme suit :

« Les animatrices et animateurs socioculturels interviennent auprès de groupes et de collectivités de tous âges, enfants, jeunes, personnes en situation de handicap et/ou en grandes difficultés sociales, personnes âgées. L'animation socioculturelle se réfère à une éthique démocratique exigeante dans ses finalités et ses actions ; elle défend toutes les formes d'expression de la vie des gens qui renforcent le lien social et permettent des échanges entre différentes cultures. » (HES-SO, 2020)

Selon le Groupe de pilotage du Référentiel de compétences des métiers de l'animation socioculturelle (2002), il existe huit fonctions principales de l'animation socioculturelle.

- Fonction 1 : Analyse et identification de son environnement de travail
- Fonction 2 : Conception, organisation et accompagnement au montage de projet d'animation socioculturelle
- Fonction 3 : Médiation et régulation
- Fonction 4 : Gestion et organisation de son cadre de travail
- Fonction 5 : Communication interne
- Fonction 6 : Communication externe
- Fonction 7 : Management des équipes de travail
- Fonction 8 : Evaluation des activités de travail, développement personnel et professionnel

Ces fonctions viennent compléter la définition inscrite plus haut qui reste générale du fait de la diversité de l'application de l'animation socioculturelle.

On peut constater que les animateurs socioculturels sont sensibilisés à la gestion de leur cadre de travail ou encore au management d'équipes. Ces éléments nous paraissent intéressants par rapport à notre thématique car ils mettent en avant la possibilité d'influencer son propre cadre de travail. Cette influence aura potentiellement un impact sur le bonheur au travail.

3.6.2 Définition et fonctions du service social

On trouve une définition du service social dans le PEC20 de la HES-SO :

« Les assistantes et assistants sociaux interviennent auprès de personnes mineures et/ou adultes confrontées à des difficultés diverses : économiques, familiales, victimes de négligence/maltraitance/violence, de santé, d'insertion sociale et/ou professionnelle, entre autres. Les principes des droits humains et de la justice sociale sont au cœur du service social. La prise en compte des ressources propres de leurs publics ainsi que celles de la collectivité servent de lignes directrices à leur activité. »

Selon le Groupe de pilotage service social HES S2 (2001), quinze fonctions du service social ont été détaillées dans le référentiel métiers des compétences en service social. Les fonctions présentées ci-dessous sont issues de la collaboration entre des assistants sociaux mandatés par le Groupe de pilotage.

- Fonction 1 : Travailler en lien et en réseau avec son environnement intra-institutionnel et en lien avec son environnement externe
- Fonction 2 : Travailler en lien et en réseau avec son environnement institutionnel dans un cadre prescrit par un mandat
- Fonction 3 : Travailler en lien et en réseau avec son environnement institutionnel et socio-politique
- Fonction 4 : Mettre en place des actions préventives
- Fonction 5 : Accueillir la personne et identifier la nature de sa ou ses demandes
- Fonction 6 : Analyser les besoins de la personne
- Fonction 7 : Elaborer et négocier un projet d'intervention sociale
- Fonction 8 : Mettre en place le projet d'accompagnement
- Fonction 9 : Intervenir en situation de médiation, de négociation
- Fonction 10 : Pratiquer ses interventions sociales selon la déontologie de la profession, et affronter les défis éthiques
- Fonction 11 : Communiquer à l'interne
- Fonction 12 : Travailler en équipe
- Fonction 13 : Communiquer en direction de son environnement
- Fonction 14 : Évaluer ses activités professionnelles, développer son potentiel et ses compétences
- Fonction 15 : Gérer, suivre et contrôler ses activités

On peut noter que, contrairement à l'animation socioculturelle, ces fonctions n'encouragent pas les professionnels du service social à influencer leur cadre de travail. Cependant, le référentiel encourage les professionnels à développer leur potentiel et leurs compétences.

Ces couples « fonctions-définition » permettent de mieux contextualiser les terrains sur lesquels nous mettrons en place notre recherche. Ils offrent une première vision des enjeux possibles autour de l'animation socioculturelle et du service social.

3.7 Enjeux et tensions dans le travail social

Le travail social est de plus en plus influencé par des systèmes managériaux qui prennent leur origine au sein d'entreprises à but lucratif. Efficacité et rentabilité sont désormais au centre des préoccupations managériales. Ces transformations, expliquées plus en détail ci-après, peuvent avoir des répercussions négatives telles qu'un malaise ou un mal-être des travailleurs sociaux sur leur lieu de travail par rapport à leur mandat social.

Depuis l'apparition du concept de nouvelle gestion publique (NGP), le secteur social a subi plusieurs transformations d'ordre structurel. Dus à une rationalisation du travail, des tensions et des enjeux sont apparus pour les travailleurs sociaux. En effet, de plus en plus de demandes, parfois contradictoires, leur sont imposées. Comme le souligne Giuliani (2010, pp. 69-79), il est par exemple demandé aux travailleurs sociaux de s'impliquer dans la création d'un lien de qualité avec les bénéficiaires tout en devant répondre à un besoin croissant de performance. Il leur est aussi demandé d'enregistrer les données des personnes qu'ils accompagnent. Ces dernières sont souvent destinées à la hiérarchie et ne prennent pas en compte la qualité de la relation vu qu'elles sont centrées sur des mesures essentiellement quantitatives. L'auteure y voit principalement un outil de contrôle pour les services qui financent les organisations sociales (2010, p. 72). En parlant du travailleur social, Artois (2012) constate une conséquence à la « culture du résultat ». Il fait l'observation que : « *Affecté par un changement de sens du métier, il [le travailleur social] en arrive à renoncer aux finalités premières qu'il se faisait de son travail pour se conformer aux objectifs chiffrés.* » (p. 37). Cette affirmation pose la question du sens que le travailleur social donne à son métier dans un contexte en plein changement. En effet, le travail social est un champ qui met l'être humain au centre de ses préoccupations, comme nous l'avons déjà mentionné. Cependant, les normes actuelles d'évaluation du travail, visant principalement des aspects quantitatifs et donc une importance accordée aux chiffres, provoquent un décalage entre les valeurs, la déontologie du métier et le système dans lequel elles s'inscrivent. De ce fait, la reconnaissance des métiers du social et de leur utilité est de plus en plus périlleuse, comme le montrent Gaspar et Foucart (2011) avec l'exemple de médiateurs non formés en travail social qui interviennent dans les « quartiers difficiles » en France. Ces personnes sont embauchées pour des tâches correspondant aux compétences des professionnels du travail social sans pour autant avoir de diplôme.

De plus, les métiers du travail social demandent avant tout de mener un travail de qualité, ce qui est difficile à faire transparaître au travers de chiffres. Une évaluation du travail social uniquement quantitative ne permet pas de rendre compte du travail réel. Comme Artois (2012) le propose, il faudrait évaluer le travail social et sa qualité en ne se basant pas que sur les coûts engendrés par l'intervention sociale mais aussi sur la « plus-value sociale » et humaine que le travail social apporte.

D'autres auteurs ont mis en avant les problématiques qui créent des tensions chez les travailleurs sociaux. Par exemple, Chauvière constate que l'instauration de logiques marchandes est en contradiction avec les valeurs des métiers du social. Comme il le précise : « *D'abord, c'est la notion de service qui se vide progressivement de son contenu relationnel et solidaire pour devenir un simple objet de transaction.* » (2008, p. 135). De plus, l'auteur met en avant que l'on se retrouve dans un travail social touché par une logique économique et qu'il doit être « [...] *soumis aux normes de la bonne gestion, c'est-à-dire coûter le moins cher possible tout en assurant le maximum de qualité* » (p. 136). Gaspar et Foucart (2011) ont quant à eux dressé un état des lieux de plusieurs recherches menées dans trois pays francophones d'Europe (France, Suisse et Belgique). Ces recherches visent à donner des exemples concrets de situations dans lesquelles les attentes face aux travailleurs sociaux sont en contradiction avec le manque de moyens mis à disposition par l'État. Ce recueil d'exemples nous montre que ces tensions sont réellement présentes dans le quotidien des travailleurs sociaux et ont des effets sur leurs pratiques de tous les jours.

Une recherche plus récente menée à Lausanne (Papaevangelou, 2019) met en avant des problématiques semblables. Ce qui est ressorti des entretiens menés dans le cadre de cette étude est que les tensions possibles avec la hiérarchie peuvent être mises en lien avec une opposition des objectifs de chacun. En effet, les cadres sont en charge du lien avec les financeurs et doivent aussi répondre aux attentes de ces derniers. Les employés en sont de plus en plus conscients mais soulignent que la partie qualitative de leur travail n'est pas suffisamment reconnue. Un autre aspect soulevé dans cette étude est le sentiment du manque de reconnaissance perçu par les employés. En réalité, certains cadres interrogés trouvent important de remercier les employés pour le travail effectué et de les valoriser. Seulement, la façon dont ils l'expriment n'est pas toujours ressentie comme une marque de reconnaissance suffisante de la part des employés.

En définitive, nous pouvons remarquer que les tensions énumérées ci-dessus étaient déjà présentes dans les discours scientifiques liés au travail social dans la deuxième moitié des années 1990 comme l'ont montré les travaux d'Aballéa (1996). Vingt-cinq ans plus tard, ces tensions se sont avérées et restent au cœur des préoccupations dans la gestion du travail social.

Pour conclure, Bouquet rappelle qu'il est possible de réduire, voire d'éviter le mal-être des travailleurs sociaux en adaptant le mode de management. En effet, l'objectif n'est pas de diaboliser le management et le défi réside dans « [...] *la capacité éthique à ne pas céder à un management vide de sens* » (Bouquet, 2006, p. 140). S'il est appliqué en accord avec les valeurs du travail social, le management peut être bénéfique. Il existe d'ailleurs des formations spécifiques au management d'institutions sociales comme celles proposées par l'Université de Genève.

4 Opérationnalisation des domaines du BNB pour le monde du travail social

En nous basant sur une recherche menée au Centre d'étude sur le bonheur national brut au Bhoutan (Zangmo, T., Wangdi, K. et Phuntsho, J., 2017) et sur la proposition faite sur le site « Ignilife » (2019), nous avons tenté une opérationnalisation des neuf domaines du BNB pour les travailleurs sociaux. Nous avons ressorti les éléments communs et prépondérants de ces deux applications du BNB et les avons fusionnés pour proposer huit composantes du bonheur au travail. Certains éléments paraissent importants dans la culture bhoutanaise mais font moins sens dans la culture occidentale, par exemple l'importance accordée à la communauté. Dans cette idée, il ne faut pas oublier que notre sélection des composantes comporte une part non négligeable de subjectivité. Lors de la mise en commun, nous avons gardé à l'esprit que l'objectif est d'appliquer cette opérationnalisation au champ du travail social.

Bien-être psychologique :

- Emotions négatives ou positives avec les collègues
- Emotions négatives ou positives avec les bénéficiaires
- Stress (dans le sens de ne pas avoir les ressources nécessaires pour faire face au travail demandé)
- Discrimination (salariale, raciale, de genre, etc.)
- Harcèlement (verbal, moral, physique, sexuel, etc.)

Santé physique :

- Aménagements des lieux et postes de travail (chaises, bureaux adaptés, etc.)
- Gestion de la maladie par l'entreprise
- Offres complémentaires de la part de l'entreprise

Conditions de travail :

- Horaires de travail
- Nombre d'heures par semaine/mois
- Salaire (satisfaction)
- Vacances payées
- Autres congés payés (décès, mariage, etc.)
- Prestations non salariales (abonnement de transports publics, repas, garde d'enfants)
- Prestations sociales (2^e pilier, assurance-maladie, etc.)

Conciliation vie privée-vie professionnelle

- Balance entre vie privée et professionnelle
- Equilibre entre travail, repos, autres
- Pausés (de midi et pendant la journée)

- Répartition des heures sur la semaine/mois (travail de nuit, en soirée ou le week-end)
- Energie que le travail demande qui ne peut plus être investie ailleurs

Possibilités de développement

- Développement professionnel et personnel
- Formations complémentaires en équipe
- Encouragement/subventions pour la formation continue

Gestion de l'institution

- Autonomie dans les tâches (type de contrôle)
- Type de management
- Type de hiérarchie
- Entreprise transparente et éthique

Satisfaction

- Tâches, sens et intérêts
- Sentiments d'utilité
- Représentations positives/négatives du métier
- Reconnaissance du travail effectué par la hiérarchie et les collègues

Environnement de travail

- Environnement de travail agréable (ambiance)
- Environnement aménagé en fonction de la diversité de chacun
- Bonheur social
- Engagement pour la vie de l'institution
- Teambuilding, temps formels et informels

Il existe d'autres traductions des principes du BNB pour le monde du travail. Les entreprises y voient souvent des avantages dans la mesure du bien-être de leurs employés. Par exemple la fidélisation des employés, une meilleure productivité, une augmentation de l'engagement, l'implication dans la recherche de solution ou l'accroissement de la créativité. Se sentir bien au travail a également comme conséquence « *une diminution des taux de maladie, d'absentéisme, de stress et de surcharge de travail* » (Ignilife, 2019).

Cette transposition au monde du travail social nous servira à vérifier si ces huit composantes sont relevées par les professionnels. Nous l'avons également utilisée comme base pour la construction de notre grille d'entretien.

5 Méthodologie de recherche

Notre objectif est de récolter des données auprès des professionnels du travail social sur leur perception du bonheur sur leur lieu de travail. Comme nous sommes respectivement en orientation ASC et AS, nous avons choisi d'interroger des professionnels de ces deux métiers.

5.1 Entretiens semi-dirigés

Afin de recueillir ces données, nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'entretien semi-dirigé. Il s'agit d'entretiens au cours desquels l'interviewer pose des questions qui laissent place à la réflexion et l'expression de l'interviewé. Cette technique demande des capacités d'écoute, d'empathie et celle de mettre à l'aise l'interlocuteur et de mener l'entretien de la façon la plus naturelle possible. Autrement dit, durant ce type d'entretiens, peu de questions précises sont posées mais l'interviewer recentre tout de même la discussion lorsqu'elle s'égaré des objectifs de la recherche (Van Campenhoudt et al., 2017, p. 242). Pour ce faire, nous avons élaboré une grille d'entretien composée de questions construites sur nos 3 hypothèses :

1. Le bonheur au travail dépend de plusieurs facteurs comme : l'environnement de travail, le type de gestion, les conditions de travail ou encore l'institution, mais également de facteurs personnels comme la santé physique, les ressources personnelles ou l'environnement social.
 - a. Pour vous, qu'est-ce que qui influence votre bonheur au travail ?
2. Les tensions dans le travail social ont un impact négatif sur le bonheur au travail.
 - a. Vivez-vous des tensions propres aux missions du travail social ? / comment impactent-elles votre bonheur au travail ? / comment impactent-elles votre représentation du métier et vos pratiques ?
3. Le bonheur et le mal-être au travail influencent la représentation du métier et des pratiques professionnelles.
 - a. Comment votre sentiment de bonheur impacte-t-il la représentation que vous avez de votre métier ? / Comment votre sentiment de bonheur impacte-t-il votre accompagnement ?

Avant de poser ces questions, nous avons débuté chaque entretien par une question introductive : Pour vous, qu'est-ce que le bonheur au travail et comment l'expérimentez-vous ?

Cependant, il est arrivé que nous ne suivions pas méticuleusement l'ordre de la grille. L'essentiel de cet outil est que celui qui dirige l'entretien encourage la parole de son interlocuteur pour favoriser ainsi un « *maximum de sincérité et de profondeur* » (Van Campenhoudt et al., p. 242).

5.1.1 Avantages

Un des principaux avantages est que les entretiens semi-dirigés permettent d'obtenir des réponses plus nuancées, naturelles et authentiques que dans les questionnaires. De plus, les moments informels qu'offrent ces entretiens ne sont pas négligeables pour compléter nos analyses. De ce fait, l'interviewé porte une réelle réflexion sur le sujet.

Cet outil laisse une grande place à la subjectivité, ce qui, dans le cas de la thématique de ce travail, est le but recherché. Le bonheur ayant lui-même une composante individuelle, il nous paraît cohérent d'utiliser un outil qui laisse une place à cette dernière.

L'un des avantages de réaliser ce travail de Bachelor à deux est de pouvoir se répartir les tâches durant les entretiens. Une personne s'occupe de mener l'entretien, elle est plus active, tandis que l'autre, plus observatrice, peut vérifier que toutes les questions aient été posées, recentrer l'entretien si besoin ainsi que prendre des notes sur les aspects non verbaux.

5.1.2 Limites

Il existe néanmoins plusieurs limites à cette technique. Tout d'abord, il s'agit d'une méthode de récolte de données axée sur le qualitatif uniquement et non sur le quantitatif. Notre échantillonnage de personnes interrogées est ainsi relativement restreint. De ce fait, on ne peut pas considérer les résultats comme applicables à une majorité de travailleurs sociaux. De plus, l'entretien peut dépasser le cadre donné par la grille, ce qui rend l'analyse des données plus complexe. Se rajoute à cela plusieurs biais durant l'entretien, par exemple :

- « *Temps*
- *Représentation de l'interviewer*
- *Expression verbale*
- *Expression non-verbales*
- *Importance du thème*
- *Connaissances du thème*
- *Motivation du sujet* » (Solioz, communication personnelle, 2020)³

Il faudra donc que nous fassions attention à ne pas laisser notre subjectivité, nos représentations et nos ressources théoriques nous influencer lors de la conduite des entretiens. De plus, notre comportement, notre posture physique mais également notre manière de parler auront une influence sur les réponses des personnes interrogées. Mais ceci est également valable dans l'autre sens.

Nous devons être conscientes de l'existence de ces éléments et de l'influence qu'ils peuvent avoir sur l'entretien. Il faudra donc prendre cela en compte dans notre analyse.

Finalement, il convient de prêter attention au fait que le cadre de l'entretien, la relation qui lie l'interviewer et l'interviewé et la nature des questions posées doivent être considérées lors de l'analyse. En effet, les propos des interlocuteurs ne peuvent être interprétés correctement que si les éléments cités ci-avant sont considérés (Van Campenhoudt et al., 2017, pp. 244-245).

5.2 Choix des institutions

Comme déjà mentionné, notre terrain de recherche se compose de deux institutions sociales du canton de Neuchâtel. Nous avons décidé de mener nos recherches dans un seul canton car les politiques publiques ne sont pas nécessairement les mêmes partout sur le territoire suisse en raison du fédéralisme. De plus, chacune d'entre nous a déjà travaillé dans le canton concerné dans des

³ Solioz E. (2020). Production de données (module Travail de Bachelor). Sierre : HETS.

institutions sociales. Ainsi l'accès à des institutions nous est facilité par le réseau que nous avons pu développer lors de nos expériences professionnelles respectives.

Nous avons contacté les institutions suivantes pour nos entretiens :

- Service social régional de la Commune de Val-de-Ruz } Service social
- Home médicalisé Les Charmettes } Animation socioculturelle

Notre choix s'est porté sur ces institutions pour diverses raisons. En ce qui concerne le service social et au vu des discours véhiculés au sein du travail social, il semblerait que l'aide sociale soit l'un des milieux professionnels dans lequel les pressions du contrôle sont particulièrement présentes, que ce soit par rapport aux comptes à rendre pour les autorités publiques ou envers les bénéficiaires. Nous avons donc de l'intérêt à voir ce qu'il en est du point de vue des assistants sociaux concernés. A l'égard des pouvoirs publics, la NGP est entrée dans les administrations et la mise en œuvre de politiques sociales efficaces et efficientes en est une visée pour les prestataires qui la mettent en œuvre. De plus, notre intérêt pour les services sociaux de communes s'explique puisqu'ils occupent une place significative dans l'emploi des assistants sociaux du fait du nombre et de la quantité de personnel y étant engagés. En d'autres termes, beaucoup d'assistants sociaux travaillent dans ce milieu.

