

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**La formation des travailleurs
sociaux et son impact sur
l'expérience professionnelle
des jeunes travailleurs
sociaux en CPAS**

**Auteure : Hélène Morciaux
Promoteur : Abraham Franssen
Lecteurs : Marc Chambeau, Damien Bouchat**

**Année académique 2021-22
Master en Politique Économique et Sociale**

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**La formation des travailleurs
sociaux et son impact sur
l'expérience professionnelle
des jeunes travailleurs
sociaux en CPAS**

**Auteure : Hélène Morciaux
Promoteur : Abraham Franssen
Lecteurs : Marc Chambeau, Damien Bouchat**

**Année académique 2021-22
Master en Politique Économique et Sociale**

Remerciements

Je tiens ici à remercier en premier lieu les membres de ma commission mémoire pour leur accompagnement bienveillant, attentif et constructif.

Merci également aux personnes qui ont accepté d'être interviewées et qui ont contribué, de cette manière, à la remise de ce mémoire. Les échanges dans ce cadre ont été particulièrement riches. Nous avons respecté leur anonymat, mais elles se reconnaîtront.

Merci ensuite aux personnes ayant assuré la relecture de ce mémoire pour leurs remarques pertinentes m'ayant permis d'en améliorer la forme.

Et merci aux membres de ma famille pour leur patience !

Table des matières

Introduction.....	9
Partie 1 – Problématique.....	11
Chapitre 1 – Évolution de la conception de l’idéal-type de l’assistant social formé par les écoles sociales.....	11
Formation des travailleurs sociaux en Belgique : historique.....	11
Illustration.....	14
Organisation actuelle des écoles d’assistants sociaux.....	16
Illustration.....	19
Idéal-type.....	21
Chapitre 2 – Transformations du travail social en CPAS.....	22
Brève histoire du travail social : contexte général.....	22
Évolution des CPAS.....	24
Chapitre 3 – Facteurs de tensions vécues par les travailleurs sociaux (en CPAS) et modes de réaction.....	26
Préambule – Constat : quels sont les indices de présence de tensions ?.....	26
Tensions structurelles de la fonction : entre le marteau et l’enclume.....	26
Les dimensions du rôle.....	27
Tension organisationnelle : la faute au new public management ?.....	27
L’impact de l’État social actif ?.....	29
Différentes réactions possibles au mécontentement : Exit - Voice - Loyalty - Apathy.....	31
Les réactions diffèrent selon l’identité professionnelle des travailleurs sociaux.....	33
Chapitre 4 – Articulation du cadre théorique : cadre d’analyse.....	35
Partie 2 – Recherche empirique.....	37
Chapitre 1 – Construction de l’enquête.....	37
Introduction.....	37
Constitution de l’échantillonnage.....	38
Données à récolter et constitution du guide d’entretien.....	39
Chapitre 2 – Présentation des résultats.....	41
Introduction.....	41
Retour sur la constitution de l’échantillonnage.....	41
Retour sur les conditions des entretiens.....	42
Anonymisation des données.....	43
Portrait des personnes interrogées.....	43
Études.....	48
Regard sur les études.....	48
Regard sur la formation.....	50
Rapport au travail en CPAS.....	51
Représentation du travail en CPAS au moment de l’engagement, choix du travail en CPAS.....	51

Rapport à la fonction.....	53
Les tensions ressenties et leur impact sur la souffrance au travail.....	53
Rythme de travail - Conditions de travail.....	54
Conflits de valeurs.....	55
Rapports et représentations des relations au monde politique.....	56
Souffrance au travail.....	57
Regard sur le sens trouvé au travail, sur les points positifs liés à la fonction.....	59
Rapport à la hiérarchie et aux collègues.....	60
Rapport à l'État social actif.....	60
Construction de l'identité professionnelle.....	61
Regard des interviewés sur le rôle.....	61
Finalité.....	61
Compétences.....	62
Autorité.....	63
Statut.....	64
Identité professionnelle selon le cadre théorique de M. Gaspar.....	64
Stratégies face à l'insatisfaction.....	65
Exit - Voice - Loyalty - Apathy.....	65
Articulation études – travail : les recommandations.....	68
Chapitre 3 – Synthèse et analyse des résultats de l'enquête empirique.....	70
Possibilités d'aller plus loin.....	71
Conclusion générale.....	73
Bibliographie.....	75

Introduction

Le choix de la thématique de ce mémoire a été induit par ma pratique de travail en CPAS. En effet, ayant eu l'occasion d'exercer dans plusieurs d'entre eux aux caractéristiques très différentes (indice socio-économique, taille de la ville, organisation du travail...), d'y occuper plusieurs fonctions (référénte seniors et handicontact, travail de première ligne, référénte sans-abris...), mais aussi d'être conseillère de l'action sociale et de participer à de nombreuses formations internes et groupes de travail, je n'ai pu que constater la présence d'une grande souffrance et d'une réelle insatisfaction chez beaucoup de travailleurs et travailleuses rencontrés, voire chez la grande majorité d'entre eux. Plusieurs éléments confirment cette réalité : nombre de burn-outs, turn-over important...

Mes lectures diverses m'ont permis de dépasser la simple impression et ont confirmé l'ampleur de ce phénomène. C'est pourquoi le thème du mal-être des travailleurs sociaux s'est assez vite imposé à moi comme objet de ce mémoire.

Je garde un très bon souvenir de mes études d'assistante sociale. J'ai appris beaucoup de choses et je me suis retrouvée dans des valeurs qui me correspondaient... et que je n'ai plus vraiment rencontrées plus tard, dans ma vie professionnelle.