En ce qui concerne notre choix d'établissement médico-social (EMS), le but était de trouver un lieu qui possède un secteur d'animation à part entière et ne dépendant pas d'un autre service comme celui des soins, dans l'optique d'interroger des animateurs qui se consacrent uniquement à l'animation et dont le cahier des charges ne comprend pas de temps pour la pratique des soins. La multidisciplinarité présente dans ce type d'institution peut amener des tensions dans la représentation du travail de l'animateur. Ce choix institutionnel permet également, pour nous, de découvrir les facteurs de bonheur ainsi que les éventuelles tensions et pressions dans un contexte de travail inconnu pour nous. Finalement, les exigences du service de la santé publique du canton de Neuchâtel en matière d'exploitation des EMS, du fait de nombreux critères à respecter, peuvent représenter un obstacle supplémentaire à un accompagnement idéal (Service de la santé publique du canton de Neuchâtel, 2020). Nous souhaitons donc vérifier entre autres s'il s'agit d'obstacles réels ou non selon nos entretiens.

5.3 Échantillon

Nous avons interrogé deux travailleurs sociaux dans chacune des institutions. Il nous paraissait intéressant d'interviewer des professionnels qui partagent une base commune en termes de formation mais qui sont spécialisés dans des métiers différents. Ceci représente la diversité des métiers du travail social. De plus, ayant choisi de nous former respectivement dans le service social et l'animation socioculturelle, nous avons interviewé deux assistants sociaux et deux animateurs socioculturels.

Pour chacune des institutions, nous avons donc interrogé deux professionnels du travail social. Les critères que nous avons retenus sont les suivants :

- Les professionnels interrogés au Home Les Charmettes ont une formation en travail social et exercent la fonction d'animateur socioculturel
- Les professionnels interrogés au Service social régional de la commune Val-de-Ruz ont une formation en travail social et exercent la fonction d'assistant social au sein de l'aide sociale
- Chaque professionnel doit être engagé dans l'institution depuis plusieurs années pour pouvoir nous parler des changements intervenus susceptibles d'impacter le bonheur au travail

Etant donné la taille réduite de notre échantillon, nous n'accordons pas d'intérêt à opérer une sélection de notre échantillon par rapport au genre, à l'âge ou d'autres critères, puisqu'elle ne serait de toute façon pas représentative.

Notre recherche s'intéresse donc aux différences et similitudes entre deux institutions et deux métiers et leur influence sur le bonheur au travail.

5.3.1 Politique sociale neuchâteloise

Ce chapitre a pour objectif de résumer brièvement l'action sociale menée dans le canton de Neuchâtel et les réformes engagées récemment par les autorités politiques qui ont un impact sur les services sociaux en général. Il nous permet de contextualiser la situation dans laquelle travaillent les professionnels interviewés. En effet, les nombreuses réformes, particulièrement dans le domaine de Guichets Sociaux Régionaux (GSR), sont susceptibles d'influencer leurs conditions de travail.

Les réformes entreprises concernent les prestations sociales sous condition de ressources, c'est-à-dire celles qui « *interviennent lorsque les mesures de sécurité prévues en amont – prestations publiques de base et assurances sociales – n'entrent pas en ligne de compte* » (DEAS, 2020, p. 30). Ces prestations sous conditions de ressources sont principalement gérées par le canton et ont été impactées par la mise sur pied d'une nouvelle stratégie d'intégration professionnelle, leur coordination et leur financement.

Parmi ces réformes, dont celles qui concernent fortement la restructuration des services sociaux, le dispositif ACCORD/GSR a été élaboré, en 2014, selon les principes de base suivants : « *Proximité avec l'utilisateur, acteur de la démarche, accompagnement de l'utilisateur (entretien), démarche transparente et centralisée, valorisation des données de l'utilisateur à disposition de l'administration, actualisation au besoin, demande déposée = 1 enquête menée pour l'ensemble des secteurs prestataires = 1 analyse globale de la situation financière du ménage* » (Guichets Sociaux Régionaux, s. d.).

A partir de ce dispositif ont été créés huit Guichet Sociaux Régionaux (GSR) (situation en 2014 – actuellement, ils sont sept avec l'intégration du GSR de la Côte avec celui de Neuchâtel). Ces guichets sont une « porte d'entrée ou accès pour la demande de prestations sociales », qui vise une démarche unique et standardisée. Le but est de faciliter l'accès aux demandes de prestations par les usagers. Toutes les personnes dans le besoin, quelle que soit la nature de l'aide dont elles ont

besoin, peuvent s'adresser aux guichets uniques, qu'il s'agisse des avances sur les contributions d'entretien (pensions alimentaires); des réductions individuelles des primes de l'assurance obligatoire des soins; des bourses d'étude; de l'aide matérielle (Favre, 2017, p. 14). Ces guichets instruisent la demande et aiguillent ensuite les bénéficiaires (2017). Les bénéficiaires font en effet leur demande à un seul endroit et sont ensuite réorientés vers l'office qui répond à leurs besoins. La circulation des informations et la collaboration entre les différents offices a également été améliorée grâce à cette réforme.

Une autre réforme qui concerne les services sociaux est la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle. Cette stratégie a pour but de répartir les rôles différemment et donc de définir quel acteur agit à quel moment.

Les services sociaux ont dès lors pour mission principale d'accompagner les bénéficiaires de l'aide sociale non immédiatement employables par le biais de mesures d'insertion leur permettant d'acquérir des compétences de base et sociales (français, informatique, savoir-être et savoir-vivre comme arriver à l'heure, prévenir en cas de retard aux rendez-vous, se rendre à un rendez-vous, etc.). Ensuite, une fois les compétences de base et sociales acquises, le service de l'emploi, c'est-à-dire les offices régionaux de placement, intervient avec d'autres mesures d'insertion visant cette fois-ci le développement de compétences professionnelles plus spécifiques. Avant cette réforme, les assistants sociaux de l'aide sociale s'occupaient aussi (ou du moins davantage) de l'insertion professionnelle.

En ce qui concerne la politique sociale pour les personnes âgées, soit notre deuxième terrain d'enquête, le Grand Conseil neuchâtelois a approuvé en mai 2012 la planification médico-sociale (PMS). Cette planification aura un impact notamment sur les lieux d'accueil pour les personnes âgées : *« A l'horizon 2022, la PMS prévoit d'augmenter le nombre d'appartements avec encadrement, de renforcer les prestations de maintien à domicile et de créer les structures d'accueil intermédiaires (court-séjour et foyer de jour et de nuit). »* (Département des finances et de la santé (DFS), s. d.). L'objectif est donc de diminuer petit à petit le nombre de lits en EMS pour favoriser le maintien à domicile et dans des logements intermédiaires. Cette réforme ne sera pas sans impact sur le travail des professionnels en EMS qui se verront certainement confrontés à une augmentation des populations ayant des démences et autres comorbidités, puisqu'elles arriveront au home encore plus tardivement qu'actuellement et donc en moins bonne santé.

De plus, pour accompagner ces changements, des aides seront débloquées pour soutenir les proches aidants, promouvoir le bénévolat, et l'offre résidentielle des EMS sera progressivement adaptée. Selon le bulletin d'information du DFS (2016, janvier), sept projets sont en cours dans le canton :

- Appartements avec encadrement
- Développement des prestations de maintien à domicile
- Constitution de l'association réseau orientation santé-social (AROSS)
- Structures d'accueil de court et long séjour
- Politique cantonale de soutien aux proches aidants
- Dispositif cantonal de recrutement, de promotion et de soutien au bénévolat
- Système d'information (guichet cantonal d'information et permanence téléphonique)

6 Analyse

6.1 Institutions sélectionnées

Nous apportons ci-dessous quelques considérations supplémentaires sur les institutions choisies que nous avons obtenues lors de notre enquête.

6.1.1 Guichet Social Régional de la Commune de Val-de-Ruz

Huit Guichets Sociaux Régionaux (GSR) sont répartis sur l'ensemble du canton de Neuchâtel, deux dans les Montagnes, deux dans les Vallées et quatre sur le Littoral neuchâtelois. Chaque commune est liée à l'un de ces huit Guichets Sociaux Régionaux. Les GSR regroupent trois secteurs :

- Antenne ACCORD
- Service social
- Office AVS/AI

Comme mentionné, le guichet ACCORD est la porte d'entrée pour toute demande de prestations, c'est la première instruction du dossier. Cependant, il n'y a pas de suivi régulier et sur le long terme au sein de ce guichet. Toutes les personnes dans le besoin y viennent et remplissent une demande de prestation sociale, quelle que soit la nature de l'aide dont elles ont besoin. Il peut s'agir d'avances sur les contributions d'entretien, de subsides des primes de l'assurance obligatoire des soins, de bourses d'études ou d'aide matérielle. Le guichet récolte les informations nécessaires (revenus, situation, etc.) sur les personnes et les aiguille ensuite vers les services compétents (office cantonal des bourses, subsides, aide sociale, etc.).

Nous avons donc mené nos entretiens au sein du Guichet Social Régional de la Commune Val-de-Ruz, plus précisément au service social qui s'occupe de la mise en œuvre de la loi cantonale sur l'aide sociale. Les prestations que les assistants sociaux au sein de l'aide sociale sont chargés d'assurer sont notamment :

- Attribuer une aide financière et/ou matérielle quand une personne ne peut subvenir par ses propres moyens à son entretien ou à celui des membres de sa famille qui partagent son domicile.
- Offrir un accompagnement dans le but de réintégrer socialement et économiquement le bénéficiaire. Celui-ci doit y participer activement.
- Apporter une aide personnalisée, notamment à travers l'écoute, l'information et le conseil, et, au besoin, intervenir auprès d'autres organismes.

Le terrain que nous avons choisi vit ainsi les débuts de la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle lancée par la politique neuchâteloise exposée ci-dessus. Le secteur de l'aide sociale s'occupe principalement des compétences de base et sociales des bénéficiaires et les ORP s'occupent des compétences professionnelles des bénéficiaires avec l'objectif de réinsertion sur le marché du travail.

6.1.2 Home médicalisé Les Charmettes

Le home des Charmettes se situe sur la commune de Neuchâtel. L'institution fait partie de la Fondation des Etablissements Cantonaux pour Personnes Agées (FECPA). Il s'agit de la plus grande fondation du canton dans le domaine de la gériatrie.

L'institution a pour mission d'« Accueillir la personne âgée de manière permanente, temporaire ou ambulatoire, au travers d'une palette de prestations, à des besoins issus de la période de vie qu'est la vieillesse et l'accompagner dans l'évolution de sa situation de santé. Pour satisfaire au mieux à la diversité de ses besoins, la prise en compte de l'entourage de la personne et plus particulièrement de ses proches aidants, constitue un facteur déterminant. » Pour remplir cette mission, le home Les Charmettes propose donc différents types d'accueil pour les personnes âgées :

- Long séjour gériatrique
- Long séjour psycho gériatrique
- Court séjour gériatrique
- Court séjour psycho gériatrique
- Accueil de jour gériatrique et psycho gériatrique

Le home est soumis à l'obligation de remplir une série de critères établis par le service de la santé publique du canton afin de pouvoir exploiter ce lieu d'accueil. Un des critères qui concernent l'animation en particulier est : « *Concept de prise en charge et d'accompagnement* » (service de la santé publique du canton de Neuchâtel, 2020). Ce critère précise que chaque résident doit avoir un projet de vie comprenant notamment ses besoins en animation. Des contrôles sur le respect de ces critères sont régulièrement effectués par la santé publique du canton.

Le home compte plusieurs services distincts pour accompagner les résidents, notamment un service de soin, un service d'animation et un service hôtelier.

L'institution a entrepris la démarche de créer une charte avec les valeurs importantes dans l'institution. Il est donc ressorti neuf valeurs :

- ❖ L'autonomie
- ❖ Le bien-être
- ❖ La spiritualité
- ❖ L'intimité
- ❖ La dignité
- ❖ Le rythme
- ❖ L'indépendance
- ❖ La sécurité
- ❖ L'affectivité

Figure 4: Les neuf valeurs des Charmettes



Source : Home les Charmettes (s. d.)

6.2 Description des données

Dans cette partie, nous résumons les principaux thèmes qui sont ressortis lors des quatre entretiens réalisés. Les données présentées ci-dessous suivent l'ordre des questions posées lors des entretiens (la grille d'entretien se trouve en annexe). Ces questions ont été structurées en fonction des hypothèses de recherche. Les données sont ensuite découpées en sous-thèmes qui sont apparus dans les réponses des quatre personnes interviewées. Ces sous-thèmes sont traités séparément selon les terrains d'enquête.

6.2.1 Représentations et expérimentations du bonheur au travail

Nous avons débuté chaque entretien en posant deux questions générales afin que les personnes puissent s'exprimer spontanément sur le sujet qui nous intéresse dans notre étude tout en faisant part de ce qu'elles entendent par ces termes. Nous leur avons donc demandé : « Pour vous, qu'est-ce que le bonheur au travail et comment l'expérimentez-vous ? » et « Comment vous sentez-vous dans votre travail ? » Nous avons demandé qu'elles illustrent leurs réponses. Les données récoltées grâce à cette question nous ont permis, d'une part, de faire un état des lieux des définitions et perceptions du bonheur/bien être et, d'autre part, de nourrir les réflexions autour des autres hypothèses, notamment au niveau des facteurs et des tensions.

Définitions et perceptions du bonheur et bien-être

Service social

Pour la représentation du **bonheur au travail**, on remarque qu'il n'y a pas forcément de ligne commune au métier d'assistant social. En effet les deux assistantes sociales, que nous appellerons Jade et Odile⁴, ont chacune une perception différente. Pour Jade, le bonheur est influencé par des éléments externes comme les relations de travail mais également par le fait d'être en phase avec ce que l'on fait. Tandis que pour Odile, il s'agit surtout d'éléments en rapport avec soi-même comme ses propres pensées. En ce qui concerne le **bien-être**, les deux s'accordent sur le fait qu'il dépend de facteurs externes. Pour Jade, ce sont ces facteurs externes qui lui font se sentir bien. Pour Odile, les facteurs de bien-être peuvent être présents sans pour autant qu'ils rendent la personne heureuse. En ce qui concerne la définition même du **bonheur**, nous avons obtenu plusieurs définitions qui reflètent leur représentation personnelle. Jade nous dit par exemple que : « *Le bonheur ce serait vraiment des bonnes relations avec les collègues, que tout tout tout soit bien, parfait. [...] le bonheur c'est peut-être trop euh la perfection un idéal [...] je suis contente de faire ce métier, je suis à la bonne place, je regrette pas d'avoir choisi ça.* » Tandis qu'Odile nous dit que : « *[...] le bonheur est lié uniquement à soi-même.* » En ce qui concerne la définition du **bien-être**, les ressemblances se manifestent ainsi : Jade estime que le bien-être est plus basique et qu'il s'agirait par exemple d'avoir : « *[...] un lieu pour des pauses, avoir ces moments de pauses, avoir du matériel à disposition tout le temps [...]* » Pour Odile, il s'agit également de quelque chose qui est mis à disposition par l'extérieur.

Animation socioculturelle

Comme les assistantes sociales, la représentation du **bonheur** varie d'un animateur à un autre. Nous les appellerons Carole et Driton.⁵ Pour Carole, il s'agit d'une multitude d'éléments. Elle ajoute également que ce terme est vague pour elle. Tandis que pour Driton, le bonheur revêt une

⁴ Prénoms d'emprunt

⁵ Prénoms d'emprunt

notion de permanence et, tout comme Jade, une notion d'idéal. Pour leurs représentations du bien-être, les deux se rejoignent sur l'idée que celui-ci est une composante du bonheur. A nouveau, Carole rejoint Odile sur le fait que le bien-être peut découler de l'extérieur mais qu'il n'assure pas le bonheur. Quant à Driton, il déclare que, pour lui, le bien-être est un état éphémère. Les différentes définitions du bonheur s'articulent comme suit : Carole mentionne que : « *C'est beaucoup de choses, c'est déjà ce bâtiment, c'est déjà cette vue que l'on a, c'est déjà les grands volumes que l'on a, on respire dans cette maison [...] le terme bonheur c'est quelque chose de très vague [...]* » Driton définit le bonheur comme : « *Pis si on cumule tout ça (les petits bien-être), ça ferait le bonheur. C'est un peu le truc qui chapeaute pour moi.* » Pour le bien-être, Carole dit, en parlant des résidents qu'elle accompagne, que « *[...] nous on peut essayer d'apporter le bien-être mais on n'est pas sûrs de pouvoir leur apporter le bonheur.* » Enfin, Driton affirme que : « *[...] pour moi, le bien-être c'est, ça peut être un instant T. [...] Pis qui (le bonheur) est créé par une multitude de petits bien-être qu'on peut trouver justement à différents niveaux.* »

Satisfaction au travail

Par satisfaction, nous entendons la façon dont les professionnels se sentent dans leur travail actuel. Ce terme n'est pas apparu dans le cadre théorique de notre travail mais il a découlé de la première question posée à chaque entretien. En effet, le but de cette question était de faire un point de situation et tous les professionnels nous ont précisé comment ils se sentaient actuellement dans leur travail. Les réponses obtenues rejoignent en partie les facteurs d'influence du bonheur au travail. Un lien entre satisfaction et bonheur au travail ressort, mais sa nature dépend de la perception de chacun. La satisfaction au travail peut être perçue soit comme un des facteurs de bonheur au travail soit comme la condition de base pour permettre le bonheur au travail.

Service social

Jade et Odile disent toutes deux qu'elles apprécient leur travail mais qu'elles n'imaginent pas finir leur carrière à leur poste actuel. Elles évoquent plusieurs éléments influençant leur satisfaction au travail, notamment leur relation de confiance avec la hiérarchie. Jade, vivant actuellement sa première expérience professionnelle, nous dit en effet qu'elle aime travailler à l'aide sociale, elle précise toutefois qu'il y a des périodes où elle ressent plus de stress. Elle évoque aussi certains aspects, comme le manque de temps, le peu de marge de manœuvre et la charge émotionnelle, qui pourraient impacter négativement sa satisfaction au travail. Odile, ayant déjà travaillé comme assistante sociale dans d'autres types d'institutions, nous dit ne pas douter de son orientation professionnelle. Pour elle, sa satisfaction dépend de plusieurs paramètres, notamment de son positionnement face à la charge de travail ou de sa liberté d'action.

Par rapport à ce qui vient d'être dit sur la satisfaction au travail, Jade souligne qu'il y a en effet beaucoup à faire en peu de temps et que cela a des conséquences : « *[...] on n'a pas le temps de faire tout ce qu'on voudrait, on a pas le temps de le faire de la manière dont on voudrait [...]* » Elle ajoute aussi : « *[...] on a beaucoup de directives et puis ben voilà on doit les suivre, on a peu de marge de manœuvre.* » Par rapport à son rôle à l'aide sociale, elle affirme : « *[...] on s'en ramasse plein la tête aussi. [...] pour moi en tout cas c'est un tremplin. C'est clair que je voudrai pas faire ça toute ma vie [...]* » Un facteur de satisfaction abordé par Jade est la proximité entre son domicile et son lieu de travail. Elle mentionne aussi que la disponibilité de la hiérarchie,

notamment le contact direct avec sa responsable, sont importants à ses yeux et bénéfiques. Elle ajoute : « [...] *et pis ça je pense que ça fait partie du bien-être, on sait que on peut s'exprimer librement plus ou moins librement hein d'accord !* »

Odile illustre sa satisfaction au travail en disant qu'elle est heureuse dans le domaine social et n'a jamais regretté son choix mais a des projets pour la suite de sa vie professionnelle : « [...] *je pense pas que je vais finir ma vie à l'aide sociale.* » A propos de son positionnement face à la charge de travail, elle affirme : « *Si j'arrive à prendre ça avec plus de légèreté et pis sans vouloir être dans le contrôle, dans l'anticipation, etc. etc. Euh du coup ça devient moins lourd, du coup c'est moins compliqué de venir travailler quand on sait qu'on a telle et telle personne à recevoir en entretien.* » Elle mentionne aussi apprécier la liberté d'action et de mouvement du domaine social : « [...] *elle est hyper importante, faudrait pas qu'on vienne me dire heu ce que je dois dire ou pas.* » Comme mentionné précédemment, ce sentiment de liberté est aussi dû à la relation de confiance instaurée avec la hiérarchie. De plus, Odile souligne l'impact bénéfique de ses conditions de travail et aborde la reconnaissance salariale : « [...] *je serais payée au lance-pierre je pense que je serais déjà partie aussi. [...] c'est pas rien. On ramasse quand même. Donc voilà, j'estime que c'est juste. On donne de notre personne donc voilà...* » et la conciliation vie privée et vie professionnelle. Dans ce sens, elle apprécie la flexibilité et la compréhension de la hiérarchie par rapport à l'organisation privée des employés, notamment pour ceux qui ont des enfants ou pour poser ses vacances lorsqu'elle le souhaite. Elle aborde un autre facteur lié à ses conditions de travail qui est l'environnement de travail. Par exemple, le fait d'avoir chacune son propre bureau lui permet d'enlever « *une charge mentale* » au niveau de son organisation.

Animation socioculturelle

Les deux animateurs mentionnent qu'ils se sentent très bien dans leur travail et ils expliquent quels sont les facteurs qui influencent cet état. Certaines de leurs réponses se rejoignent comme :

- Le cadre de travail (conditions architecturales)
- L'aspect vocationnel
- La relation à la direction

A la différence de Driton, Carole, travaillant dans l'institution depuis plusieurs années, met aussi l'accent sur les moyens financiers dont elle dispose dans son travail. En rapport avec cela, elle met en avant des aspects relatifs aux conditions de travail tels que l'adhésion à une CCT ou l'équité de la grille salariale.

Driton, après une reconversion professionnelle, nous explique avoir quitté son ancien travail pour trouver une voie professionnelle en accord avec ses valeurs personnelles. Il parle également de ses conditions de travail. Il souligne particulièrement que sa personnalité optimiste influence positivement son sentiment de satisfaction au travail.

Carole met en avant plusieurs points influençant sa satisfaction comme son cadre de travail : « *La géographie, l'architecture qui est vraiment très agréable.* » Mais si elle se sent si bien à son travail, c'est notamment car elle travaille avec la population qu'elle a choisie. Il y a dans son discours un aspect vocationnel, elle exprime clairement qu'il a toujours été clair pour elle de travailler avec des personnes âgées. La relation de confiance dans l'institution, que ce soit avec la hiérarchie ou avec

ses collègues, est aussi importante à ses yeux : « [...] j'ai la chance d'avoir cette liberté et je laisse cette liberté à mon équipe parce que je leur fais confiance et je sais que je peux leur faire confiance. [...] Je veux dire, le directeur me fait confiance, je fais confiance à mon équipe. » Un aspect abordé, source de satisfaction, est aussi les moyens financiers à disposition dans l'institution : « [...] quand on nous demande, dans le budget, qu'est-ce que vous voulez ? et puis que, moi on m'a jamais rien refusé. [...] on peut organiser des vacances dans des hôtels avec les résidents [...]. Selon Carole, les moyens financiers sont généreux et lui permettent d'organiser des projets sans avoir trop de contraintes liées au budget. Concernant les conditions de travail, elle ajoute : « Nous avons une CCT, commission consultative du personnel, voilà, où tout le monde est à la même enseigne. Donc, il y a une équité avec une grille salariale aussi. »

Comme sa collègue, Driton aborde aussi le cadre de travail : « On est dans un endroit qui est plutôt joli, avec un parc devant, on a pu prendre possession, on a le potager, il y a l'appart [...] avec des meubles qu'on a choisis [...] » Animateur socioculturel ayant effectué une reconversion professionnelle, il nous dit : « [...] j'ai un peu fui quelque chose pour trouver autre chose de... forcément que j'espérais mieux. Pis du coup je me suis pas trompé, [...] je suis vraiment hyper épanoui [...] » Pour lui, « la recherche du bonheur » se trouve dans le fait de trouver la bonne place. Par rapport à sa relation avec la hiérarchie, il soutient ne pas se sentir abandonné par les supérieurs et apprécie de pouvoir trouver des solutions en équipe et avec la direction. De plus, il exprime avoir de bonnes conditions de travail : « C'est-à-dire que j'ai des pièces qui sont agréables, c'est pas non plus trop physique mais en même temps... pis je ne suis pas toujours tout seul, je suis en lien avec des gens. C'est très varié aussi. » En lien avec les horaires de travail, il complète : « [...] on est subventionnés pour des journées dites « de type courte » donc c'est 9h-16h l'accueil. Il souligne ainsi l'aspect « très confortable » de ses horaires. Il fait également mention, comme Odile, de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle : « [...] si on fait des veilles, qu'on est fatigué, qu'on travaille les week-ends, on voit pas les enfants, les trucs. Ben là, pour une vie de famille c'est aussi très confortable. » Le facteur de la personnalité semble aussi important à ses yeux : « [...] pis j'ai un caractère optimiste, ou je me vois comme ça. Pis en même temps, j'ai quand même été brisé dans l'ancien travail. Où j'ai fini par démissionner. »

6.2.2 Hypothèse 1 : facteurs influençant le bonheur au travail

En lien avec notre première hypothèse, nous avons posé la question suivante aux professionnels : « Pour vous, qu'est-ce qui influence votre bonheur au travail ? » Nous explicitons ici les facteurs d'influence du bonheur au travail qui ont été relevés lors des entretiens et qui sont les plus significatifs. Nous remarquons cependant que lorsque les personnes interviewées parlent de leurs représentations et de leurs expérimentations du bonheur au travail abordées ci-dessus, cela conduit très souvent à mentionner les facteurs d'influence du bonheur au travail. Les réponses obtenues se recoupent parfois et c'est pourquoi les facteurs d'influence qui sont détaillés ci-dessous répètent certains éléments mentionnés plus haut. Autrement dit, il ressort un lien direct entre la représentation et l'expérimentation du bonheur au travail par les personnes interrogées et les indicateurs qu'elles nous ont énumérés qui sont en fait des facteurs d'influence du bonheur. Concernant les différences et similitudes entre les concepts de bonheur et de bien-être, nous avons constaté que les définitions varient entre les quatre personnes interviewées et qu'il n'est pas aisé

de trouver un consensus. Durant les entretiens, nous avons donc fait le choix de ne pas insister sur les différences de définitions et avons utilisé les termes « *bonheur* » et « *bien-être* » comme synonymes. Dans les chapitres suivants, nous continuons de les employer comme synonymes afin de rester dans la même logique et de simplifier la compréhension.

Ambiance de travail

Les quatre travailleurs sociaux interrogés mentionnent une fois ou l'autre l'importance du bon contact avec les collègues. Néanmoins, Carole précise que cette bonne entente est précieuse avec ses collègues indirects tels que les collaborateurs d'autres services.

Service social

En lien avec ce point, Jade nous dit par exemple que l'équipe de travail est « *assez soudée* » et qu'elle peut en tout temps en parler avec sa responsable directe et « *aller à tout moment dans son bureau* ». Elle apprécie de pouvoir débriefer et échanger avec les collègues ou encore de boire un café avec elles. Odile mentionne aussi l'ambiance avec les collègues mais ce facteur est moins présent dans son discours. Elle aborde aussi, mais plus brièvement que Jade, le soutien de ses collègues pour débriefer face aux situations complexes : « *J'en discute... alors on débrieife. Ça c'est les débriefings dans les bureaux avec les collègues [...]* »

Animation socioculturelle

Carole aborde aussi l'importance de l'ambiance générale : « *C'est l'ambiance au travail, qu'il y ait une bonne ambiance aussi bien dans mon équipe que avec des autres collègues de l'institution, avec les autres services qu'il y ait une bonne entente.* » Driton rajoute l'impact de la structure de l'équipe : « *[...] on est aussi une petite équipe. J pense, peut-être la dimension ça peut aussi favoriser quand même.* » et : « *[...] en plus c'est pas comme si on a tous la même formation. C'est très varié. Il y a les ASSC, il y a infirmier, il y a ASE, il y a art thérapeutes, animateurs* » Il considère l'équipe comme « *des couteaux suisses* » et cet aspect est porteur pour lui.

Sentiment d'utilité et reconnaissance

Service social

Jade et Odile nous parlent toutes les deux du fait que lorsqu'elles se sentent reconnues pour ce qu'elles effectuent, cela leur procure un sentiment de bonheur au travail.

Jade nous dit que les petits moments de bonheur au travail sont par exemple : « *[...] un mail d'un bénéficiaire qui me remercie pour le travail, euh ou bien qui me remercie de l'avoir orienté de la bonne manière, de l'avoir soutenu, de l'avoir écouté.* »

Odile, elle, donne un exemple d'un entretien avec un jeune homme dans une situation financière compliquée et souffrant de dépression : « *Et le fait de pouvoir accueillir les émotions de cette... de ce jeune homme, j'ai pu constater heu à quel point ça lui avait fait du bien.* » Elle ajoute que, même si « *on dit qu'on doit jamais attendre de gratifications* », le fait de voir que son travail est bénéfique pour autrui est gratifiant. Dans ces moments-là, elle dit se sentir « *à sa place et alignée* ».

Animation socioculturelle

Carole et Driton nous parlent également de ce sentiment d'utilité, cette reconnaissance au travail. Carole le mentionne plus particulièrement lorsque ses collègues appartenant à d'autres services le lui expriment. Tandis que Driton parle plutôt de ce sentiment d'utilité vis-à-vis du bénéficiaire ou de la direction.

Lorsqu'elle parle de la collaboration interservices, Carole le verbalise de la manière suivante : « [...] il y a une bonne ambiance au travail, [...] il y a beaucoup de reconnaissance, aussi et ça c'est très important la reconnaissance. » En parlant de la direction, elle ajoute que la fibre sociale de la direction est très importante : « est-ce qu'il croit en ce service ou pas ? est-ce qu'il nous donne les moyens ? aussi bien humaine que financiers et jusqu'à maintenant les directions ont cru en ce service » Driton, lui, mentionne que pour ressentir du bonheur au travail : « [...] il faut être reconnu dans ce qu'on fait. Je trouve c'est cette reconnaissance. » Il ajoute l'importance d'une utilité qui est « propre à ce à quoi la personne elle aspire ». Dans ce sens, il recherche des activités porteuses de sens et de valeurs. Pour lui, il s'agit : « d'aider les gens ou de faire en sorte que leur journée se passe bien ». Il exprime comme suit la reconnaissance de la hiérarchie, un des facteurs selon lui du bonheur au travail : « C'est aussi, c'est le fait d'être valorisé, reconnu dans son travail. Ben ici c'est clairement le cas, dans le sens où on a des collègues cadres qui sont déjà, enfin sympathiques, aidants. Et pis une direction qui est aussi... qui est aussi au top. »

Il est intéressant de noter que les quatre personnes, indépendamment de leur métier, mentionnent l'importance du sentiment d'utilité et de reconnaissance dans leur pratique. La différence principale que nous avons constatée entre ces deux corps de métiers est la nature de cette reconnaissance. Les deux assistantes sociales parlent davantage d'une reconnaissance de la part des bénéficiaires et d'un sentiment d'utilité lié à l'impact de leur travail sur la situation des bénéficiaires. Les deux animateurs socioculturels, quant à eux, évoquent surtout une reconnaissance de la part des collègues et de la hiérarchie mais très peu, voire pas de la part des résidents de l'institution.

6.2.3 Hypothèse 2 : tensions et impacts sur le bonheur

Ensuite, nous leur avons posé les questions en lien avec notre deuxième hypothèse : « Vivez-vous des tensions propres aux missions du travail social ? », « Comment impactent-elles votre bonheur au travail ? » et « Comment impactent-elles votre représentation du métier et pratique ? » L'objectif est ici de cartographier les tensions ressenties par les travailleurs sociaux interviewés ainsi que d'identifier de quel type sont ces tensions.

Tensions au travail

De manière générale, les personnes interrogées ont répondu aux questions en nommant principalement des tensions de type émotionnel dans leur travail. Certaines réponses indiquent néanmoins des tensions dans le travail social liées à l'éthique ou aux décalages entre les mandats et les possibilités d'action. Il s'agit, par exemple, du décalage entre le mandat d'un assistant social de l'aide social devant établir et respecter un budget pour un bénéficiaire et son envie d'offrir un réel accompagnement social au bénéficiaire.

Service social

Les deux assistantes sociales nous donnent des réponses différentes pour ce point. Pour Jade, les tensions se vivent dans des situations qui ont un lien direct avec le travail comme une charge administrative importante ou le fait d'entrer dans l'intimité des gens. Elle ressent aussi parfois le sentiment d'être un « *porte-monnaie ambulante* » pour certains bénéficiaires. Ces tensions ont pour effet un sentiment d'impuissance ressenti par Jade. Odile identifie des tensions qui ont plutôt trait à gérer des situations compliquées ou conflictuelles dans son travail. Par exemple, elle éprouve une tension face à l'imprévisibilité de son métier ou encore lors de conflits avec d'autres corps de métier. Ces derniers sont les plus difficiles à gérer pour elle. Ces différentes tensions, de type émotionnel, ont pour elle un impact, notamment sur son énergie.

Pour Jade, les tensions sont à la fois de type émotionnel et liées au décalage entre les mandats et les possibilités d'action. Il est parfois difficile pour elle de gérer le fait qu'elle manque de ressources, notamment en raison des directives de l'aide sociale, axées principalement sur le budget mensuel plutôt que sur un accompagnement social plus large. Ici, il s'agit principalement de tensions entre son mandat et les besoins des bénéficiaires : « *On n'a pas les moyens, tout dépend les situations. On se dit ben en fait j'ai rien à proposer à la personne. Rien. Elle reste là à attendre que sa situation change.* » Concernant l'intrusion dans la vie privée des bénéficiaires, elle exprime : « *Mais finalement, enfin, est-ce que sa vie intime, est-ce qu'il doit vraiment me rendre des comptes là-dessus ? Je ne sais pas. La question se pose aussi pour une personne qui tombe enceinte. Qu'est-ce que je lui dis ?* » Les tensions évoquées dans ce dernier exemple sont d'ordre éthique. Elles posent la question du respect envers les bénéficiaires, de jusqu'où on s'introduit dans la vie intime des personnes tout en sachant que le droit aux ressources financières de l'aide sociale dépend d'éléments très personnels liés aux situations des bénéficiaires par exemple, être en couple, nombre d'enfants à charge etc... Odile exprime les principales tensions comme suit : « *Je pourrais avoir des inquiétudes face à une situation avec un personnage ou une famille difficile, où je sais que ça va être compliqué, il ou elle va être procédurier, procédurière, que je dois faire hyper attention à ce que je dis [...]* » Ici, les tensions sont d'ordre émotionnel et donc liées à sa gestion émotionnelle des situations rencontrées.

Animation socioculturelle

Les deux animateurs ne ressentent que peu de tensions. Dans la plupart de leurs réponses, ils imaginent de potentielles situations dans lesquelles ils pourraient se sentir en tension. Pour Carole, il s'agirait d'éléments autour de demandes qui ne correspondraient pas à sa vision de l'animation en EMS. Ces tensions seraient donc liées à un décalage entre son mandat et la vision que ces collègues peuvent en avoir. Par exemple, elle n'accepterait pas qu'on demande aux animateurs de faire des soins ou de venir « animer » les repas au sens de « divertir ». Quant à Driton, il exprime que le peu de tensions ressenties provient principalement de sa personnalité positive et du fait que la structure dans laquelle il travaille est nouvelle. Chez lui, les tensions possibles sont de type émotionnel et tourneraient plutôt autour de la gestion de conflits, que ce soit avec les familles des personnes accompagnées ou lors d'éventuelles tensions au sein de l'équipe. Les tensions liées à son mandat, notamment la charge administrative importante, ne sont pas problématiques pour lui.

Concernant l'animation lors des repas, Carole donne pour exemple : « *On nous a demandé d'aller animer la salle à manger le soir parce qu'il y avait 20-30 résidents et c'était d'un mortel, d'un ennui. Eh pis j'ai dit : mais qu'est-ce que vous voulez qu'on anime ? Vous voulez qu'on danse sur les tables ? Qu'on danse le french cancan ?* » Driton explique le peu de tensions qu'il ressent par deux éléments. Premièrement, par sa personnalité : « *Donc quelque part, ça dépend toujours du point de vue. Soit on voit le verre à moitié vide, soit à moitié plein. Après moi je suis peut-être hyper optimiste.* » Deuxièmement, comme il le dit « [...] *de l'effet de nouveauté* » profite à l'institution. De plus, pour beaucoup, la charge administrative demandée représente une tension liée au cahier des charges et au mandat. Pour Driton, il s'agit plutôt d'une opportunité d'évolution de sa pratique : « *Les assurances, elles ont commencé à demander beaucoup de justificatifs [...] mais moi je ne sens pas ça comme un poids, c'est plutôt comment on va faire pour que cette partie-là nous prenne le moins de temps possible.* »

6.2.4 Hypothèse 3 : influence du bonheur au travail sur la représentation et les pratiques

Enfin, nous leur avons posé les questions en lien avec notre troisième et dernière hypothèse : « Comment votre sentiment de bonheur impacte-t-il la représentation que vous avez de votre métier ? », « Comment votre sentiment de bonheur impacte-t-il votre accompagnement ? »

Évolution des pratiques/de leur vision

Chaque professionnel constate une évolution de son métier et de sa représentation du métier. Mis à part Driton qui nous dit, par expérience, qu'un sentiment de malheur au travail n'impacte pas chez lui une vision négative de la profession, il n'y a pas eu de réponse très claire à ce sujet. Nous n'avons pas non plus de réponse significative concernant l'impact du bonheur au travail sur l'évolution des pratiques et la représentation des métiers.

Service social

Jade et Odile constatent toutes deux une évolution au fil des années. Jade estime avoir évolué dans sa vision du métier et ses contacts avec d'autres champs du social l'aident à orienter ses perspectives professionnelles. Tandis qu'Odile dit avoir plutôt vu sa pratique évoluer au fil du temps : elle a notamment appris à s'affirmer et à s'écouter davantage.