J'ai également eu l'occasion de constater, au fur et à mesure de mon cheminement professionnel, la présence de quelques « rouages grippés » entre les deux mondes, des incompréhensions et insatisfactions de part et d'autre. Notamment un mécontentement des responsables de services se plaignant de ne pas trouver de personnes satisfaisantes à recruter, et dénonçant une préparation insuffisante des jeunes travailleurs sociaux, mais aussi la frustration des professeurs de pratique professionnelle parfois déçus du contenu des stages proposés à leurs étudiants, leur reprochant de ne pas permettre à ceux-ci de développer suffisamment leurs outils professionnels... Pour prendre un exemple, dans un article d'Alter Échos paru en 2021 qui évoque les difficultés présentes en CPAS, notamment de recrutement, la formation des assistants sociaux est attaquée frontalement par une responsable d'équipe et une ancienne présidente de CPAS. Ces intervenantes expliquent que la formation n'est pas au niveau et ne transmet pas une bonne image des CPAS, ce qui décourage les assistants sociaux les plus compétents d'y travailler.

On constate également, régulièrement, une prise de position forte de la part des enseignants en hautes écoles par rapport à certaines mesures touchant les CPAS. Ce fut le cas notamment lors de la tentative de levée du secret professionnel pour les assistants sociaux en CPAS dans le cadre des affaires de terrorisme, où nous avons vu professeurs et étudiants prendre part aux manifestations dénonçant ce type de projet. La même mobilisation a pu être relevée lors de la réforme des PIIS.

À la lumière de ces différentes expériences, il est possible d'émettre l'hypothèse que la formation socialise à des valeurs et des normes « idéales » du travail social, et que les assistants sociaux expérimentent au moment de leur entrée dans la profession en CPAS un décalage plus ou moins fort avec la réalité, décalage pouvant constituer l'une des sources des tensions vécues et de l'insatisfaction professionnelle.

Ce sont ces différents cheminements qui m'ont amenée à étudier l'impact de la formation des travailleurs sociaux en Belgique francophone sur le bien-être au travail des assistants sociaux en CPAS.

Avec ce mémoire, dans un premier temps, je ferai le point sur la ou les conceptions (idéaltypique) de l'assistant social formé par les écoles sociales, ainsi que sur l'évolution de cette définition. Ensuite, je me pencherai sur les transformations du travail social en CPAS, avant d'analyser les tensions vécues par les travailleurs sociaux et la manière dont ils y réagissent, puis d'articuler ces différents concepts afin de proposer un cadre d'analyse.

La deuxième partie me permettra de réaliser une enquête empirique via l'interview de six jeunes travailleurs sociaux exerçant dans un CPAS. Je présenterai la méthodologie et les résultats de cette enquête, ainsi que les possibilités de poursuivre la réflexion.

Je terminerai alors par une conclusion générale.

Partie 1 – Problématique

Chapitre 1 – Évolution de la conception de l'idéal-type de l'assistant social formé par les écoles sociales

Formation des travailleurs sociaux en Belgique : historique

En Belgique, c'est en 1920 que la formation des travailleurs sociaux commence à s'organiser, bien qu'il faille faire remonter à la fin du 19^e siècle la volonté de professionnaliser le secteur de l'aide sociale en passant de la logique de charité à celle d'assistance (Zelis, 2017). Au départ, l'aide sociale est confiée principalement à l'institution religieuse, dans le catholicisme social (Zelis, 2017), ainsi qu'à des initiatives laïques privées. Le « travailleur social » reçoit, à ce stade, une formation « d'auxiliaire social ». Les premières écoles sont créées sous l'impulsion d'un arrêté royal paru au Moniteur le 15 octobre 1920. Ce décret est cosigné par de nombreux ministres du gouvernement ayant un intérêt, en raison de leurs compétences, dans l'organisation d'une telle formation (justice, éducation, santé, industrie...).

Un Conseil des écoles est institué, ainsi qu'une école modèle, l'École Centrale, attachée au ministère de la Justice. Un subside est également prévu pour les écoles d'initiative privée, afin d'encourager celles-ci à lancer ce type de formation en autonomie, selon leurs propres valeurs. Dès le départ, la formation d'auxiliaire social s'intègre donc dans la structure consociative et pilariée de la Belgique ; les acteurs de cette société pilariée se voient ainsi confier une part importante de ces formations avec une large autonomie s'inscrivant cependant dans une forme d'harmonisation. C'est également en 1920 qu'est créé le Conseil des écoles chargé de préciser les conditions nécessaires pour obtenir le diplôme d'auxiliaire social, mais aussi de constituer le jury central et d'organiser l'inspection des écoles. Ce Conseil est composé paritairement de fonctionnaires d'administrations et de directeurs des écoles sociales reconnues et subsidiées.

À l'origine, le cursus dure deux ans. La première année assure la formation généraliste, tandis que la seconde est dédiée aux spécialisations, qui sont au nombre de six : enfance, assistance, foyers, industries, assurance sociale et bibliothèques (Coenen, 2013). Dès le départ, l'idée est d'encourager, et de subventionner, des écoles « engagées » comme expliqué dans l'énoncé des motifs de l'arrêté royal du 10 août 1920 :

« Nous estimons cependant que, tout en respectant leur idéal propre et leur droit de s'en

inspirer dans le choix de leur personnel enseignant et dans la composition de leur programme, l'État peut les encourager par des subsides » (Arrêté fixant les conditions de formation, 1921).

Les « œuvres d'éducation populaire » se voient donc dès le départ reconnaître une certaine autonomie dans l'organisation des études de service social. Ce parti pris peut être relié à l'organisation de la Belgique, qui se distingue d'une part par une société socio-politique profondément divisée et traversée par un certain nombre de clivages, et d'autre part par la pilarisation de la société que l'on peut définir comme le « regroupement d'organisations de nature diverse en trois ensembles idéologiques forts et structurants » (Coenen, 2013, p. 1).

C'est donc en cohérence avec cette société pilarisée que les premières écoles d'initiative privée formant des auxiliaires sociaux voient le jour. Ainsi, sur les huit écoles dispensant la formation d'auxiliaire social entre 1920 et 1940, quatre sont issues du pilier catholique, une est neutre (l'École Centrale de Service Social dont nous avons parlé précédemment), deux sont issues du pilier socialiste et une émane du pilier libéral. Si l'ensemble des auxiliaires sociaux doivent réussir le même examen afin de valider leur parcours, et s'il est dès lors possible de dégager un « idéal-type » commun, force est de constater qu'en réalité, celui-ci diffère d'une école à l'autre, conformément à la philosophie de l'arrêté royal instituant la formation. Chaque mouvance forme en effet ses auxiliaires sociaux en fonction de ses propres besoins. La volonté générale est de professionnaliser l'aide sociale. Comme le dit Émile Vandervelde, alors ministre de la Justice, lors de l'inauguration de l'École Centrale de Service Social, « la charité devient une science, pour beaucoup, elle devient une profession, ce qui justifie la création des écoles de Service social » (Zelis, 2017, p. 2). C'est la philanthropie qui est revendiquée comme le terreau de la formation. À ce moment donc, le travail social « apparaît comme le prolongement de l'action charitable et philanthropique » (Zelis, 2017, p. 2), qu'elle soit religieuse ou laïque. Un bon « assistant social » (ce n'est pas le vocable de l'époque) est avant tout un assistant social charitable. La source des compétences conférées aux assistants sociaux se trouve dès lors dans une forme de savoir-être, auquel on ajoute des compétences techniques.

En 1928, l'état des lieux dressé par Isidore Maus, alors directeur général au ministère de la Justice, aboutit au constat suivant (Maus, 1928, pp. 45-61) : il existe deux types de service social en Belgique. Le premier est constitué du service social collectif, réalisé au sein des mouvements de classe par eux-mêmes, répondant aux besoins des travailleurs et des classes populaires. Il s'agit d'une forme de « self-help » ouvrier qui forme, au sein de cette classe sociale, l'élite chargée de représenter les mouvements ouvriers. Le deuxième type de service social repose sur la charité ; il

est confié aux pouvoirs publics (centraux ou locaux) ainsi qu'à de nombreuses initiatives privées d'assistance et d'aide.

La liberté est laissée aux écoles d'organiser l'une, l'autre ou les deux branches du travail social. L'intérêt d'un tel système est défendu de la façon suivante :

« L'enseignement du service social [...] n'est pas seulement un enseignement technique, il est aussi et plus encore une formation morale et sociale [...]. Cet idéal peut varier. Mais il est remarquable que chaque école insiste, dans ses prospectus, sur l'idée qu'elle cherche à inspirer à ses élèves : charité chrétienne, c'est-à-dire amour et dévouement ; ou bien solidarité et lutte pour le relèvement de la classe ouvrière ; ou bien encore altruisme. Un très haut idéal est nécessaire comme moteur et soutien » (Isidore Maus, 1928, p. 53).

On retrouve dès lors, comme relevé précédemment, la référence aux différents clivages en vigueur, et également le fondement moral et social de la formation.

Même si, comme nous l'avons vu, une grande autonomie est laissée aux écoles, un programme commun est cependant fixé. Ainsi, l'année de base comporte obligatoirement des cours de droit, d'économie politique et sociale, de psychologie, de statistique, ainsi qu'un cours sur l'organisation des œuvres et des enquêtes. Ceci représente environ 300 heures ; le reste du programme de l'année est donc laissé à l'appréciation des écoles (Coenen, 2013, p. 3). Comme on peut le voir, la formation contient des cours techniques, mais aussi une connaissance du terrain. La deuxième année, quant à elle, comporte 150 heures obligatoires en plus d'un stage et d'un travail de fin d'études. L'autonomie des écoles est également respectée dans le choix des modalités d'examens en première année, ce qui permet aux tendances de l'école de s'exprimer au mieux. Le jury central unique n'intervient que pour l'obtention du diplôme en fin de deuxième année. Les conditions de subventionnement des écoles sont les suivantes : accepter l'inspection et obtenir un taux de réussite de 60 % des étudiants envoyés à l'examen final.

En 1935, on assiste à une importante modification du tronc commun (Arrêté sur la coordination des dispositions relatives à l'organisation des Écoles de Service social, 1935) : la formation s'organise désormais en trois ans et les spécialisations possibles sont restructurées. C'est en 1945 que le vocable d'assistant social apparaît et remplace celui d'auxiliaire social. Le titre d'assistant social devient protégé et il est réservé aux personnes ayant suivi le cursus d'auxiliaire social ; la formation est revalorisée, passant du niveau A2 au niveau A1. Une nouvelle réforme modifiant les stages est instituée en 1964. Par ailleurs, le Conseil supérieur de l'enseignement

social, installé en 1977, vient remplacer le Conseil supérieur des écoles de service social. Le nouvel organe n'est plus rattaché au ministère de la Justice, mais à celui de l'Éducation nationale. Depuis la communautarisation de la compétence de l'enseignement, celle-ci est actuellement rattachée à la Communauté française.

La formation d'assistant social va continuer à se développer en cohérence avec l'avènement de l'État social qui entraîne de nouveaux besoins en matière de professionnalisation des travailleurs sociaux (Mélon & Hamzaoui, 2014), une technicité accrue du métier ainsi que des exigences plus importantes de la part tant de la hiérarchie que du public.