Concernant son évolution de la vision du métier, Jade affirme : « [...] *quand on sort de l'école, on a plein d'idéaux eh pis en fait, confronté à la réalité, on se dit : ah ben en fait, c'est pas comme ça, c'est pas ce que je voulais ou : c'est vraiment ça [...]* » Sa vision du travail social dans certains domaines a aussi évolué et ceci a orienté ses perspectives professionnelles : « [...] *finalement, on rapetissait l'entonnoir, si on peut dire, et pis on sait que ben voilà, accompagnement oui, mais pas dans tous les domaines et pis on sait quels domaines.* » De plus, elle identifie clairement l'impact que son sentiment de bonheur a sur son travail : « [...] *si c'est une bonne journée où on se sent bien, on est clairement plus à l'écoute, plus disponible.* » Odile, quant à elle, dit avoir plus de légèreté dans son travail qu'auparavant. En parlant de son positionnement au travail au début de sa carrière, elle déclare : « *Je l'ai fait d'une manière très carrée. Très très très carrée. Maintenant, je prendrais ça avec plus de légèreté et d'humour.* » Nous n'avons pas détaillé avec elle si cette évolution influence son sentiment de bonheur au travail de manière positive.

Animation socioculturelle

En ce qui concerne les deux animateurs, tous deux voient également une évolution mais ne s'accordent pas sur ce qu'elle signifie. Carole, qui a plusieurs années d'expérience au sein de l'institution, nous parle beaucoup de l'évolution qu'elle constate dans le métier. Elle mentionne notamment l'énorme augmentation de la part administrative mais également un changement des besoins de la population qu'elle accompagne. Alors que le discours de Driton, qui a effectué une reconversion professionnelle et n'est engagé que depuis quelques années, parle de son évolution en rapport avec la découverte constante de nouveaux aspects du métier.

Pour illustrer ses propos, Carole déclare : « [...] *il y a toujours de l'occupationnel mais ça va plus loin aujourd'hui. Il y a beaucoup plus de réflexions [...]* » Dans ce sens, elle ajoute : « [...] *on est beaucoup plus dans des projets de vie individualisés [...]* » Par rapport à l'augmentation de la charge administrative, elle nous dit : « *Aujourd'hui vous voyez, c'est renversé, aujourd'hui je suis avec les résidents ce que j'étais à l'époque pour l'administratif.* » En lien avec l'influence de son sentiment de bonheur sur ses pratiques, elle répond : « *Ils (les résidents) le ressentent, ils savent si vous n'êtes pas bien, ils savent si vous les écoutez vraiment [...]* » De son côté, Driton affirme que même s'il venait à être malheureux au travail et à vouloir changer de voie, cela n'impacterait pas sa représentation du métier. Concernant sa découverte de nouveaux aspects du métier, il donne l'exemple du travail en réseau. Selon lui, il paraît clair que son sentiment de bonheur impacte la relation à l'autre : « *Parce que si on va vers quelqu'un pis qu'on est déjà ouvert, eh pis qu'on a une posture aussi adéquate. Voilà, le fait de ne pas prendre de haut, de se mettre au même niveau, d'être ouvert, souriant. Je veux dire, le sourire ça désamorce tout, hein. Eh pis l'humour aussi.* »

Les réponses obtenues se centrent principalement autour de la représentation du métier et moins autour des pratiques professionnelles. De plus, l'évolution du métier et de sa propre posture professionnelle prennent une place importante dans le discours des travailleurs sociaux.

6.3 Interprétation des données

Dans cette partie, nous partons des données récoltées et les mettons en lien avec les concepts développés ci-avant dans le cadre théorique. Nous ajoutons également des nouvelles réflexions, ainsi que de nouvelles hypothèses de compréhension.

6.3.1 Bonheur vs bien-être au travail

Comme nous avons pu le voir dans le cadre théorique, il est difficile de s'accorder sur des définitions de ce que sont le bonheur et le bien-être au travail. Par exemple, pour certaines personnes interrogées, le bonheur est un sentiment durable alors que la définition d'Abaidi l'expliquait comme un état éphémère. Ces différences constatées lors de l'analyse de nos données se retrouvent dans les écrits scientifiques et force est de constater qu'il n'y a pas de réel consensus. Le bien-être et le bonheur relèvent ainsi d'un caractère très personnel.

Dans la partie « présentation des données », nous avons évoqué la satisfaction au travail dans l'idée de faire un point de situation générale sur comment les professionnels se sentaient dans leur travail. Nous avons estimé que ce point ne méritait pas une analyse approfondie pour éviter des confusions de terminologie. Nous nous concentrons donc sur les termes de bonheur et de bien-être.

HES-SO//Valais-Wallis Bachelor of Arts en Travail Social

Le tableau ci-après résume les définitions de chacun des professionnels interviewés et est présenté à titre de repère.

	Bonheur	Bien-être
Jade	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes relations avec les collègues • Être totalement en phase avec ce qu'on fait 	<ul style="list-style-type: none"> • Des choses de base qui nous permettent de nous sentir bien (p. ex : avoir un lieu pour les pauses, avoir ses moments de pause, matériel à disposition, etc.)
Odile	<ul style="list-style-type: none"> • Le bonheur est lié uniquement à soi-même, à ses pensées, à sa manière d'interagir, de son monologue intérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout peut être mis en place pour le bien-être des personnes sans pour autant qu'elles soient heureuses, qu'elles éprouvent du bonheur • Le bien-être c'est quelque chose qui peut être mis à disposition de l'extérieur.
Carole	<ul style="list-style-type: none"> • Le terme « bonheur » est quelque chose de très vague, vaste • Le bonheur ne dépend que de nous, c'est quelque chose de personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Le bien-être fait partie du bonheur • (Snoezelen, cinq sens) • Le bien-être peut être apporté par l'extérieur mais sans garantie d'apporter le bonheur
Driton	<ul style="list-style-type: none"> • Permanence • Un idéal • Créé par une multitude de petits bien-être • En dessus 	<ul style="list-style-type: none"> • Instant T • État • Petit moment

6.3.2 Facteurs influençant le bonheur au travail et lien avec le cadre théorique

Si nous reprenons l'opérationnalisation du BNB au monde du travail social ainsi que les critères du site Orosound (2018), nous pouvons constater qu'une bonne partie des critères ressortent dans les réponses d'un ou plusieurs professionnels interrogés. A titre de rappel, les facteurs de bonheur au travail, après opérationnalisation du BNB sont les suivants :

Bien-être psychologique

- Emotions négatives ou positives avec les collègues
- Emotions négatives ou positives avec les bénéficiaires
- Stress (dans le sens de ne pas avoir les ressources nécessaires pour faire face au travail demandé)
- Discrimination (salariale, raciale, de genre, etc.)
- Harcèlement (verbal, moral, physique, sexuel, etc.)

Conditions de travail

- Horaires de travail
- Nombre d'heures par semaine/mois
- Salaire (satisfaction)
- Vacances payées
- Autres congés payés (décès, mariage, etc.)
- Prestations non salariales (abonnement de transports publics, repas, garde d'enfants)
- Prestations sociales (2^e pilier, assurance-maladie, etc.)

Santé physique

- Aménagements des lieux et postes de travail (chaises, bureaux adaptés, etc...)
- Gestion de la maladie par l'entreprise
- Offres complémentaires de la part de l'entreprise

Environnement de travail

- Environnement de travail agréable (ambiance)
- Environnement aménagé en fonction de la diversité de chacun
- Bonheur social
- Engagement pour la vie de l'institution
- Teambuilding, temps formels et informels

Conciliation vie privée-vie professionnelle

- Balance entre vie privée et professionnelle
- Equilibre entre travail, repos, autres
- Pausas (de midi et pendant la journée)
- Répartition des heures sur la semaine/mois (travail de nuit, en soirée ou le week-end)
- Energie que le travail demande qui ne peut plus être investie ailleurs

Possibilités de développement

- Développement professionnel et personnel
- Formations complémentaires en équipe
- Encouragement/subventions pour la formation continue

Satisfaction

- Tâches, sens et intérêts
- Sentiments d'utilité
- Représentations positives/négatives du métier
- Reconnaissance du travail effectué par la hiérarchie et les collègues

Gestion de l'institution

- Autonomie dans les tâches (type de contrôle)
- Type de management
- Type de hiérarchie
- Entreprise transparente et éthique

Les facteurs évoqués dans le cadre théorique et rappelés ci-dessus qui ressortent chez les quatre travailleurs sociaux sont :

- Le bien-être psychologique
- La gestion de l'institution / un bon management
- La satisfaction

Pour ce dernier point, une des assistantes sociales ajoute même une dimension qui n'était pas présente dans le cadre théorique. En effet, en plus du sentiment d'utilité envers l'entreprise décrite par Orosound (2018) dans leur article sur le bien-être au travail, elle précise qu'elle éprouve un sentiment de satisfaction lorsqu'elle obtient une reconnaissance de son travail par les bénéficiaires et pas que par d'autres professionnels.

Cette même assistante sociale insiste davantage que les autres sur le fait qu'il est aussi important pour elle d'avoir un bon contact avec ses collègues. Ce dernier point fait également partie des critères d'Orosound (2018).

Les facteurs suivants ont été mentionnés par trois des quatre travailleurs sociaux :

- Les conditions de travail
- L'environnement de travail / un environnement de travail agréable

En ce qui concerne les conditions de travail, à nouveau, un élément inexploré est apparu dans la réponse de l'une des personnes interrogées. Elle nous dit que le fait de bénéficier d'une convention collective de travail (CCT) fait partie des aspects qui influencent son bonheur au travail. Cet élément souligne l'importance d'être soutenu à un niveau macro dans la défense de ses intérêts professionnels. Nous pouvons donc ici émettre l'hypothèse que les volontés politiques ont un impact fort sur les conditions de travail et donc, très probablement, sur le sentiment de bonheur au travail. Les facteurs structurels ne se situent ainsi pas qu'au niveau du management au sein de l'institution mais également au niveau politique.

Le point santé physique de notre opérationnalisation du BNB, quant à lui, est mentionné par les deux animateurs socioculturels. Cependant, l'animatrice socioculturelle en parle dans le sens où elle apprécie que l'environnement soit pensé pour la santé de ses bénéficiaires.

Finalement, le point « possibilité de développement », présent dans le tableau ci-dessus n'est cité que brièvement par l'un des professionnels. Cette personne n'a pas abordé ce point de façon spontanée mais a reconnu lorsque nous lui avons posé la question avoir beaucoup de chance car l'institution lui offre des possibilités de formation continue intéressantes.

Il est intéressant de constater que la différence entre « conditions de travail » et « conciliation vie privée et vie professionnelle » n'est pas toujours très nette. En effet, deux des quatre travailleurs sociaux nous ont dit que les horaires de travail (classés dans les conditions de travail) étaient arrangeants car ils peuvent passer plus de temps avec leurs familles (ce que nous avons classé dans conciliation vie privée et vie professionnelle). Ces domaines sont donc, comme pour le BNB, interdépendants.

En conclusion, nous avons noté un élément qui est apparu plusieurs fois au cours des entretiens, totalement absent des différentes sources théoriques. En effet, plusieurs des professionnels que nous avons interrogés ont soulevé que le fait que leurs personnalités et leurs ressources personnelles, telles que savoir poser ses propres limites, prennent une place importante dans leur façon de percevoir leur travail et tout ce qui l'accompagne. Les facteurs personnels ont donc une influence plus importante que ce que nous avons pris en compte et établi comme hypothèses.

6.3.3 Tensions au cœur du travail social

En ce qui concerne les tensions repérées, nous pouvons constater grâce aux entretiens des tensions spécifiques au service social et spécifiques à l'animation socioculturelle. En effet, les tensions évoquées par les assistantes sont souvent propres à leur contexte d'intervention, leurs cahiers des charges et aux moyens à disposition. Ceci est également valable pour les animateurs socioculturels. De plus, les deux animateurs socioculturels interrogés ont repéré en moyenne moins de tensions dans leur quotidien que les deux assistantes sociales. Selon notre analyse, ceci est principalement dû au cahier des charges et au contexte professionnel de chacun. Il ressort par exemple chez une des assistantes sociales une certaine frustration de ne pas pouvoir accompagner autant qu'elle le souhaiterait les bénéficiaires en raison du manque de temps. Les deux assistantes sociales confirment certains éléments ressortis dans nos recherches théoriques, par exemple que la charge de travail est très intense et que cela génère par moments un sentiment de stress important. Ce point fait partie des critères de bien-être établis par Orosound (2018) lorsqu'ils évoquent le rythme de travail. Au contraire, les deux animateurs socioculturels disent clairement ne pas ressentir un tel sentiment de stress et avoir davantage de temps à consacrer pour l'accompagnement social des bénéficiaires. La part de charge administrative étant moins grande dans ce contexte d'animation socioculturelle, ils ont davantage de temps à consacrer à l'accompagnement des bénéficiaires.

Dans notre cadre théorique, nous avons identifié une tension très présente due à la nouvelle gestion publique. En effet, plusieurs auteurs tels que Giuliani (2010) et Artois (2012) ont souligné que le fait de devoir rendre compte de son travail et de reporter par écrit les données relatives au travail effectué légitimait un contrôle, parfois abusif, de la part de la hiérarchie. Devoir rendre compte de son travail était aussi selon les recherches consultées source de tensions pour les employés car la part administrative empiétait sur le temps réservé à l'accompagnement social. Les résultats des entretiens nous ont montré que cet élément n'était pas ressenti comme problématique par les travailleurs sociaux interviewés. Ils n'en ont pas spontanément parlé et lorsque nous leur avons posé la question, ce point ne représentait pas une tension, ou alors peu significative. Une assistante sociale trouve par exemple normal, notamment dans le domaine de l'aide sociale, qu'il y ait un contrôle de leur travail car ils gèrent des sommes d'argent importantes. Les animateurs socioculturels reconnaissent que la part administrative a tendance à augmenter et que le temps passé avec les résidents diminue, mais le fait de noter ce qu'ils font a aussi un côté positif car cela permet justement de rendre compte du travail réel réalisé. Ceci peut être vu comme une possibilité de pallier la difficulté pour les travailleurs sociaux de rendre davantage visible l'utilité de leur travail. Toutefois, comme l'avance Artois (2012), le travail social ne peut pas uniquement être quantifié par des chiffres mais soulever l'importance de la plus-value sociale est indispensable pour rendre compte du travail réel.

6.3.4 Représentations du métier et impacts sur les pratiques professionnelles

Dans notre cadre théorique, nous avons cité Artois (2012) qui amène la question du sens que le travailleur social donne à son métier. Il déclare que la « culture du résultat » empêche le travailleur d'exercer en accord avec les finalités premières qu'il a de sa profession et qu'il doit respecter le cadre imposé au détriment de certaines de ses valeurs.

Durant l'un des entretiens, un des animateurs socioculturels a évoqué un élément qui rejoint l'affirmation d'Artois. Il note en effet que la charge administrative a fortement augmenté depuis son arrivée à sa place de travail. Cependant, le sens du métier d'animateur socioculturel en EMS a aussi changé avec les années, on est aujourd'hui moins dans l'occupationnel et davantage dans l'accompagnement. Nous pouvons supposer que ces changements sont dus à l'évolution du métier d'animateur socioculturel et de ses objectifs. Occupationnel veut, ici, dire la mise en place d'animations « consommatoires », sans objectif précis ne prenant pas forcément racine dans les envies et besoins des résidents. Le concept d'accompagnement est aujourd'hui mis en avant, notamment grâce à l'introduction d'un « *concept de prise en charge et d'accompagnement* » par le service de la santé publique du canton de Neuchâtel (2020) comme condition d'exploitation d'un établissement pour personnes âgées. Ce concept doit prendre en compte les besoins et envie des résidents.

Toujours en lien avec l'affirmation d'Artois, une des professionnels constate que les exigences liées à son contexte de travail l'empêchent parfois d'être en accord avec les valeurs qu'elle associe au travail social. Ceci impacte sa représentation du métier ainsi que ses pratiques professionnelles; elle explique notamment que le manque de temps et la charge de travail la mettent dans l'impossibilité d'être autant empathique et à l'écoute qu'elle le souhaiterait.

Nous constatons aussi un lien avec la politique neuchâteloise actuelle en matière de Planification médico-sociale (PMS) qui concerne directement les deux animateurs socioculturels avec qui nous nous sommes entretenues. Ils expliquent que cette volonté de maintien à domicile a un impact direct sur leurs pratiques professionnelles et sur la population accueillie. Une des conséquences de cette politique est notamment l'ouverture de foyers de jour et ils profitent de cet effet de nouveauté. Ils mentionnent aussi que leurs pratiques évoluent car l'âge et l'état de santé des résidents évoluent. Avec une politique de maintien à domicile, les personnes qui entrent en EMS sont de manière générale plus âgées, moins autonomes et, supposons-nous, présentent des démences plus avancées. Le travail en animation doit s'adapter à cette réalité et à ces nouveaux besoins.

7 Résultats et conclusion de la recherche

Après avoir synthétisé les résultats obtenus, nous tentons ici de répondre à notre question de recherche avec l'éclairage des hypothèses de recherche et des questions sous-tendantes à la question de recherche.

7.1 Reprise des hypothèses

Après l'analyse des données, cette partie nous permet de confirmer, infirmer ou nuancer les hypothèses de départ.

7.1.1 Le bonheur au travail dépend de plusieurs facteurs comme : l'environnement de travail, le type de gestion, les conditions de travail ou encore l'institution, mais également de facteurs personnels comme la santé physique, les ressources personnelles ou l'environnement social.

Cette hypothèse est validée par les différentes réponses obtenues. En effet, tous les professionnels ont cité des facteurs qui influencent leur bonheur au travail : le résumé de ces derniers se trouve plus avant dans ce document.

Notre objectif était aussi d'établir une balance entre ces différents facteurs d'influence pour voir lesquels étaient les plus importants. Nous avons pu ressortir les facteurs d'influence qui ont été cités le plus souvent. Toutefois, il est compliqué de résumer ceux qui sont les plus significatifs pour chaque personne. Pour ce faire, nous aurions, par exemple, pu réaliser un second entretien après avoir analysé une première fois les données et ressorti les facteurs mentionnés. Nous pouvons supposer que les facteurs donnés spontanément en premier lieu pouvaient être considérés comme plus importants, mais nous avons choisi de ne pas approfondir ce questionnement.

7.1.2 Les tensions dans le travail social ont un impact négatif sur le bonheur au travail.

D'un premier abord, cette hypothèse peut paraître logique et presque évidente. Toutefois, les entretiens ont montré que bien que des tensions soient parfois ressenties, cela n'impacte pas automatiquement le sentiment de bonheur des professionnels. Au contraire, certains professionnels les voient comme une opportunité de créativité et de recherche de nouveauté dans leurs actions. Nous considérons cette hypothèse comme étant en partie validée. En effet, il est ressorti que certaines tensions comme des périodes de grand stress pouvaient influencer le travail de façon négative. Ayant, par exemple, comme conséquence une moins grande capacité d'écoute.

Cependant, il est apparu que les tensions sont considérées comme partie intégrante du travail et qu'elles peuvent être acceptées sans grandes conséquences tant qu'elles ne prennent pas trop d'ampleur ni ne durent trop longtemps. Le cadre théorique parle beaucoup des tensions propres au travail social, notamment en lien avec les différents mandats spécifiques à cette branche. Les données obtenues ont cependant montré que les tensions d'ordre personnel et/ou émotionnel apparaissent comme prépondérantes pour les travailleurs sociaux. De plus, les professionnels ont fait beaucoup de projection de ce que serait leur limite de tension en nous racontant ce qui pourrait potentiellement avoir une influence sur leur bonheur au travail.

7.1.3 Le bonheur et le mal-être au travail influencent la représentation du métier et des pratiques professionnelles.

Comme la précédente, nous ne validons que partiellement cette hypothèse. Les réponses confirment que le bonheur au travail a souvent une influence sur la pratique, notamment sur l'entrée en relation avec les bénéficiaires. Cette hypothèse nous a permis de mettre en lumière le fait que, comme nous pouvions nous y attendre, le bonheur et le mal-être au travail sont très liés aux événements et état émotionnel de la vie privée.