Durant les années 1990, on assiste dans le secteur du travail social à un changement de paradigme modifiant progressivement le référentiel de compétences des assistants sociaux. Apparaissent d'une part une logique de rationalisation, de gestion des coûts et de standardisation des pratiques, et d'autre part une individualisation du travail social plaçant l'utilisateur, ses choix, son autonomie et sa responsabilité au centre du travail, avec un passage de la logique d'assistance à la logique d'accompagnement. Ceci aura des conséquences sur la formation des assistants sociaux (Mélon & Hamzaoui, 2014). Le référentiel des compétences requises est donc modifié, le besoin de polyvalence devenant de plus en plus grand. Un autre facteur impactant la formation des travailleurs sociaux se trouve dans les réformes scolaires initiées durant les années 1990 auxquelles les écoles d'action sociale ont dû se conformer, comme le décret Bologne et le décret Paysage qui ont modifié l'organisation des études, sans oublier les réformes encourageant la fusion de différentes hautes écoles.

Illustration

Afin d'illustrer notre propos, nous nous pencherons ici sur l'historique de deux écoles qui nous semblent représentatives : l'École Ouvrière Sociale (EOS, à présent École Ilya Prigogine) et l'École Centrale pour Ouvriers Chrétiens (ancêtre de l'Institut Cardijn).

- L'École Ouvrière Sociale a été créée dès 1921 par la Centrale d'éducation ouvrière appartenant au mouvement ouvrier socialiste. Son objectif est de former des jeunes militants talentueux pour les préparer à l'action sociale ouvrière. Il s'agit donc de « donner à [de] jeunes militants au parcours scolaire limité, les outils nécessaires pour devenir de parfaits propagandistes » (Dierickx, 1996, p. 38). On se situe dès lors plutôt dans le champ de l'action sociale collective.

L'école propose deux spécialités : industrie et assurance sociale. Elle a d'abord tenté de fonctionner sans reconnaissance, voulant éviter une forme d'ingérence des pouvoirs publics, mais elle a assez rapidement été contrainte, pour des raisons financières et de concurrence, de solliciter la reconnaissance. Elle dispense une formation pour adultes entrés dans le monde du travail très jeunes, qui s'appuie sur les expériences professionnelles des étudiants.

Il est possible de dégager un idéal-type de l'auxiliaire social au moment de la création de l'école en consultant la présentation de celle-ci en 1921 : « *On essayera de former non pas des savants, mais des hommes et des femmes sachant unir la pensée et l'action, des caractères trempés pour les responsabilités d'à présent, ayant une conception plus haute et plus noble de la vie* »¹ (Cité par Coenen, 2013, p. 2). Le profil de l'idéal-type comprend donc la capacité de procéder à une lecture critique et de dégager des pistes de solutions, alliant savoir et pratique, tout en insistant sur les valeurs et l'idéal qui doivent animer le travailleur social, sur sa force de caractère et son aptitude à prendre des responsabilités.

La formation n'est pas mixte, la plupart des sessions organisées s'adressent aux hommes. Celles qui sont destinées aux femmes sont aménagées en fonction de ce qui est attendu d'elles, et davantage tournées vers l'économie domestique afin de préparer plutôt aux œuvres sociales, à la gestion d'un home, etc.

- L'École Centrale Supérieure pour Ouvriers Chrétiens a été créée à l'initiative de la CSC, à la suite notamment d'une résolution adoptée lors de son congrès général. C'est en 1922 que l'école ouvre ses portes. Soutenue financièrement, moralement et intellectuellement par les évêques, les ministres catholiques et l'ensemble du « pilier catholique », l'école s'adresse uniquement aux hommes. Il faut, pour y entrer, être parrainé par une association religieuse. L'école est sous la responsabilité du Secrétariat général des œuvres sociales chrétiennes, via une ASBL : « Les écoles sociales » (Coenen 2013). Comme l'EOS, l'objectif premier de l'École Centrale Supérieure pour Ouvriers Chrétiens est de former les élites et propagandistes du mouvement social chrétien ; les mêmes options sont disponibles : industrie et assurance ouvrière. Une troisième option ouvrira plus tard, en 1933 : éducation ouvrière et question ouvrière, répondant à une demande du mouvement ouvrier chrétien d'investir dans l'éducation des adultes. La formation se veut complète et solide, avec des cours d'histoire, d'économie, de philosophie, de morale ainsi que la connaissance de la

¹ Éducation-Récréation, n °26, 1.X.1921, p.144.

langue flamande et de la dactylographie, en plus d'une formation religieuse et d'un cours d'éducation physique.

L'idéal-type de l'auxiliaire social présent dans cette école à ses débuts peut être cerné à partir de la description de l'étudiant idéal donnée par son directeur en 1937 : « Ce qu'il nous faut ce sont des jeunes gens à l'esprit ouvert, au cœur généreux, pleins d'audace et de fierté, généreux, dévoués et hardis, d'un optimisme indestructible, taillés pour la lutte. Des jeunes gens bien sages, obéissants et disciplinés, mais flasques et mous, dépourvus d'allant, de cran, de nerf, de tempérament, d'enthousiasme, d'esprit conquérant ne nous conviennent pas. Ils ne constituent pas une matière apte à être formée pour occuper des postes de direction dans un mouvement ouvrier à l'heure actuelle. »

On constate donc que l'accent est mis, ici aussi, avant tout sur des qualités humaines, comme un certain leadership et un savoir-être avant tout. L'idée de transformation de la société et d'action collective est également présente.

Organisation actuelle des écoles d'assistants sociaux

Aujourd'hui, 13 hautes écoles délivrent une formation d'assistant social en Belgique francophone. La polarisation de la société est actuellement beaucoup moins forte, et les différentes réformes organisant l'enseignement supérieur ont harmonisé encore davantage les études. Cependant, chaque établissement conserve son autonomie qui transparaît dans le mode d'organisation des stages et des supervisions, ainsi que dans certains cours au nom assez générique qui permettent certaines libertés programmatiques.

Le socle commun se trouve dans un référentiel de compétences valable pour toutes les écoles formant des assistants sociaux en Communauté française, qui définit l'assistant social comme « un acteur professionnel du service social et de l'action sociale » (« Référentiel de compétences de bac assistant social », 2010, p. 1).

Il lui est demandé de « promouvoir la justice sociale, le changement social, la citoyenneté, la résolution des problèmes dans un contexte de relation humaine » (« Référentiel de compétences de bac assistant social », 2010, p. 1). Ce référentiel prévoit que l'assistant social ancre son action dans un système de valeurs énoncé dans la Déclaration des droits humains (de l'homme dans le texte consulté). L'assistant social doit travailler de manière tant individuelle que collective, et « faire de la

relation humaine et de l'analyse stratégique ses outils privilégiés ». Il lui est également demandé de participer à « des actions de prévention, de lutte contre les exclusions et à des projets de développement ». Le regard critique et la mission confiée à l'assistant social sont aussi soulignés dans ce référentiel qui définit l'assistant social comme capable de mettre en évidence les problèmes posés par la société, d'interpeller les acteurs politiques et sociaux.

Pour ce faire, huit compétences sont à acquérir, telles que détaillées dans le référentiel de compétences :

- Compétence 1 : Établir une communication professionnelle
 1. Choisir les outils de communication adaptés aux publics et propres aux services.
 2. Recueillir, traiter, transmettre des informations dans le respect des règles déontologiques.
 3. Utiliser de manière pertinente des outils de communication diversifiés.
 4. Adopter le langage professionnel du secteur.
 5. Rédiger, synthétiser, argumenter.

- Compétence 2 : Interagir avec son milieu professionnel
 1. Identifier les acteurs et les réseaux et en comprendre la culture, les positionnements et les stratégies.
 2. Stimuler, créer et articuler des dynamiques de collaboration, de coopération et de concertation professionnelles avec les bénéficiaires, les professionnels et les réseaux.
 3. Recourir aux outils, techniques et méthodes les plus appropriés en vue de favoriser l'agir ensemble.
 4. Se positionner au sein d'une équipe dans le respect du secret professionnel.

- Compétence 3 : Inscrire sa pratique dans une réflexion critique, citoyenne et responsable
 1. Construire son identité professionnelle.
 2. Interroger, évaluer et ajuster sa pratique et son positionnement.
 3. Exercer un jugement professionnel.
 4. Mener des délibérations éthiques en vue de prendre des décisions responsables.
 5. Actualiser, enrichir ses compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) dans une optique de développement professionnel et personnel.

- Compétence 4 : Identifier, analyser et questionner les contextes sociétaux pour en comprendre les enjeux
 1. Repérer et décrire les données philosophiques, juridiques, sociologiques, politiques, économiques, culturelles, psychologiques, institutionnelles, environnementales... et leur évolution.
 2. Identifier, décoder et articuler les courants de pensée en présence, leurs principes et leurs valeurs.
 3. Questionner les données, les courants de pensée et élaborer des hypothèses de compréhension.
 4. Construire un regard critique.

- Compétence 5 : Identifier et analyser les situations sociales des personnes, des groupes et des communautés
 1. Clarifier les difficultés, les besoins, les demandes, les attentes, les intérêts des personnes, des groupes et des communautés.
 2. Identifier les ressources et compétences potentiellement mobilisables des personnes, des groupes et des communautés.
 3. Relier les situations sociales des personnes, des groupes et des communautés avec le contexte social dans lequel elles s'inscrivent.
 4. Établir des relations entre les éléments constitutifs de la situation en vue d'élaborer un processus d'intervention.

- Compétence 6 : Élaborer, mettre en œuvre et évaluer avec les personnes, les groupes et les communautés, un processus d'intervention sociale
 1. Clarifier les mandats professionnel, institutionnel et social.
 2. Mettre en œuvre les méthodes, les techniques et les outils d'intervention les plus appropriés et adaptés aux situations rencontrées.
 3. Associer les personnes, les groupes et les communautés aux processus d'intervention sociale.
 4. Favoriser et soutenir l'autonomie et la responsabilité des personnes, des groupes et des communautés.
 5. Évaluer les méthodes, les pratiques, les actions entreprises, les résultats des actions et les effets du processus d'intervention.
 6. Clôturer l'intervention et la réorienter si nécessaire.

- Compétence 7 : Construire, développer et gérer des relations professionnelles avec les personnes, les groupes et les communautés
 1. Établir une relation d'aide avec les personnes, les groupes, et les communautés.
 2. Reconnaître et accorder une place significative d'acteur aux personnes, aux groupes et aux communautés.
 3. Acquérir et développer des habiletés relationnelles.
 4. Ajuster ses relations professionnelles en fonction des enjeux et des contextes.

- Compétence 8 : Soutenir et promouvoir le changement social et l'innovation
 1. Valoriser l'engagement et la participation citoyenne des usagers.
 2. Mener des actions de sensibilisation, de mobilisation, de conscientisation et s'y investir.
 3. Promouvoir la culture et la participation culturelle dans une perspective d'émancipation.
 4. Développer la créativité.
 5. Mettre en débat les questions sociales actuelles et émergentes.

Illustration

Nous étudierons ici, en illustration, trois écoles. Les deux citées plus haut (l'Institut Cardijn et la HELB Ilya Prigogine) afin de pouvoir en distinguer l'évolution, mais également l'HENALLUX, qui a opéré une réflexion sur l'adéquation entre les études d'assistant social et le monde du travail, et dont la prise en compte nous a dès lors semblé pertinente². Ces trois établissements possèdent bien entendu des points communs dans la présentation des études d'assistant social et dans l'idéal-type que l'on peut en dégager, mais, comme nous allons le voir, chaque école a sa spécificité et présente les choses de manière différente.