Cependant, les réponses obtenues montrent que le bonheur et le mal-être n'influencent pas vraiment les représentations du métier, tout du moins, nous avons eu de la peine à identifier cet élément dans les différents discours. De façon générale, les réponses à cette question se sont instinctivement dirigées vers l'expérience professionnelle préalable. Tous nous ont raconté comment celle-ci avait influencé leur perception du métier.

En définitive, les résultats obtenus sont relativement proches de ce que nous avons pu trouver dans nos différentes lectures. Néanmoins, ces réponses montrent une certaine tendance dans le cas du travail social et ne sont pas forcément applicables à d'autres corps de métier. L'outil de travail des personnes interrogées étant elles-mêmes, il paraît naturel que si leur esprit est occupé par des problèmes ou tensions, cela aura un impact non négligeable sur la relation à l'autre qui est au cœur de leur pratique. Maintenir une relation avec les bénéficiaires demande beaucoup d'investissement personnel et de disponibilité mentale, c'est pourquoi il est important de s'écouter et de ne pas négliger son état émotionnel.

7.2 Synthèse et conclusion de la recherche

Pour rappel, la question de recherche est : « Comment des travailleurs sociaux, de métiers et d'institutions différents, expérimentent-ils le bonheur au travail, en fonction de quoi et avec quels impacts sur leur représentation du travail et leurs pratiques professionnelles ? »

Dans cette question, nous pouvons dégager plusieurs sous-questions. Nous allons répondre à chacune de ces sous-questions avec les éclairages que nous ont apportés les professionnels du travail social que nous avons interrogés. Selon nos hypothèses, ces sous-questions auraient dû avoir des réponses différentes en fonction des orientations professionnelles. En réalité, pour une partie des sous-questions, il n'est pas possible de catégoriser les résultats de cette façon.

7.2.1 Comment les travailleurs sociaux de métiers différents expérimentent-ils le bonheur au travail ?

Est-ce que les travailleurs sociaux arrivent à identifier les moments où ils ressentent ce bonheur au travail et sont-ils satisfaits de leur travail ? Nous avons pu voir que les travailleurs sociaux arrivent aisément à repérer les moments de bonheur dans leur vie professionnelle. Cependant, des différences sont présentes dans les réponses des quatre professionnels. Il ressort que cette perception du bonheur revêt une dimension personnelle et pas automatiquement liée au métier en tout cas en ce qui concerne le travail social.

En ce qui concerne la seconde partie de la question, soit leur satisfaction au travail, les quatre personnes interrogées ont toutes répondu que leur travail leur plaisait. Néanmoins, les assistantes sociales nous disent ne pas se voir à ce poste durant toute leur carrière, car elles souhaitent expérimenter des champs différents.

Ces moments de bonheur s'expriment de différentes manières et dépendent de plusieurs facteurs qui sont résumés dans la partie ci-après.

7.2.2 En fonction de quoi l'expérimentent-ils ?

Quels sont les facteurs de bonheur au travail et les potentielles tensions ? Les personnes interrogées nous ont toutes donné des facteurs variés. Néanmoins, en analysant leurs réponses, il est tout de même possible de dégager de grandes catégories regroupant une bonne partie des facteurs mentionnés plus tôt dans ce travail. Pour les facteurs d'influence, il ressort qu'il n'y a pas forcément de disparités en lien avec l'orientation professionnelle au sein du travail social. Ces grandes catégories sont :

- Bonne ambiance de travail
- Reconnaissance du travail effectué
- Sens de l'action
- Bonne relation avec la hiérarchie

En ce qui concerne les tensions, nous avons pu remarquer que les différents métiers ne donnent pas tout à fait les mêmes réponses et que les tensions semblent davantage présentes dans le quotidien des assistants sociaux de l'aide sociale. En ce qui concerne les assistants sociaux, ces tensions sont d'ordre émotionnel, liées au décalage entre leur cahier des charges et les missions du métier, et

sont également d'ordre éthique, par exemple concernant l'intrusion dans la vie privée des bénéficiaires. Finalement, nous nous attendions à ce que la charge de travail administratif ainsi que le fait de rendre compte de son travail serait perçu comme une tension, néanmoins, lorsque nous leur avons posé la question, les professionnels ne l'ont pas identifié comme telle.

Pour les animateurs, on remarque d'abord qu'ils ont plus de peine à identifier les tensions. Néanmoins, ces dernières tourneraient autour d'aspects de décalage entre leur représentation du métier et celle des personnes avec qui ils collaborent mais aussi autour d'aspects de gestion de conflits.

En définitive, on remarque que les questions qui abordent les facteurs de bonheur et tensions se recourent très souvent car l'un est l'antagoniste de l'autre ; ce qui n'est pas source de bonheur au travail est très souvent source de tensions.

7.2.3 Quels impacts ces facteurs ont-ils sur leurs représentations du métier ?

Les métiers d'assistant social et d'animateur socioculturel varient énormément selon les lieux de travail et les domaines d'intervention. La représentation de certains travailleurs sociaux évolue avec le temps et permet de juger ce qui leur convient ou non, ce qui les épanouit dans leur quotidien au travail et ce qu'ils recherchent pour éprouver du bonheur.

Les travailleurs sociaux découvrent par exemple que certains domaines correspondent plus ou moins à leurs attentes ou à leurs valeurs. Si les attentes ne sont pas comblées, un sentiment de frustration peut alors apparaître et prendre de l'ampleur. Ceci peut motiver le travailleur social à changer de champ au sein de cette profession et à rechercher une manière d'exercer son métier en harmonie avec ses valeurs et ses attentes. Par exemple, un assistant social à l'aide sociale sera peut-être amené à collaborer avec des assistants sociaux de la protection de l'enfant et réalisera que ce champ ne lui correspond pas.

Il nous paraît aussi intéressant de mentionner la remarque faite par l'un des deux animateurs socioculturels. En effet, ce dernier souligne que le domaine de l'animation socioculturelle tend à véhiculer l'idée que le métier est perçu de l'extérieur comme sans complexité et ainsi les animateurs socioculturels ont constamment besoin de se justifier pour légitimer leurs actions et leur professionnalité. Selon lui, un tel besoin de se justifier ne devrait pas avoir lieu car il donne au professionnel le sentiment qu'il n'est pas légitime dans son travail.

7.2.4 Quels impacts ces facteurs ont-ils sur leurs pratiques professionnelles ?

Si les facteurs de bonheur au travail sont présents et que, de façon générale, les professionnels se sentent bien, ces derniers seront plus à l'écoute et disponibles pour les bénéficiaires. Les professionnels sont également conscients que leur état émotionnel est perçu par les personnes qu'ils accompagnent. Un animateur relève d'ailleurs que son sentiment de bonheur va influencer son entrée en relation avec les résidents.

De façon générale, ce sont les années d'expérience qui influencent principalement les pratiques professionnelles. Les expériences professionnelles permettent ainsi aux travailleurs sociaux de développer leur « stratégie professionnelle ». Dans le sens où ils vont adopter de nouvelles façons

d'être pour pouvoir mener leurs actions de façon plus fluide. Par exemple, utiliser l'humour pour poser les règles plutôt que de les imposer de manière ferme.

7.3 Limites de la recherche

Nous avons pu identifier certaines limites dans notre processus de recherche qui se situent à différents niveaux. Premièrement, notre terrain de recherche s'inscrit dans un contexte particulier qu'est le canton de Neuchâtel. En effet, la situation sociopolitique du canton de Neuchâtel est actuellement en plein mouvement en raison des différentes réformes. La réforme ACCORD qui concerne la restructuration des services sociaux n'est pas terminée et de nombreux changements sont encore à venir. En ce qui concerne la planification médico-sociale, elle influence directement le quotidien et les pratiques des animateurs socioculturels mais ces changements sont relativement récents. Les résultats de notre recherche sont donc représentatifs de la situation actuelle mais seraient probablement différents à moyen terme.

Deuxièmement, notre terrain de recherche est celui du canton de Neuchâtel, c'est-à-dire un unique canton parmi d'autres. Comme nous l'avons mentionné, la politique sociale influence directement les conditions de travail et colore les pratiques des professionnels. Pour cette raison, nos résultats ne correspondent pas forcément à la réalité des autres cantons suisses. Les résultats présentés dans ce travail sont donc à considérer avec du recul ; ils ne peuvent être généralisés au contexte national.

Troisièmement, la diversité des champs du travail social reste minime du fait que, pour notre recherche, les assistantes sociales travaillent dans le même service social et que les animateurs socioculturels exercent dans le même EMS. Les résultats obtenus sont donc propres à ces deux institutions et ne correspondent pas forcément à toutes les institutions du canton de Neuchâtel. Nous avons fait le constat que les travailleurs sociaux interviewés semblent heureux sur leurs lieux de travail respectifs. Toutefois, cette recherche ne nous permet pas de tirer des conclusions à plus large échelle et d'affirmer que c'est le cas dans tout le canton.

Ensuite, notre recherche est à visée qualitative et non quantitative. Encore une fois, le peu de personnes interviewées ne nous permet pas d'avoir des résultats représentatifs à plus large échelle. Cependant, les entretiens réalisés nous ont permis d'obtenir des exemples concrets et des représentations personnelles de la thématique du bonheur au travail.

Finalement, le processus de recherche en lui-même a représenté une limite car certaines hypothèses de recherche ont parfois été interprétées dans un sens différent de celui imaginé. Par exemple l'hypothèse portant sur l'impact du sentiment de bonheur sur la représentation du métier a quelquefois été perçue comme faisant référence aux années d'expérience professionnelle.

7.4 Pistes professionnelles

Dans ce document, nous avons répertorié les principales tensions au cœur du travail des professionnels. Il nous paraît maintenant intéressant d'ajouter à ce travail les **stratégies personnelles** que les travailleurs sociaux nous ont confiées pour faire face aux tensions qu'ils rencontrent dans leur quotidien. Ceci dans le but de donner des pistes à d'autres institutions. L'objectif est ici de montrer quels types de ressources sont mobilisées pour faire face à des métiers

très prenants au niveau de la charge de travail et de la charge émotionnelle. Les stratégies et ressources sont de **différents types**. Certaines sont **issues du milieu professionnel**, d'autres du milieu privé, d'autres encore sont davantage intrinsèques. Les ressources au niveau professionnel sont par exemple l'importance des débriefings formels ou informels avec les collègues, de pouvoir solliciter sa hiérarchie en cas de besoin, d'avoir une bonne organisation dans son travail ou le fait de pouvoir rire de certaines situations pour réussir à prendre du recul. Comme stratégies **liées à la vie privée**, on retrouve notamment les loisirs (musique, sport), la famille et l'entourage au sens large pour se détacher des tensions au travail. Comme **stratégies intrinsèques**, il ressort par exemple le fait d'exprimer et extérioriser ses émotions, notamment lors de situations difficiles, de savoir s'écouter et respecter ses limites personnelles, c'est-à-dire en posant un cadre si besoin, d'accepter que ce n'est pas sa personne qui est attaquée mais la fonction qu'elle représente, d'utiliser l'humour ou encore de toujours chercher à relever le positif chez une personne même s'il s'agit de détails.

Au niveau du **management des institutions**, il ressort qu'il est primordial que le **soutien**, la **disponibilité** et la **confiance** de la hiérarchie permettent aux employés de ressentir du bonheur sur leur lieu de travail. L'autonomie et une marge de manœuvre suffisante sont autant d'éléments propices à une satisfaction au travail. Notre enquête nous a donc permis de souligner l'importance de ces facteurs, d'encourager les travailleurs sociaux à s'écouter davantage et à se mobiliser pour défendre leurs droits et leurs besoins.

À la suite de cette recherche, nous imaginons quelques pistes permettant de favoriser le bien-être et le bonheur au travail. Notre approche se centre uniquement sur deux institutions du canton de Neuchâtel, mais nous émettons l'hypothèse que les facteurs de bonheur et les tensions existantes sont présents dans d'autres institutions sociales. Ces pistes sont destinées autant aux professionnels qu'aux institutions et aux décideurs politiques.

- Promouvoir les organes de soutien psychologique sur les lieux travail par la direction et le service chargé des ressources humaines.
- Promouvoir un management mettant en avant l'importance de la communication en équipe.
- Sensibiliser les hiérarchies à l'importance de leur soutien envers les employés, pour que ceux-ci se sentent reconnus, défendus et écoutés.
- Intégrer un aspect de sensibilisation à l'importance de prendre en compte ses limites personnelles dans les formations en travail social (idem sur les lieux de travail). Ceci de manière à limiter les risques d'épuisement et/ou de burn-out.

Ces propositions ont pour but de prévenir le mal-être sur le lieu de travail pouvant souvent mener à des dépressions et/ou burn-outs.

7.5 Finalités

Dans ce travail de Bachelor, nous avons comme objectifs d'identifier et de comprendre les facteurs qui permettent à des professionnels du travail social de se sentir bien et heureux, autrement dit de ressentir un sentiment de bonheur sur leur lieu de travail. Nous voulions aussi préciser les éventuelles tensions qu'ils vivent dans leur quotidien professionnel. De plus, nous avons pu observer les représentations et l'évolution du métier et des pratiques professionnelles des animateurs socioculturels et des assistants sociaux dans le canton de Neuchâtel. Pour développer nos hypothèses de compréhension, nous nous sommes inspirées du concept de Bonheur national

brut et des données relevées dans la littérature consacrée au bien-être, au bonheur au travail et à différents types de management. À la suite de l'analyse de nos données et à l'articulation de celles-ci avec le cadre théorique, nous avons pu vérifier, infirmer et compléter nos hypothèses de départ. Nous avons ainsi mis en avant les principaux facteurs de bonheur au travail et les principales tensions qui représentent des facteurs de risques de mal-être au travail, d'épuisement professionnel ou encore de perte de sens.

Les informations obtenues lors des entretiens menés auprès de quatre professionnels du travail social n'ont certes pas « révolutionné » les apports théoriques existants. Toutefois, les expériences et représentations des professionnels nous ont permis de nuancer nos propos de départ, de les compléter avec des éléments auxquels nous n'avions pas pensé ou pas trouvé comme tels dans la littérature scientifique. Les données obtenues nous ont ainsi permis de dresser plusieurs constats : tout d'abord, certaines tensions mises en avant dans notre cadre théorique ne sont pas toujours ressenties comme telles par les travailleurs sociaux. Ensuite, il est ressorti que les professionnels se portent de manière générale bien et sont heureux au travail. Cette satisfaction exprimée par les quatre interviewés n'est bien entendu pas représentative de tous les travailleurs sociaux car il s'agit ici d'une recherche qualitative. Néanmoins, le fait d'avoir rencontré des professionnels de différents milieux, avec des années d'expérience et des vécus divers qui se sentent bien dans leur métier est un message positif et encourageant selon nous.

7.6 Bilans personnels

7.6.1 Zélie

En définitive, ce travail a, pour moi, été riche que ce soit en termes d'apprentissage d'une méthodologie de recherche mais surtout en ce qui concerne le contenu du travail. Personnellement, cette démarche m'a aidée à réaliser l'importance de la thématique du bonheur/bien-être au travail. En effet, bien que l'angle utilisé dans cette recherche soit assez inhabituel, il est important de pouvoir identifier les moments où l'on se sent bien dans le cadre professionnel. Cette meilleure identification est, à mon sens, essentielle pour être proactif face aux risques de dépression et/ou de burn-out.

Les réponses données par les quatre personnes que nous avons interrogées m'ont parfois surprise. En effet, je pensais que les travailleurs sociaux auraient plus de peine à identifier ces moments de bonheur. De plus, j'imaginai les tensions comme étant plus présentes mais également plus pesantes dans le quotidien des travailleurs sociaux.

De plus, le processus complet de ce travail m'a permis d'avoir un aperçu de ce que peut être la recherche en travail social. Même si cela peut paraître long, passer par la case des entretiens ainsi que l'analyse de ces derniers est essentiel pour avoir une compréhension la plus achevée possible d'un sujet. Ce travail a été bénéfique pour moi dans la complexité de son cheminement.

Finalement, la très bonne collaboration avec Camille a été une chance et une aide précieuse et je l'en remercie. Non seulement le système de binôme permet de se donner une motivation mutuelle, mais surtout cela permet de remettre continuellement son point de vue en question et ceci dans un but d'amélioration continue. Nous avons pris le parti de faire l'entier de ce travail ensemble et de ne pas se répartir de travail à la maison. Ceci nous a permis, notamment, de ne pas créer un déséquilibre dans les charges de travail mais aussi de nous assurer que chacune maîtriserait tous les éléments de ce travail.

7.6.2 Camille

De mon côté, la méthodologie de recherche qui nous a guidées tout au long de ce travail a été source de nombreux apprentissages. Que ce soit dans les recherches théoriques effectuées, la réflexion sur ce que nous cherchions à savoir, les échanges avec notre directrice de TB, la prise de contact avec les institutions, la gestion d'entretiens, le processus d'écriture, tout cela en binôme, nombreuses ont été les occasions de développer de nouvelles compétences.

Le travail effectué en duo avec Zélie a aussi été très riche et j'ai eu beaucoup de plaisir à collaborer avec elle. Selon moi, la réalisation de ce travail à deux a permis de dynamiser notre réflexion, d'affiner l'écriture et l'expression de nos idées, d'accepter les compromis et de se faire confiance. Nous sommes parfois passées par des discussions animées pour s'accorder sur certains sujets et nous avons vécu de nombreux moments enrichissants et stimulants. Nos compétences respectives nous ont permis de nous compléter et j'ai beaucoup appris grâce à cela.

En ce qui concerne le processus de recherche, ce travail m'a par exemple aidée à clarifier mes idées de départ, à les transformer en objets de recherche, à les étayer à l'aide de la littérature ou encore à faire des liens entre les données récoltées et les apports théoriques. Cet exercice, parfois

complexe, m'a beaucoup appris, notamment sur la structure d'une recherche et les différentes étapes qui la composent.

Les résultats obtenus ainsi que les échanges que nous avons eus avec les professionnels ont été très inspirants et m'ont apporté des éléments qui vont au-delà de ce travail de Bachelor ; ils m'accompagneront certainement dans mes futurs lieux de travail. Etant donné le temps consacré par beaucoup de personnes à leur activité professionnelle, la thématique du bonheur au travail n'est pas anodine selon moi et fait partie du bonheur de manière générale.

8 Bibliographie

8.1 Monographie

AvenirSocial. (2010). *Code de déontologie du travail social en Suisse : un argumentaire pour la pratique des professionnel-le-s*.

Giuliani, F. (2010). L'expertise informatisée des parcours d'insertion et ses impasses. Dans Sanchez-Mazas, M. et Tschopp, F. (dir.). *La rationalisation des métiers du social*. (1 & 2, 69-79). Les Politiques Sociales.

Grimaldi, Y. (2005). Démarches qualité et identité professionnelle en conflit : *Quand le management par la qualité s'impose à des formateurs en travail social*. L'Harmattan.

Mormesse, M. (2014). *L'évaluation du travail social : une nécessité impossible ?* L'Harmattan.

Sanchez-Mazas, M. et Tschopp, F. (dir.) (2010). *La rationalisation des métiers du social*. Les Politiques Sociales.

Van Campenhoudt et al. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^e éd.). Dunod.

8.2 Articles

Aballéa, F. (1996, juin). Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux. *Recherches et Prévisions*, 44. Travail social, trois points de vue. 11-22. <https://doi.org/10.3406/caf.1996.1734>

Artois, P. (2012). La professionnalisation en travail social au risque de la performance. *Empan*, 87(3), 34-38. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0034>

Bouquet, B. (2006). Management et travail social. *Revue française de gestion*, 168-169(9), 125-141. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.125-141>

Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298(3), 103-112. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0103>

Chauvière, M. (2008). Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation. *Pensée plurielle*, 17(1), 135-138. <https://doi.org/10.3917/pp.017.0135>

Gaspar, J. et Foucart, J. (2011). Pratiques du travail social : le poids des structures sociales. *Pensée plurielle*, 26(1), 7-12. <https://doi.org/10.3917/pp.026.0007>

Iori, R. et Nicourd, S. (2014). La construction des discours vocationnels comme support de légitimité dans le champ de l'intervention sociale. *Vie sociale*, 8(4), 101-112. <https://doi.org/10.3917/vsoc.144.0101>

8.3 Travaux de fin d'études

Abaidi, J. (2015). *Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure* [Thèse de doctorat, Université de la Rochelle]. Archives ouvertes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01661455>

Carron, F. (2016). Le Bonheur national brut et les indicateurs de richesse : bien-être et animation socioculturelle. [Travail de Bachelor, Haute École de Travail Social HES-SO Valais-Wallis]. RERO doc. <http://doc.rero.ch/record/260673>

8.4 Pages web et ressources en ligne

Association internationale des écoles de travail social. (2014). *Définition Globale Du Travail Social*. <https://www.iassw-aiets.org/fr/global-definition-of-social-work-review-of-the-global-definition/>

Andres, C. (2018, 01 mai). *Le bonheur au travail, co-responsabilité de l'employeur et de l'employé*. Bilan. <https://www.bilan.ch/tv-bilan/le-bonheur-au-travail-co-responsabilite-de-l-employeur-et-de-l-employe>

AvenirSocial. (2014). *Profil des professionnel-le-s du travail social*. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AS_Berufsbild_FR_RZ_low_28.10.14_1.pdf

Courrier international. (2012). *Bhoutan. Tout n'est pas rose au pays du bonheur*. <https://www.courrierinternational.com/article/2012/12/20/tout-n-est-pas-rose-au-pays-du-bonheur>

Département des finances et de la santé. (s. d.). *Planification médico-sociale*. <https://www.ne.ch/autorites/DFS/SCSP/medico-social/pms/Pages/accueil.aspx>

Département des finances et de la santé. (2016, janvier). Planification médico-sociale PMS, un besoin de réseau ! *Bulletin d'information*, 4. https://www.ne.ch/autorites/DFS/SCSP/medico-social/Documents/Bulletin-information_No4_Janvier-2016.pdf

Département Fédéral des Affaires étrangères. (2020, 23 avril). *17 objectifs de développement durable*. <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Eigenmann, J. (2020, 5 août). Chief Happiness Officer, semeur de bonheur en boîte. *Le Temps*. <https://www.letemps.ch/societe/chief-happiness-officer-semeur-bonheur-boite>

FECPA. (2020). *Les Charmettes*. <https://lescharmattes.fecpa.ch/les-charmettes/l-institution>

GNH Centre Bhutan. (2019). *History of GNH*. <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/history-of-gnh/>

GNH Centre Bhutan. (2019). *The 4 Pillars of GNH*. <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/the-4-pillars-of-gnh/>

GNH Centre Bhutan. (2019). *The 9 Domains of GNH*. <http://www.gnhcentrebhutan.org/what-is-gnh/the-9-domains-of-gnh/>

Guichets Sociaux Régionaux. (s. d.). *Projet ACCORD Harmonisation et coordination des prestations sociales*. [Présentation générale du projet ACCORD \(ne.ch\)](https://www.guichets.ch/fr/accord)

IG Bank. (2020). *PIB – Définition*. <https://www.ig.com/fr-ch/glossaire-trading/pib-definition>

Ignilife. (2019, 26 février). *Qu'est-ce que le bonheur national brut ?* <https://www.ignilife.com/fr/quest-ce-que-le-bonheur-national-brut/>

Larousse. (s. d.). *bonheur*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bonheur/10144#citation>

Office fédéral de la statistique. (2019). *Produit intérieur brut*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/economie-nationale/comptes-nationaux/produit-interieur-brut.html>

Organisation des Nations Unies. (s. d.). *Le programme de développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

Organisation mondiale de la Santé. (2017, 10 octobre). *La santé mentale au travail – Journée mondiale de la santé mentale 2017*. <https://www.euro.who.int/fr/media-centre/events/events/2017/10/mental-health-at-the-workplace-world-mental-health-day-2017>

Orosound. (2018, 14 février). *Quelle différence entre bien-être au travail et bonheur au travail ?*. <https://www.orosound.com/fr/bonheur-bien-etre-au-travail/>

Papaevangelou, R. (2020, 29 octobre). *Réfléchir ensemble à l'organisation du travail*. REISO, Revue d'information sociale. <https://www.reiso.org/document/6584>

Service de l'action sociale. (s. d.). *Guichets sociaux régionaux (GSR) Réforme ACCORD*. [Guichets sociaux régionaux \(GSR\) - Réforme ACCORD - République et canton de Neuchâtel](#)

Service de la santé publique du canton de Neuchâtel. (2020, 8 janvier). *Rapport de visite relatif aux établissements médico-sociaux (EMS)*. https://www.ne.ch/autorites/DFS/SCSP/medecin-cantonal/Documents/R_Visite_EMS.pdf

Whitaker, C. (2018, 6 février). *Que nous apprend le « bonheur national brut » du Bhoutan ?* Revue Projet. <https://www.revue-projet.com/articles/2018-02-whitaker-que-nous-apprend-le-bonheur-national-brut-du-bhoutan/8338>

8.5 Matériaux audiovisuels

Département Fédéral des Affaires étrangères. (2016, 21 janvier). 17 objectifs pour un meilleur monde [vidéo en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=r356pAfRH8I&t=4s>

Insee. (2017, 15 décembre). Le PIB, c'est quoi ? [vidéo en ligne]. https://www.youtube.com/watch?v=zwyvFHomT_A

8.6 Rapports

Chancellerie d'État du canton de Neuchâtel (2020, 23 novembre). *Rapport social NE 2019 : nouvel état des lieux après les grandes réformes* (communiqué de presse). https://www.ne.ch/autorites/DEAS/SASO/politique-action-sociale/Documents/20201123_CommPresse_Rapport%20social%202019.pdf

Département de l'économie et de l'action sociale (DEAS). (2020, novembre). *Rapport social NE 2019*. [RapportSocial_NE_2019.pdf](#)

Favre, E. (2017, mai). *Comparaison du fonctionnement de l'aide sociale dans les cantons romands*. ARTIAS https://www.artias.ch/wp-content/uploads/2017/06/Artias-Comparaison_fonctionnement_aide_sociale.pdf

Groupe de pilotage du Référentiel de compétences des métiers de l'animation socioculturelle. (2002). *Référentiel de compétences des métiers de l'animation socioculturelle*. <https://www.hevs.ch/media/document/0/asc.pdf>

Groupe de pilotage service social HES S2 (2001). *Référentiel de compétences des métiers du service social*. <https://www.hevs.ch/media/document/0/as.pdf>

HES-SO. (2020). *Plan d'études cadre 2020 : Bachelor of Arts Travail HES-SO en Travail social*. <https://www.hevs.ch/media/document/3/pec2020-ba-travail-social-fr.pdf>

Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/104000081.pdf>

Programme des Nations Unies pour le développement. (2018). *Indices et indicateurs de développement humain : 2018 Mise à jour statistique*. http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_fr.pdf

Zangmo, T., Wangdi, K. et Phuntsho, J. (2017). *Proposed GNH of Business*. Centre for Bhutan Studies & GNH. <http://www.bhutanstudies.org.bt/wp-content/uploads/2017/11/GNH-of-Business-.pdf>

8.7 Illustrations

Bureau du rapport sur le développement humain. (2018). *Évolution des indices composés de développement humain* [image en ligne]. http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_fr.pdf

Plateforme agenda 2030. (s.d.) *Objectifs de développement durable*. [image en ligne]. <https://www.plateformeagenda2030.ch/a-propos/>

Home les Charmettes. (s.d.). *Valeurs institutionnelles*. [image en ligne]. <https://lescharmattes.fecpa.ch/les-charmettes/l-institution#c2668>

9 Annexes

9.1 Les 10 propositions pour améliorer la santé psychologique des travailleurs

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

5. La mesure induit les comportements.

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

6. Préparer et former les managers au rôle de manager.

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.

Accompagner les salariés en difficulté.

9.2 Grille d'entretiens

Hypothèses	Objectifs	Questions générales	Questions de relance	Indicateurs
<p>Le bonheur au travail dépend de plusieurs facteurs comme : l'environnement de travail, le type de gestion, les conditions de travail ou encore l'institution mais également de</p>	<p>PREMIERE QUESTION GENERALE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Connaître la représentation du Bonheur au travail 2. Savoir comment les personnes l'expérimentent 3. Savoir comment les personnes identifient le bonheur au travail ? 	<p>Comment vous sentez-vous dans votre travail ?</p> <p>Et ensuite, le lien pour les personnes entre santé au travail, bien-être et bonheur au travail. Avec des exemples à donner</p> <p>Pour vous, qu'est-ce que le bonheur au travail et comment l'expérimentez-vous ?</p>	<p>- exemples</p> <p>- Lesquels de ces facteurs ont le plus d'importance ? pourquoi ?</p> <p>- Estimez-vous être écouté et entendu ? exemple ?</p>	<p>- Structurel/Personnel</p> <p>Notes : si réponse courte, questionnez sur ces points :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bien-être psy - Santé physique

<p>facteurs personnels comme la santé physique, la perception des choses, les ressources personnelles ou l'environnement social.</p>	<p>structurels et personnels</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Avez des stratégies pour tenter de rester heureux au travail ? - lesquelles ? - exemple ? - Facteurs liés à l'organisation et personnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail - Conciliation vie privée-professionnelle - Possibilité de développement - Gestion de l'institution - Satisfaction - Environnement de travail
<p>Les tensions dans le TS ont un impact négatif sur le bonheur au travail</p>	<p>1. Cartographier les tensions existantes 2. Constater les impacts de ces tensions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vivez-vous des tensions propres aux missions du travail social ? - Comment impactent-elles votre bonheur au travail ? - Comment impactent-elles votre représentation du métier et pratique 	<ul style="list-style-type: none"> - Lesquelles ? - A quoi sont-elles dues selon vous ? - Imaginez-vous des solutions ? - Pensez vous que ces tensions sont dues à un conflit de valeurs entre les vôtres et celles de l'institution ? - En quoi est-il parfois difficile ou facile de suivre ces normes et valeurs du TS dans votre institution ? - qu'est-ce qui les 	<ul style="list-style-type: none"> - Perso/pro - Valeurs - Ressources

			<p>favorise ou au contraire les freine ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ont-elles des impacts sur votre vie professionnelle ? privé ? exemple - Quelles sont vos ressources pour faire face à ces pressions ? 	
<p>Le bonheur et le mal-être au travail influencent la représentation du métier et les pratiques professionnelles</p>	<p>1. Constaté les changements de vision par rapport au métier entre l'entrée en service dans l'institution et maintenant</p> <p>2. Évaluer si l'influence est positive ou négative ou n'a pas d'effets sur la représentation du métier</p> <p>3. Évaluer si l'influence est positive ou négative ou n'a pas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment votre sentiment de bonheur impacte-t-il la représentation que vous avez de votre métier ? - Comment votre sentiment de bonheur impacte-t-il votre accompagnement ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Le sens que vous donnez à votre pratique change-t-il en fonction de votre état émotionnel ? - Avez-vous l'impression que votre accompagnement change en fonction de votre satisfaction au travail ? - Avez-vous toujours la même représentation de votre métier qu'au 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution de la vision du métier - Évolution de l'accompagnement - Impact de l'état émotionnel sur les pratiques - Impact de l'état émotionnel sur la représentation du métier

	<p>d'effets sur la représentation du métier sur les pratiques professionnelles</p> <p>4. Évaluer l'impact de l'expérience professionnelle sur la représentation et les pratiques.</p>		<p>début ? en termes d'utilité, de sens etc.. ?</p> <p>- En quoi cette perception a-t-elle évolué ?</p>	
--	---	--	---	--

- Quelles sont pour vous les valeurs du travail social ?
- Y-a-t-il une différence entre bonheur et bien-être pour vous ?

9.3 Retranscription de l'entretien avec Carole

Camille : pour commencer, on voulait savoir, pour vous, quelles sont les valeurs du travail social ? on a juste deux questions un peu au début, pour après, faire le lien dans ce qu'on va vous poser comme questions plus tard. Donc, pour vous, les valeurs du travail social, c'est lesquels ?

Carole : alors nous y avons travaillé il y a quelques années déjà, et justement les valeurs sont dans le petit journal que je vous ai donné tout à l'heure. Il y a 9 valeurs. Est-ce que je vais me rappeler de toutes ? vous avez l'intimité, vous avez le bien-être, vous avez le euuuh l'indépendance, l'autonomie, la sécurité, la spiritualité. Il m'en manque 3, enfin bref, vous les retrouverez dans le journal et c'est vrai que ces valeurs, depuis le début, j'ai participé à la recherche de ces valeurs et je me suis toujours, j'ai toujours fait vivre ces valeurs. Aussi bien avec le personnel. Parce qu'avec l'infirmier chef adjoint, nous animions dans un temps normal des séances avec le personnel, des CIM, colloques interdisciplinaires mensuels, euh une personne représentant chaque service venait discuter et donc ces valeurs on les a fait vivre aussi bien au travers du personnel qu'au travers des résidents. Parce que, une fois par mois, j'animais aussi des groupes de paroles de résidents et nous prenions souvent comme thème ces valeurs. Et le dernier travail sur ces valeurs, je l'ai fait avec une dame qui animait un atelier d'écriture. Et donc avec un groupe de résidents. Ces résidents, réfléchissaient à ces valeurs, donnaient des exemples ou donnaient leur ressenti. Et je vais vous montrer après les posters de ces valeurs. Et les résidents on tagger ces valeurs, ces posters avec leur écriture, avec leur mot, pour eux ce que ça représentait. Parce qu'il y a quelques années en arrière aussi, avec la psychologue, j'avais animé des petits groupes de parole de résidents, qu'est-ce que ça représente pour vous la bienveillance ? aux Charmettes ? et à la fin de ces entretiens, personne ne reprenait les valeurs que nous, les professionnels, nous avons donné, les mots que nous avons donnés. Les résidents donnaient plutôt comme mots la sympathie, la tendresse, l'écoute. Et ce ne sont pas des mots que nous, nous avons utilisé dans nos valeurs. C'est pour ça que, quelques années plus tard, j'ai fait, avec des résidents et cette dame de l'atelier d'écriture, j'ai fait ce travail vraiment sur les valeurs que nous, les professionnels, avons défini.

Zélie : donc vous, vous vous reconnaissez vraiment dans ces valeurs ?

Carole : Tout à fait ! Tout à fait, tout à fait, et bien sûr, alors on pourrait en rajouter d'autres, parce que là ce sont les valeurs décrites par les professionnels et c'est justement ce que j'ai voulu faire en demandant aux résidents de tagger ces posters. C'est que EUX aussi puissent s'exprimer. Donc nous avons tourné un film sur la bienveillance à l'époque et puis là, le travail que j'ai fait c'est les résidents qui ont tagué ces valeurs avec leur propre définition. Mais c'est vrai que, dans leurs mots, comme je vous le disais, alors après, on pourrait, si je parlais pas à la retraite, c'est un travail qui m'aurait beaucoup plu de faire aussi avec les résidents, que ce soient les mots des résidents, là ce sont leurs phrases, ce sont leurs définitions mais que ce soient leurs mots. Nous on a mis, le bien-être, l'indépendance, l'autonomie, mais les résidents ce serait plutôt la valeur de l'écoute, la valeur de la tendresse, la valeur de la sympathie.

Camille : et est-ce que pour vous, il y a une différence entre le bonheur et le bien-être ?

Carole : **rires** vous voulez me piéger hein ? **rires de toutes** euuuh le bien-être fait partie du bonheur, je dirais, le terme bonheur c'est quelque chose de très vague, comme je vous disais tout à

l'heure en prenant le café, le bonheur c'est un vaste sujet, un vaste sujet parce qu'il.. **silence de 5 secondes** bien-être... **silence de 6 secondes** ouais le bien-être fait partie du bonheur après, dans ce que je verrais c'est le mot bonheur et pis tout ce qui peut, tous les mots qui feraient partie de ce bonheur et le bien-être fait partie de ce mot bonheur. Dans le bien-être c'est, ben justement c'est un projet, avant de partir à la retraite que je vais enfin voir se réaliser parce que j'y travaille depuis des années c'est d'avoir une salle snoezelen. Vous connaissez ?

Camille et Zélie : non

Carole : ah lala ben vous irez vous documenter sur internet qu'est-ce que c'est que snoezelen, mais si vous voulez snoezelen c'est une approche de la personne ben qui va toucher ses 5 sens et pis ben c'est un bien-être, ça va être un matelas à eau, ça va être une colonne à bulle qu'on va regarder, ça va vous apporter un bien-être, l'aromathérapie, c'est tout cet ensemble pour une approche de la personne. Ça fait partie du bien-être, ce que demande beaucoup les résidents, c'est le toucher, c'est le massage. Et vous avez le mot bien-être dans une des valeurs.

Camille : d'accord, et..

Carole : mais, oui, excusez-moi, pour continuer, le bien-être et le bonheur. Le bien-être, nous on peut essayer d'apporter le bien-être mais on n'est pas sûrs de pouvoir leur apporter le bonheur. Parce que, qu'est-ce que c'est que le bonheur ? ça dépend pas que de nous le bonheur. Nous on peut leur apporter le bien-être mais le bonheur c'est plus que ça.

Zélie : je me permets peut-être juste de recentrer un petit peu, nous on parle vraiment pour vous, en fait dans votre travail, c'est sur ça qu'est axé l'entretien, évidemment les résidents c'est important mais nous on cherche vraiment, pour vous, qu'est-ce qui fait que vous êtes bien dans le travail enfaite.

Carole : d'accord, c'est vrai que j'ai beaucoup plus tendance à parler des résidents

rires de toutes

Camille : mais c'est intéressant aussi, après, par exemple, vous, dans votre travail, comment, ben vous expérimentez le bonheur ou pour vous, qu'est-ce que c'est que le bonheur au travail ? dans votre quotidien ici ?

Carole : qu'est-ce que c'est que le bonheur au travail ? c'est beaucoup de choses hein ! Ben c'est déjà ce bâtiment, c'est déjà cette vue que l'on a, c'est déjà les grands volumes que l'on a, on respire dans cette maison, c'est pas une maison ancienne, étriquée, vous avez de très très beau volume, la maison doit avoir dans les 35 ans, je crois. **bruit de porte** Ah, c'est le chat !

Camille : ah ! il y a un chat ? du home ?