Sur le site de l'Institut Cardijn, la présentation des études d'assistant social est la suivante.

« De l'aide aux personnes aux changements de la société :

Le département social de la HELHa à Louvain-la-Neuve (Cardijn), forme des acteurs professionnels du service social et de l'action sociale. Acteur d'action sociale, l'assistant social vise à promouvoir des interventions susceptibles de lutter contre les inégalités et l'exclusion et de développer une société plus juste et plus solidaire. Acteur de service social, il vise à permettre à la

² Informations transmises par Damien Bouchat, coordinateur pédagogique à l'HENALLUX.

personne, à la famille, à la collectivité, de mieux se réaliser par une meilleure utilisation de ses propres ressources et de celles de la société. Il soutient la personne et les groupes dans l'information, l'accessibilité et l'obtention de leurs droits. Être assistant-e social-e, c'est promouvoir les droits de l'homme, la solidarité, la justice sociale et la démocratie. »

Comme on peut le voir, c'est le changement de société qui est souligné en tout premier lieu, et l'accent est mis sur le travail social collectif. Même si, bien entendu, le travail individuel est aussi évoqué, ce sont vraiment les valeurs de transformation sociale et de lutte contre les inégalités qui sont valorisées.

La HELB Ilya Prigogine (nouveau nom de l'EOS) présente la formation comme suit :

« L'assistant social intervient là où il rencontre des personnes fragilisées : personnes endettées, enfants et adultes maltraités, jeunes en décrochage scolaire, jeunes en fugue, toxicomanes, personnes âgées isolées, réfugiés politiques, travailleurs en difficultés.

L'assistant social est un acteur professionnel du service social et de l'action sociale. À ce titre, il doit promouvoir la justice sociale, le changement social, la citoyenneté, la résolution des problèmes dans un contexte de relations humaines, l'information, la défense et la promotion des droits, l'émancipation des personnes et des collectivités, les capacités et les ressources propres des personnes et des collectivités afin d'améliorer leur bien-être. »

La référence au changement social à promouvoir est bien présente également, mais le premier accent est mis sur les personnes fragilisées à aider. Le type de référence est légèrement différent, on évoque plutôt les ressources, l'autonomie, l'émancipation que la référence aux droits humains et aux inégalités sociales.

Enfin, sur le site de l'HENALLUX, c'est l'épanouissement de l'individu comme finalité de la fonction qui est d'abord souligné, mais on retrouve également dans la description les différentes facettes du métier et de l'idéal-type :

« L'assistant social est un professionnel de l'aide et de l'action sociale. Il crée, recrée ou développe les liens sociaux et favorise ainsi l'épanouissement des individus.

L'assistant social est, notamment :

- Médiateur entre les personnes et les instances économiques, sociales et politiques, judiciaires, médicales, etc.

- Défenseur du droit des personnes, des groupes et des institutions
- Révélateur des besoins sociaux (santé, logement, travail, revenus, formation...)
- Spécialiste de la relation, de la négociation et de l'animation. »

Concernant l'HENALLUX, il est intéressant de souligner une évolution initiée il y a cinq ans en vue de réorienter les cours et la formation des assistants sociaux en la centrant davantage sur les personnes, et en se fondant sur une critique du modèle dominant en vigueur (Bouchat, 2022, p. 1). Le modèle défendu par l'institution est le « modèle solidaire, fondé sur le Care ». Il est proposé de voir la relation d'aide comme une alliance entre personnes, et d'insister sur la prise en compte de la personne en tant que sujet.

Idéal-type

Au travers du référentiel commun et des différents exemples d'illustration utilisés, nous sommes à présent en mesure de dégager un idéal-type de l'assistant social actuellement formé par les hautes écoles en Belgique francophone. Nous allons ici le résumer en distinguant, de manière non exhaustive, ce qui relève des savoirs, du savoir-faire et du savoir-être.

Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du contexte social - Bases juridiques - Connaissance des institutions sociales - Bonnes notions de psychologie - Règles de déontologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication adaptée - Technique d'entretien - Accueil - Capacité de mobilisation - Capacité de faire remonter les situations des personnes, d'identifier leurs ressources et leurs besoins, d'accompagnement... 	<ul style="list-style-type: none"> - Esprit critique - Capacité de remise en question - Volonté de justice sociale

Il apparaît que la formation ne repose pas uniquement sur des savoir-faire techniques, mais également sur un ensemble de valeurs transmises. Ce qui est attendu de l'assistant social, c'est de pouvoir remettre en question la société dans l'intérêt des bénéficiaires avec lesquels il travaille, de mettre en débat, susciter la créativité... L'esprit critique et la capacité de dénoncer des situations injustes sont valorisés. La capacité de se remettre en question, d'évaluer ses pratiques afin de les améliorer est également valorisée. L'assistant social type est à la fois un bon diagnosticien, mais également une personne capable de transformer son diagnostic en actions d'amélioration.

Chapitre 2 – Transformations du travail social en CPAS

Brève histoire du travail social : contexte général³

Les concepts qui marquent le champ de l'assistance sociale au fil du temps (nous remonterons ici jusqu'au Moyen Âge) sont la catégorisation des pauvres et la tension entre compassion et répression. Ces deux concepts présentent une forme de continuité dans les représentations à travers les époques, à la différence de la prise en charge de ces problématiques qui, elle, varie avec le temps.