Carole: oui oui oui, il y a un chat dans la maison, ouais ouais, attendez je vais lui ouvrir la porte. Donc c'est déjà ce bâtiment, c'est déjà la géographie je dirais. La géographie, l'architecture qui est vraiment très agréable. Si vous voulez en passant peut-être par l'extérieur tout à l'heure, je vous montrerai la salle d'animation, nous sommes très très gâtés. Nous avons une très belle salle d'animation. Eeeuh voilà, c'est déjà le lieu, ensuite, ce sont les conditions de travail. Nous avons

une CCT, commission consultative du personnel, voilà, où tout le monde est à la même enseigne. Donc, il y a une équité avec une grille salariale aussi. Euh ensuite qu'est-ce que c'est ? c'est l'ambiance au travail. Le bonheur. C'est l'ambiance au travail, qu'il y ait une bonne ambiance aussi bien dans mon équipe que avec des autres collègues de l'institution, avec les autres services qu'il y ait une bonne entente. Et ce qui fait aussi cette bonne entente, ben c'est l'impulsion que peut donner le directeur, ce sont les colloques que l'on fait ensemble, c'est pouvoir se dire des choses sans être jugé, c'est pouvoir faire des demandes et que l'autre entende votre demande et que on travaille tous avec le même but, c'est-à-dire le bien-être du résident. Voilà et si tout le monde est partie prenante avec cette finalité du bien-être du résident, on s'entend bien. Et c'est vrai qu'il y a une bonne ambiance au travail, qu'il y a beaucoup de reconnaissance, aussi et ça c'est très important la reconnaissance. Et pis c'est avant tout, c'est d'avoir choisi aussi de venir travailler dans cette population, avant tout, j'aurais même dû commencer par ça. C'est venir travailler avec la personne âgée, que représente pour nous la personne âgée. Parce que si vous venez travailler ici et que vous aimez pas la personne âgée, c'est pas la peine de venir hein !

Camille : donc, pour vous, c'est vraiment une population avec laquelle vous .. ?

Carole : oui, c'est ce que j'avais demandé pendant ma formation, on m'avait dit non, que je pouvais pas me concentrer que sur la personne âgée, donc ben j'ai travaillé avec des enfants aussi et puis, mais je savais bien que je chercherais du travail qu'avec la personne âgée hein ! personne âgée ou personne handicapée. Mais pas des crèches ou autre.

Camille : ça a toujours été assez clair ?

Carole: Ah ça, ça a toujours été clair pour moi ! donc je pense que ce départ là qu'il faut voir, est-ce que c'est nous qui avons choisi notre domaine professionnel ? et à partir du moment où c'est vous qui l'avez choisi, à partir du moment où vous travaillez dans un cadre magnifique, que vous avez des bonnes relations avec vos collègues, que vous avez des moyens ! aussi, il faut le reconnaître, des moyens financiers, quand on nous demande, dans le budget, qu'est-ce que vous voulez ? et puis que, moi on m'a jamais rien refusé. Quand on peut organiser des vacances dans des hôtels avec les résidents et que on nous dit ben, bon bien sûr qu'on donne un budget au directeur hein, pour lui demander s'il est d'accord, quand même, mais quand on peut faire toutes ces choses sans se dire, « ah ben non je peux pas faire tel ou tel projet parce que j'ai pas les moyens financiers » c'est aussi agréable. Donc il y a tout ça qui font que je me suis toujours bien sentie au travail.

Camille : donc ici, si vous deviez définir comment vous vous sentez vous diriez ... ?

Carole : ah ben moi je me sens bien **en riant* : si j'y suis depuis 23 ans c'est que je m'y sens bien hein ! *

Camille : okay et, pour vous, enfin vous en avez déjà un petit peu parlé mais, de tous ces facteurs qui influencent votre bonheur au travail ici, si vous pouvez peut-être donner quelques exemples ? enfin, vous avez déjà cité un petit peu.. au niveau du fait d'être entendue, donc c'est vraiment tout des choses que vous ressentez, qu'est-ce qu'il y aurait d'autre comme facteur que ce soit euh ben personnel ou que ce soit dans l'institution ?

Carole : alors dans l'institution, moi j'ai toujours eu une grande liberté, aussi. La liberté de faire ce que je veux. On vient pas me dire « qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui ? » « qu'est-ce que tu as fait ce matin ? » « qu'est-ce que tu vas faire demain ? ». voilà, si j'ai besoin de monter voir un résident, j'ai de comptes à rendre à personne, je vais monter voir un résident. Voilà. Si je veux continuer mon atelier peinture, ben j'ai pu continuer mon atelier peinture avec les résidents parce que, d'autant plus, je trouve que c'est important pour un responsable d'avoir toujours un pied sur terrain. De connaître toujours les résidents, vous pouvez pas faire des projets pour la personne âgée si vous connaissez pas la personne âgée. Donc c'est très important de pas rester enfermer dans son bureau. Donc j'ai toujours eu cette grande liberté. Aussi. De faire ce que je voulais. Bien sûr que je dis au directeur ce que je fais hein, je vais pas aller lui dire minute par minute mais il sait que j'ai un atelier peinture, il sait que je m'offre aussi une partie de scrabble une fois par semaine avec une résidente et puis c'est pas parce que je passe une heure avec UNE résidente qu'on va me dire « Carole, il faut que tu vois plus de monde ». voilà. Donc ça c'est cette grande liberté aussi et c'est cette liberté que je donne aussi à mon équipe. Je vais pas aller les fliquer. Ils sont chacun référent sur un étage et c'est eux qui gèrent l'accompagnement des résidents dont ils sont référents. Bien sûr que je demande quand même, de temps en temps, quelques retours. « ah ben j'ai vu madame untel, je la trouve vraiment pas bien en ce moment, qu'est-ce que tu as mis en place pour elle ? » ou alors je réfléchis avec l'animateur sur qu'est-ce que NOUS pourrions mettre en place pour elle. Je leur donne aussi une grande liberté. Par exemple une autogestion pour s'inscrire pour venir travailler le weekend, parce que l'équipe d'animation travaille 7 jours sur 7. Voilà. Moi j'ai eu la chance, j'ai la chance d'avoir cette liberté et je laisse cette liberté à mon équipe parce que je leur fais confiance et je sais que je peux leur faire confiance. C'est important aussi la confiance qu'on a les uns envers les autres. Je veux dire, le directeur me fait confiance, je fais confiance à mon équipe.

Camille : ouais, à tous les niveaux.

Carole : voilà, oui.

Camille : et puis au niveau de la collaboration avec les autres secteurs du home, là vous ressentez aussi que ça se passe bien ?

Carole : ça se passe très bien. Justement, grâce à ces colloques que nous avons les chefs de service tous les lundis matin et puis là, avec la pandémie on en a rajouté un le jeudi matin. Donc ce sont ces échanges que nous pouvons avoir les uns envers les autres sans... comme je vous disais tout à l'heure, sans peur d'être jugés. On peut vraiment avoir des discussions constructives.

Camille : ça, vous les ressentez vraiment ?

Carole : tout à fait, tout à fait et c'est très important l'ambiance qu'il peut y avoir entre les chefs de services et avec les autres collègues aussi.

Camille : et puis, des fois on entend qu'il y a un peu des tensions aussi dans le travail social, par exemple que ce soit des comptes à rendre ou au niveau de ce que vous, vous aimeriez faire et puis peut-être des limites qu'on vous donne dans l'institution. Vous, vous ressentez un peu des tensions de ce type-là dans votre cadre de travail ou pas forcément ?

Carole : euh non, c'est ce que je vous disais tout à l'heure hein ! moi j'ai une grande liberté aussi bien d'action que du point de vue financier. Bon évidemment, si je demandais qu'il y ait du caviar tous les jours à manger pour les résidents, là je crois qu'on me dirait « Carole, tu délires un peu ». Mais il y a une très bonne entente avec la cuisine, par exemple, à Noël, on fait des dégustations d'huitres pour les résidents qui apprécient. Donc je vais voir la cuisine « est-ce que tu peux me commander des huitres ? ». voilà. On fait des repas avec les résidents. On voit en quoi la cuisine peut nous faire des commandes. Et puis bon, ben ce qui est un petit inhabituel, on va acheter nous. Voilà. Sinon avec quel autre service on pourrait dire encore ? euh je sais pas. Ben en temps normal, on mange aussi à la salle à manger avec les résidents, il y a une grande table. Ce sont les résidents qui n'ont pas besoin d'aide, qui n'ont pas besoin de l'aide des soignants. Donc qui sont pas obligés de manger à l'étage mais qui ont besoin d'être stimulés, qui ont besoin d'être accompagnés, ben voilà, on travaille avec les dames qui font le service, si on voit qu'elles sont un petit peu débordées, ben on va leur donner un coup de main. Euh voilà, il y a beaucoup d'entraide. Par exemple, pendant la pandémie il y a eu pas mal de soignants qui ont été touchés aussi, il y avait beaucoup moins de personnel sur les étages, et donc ben on a proposé notre aide pour distribuer les plateaux repas du soir. Voilà, donc on restait jusqu'à 19h, on arrangeait notre horaire de travail.

Camille : ouais, vous restez flexible...

Carole : tout à fait, tout à fait, et puis ça c'est ce qu'on demande de plus en plus à tous les services. La flexibilité, la disponibilité. Et puis il faut venir travailler ici avec cet état d'esprit, qu'on travaille pas avec des machines, on travaille pas avec des robots, on travaille avec des humains qui ont besoin de nous, d'autant plus en cette période difficile. Les résidents ont beaucoup besoin de parler.

Camille : parce que vous avez continué quand même les animations ?

Carole : alors, les animations, on ne fait plus d'animations communes parce que, par exemple, à la cafétéria, là, que vous avez vue, d'habitude c'est plein de résidents, on organise des animations musicales, on organise des lotos, on organise des thés dansants. Là, les résidents n'ont plus le droit de se mélanger. Donc ils restent sur leurs étages. A la salle d'animation, il y avait des ateliers aussi, des ateliers mémoire, ateliers peinture, atelier tricot, on avait beaucoup d'intervenants extérieurs qui venaient, zoothérapeute, le yoga, atelier d'écriture, les enfants de l'école des Charmettes, un pianiste pour le chant. Toutes ces personnes-là ne viennent plus. Et donc ce sont les animateurs qui restent sur leur étage aussi. Parce qu'on ne veut plus que les résidents se mélangent. Alors qu'avant, tout le monde était ensemble, tout le monde descendait manger ensemble à la salle à manger. Maintenant chacun reste sur son étage.

Camille : et ça vous sentez que ça a eu un impact aussi pour vous, votre bien-être au travail, ou autre ?

Carole : alors, là je dirais pas ... est-ce que ça a... je sais pas, c'est pas le mot bien-être qui est touché, c'est... justement hier, on avait un soutien de la part du CNP et puis on disait « mais nous on est triste, on est un peu déprimés on est un peu, c'est une fatigue morale parce qu'on ne peut plus apporter cette joie de vivre dans l'institution » et les résidents sont d'une tristesse en ce moment, je vous dis, je vous dis pas. Donc là, ben on en a rediscuté ce matin au colloque, donc

maintenant, ben on peut prendre la voiture de l'institution avec deux résidents et puis aller faire 2 pas au bord du lac quand il y a personne, je vais pouvoir refaire venir un musicien sur les étages, ben, comme au 31 décembre, il y a un accordéoniste qui est venu une demi-heure sur chaque étage mais il reste à 6 mètres des résidents, et sur sa chaise et pis il bouge pas et pis il a le masque. Voilà. Donc si on peut recommencer un peu cette joie de vivre dans l'institution, parce que ben comme je vous dis, c'est d'une tristesse, et puis les animateurs et animatrices ont beau prendre du temps pour chacun, organiser des animations en PETIT groupe, reprendre des jeux de carte, quelques jeux de société, je voudrais qu'on reprenne aussi en février des soirées avec les résidents, mais c'est plus comme avant, il va plus y avoir autant de monde, ça va être vraiment par petits groupes. Donc c'est vrai que cette ambiance nous pèse, bien sûr que ça nous pèse, mais bon c'est pas de la faute de l'institution hein. **rire**

Camille : et puis, parce que, quand on a eu les entretiens avec les assistantes sociales, elles nous ont aussi dit que ben elles doivent aussi rendre compte beaucoup de ce qu'elles font ou transmettre aussi par écrit un peu un compte rendu des activités ou autre, et vous, vous devez aussi beaucoup, par exemple, avoir des dossiers sur les résidents, écrire ce que vous faites comme activités ?

Carole : alors ce qu'on a oui, en effet, nous avons le « carefolio », dedans il y a le DRI, c'est le dossier du résident informatisé où là en effet, il y a un plan d'animation et chaque animateur, animatrice, doit noter euh donc c'est un plan, par exemple il a discuté une demi-heure avec un résident, il va mettre dans visite individuelle trente minutes avec madame untel. Voilà. Ou alors s'il y a eu des, s'il a joué aux cartes, il va mettre jeux de société avec madame untel, untel et puis untel. Voilà, s'il y a une sortie, on va l'écrire et ensuite si il s'est passé quelque chose d'inhabituel, là on va remplir une macrocible pour que les soignants, par exemple, soient au courant de l'état de détresse de cette personne ... voilà, ça, on va noter, on va noter si le résident a eu un comportement inhabituel pendant une activité, on va le noter en macrocible, tout à fait.

Camille : et cette partie-là, pour vous, ça fait du sens de devoir aussi beaucoup ce que vous faites ?

Carole : ben c'est sûr qu'on préférerait passer plus de temps en contact avec les résidents, mais ça a quand même des côtés positifs, ça a quand même un côté positif de laisser des traces de ce qu'il s'est passé. Ça a un côté positif surtout quand, par exemple, bon maintenant les familles ont plus le droit de monter sur les étages, mais quand les familles venaient sur les étages, par exemple si l'animateur n'était pas là, que la maman ne peut pas dire ce qu'elle a fait, le soignant, la fille elle vient pis elle dit « ah mais ma maman elle me dit toujours qu'il se passe rien, qu'on lui propose jamais rien » « attendez madame, je vais voir, » et le soignant ouvre le dossier du résident « ah mais regardez, votre maman est allé à la célébration religieuse cette semaine et puis, ah ben oui, elle a joué aux cartes avec l'animateur ». Voilà. Donc c'est très important.

Camille : ouais, vous l'utilisez aussi ...

Carole : tout à fait, tout à fait, oui, oui oui. Et pour les projets d'accompagnement personnalisé aussi, bon tout ça c'est un petit peu entre parenthèses en ce moment puisque on n'a plus tellement une vie normale mais les soignants et les animateurs donc à un colloque défini pour parler d'un résident ils vont réfléchir ensemble d'après les dires du résident, aussi pour monter un projet

d'accompagnement personnalisé pour pouvoir le proposer au résident par la suite. Donc et puis dans le positif, aussi, il y a de plus en plus la participation des animateurs, animatrices au colloque des soignants pour ces échanges d'information, que les soignants entendent aussi le comportement des résidents en animation. Des fois le résident n'a pas le même comportement à l'étage avec les soignants et pis à l'animation avec nous.

Camille : Là, c'est juste une petite question en plus, mais, parce que j'avais aussi une fois travaillé dans un foyer avec ben le secteur des soignants et pis de l'animation et des fois je ressentais un peu des tensions, ou alors l'animation qui est des fois vue comme quelque chose de facile...

Carole : voilà, ben toi t'as de la chance, tu vas te promener.

Camille : Voilà, ce genre de remarques, ça, vous ressentez ça aussi ?

Carole : de moins en moins, je dirais, mais il y a toujours hein ! il y a toujours ! et vous voyez ce qu'il y a, justement les collègues le font souvent remarques, pendant la crise là au mois de novembre, comme je vous disais tout à l'heure, il manquait de bras sur les étages donc tout de suite on s'est proposé. Eh ben ça, ça a renforcé le lien entre les soignants et l'animation. Et puis que les animateurs soient toute la journée maintenant sur l'étage, aussi. Donc beaucoup plus en contact avec les soignants et je vous dis, depuis que les animateurs/animatrices participent régulièrement au colloque des soignants, il y a cette proximité qui s'est établie.

Camille : donc là, vous pensez que ça rend plus visible ce que vous faites ?

Carole : et puis de, je sais pas si on peut dire plus visible. Je sais pas si on peut dire plus visible, mais les soignants se rendent compte que l'animation participe au bien-être du résident, c'est sûr. Parce qu'un soignant il va venir faire la toilette mais il va peut-être pas justement avoir le temps ou l'envie de discuter avec le résident. Il y a une résidente qui descendait encore hier et pis elle dit « mais si je vous ai pas vous pour parler, avec qui je vais parler ? si j'ai pas les animateurs /animatrices mais avec qui est-ce que je vais parler ? » c'est pas d'avoir une visite une fois par semaine, de parler une heure avec mon fils ou ma fille qui va pourvoir remplacer les échanges dont elle a besoin pour vivre ce moment.

Camille : donc vous voyez vraiment le sens que ça a aussi pour les personnes ?

Carole : bien sûr, bien sûr ! pis comme je vous dis, on est tous là pour le bien-être du résident hein ! on travaille tous pour ça. Donc s'il y a une bonne entente entre nous, entre les différents services, le résident va le ressentir. Vous voyez, par exemple, s'il y a pas une bonne ambiance avec la cuisine, et pis que le résident nous dit, ah ben j'aurais envie de manger ci ou de manger ça et que vous osez pas aller demander à la cuisine, est-ce que tu pourrais faire moins cuire pour le résident ou je sais pas ou autre chose, ou lui faire ça, si on n'ose pas le dire à la cuisine, c'est quand même dommage, c'est quand même malheureux. Hein ?

Camille : et puis donc le fait de qu'il y ait cette, parce qu'on dirait que c'est vraiment dans l'institution que c'est comme ça une bonne ambiance en général, donc ça, vous pensez que c'est vraiment avec le, un peu le... je sais pas... l'organisation typique à ce home ici, que cette bonne

entente que vous osiez aussi parler aux cuisiniers ou autre, ça vous pensez que c'est vraiment parce qu'ici c'est particulièrement bien géré ou qu'est-ce qui influence ça ?

Carole : alors, par rapport aux autres, moi je peux pas trop vous dire comment ça se passe ailleurs hein ! mais je sais que la direction c'est très important. Ça parait pas comme ça mais le directeur insuffle beaucoup de choses. Bon après, vous allez me dire qu'il y a aussi le choix des chefs de services hein. Bon ben moi qui suis une vieille de la vieille, les deux derniers directeurs ben voilà, j'étais en place, il fallait faire avec hein. Après, c'est à chaque chef de service aussi de marcher tout le monde dans la même direction. Parce que c'est sûr que si moi je mets les pieds au mur quand on me propose quelque chose, euh ça va pas marcher avec les autres, il faut qu'on soit tous ouverts et qu'on ait tous cette même ouverture d'esprit. Si on me propose quelque chose, je vais dire « ah ben oui, c'est une bonne idée, je vais y réfléchir, je vais voir avec mon équipe comment est-ce qu'on peut mettre ça en place ».

Camille : donc au niveau de la hiérarchie et puis des contacts avec la hiérarchie...

Carole : ça, c'est très important l'entente qu'il y a entre nous. Parce qu'ensuite ça rejaillit sur les services. Ben c'est en cascade, comme beaucoup de choses hein.

Camille : toi, Zélie, t'as des choses à ajouter pour tout ce qui est des facteurs ou autres ?

Zélie : non je crois pas, non non c'est bien. On a tous les éléments qu'il nous faut pour ce point.

Camille : humm bon du coup, encore juste une petite question par rapport à ça, parce que , est-ce qu'il y a quand même des choses qui pourraient impacter votre bonheur ici ou qui sont déjà arrivées parce que, je vais un peu chercher la petite bête, essayer de comprendre ce qui pourrait faire que ça se passe pas bien ou des expériences qu'il y a eu qui pourraient vraiment impacter votre bonheur, ou tout est parfait ?