Dans la société médiévale, le pauvre occupe une place dans l'ordre symbolique, ce qui s'intègre dans la tradition catholique. Celle-ci valorise en effet la charité et la pauvreté. Il existe cependant une distinction entre bons et mauvais pauvres, selon l'acceptation ou non de sa condition par la personne pauvre, mais aussi selon que sa condition puisse ou non être imputée à sa responsabilité, le secours étant par exemple réservé aux personnes inaptes au travail. Exercer l'assistance constitue, en outre, un moyen pour l'Église de justifier ses privilèges et de jouer un rôle social.

Avec la Renaissance, on assiste à une évolution de cette symbolique, en raison de transformations majeures d'ordre économique, politique, social et démographique (dissolution des rapports sociaux féodaux, émergence du capitalisme...). La pauvreté n'est plus glorifiée, mais combattue et moralisée. Apparaissent dès lors une répression de la mendicité, la mise en œuvre d'une politique communale basée sur la territorialité (l'assistance est réservée aux pauvres domiciliés dans le bourg), l'obligation de travail pour les pauvres... Les pouvoirs publics reprennent la main sur le religieux pour la gestion de la pauvreté. Des mesures de contrôle et de répression sont mises en place, y compris corporelles (marquage au fer rouge, galère).

L'âge classique marque le début de ce que Foucault appellera « l'enfermement des pauvres » ; c'est ainsi que, par exemple, l'hôpital général enferme et met à l'écart toute personne considérée comme agent du désordre social. À partir du 18^e siècle, on assiste à une spécialisation de l'enfermement, avec l'établissement d'une distinction entre les différentes catégories rassemblées précédemment dans l'hôpital général. Le « fou », le « pauvre », le « délinquant » sont

³ Ce chapitre est un résumé issu de : Franssen, A. (2018). *Sociologie du travail social*. Syllabus, Université catholique de Louvain.

progressivement renvoyés vers des institutions spécialisées. Cette différenciation s'accompagne d'une spécialisation des savoirs (bienfaisance, criminologie, psychiatrie...).

L'émergence de la question sociale, par la suite, s'inscrit dans un contexte de révolution industrielle et libérale. Dès 1840, un débat idéologique s'installe entre libéralisme, socialisme et troisième voie. Les visions s'affrontent sur la question de la responsabilité (individuelle ou collective) et sur la responsabilité de l'initiative de la réponse (privée ou publique). Le libéralisme peut être résumé comme défenseur d'un État minimal, dans lequel la valeur fondamentale est la liberté ; le socialisme a quant à lui l'ambition d'un État fort, avec l'égalité au centre du jeu ; enfin, la troisième voie, considérée comme intermédiaire, met davantage en avant la solidarité, comme expliqué dans le tableau ci-dessous (Franssen, 2017, p. 24).

<i>Éléments structurants</i>	<i>Libéralisme</i>	<i>Socialisme</i>	<i>Social-démocratie (compromis)</i>
Type d'État	Minimal	Maximal	<i>Intermédiaire</i>
Valeur première	Liberté	Égalité	<i>Solidarité</i>
Interprétation de la notion d'égalité	Égalité des procédures	Égalité des conditions	<i>Égalité des chances</i>
Logique juridique	Contrat	Statut	<i>Mixte</i>
Droits	Droits-libertés	Droits collectifs	<i>Droits sociaux</i>
Type d'économie	Économie de marché	Économie étatisée	<i>Économie sociale de marché</i>
Type de propriété / fondement de la prévoyance	Propriété privée	Propriété publique	<i>Propriété de transfert</i>
Type de sociétaires	Capitalistes	Fonctionnaires d'État	<i>Salariés</i>

Progressivement, le rôle de l'État en tant que régulateur va s'imposer, donnant lieu à « l'invention du social » comme compromis entre les pouvoirs patronaux et la revendication de plus d'égalité sociale, soit entre les doctrines libérale et socialiste. L'éducation n'est plus laissée à la seule responsabilité des parents ; la prise en charge des personnes précarisées et/ou déviantes s'organise progressivement de manière institutionnelle, et n'est plus laissée aux seules institutions privées. La loi de 1925 instaure les commissions d'assistance publique. Ces institutions, que l'on peut désigner comme les ancêtres des CPAS, s'organisent sur base communale et s'adressent aux personnes dans le besoin. Ces commissions sont souveraines pour apprécier l'état d'indigence de

leurs bénéficiaires ; l'aide apportée est donc une faveur et non un droit. C'est en 1944 (à la suite de la Deuxième Guerre mondiale) que l'on assiste en Belgique à la mise en œuvre de la sécurité sociale. Ce système prend le travail salarié comme norme, et a pour ambition de parer aux risques pouvant toucher le travailleur. Petit à petit, les populations en dehors du travail seront intégrées. Une aide sociale, indépendante du travail, est fournie via les CPAS, mis en place en 1976, qui conservent encore une grande autonomie. Le développement de l'État providence s'articule autour de trois principes :

- Réforme des relations salariales ;
- Mise en place d'une sécurité sociale destinée à couvrir l'ensemble des risques sociaux, basée sur une assurance obligatoire ;
- Un volet assistanciel, qu'on pourrait appeler « second filet », destiné à ceux que la sécurité sociale n'a pu couvrir (les populations hors travail). Ce volet est assuré par les CPAS.

On assiste donc à une volonté de l'État de répondre à l'ensemble des besoins sociaux de sa population, ainsi qu'à une institutionnalisation des aides sociales et une professionnalisation de ces métiers (voir le chapitre sur la formation des assistants sociaux). C'est dans ce contexte marqué par le développement de l'État social, ou État providence, que les CPAS vont se développer.