Carole : alors quelque chose qui pourrait impacter mon bonheur c'est qu'on m'oblige à faire quelque chose qui, à mes yeux, ne correspond pas à mon service.

Zélie : vous avez un exemple peut-être ?

Carole : euh oui j'ai des exemples, euh, par exemple, on nous a proposé, demandé d'aller animer la salle à manger le soir. Parce qu'il y avait 20-30 résidents et c'était d'un mortel, d'un ennui. Et pis j'ai dit, « mais qu'est-ce que vous voulez qu'on anime ? vous voulez qu'on danse sur la table ? qu'on danse le french cancan ? ». c'est pas ça l'animation, ce n'est plus ça l'animation. L'animation c'est manger avec un petit groupe de personnes, mais c'est pas aller faire le guignole tous les soirs pour 30 personnes, on peut pas. On peut pas et pis les résidents, au bout d'un certain temps, ils vont en avoir marre hein. Donc ben on a cherché d'autres pistes, donc j'ai proposé de mettre de la musique le soir à la salle à manger, j'ai été faire une enquête vers tous les résidents et pis quel genre de musique et pis on avait beau essayé de mettre différentes musiques, les résidents n'étaient pas contents, donc, on a arrêté. Par contre, ce que j'ai proposé c'est qu'il y ait une soirée par mois sur chaque étage. Voilà, on va pas aller faire le clown ici, mais on va organiser quelque chose qui a du sens, à mes yeux. Vous voyez ? euh quelque chose qui ne me plairait pas non plu mais qui sera

peut-être plus tard dans l'ère du temps c'est que les animateurs/animatrices fassent des soins. Et ça, j'y suis opposée.

Camille : pour quelles raisons ?

Carole : alors, on me l'a jamais demandé, mais ça c'est quelque chose que je n'accepterais pas, mais si on me l'impose... mais bon c'est difficile d'imposer quelque chose à un chef de service parce que si vous n'êtes pas partie prenante, vous n'allez pas pouvoir répercuter un certain enthousiasme auprès de votre équipe et leur faire comprendre pourquoi il faut aller faire des soins. Alors pourquoi je suis contre ? parce que, alors c'est vrai que dans la formation ASE, assistant socio-éducatif, donc, il y a une partie soin, mais moi j'ai toujours été opposée et j'y serai toujours opposée, parce que, à mes yeux, on peut pas faire les deux. Vous pouvez pas réfléchir « ah ben telle personne, elle est pas bien aujourd'hui, donc je peux faire ça avec elle » « ah ben tiens, aujourd'hui il fait beau, je vais pouvoir organiser une sortie ou une partie de pétanque » voilà, vous pouvez pas être dans les toilettes et puis réfléchir à ce que vous allez faire, parce que c'est pas « ah tiens, pouf on peut faire ça », non il y a toute une organisation, toute une préparation autour de chaque activité. Si c'est de la créativité, eh ben vous allez pas vous pointer avec une feuille de papier avec le résident « bon, qu'est-ce qu'on va faire ensemble aujourd'hui ? ». Il faut que vous ayez déjà réfléchi « ah ben tiens, on va pouvoir préparer les décorations du printemps ou les décorations de Noël », c'est allé faire des recherches, dans des livres, sur internet. C'est faire des essais, « est-ce que les résidents vont réussir à découper de cette façon ? et puis nous, les animateurs, qu'est-ce qui va nous rester comme finitions à faire ? ». Vous voyez, il y a toutes ces réflexions. Une sortie on va pas dire « ah ben tiens. Il fait beau, on va prendre le bus et pis sortir ». Non, « est-ce que le bus est disponible ? », parce qu'on est plusieurs à utiliser le bus, « est-ce que le bus est disponible ? » il faut aller demander auprès des résidents, ensuite, il faut prévenir les familles, « ah non, je voulais vous dire que votre maman elle est en sortie aujourd'hui » « ah ben vous faites bien de me le dire parce que je voulais venir cet après-midi ! ben profitez de sortir, moi je viendrai un autre jour. » voilà, il faut dire aux soignants, pour que les soignants soient au courant pour que les résidents soient prêts à telle heure « est-ce que les fauteuils roulants ils sont en ordre pour pouvoir sortir ? », vous avez tout ça autour. Et, nous avons fait l'expérience avec une animatrice qui était dans mon service et pis quand ils ont fait la psychogériatrie, le service de psychogériatrie, ils ont demandé « est-ce qu'il y a quelqu'une qui veut postuler ? ». Et elle, elle a postulé, et elle a plus été dans mon service, mais dans le service des soins, qu'est-ce qu'elle fait aujourd'hui ? elle fait des soins. Voilà. Et qu'est-ce qui lui reste pour l'animation ? donc après, on s'est rendu compte de ça et on m'a dit « est-ce qu'il y a quelqu'un qui veut être l'animatrice référente en psychogériatrie ? » j'ai dit « ok, mais elle reste dans mon service. » « ok », et pis ça se passe très bien. Elle arrive le matin, bin évidemment s'il y a besoin d'un petit coup de main pour le petit-déjeuner, bien sûr qu'elle va le donner, bien sûr qu'elle va rester un peu plus tard le midi s'il y a une résidente qui est pas bien, s'il y a pas assez de personnel, bien sûr qu'elle va rester pour donner à manger. Mais ça va être occasionnel, comme je vous disais, on a donné un coup de main pour monter les plateaux repas le soir, voilà, maintenant il y a assez de personnel dans les étages, on a arrêté. A mes yeux, on peut pas faire les deux. Alors, on peut toujours donner un coup de main mais ça ne doit pas être l'activité principale, l'activité principale doit rester l'animation.

Camille : d'accord, ouais et puis au niveau de votre travail ici, vous avez aussi eu la possibilité ben, depuis le début, de faire des formations complémentaires ? ou est-ce que l'institution elle vous a aussi encouragé pour ça ?

Carole : on est très très gâtés point de vue formation, on est très très gâtés. Aussi bien à l'extérieur qu'à l'interne. Là, la dernière, ben là il y a un animateur aujourd'hui qui a commencé à suivre la formation pour encadrer des apprentis. Une animatrice qui a fait la formation snoezelen, donc on a commandé le chariot, le chariot va être livré en février, la salle va être 'aménager. J'ai demandé que pour toute l'équipe d'animation soit formée snoezelen, plus, puisque cette salle est au troisième étage en psychogériatrie, plus du personnel de psychogériatrie. Voilà, euuuuh par exemple, à l'interne aussi, on nous a donné les cours, les premiers secours, que ça on nous redonne régulièrement. Si je vous dis PDSB, voilà, c'est sur la position que nous devons avoir quand on s'occupe d'un résident pour ne pas se faire mal au dos. Voilà. Toutes ces formations on les a à l'interne, la formation pour la sécurité, pour le feu, tout ça on a à l'interne et puis quand on demande une formation à l'extérieur, c'est pratiquement toujours accepté. On est très très gâtés.

Camille : c'est vrai que c'est une chance ouais...

Carole : tout à fait.

Camille : et puis, pour un petit peu changer de , enfin continuer un petit peu, est-ce que la représentation que vous vous avez de votre métier, elle a changé depuis le début où vous avez travaillé ici ?

Carole : **en riant** : oh oh oh oh oh oh oh oh

Camille **en riant** : après une vingtaine d'année *

Carole : ça n'a plus rien à voir, ça n'a plus rien à voir. Non, ça n'a plus rien à voir, quand je suis arrivée il y a 23 ans, euh j'étais à 90 %, aujourd'hui je suis 80%, j'étais à 90% j'étais référente animatrice sur un étage, ET je faisais une demi-journée d'administratif tous les 15 jours. Voilà, aujourd'hui j'ai pu garder un atelier peinture une fois par semaine et puis un groupe de scrabble. Voilà. Aujourd'hui vous voyez, c'est renversé, aujourd'hui je suis avec les résidents ce que j'étais à l'époque pour l'administratif. Ça a complètement changé. La population a changé aussi, bien sûr. On suit l'évolution des résidents hein, on travaille pas pour nous, on travaille pour les résidents hein. A l'époque, mes objectifs c'était « quand est-ce qu'on va faire la raclette, quand est-ce qu'on va faire la fondue, quand est-ce qu'on va faire la grillade ? ». Aujourd'hui c'est plus ça mes objectifs. EEuhh, à l'époque les résidents c'était pas rare qu'ils restent une dizaine d'année ici, aujourd'hui c'est trois mois. La moyenne hein vous en avez qui reste quelques années quand même hein , trois mois c'est peut-être un petit peu pessimiste. Mais, autrefois les résidents étaient beaucoup plus jeunes, restaient plus longtemps, ils étaient moins handicapés, beaucoup plus indépendants. On faisait toutes les décorations de l'institution avec les résidents. L'atelier de créativité était ouvert tous les jours, tous les jours, tous les jours. Maintenant vous n'avez plus d'atelier de créativité, si vous avez résidents qui arrivent à découper des feuilles minces comme ça, c'est tout. Aujourd'hui, pratiquement toutes les décorations on les achète. Les résidents ils peuvent plus et pis c'est pas notre job d'être entre nous à faire les décorations non ? voilà. Et aujourd'hui

on est beaucoup plus dans l'accompagnement, on est beaucoup plus dans l'individuel, on est beaucoup plus dans des projets de vie individualisé, on est plus dans des petits groupes.

Camille : alors qu'avant, vous faisiez vraiment avec des grands groupes ?

Carole : on faisait avec des plus grands groupes, c'était beaucoup plus, bon encore aujourd'hui on organise des fêtes hein, mais c'était beaucoup plus sur l'occupationnel à l'époque. Aujourd'hui il y a toujours de l'occupationnel mais ça va plus loin aujourd'hui. Il y a beaucoup plus de réflexion, il y a beaucoup plus d'analyse lorsque nous faisons...

Camille : ça c'est aussi parce que l'animation ça a un peu développée au cours des années ou bien ?

Carole : l'animation est moins reconnue comme de l'occupationnel je dirais mais beaucoup plus dans de l'accompagnement. Même l'infirmier chef dit l'été aux soignants : « bon ben la toilette, c'est bien hein mais écoutez, il fait beau, vous sortez avec les résidents ». on s'est rend compte aujourd'hui que c'est beaucoup plus important d'être accompagné.

Camille : et vous, ça vous, vous ne pensez de la manière dont ça a évolué ? que c'est plus de l'accompagnement ?

Carole : ben, comme je vous disais, c'est pas nous qui avons décidé hein, c'est ... le résident, en parlant avec lui, en étant à l'écoute de ses attentes que notre travail s'est modifié aussi.

Camille : et, vous avez l'impression aussi que..

Carole : je dirais, excusez-moi, je finis, parce que je suis dans la réflexion aussi quand vous me posez des questions, je dirais qu'aujourd'hui le résident est peut-être plus participatif.

Camille : d'accours, ouais.

Carole : on lui pose d'avantage la question « et vous, qu'est-ce que vous en pensez ? et vous qu'est-ce que vous aimeriez ? et vous qu'est-ce que vous avez comme proposition à nous faire ? » on va de plus en plus vers la participation du résident.

Camille : alors qu'avant les propositions venaient plus de...

Carole : de nous, voilà, mais bien sûr d'après les goûts des résidents hein. On s'est pas mis à chanter parce qu'on aime bien chanter hein, c'est parce que les résidents ils aiment bien chanter. Le choix des musiques, c'est les résidents hein, bien sûr. Mais avant c'étaient plus des propositions comme ça. Ben on va faire ci, on va faire ça tatata, alors qu'aujourd'hui on donne plus la parole aux résidents. Il faut pas oublier que, je vais pas dire maison parce qu'une fois j'ai eu le malheur de dire à un résident « c'est votre maison ici » il m'a répondu « jamais ce sera ma maison, ma maison c'est pas ça » mais c'est leur dernière demeure ici.

Camille : et puis, par rapport ben à votre accompagnement des personnes, vous pensez qu'il est aussi impacté par ben comment vous, vous vous sentez ici ? enfin la manière dont vous les accompagnez ?

Carole : les résidents ils le ressentent. Ils le ressentent comment vous êtes. Ils le ressentent- ils savent si vous êtes pas bien, ils savent si vous les écoutez vraiment, ils savent si vous êtes de parole, s'ils peuvent vous faire confiance. Ils le savent, ils le sentent.

Camille : donc aussi, si ça se passe bien dans le reste ?

Carole : bien sûr, si ça se passe bien dans l'équipe, les animateurs ils vont monter décontractés sur les étages et puis, il y aura ce lien de confiance qui pourra se faire entre le résident et l'animateur.

silence 16 secondes

Camille : peut-être juste par rapport à l'évolution de vos pratiques, votre représentation du métier, au niveau de l'utilité ou du sens que vous lui donnez, ça évolué aussi beaucoup ou bien c'est toujours comme au début ?

Carole : ah, l'utilité on s'est toujours sentis utiles dans ce service. Bien sûr. Alors je vous dis avec le métier qui a changé hein, mais on s'est toujours senti utiles. Parce que si on se sent pas utiles, ça va pas marcher hein. Si on se pose la question « qu'est-ce que je fais ici ? » Et c'est marrant ce que vous dites parce que à la première vague de cette pandémie, ben voilà c'était tout nouveau, tout le monde a été surpris et pis ça a été la réaction des gens, ça a été la réaction des gens et il y a une personne, notamment au service socioculturel « mais c'est pas la peine qu'on vienne travailler, c'est quoi notre utilité ici ? avant tout il faut que les résidents ils soient lavés et pis qu'ils mangent » j'ai dit « non mais oh, t'es pas bien, ça va pas ou quoi ? » bien sûr qu'on a notre importance auprès des résidents, bien sûr qu'ils ont besoin de se confier, ils ont besoin de parler, ils ont besoin d'être accompagnés.

Camille : vous parliez avant de la valorisation aussi qui est importante, donc ça, c'est sous quelle forme que vous ?

Carole : la valorisation du personnel alors ?

Camille : du personnel plutôt ouais.

Carole : du personnel, il faut que j'arrête de parler du résident hein **rires de toutes**

Camille : la manière dont on vous valorise ici, ce serait sous quelle forme ?

Carole : ben je vous en ai déjà un peu parlé, c'est déjà la confiance et puis c'est la reconnaissance de notre métier. Parce que je vous ai pas dit au début, mais nous sommes une belle et grande équipe quand même, nous sommes au moins une quinzaine de personnes. Bon attention, ne nous emballons pas hein ! Nous ne sommes que, en me comptant moi qui suis pas beaucoup sur le terrain, nous sommes 5 animateurs/ animatrices à temps partiel, mais des gros temps partiels hein, c'est-à-dire 90 et puis 80%, voilà c'est quand même des taux importants, donc il y a un animateur référent sur chaque étage. Voilà, donc nous sommes 5 animateurs/animatrices sur 4 étages de vie. Donc mes collègues sont ASE, assistants socio-éducatifs. Ensuite, dans l'équipe nous avons une accompagnante spirituelle à 50%, nous avons une art-thérapeute à 20%, une musicothérapeute à 20%. Et puis, à côté nous avons 2 civilistes, ben heureusement qu'on les a, parce que c'est eux qui

organisent les visites avec les familles en ce moment. Donc nous avons 2 civilistes, nous avons 3 apprentis et 3 stagiaires. Donc c'est pour ça qu'on arrive à un nombre assez important.

Camille : c'est vrai que dans certains EMS qu'on a vu, souvent l'animation c'est un peu mélanger aux soignants, enfin moi j'ai souvent vu ça, où il y a pas forcément LE secteur d'animation et c'est vrai que c'est pas partout ça.

Carole : Non non non non, et tout ça parce que nous avons toujours eu une direction qui était très engagée pour et qui croyait très fortement au secteur socioculturel, le directeur d'avant, vous en avez peut-être entendu parler, Monsieur Schnegg, Olivier Schnegg, vous en avez déjà entendu parler ? donc qui était, qui avait fait la HES et cette fibre sociale s'est beaucoup ressentie pendant ces 11 années et monsieur Roy qui vient du home des Arbres a toujours valorisé ce secteur aussi et ce matin au colloque, c'est le directeur qui a dit « qu'est-ce qu'on fait pour redonner vie à cette maison ? ». Donc la fibre, pour notre secteur, la fibre sociale de la direction est très importante, est-ce qu'il croit en ce service ou pas ? est-ce qu'il nous donne les moyens ? aussi bien humain que financier et jusqu'à maintenant les directions ont cru en ce service puisque ben vous voyez, ce service est quand même important. Et moi on m'a jamais demandé pour que les animateurs aillent faire des soins. Je vous dis, quand on va aider les soignants, ben voilà c'est parce qu'on voit qu'ils sont dans le petchis, qu'ils ont besoin d'aide, ça peut être très bien, je sais plus qu'est-ce qu'ils m'on dit qu'ils avaient fait... prendre la pression ou enfin des choses que l'on peut faire. Donner à manger

Camille : mais ouais en tout cas, je crois que c'est entrain de se développer un peu mais nous on a aussi regardé avec Zélie avant de vous contacter et il y avait pas tellement de homes où c'est comme ici enfaite c'était aussi intéressant pour nous.

Zélie : c'est aussi un petit peu ce qui a fait qu'on est venues ici, c'est qu'il y avait des services bien séparés.

Carole : et le service socioculturel dépend de la direction, c'es très important aussi, nous ne dépendons pas de l'infirmier chef.

Camille : ouais parce que souvent, c'est l'infirmier chef qui..

Carole : voilà, tout à fait. Et ça a toujours été comme ça ici, enfin depuis 35 ça a toujours été comme ça, l'organigramme est très important aussi.

Camille : okay, euh

Zélie : je crois qu'on a terminé nous avec les questions qu'on voulait vous poser.

Carole : j'ai pas trop causé ? j'ai causé ce qu'il fallait ?

Camille : c'était très intéressant merci beaucoup

Carole : ben merci à vous

Camille : de voir aussi comment ça fonctionne, c'est vrai que moi j'ai vu beaucoup de home où c'est les soignant ou ASSC ou ASE qui font vraiment les soins le matin et une petite activité l'après-midi.

Carole : mais ASE et ASSC c'est pas la même chose.

Camille : ouais c'est différemment mais j'ai même vu des ASSC qui font aussi un peu d'animation à certains endroits.

Carole : oui, oui oui, mais comme vous dites c'est un peu d'animation, voilà, ce n'est pas, je veux pas être péjorative en disant ça, c'est pas professionnel.

Camille : parce qu'ils ont une formation plutôt dans les soins...

Carole : alors ASSC, attendez euuh

Zélie : ouais c'est assistant en soin et santé communautaire c'est les

Carole : oui oui oui oui...alors ASE c'est vraiment l'animation, non ce sont les GEI, les gestionnaires en intendance qui viennent faire quelques jours de stage à l'animation. Et vous voyez quand on part en vacances avec les résidents, 6 résidents, 6 accompagnants où vous avez tous les secteurs, vous avez le chauffeur qui est de la technique, vous avez l'animatrice ou l'animateur avec un apprenti de l'animation et puis vous avez une infirmière et vous avez une aide-soignante ET vous avez une personne de l'intendance, une GEI. Donc vous voyez, on part tous les secteurs ensemble et la GEI est très polyvalente parce que pendant sa formation, elle va faire des stages en administration, en cuisine, en animation et bien sûr dans les soins.

Camille : donc vraiment dans tous les domaines, okay

Zélie : parfait

Arrêt de l'enregistrement