Évolution des CPAS

L'ancêtre du CPAS est la commission d'assistance publique (CAP) créée en 1925 (Desomer, 2014, pp. 135-151). Basées sur un territoire local précis, ces commissions sont chargées de s'occuper des indigents présents sur leur territoire, et de leur permettre de « revenir dans le droit chemin », avec pour missions la prévention, l'assistance et les soins médicaux, la tutelle d'enfants... dans une visée de restauration de l'ordre et de la paix sociale. Les CAP sont constituées d'auxiliaires sociaux et d'infirmières hygiénistes.

C'est en 1976 que les CPAS, centres publics d'aide sociale, remplacent les CAP. Ils sont toujours organisés sur une base locale, un CPAS étant créé par municipalité selon le principe de la territorialité de la compétence, que l'on résume parfois par « chacun ses pauvres ».

C'est le début de la formalisation du droit à l'aide sociale. Le changement de paradigme dans la mission confiée au CPAS est de trois ordres :

- L'aide sociale devient un droit, tel qu'écrit dans l'article 1er de la loi de 1976 : « Toute

personne a droit à l'aide sociale [...] celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine » ;

- L'action du CPAS ne concerne plus uniquement les indigents, mais l'ensemble des personnes et familles susceptibles de nécessiter une aide ;
- Il ne s'agit plus seulement d'aide matérielle et financière ; les actions sociales du CPAS peuvent être plus larges, que ce soit via une aide médicale, sociale, psychologique...

Dans les années 1980, en raison d'une augmentation du chômage endémique et des différentes tentatives de le résorber, une nouvelle catégorie de personnes précarisées sont contraintes de s'adresser au CPAS.

Au début des années 1990, le concept d'État social actif voit le jour, répondant à une recherche de troisième voie. Celui-ci peut émerger grâce à une remise en question de l'État providence reposant sur plusieurs registres d'argumentation :

- Technico-financier : en raison notamment du vieillissement de la population et du chômage structurel assez important, les dépenses en matière de sécurité sociale augmentent plus rapidement que les rentrées, ce qui met en danger le système de sécurité sociale ;
- Sociologico-normatif : une nouvelle classe sociale d'exclus apparaît, en raison notamment des exigences grandissantes du marché du travail qui transforment une partie de la population valide en personnes incapables de s'insérer par le travail. La réponse de l'État social, qui consiste à fournir une allocation, est vue comme parfois contreproductive, permettant à certaines personnes de ne pas agir pour s'intégrer dans le marché de l'emploi, voire de vivre définitivement dans l'inactivité.

L'État social actif place donc l'activation des personnes au cœur de ses pratiques. Ce changement de paradigme aura un impact considérable sur le travail social en CPAS, qui va subir plusieurs réformes. Les politiques sociales sont dès lors responsables non pas uniquement d'assurer un revenu de base, mais aussi de permettre aux personnes de participer socialement, et c'est l'emploi qui est défini comme l'objectif à atteindre. On assiste donc, outre un changement de vocabulaire (les CPAS ne sont plus des centres d'aide mais des centres d'action, le minimum d'existence devient le revenu d'intégration sociale...), à une plus grande contractualisation de l'aide sociale, et à son individualisation.

C'est dans ce contexte qu'est instaurée, en 2002, la loi concernant le droit à l'intégration sociale qui entre en vigueur le 1^{er} octobre 2002.

Chapitre 3 – Facteurs de tensions vécues par les travailleurs sociaux (en CPAS) et modes de réaction

Préambule – Constat : quels sont les indices de présence de tensions ?

Les indices de présence de tensions vécues par les travailleurs sociaux et de mal-être au travail peuvent être de plusieurs ordres. On peut ainsi signaler le taux d'absentéisme lié aux maladies d'épuisement professionnel (burn-out...) (Jaeger, 2009). On peut également prendre en compte le turn-over très important dans certains CPAS, qui débouche même actuellement sur une difficulté de recrutement pour les CPAS. Plusieurs d'entre eux ont déjà tiré la sonnette d'alarme à propos de cette difficulté, et il n'est pas rare de voir une offre d'emploi prolongée faute de candidats. D'autre part, il convient de prendre en compte l'expression de plaintes concernant les injonctions contradictoires et la perte de sens du travail social. Ce phénomène et son impact sont cependant plus difficiles à cerner et à quantifier car ils ne se mesurent pas, comme c'est le cas pour l'épuisement par exemple, par des analyses de type épidémiologique, mais bien par le recueil de la parole subjective de l'individu. Cette problématique n'est donc pas toujours considérée. Les différents auteurs pointent un certain nombre de sources de tensions que nous allons ici tenter de lister. Parmi celles-ci, notons les récentes mutations du travail social reposant sur « les transformations des pratiques professionnelles imputées à la décentralisation, à la rationalisation et à la division du travail social » (Ravon, 2009), ainsi que la complexification du cadre d'action et le fait que les directives deviennent contradictoires et que les travailleurs sociaux souffrent d'un manque de cohérence. Pour les auteurs, ce qui fait problème n'est plus uniquement la relation à l'usager, mais aussi le cadre de travail et la définition même de la place et de la fonction du travailleur social.

Tensions structurelles de la fonction : entre le marteau et l'enclume

Une des causes expliquant le mal-être des travailleurs sociaux en CPAS, selon le collectif solidarité contre l'exclusion (2000, p. 12) dans son texte « Malaise de travailleurs sociaux entre le marteau et l'enclume », peut être résumée par le fait qu'ils se retrouvent « entre le marteau et l'enclume ». Ils se situent en effet entre, d'une part, une hiérarchie, une direction avec certaines attentes, et de l'autre, des personnes nécessitant de l'aide et dont les attentes ne sont pas forcément conciliables avec celles de la hiérarchie. Les procédures d'urgence, par exemple, sont ici mises en avant : souvent les bénéficiaires ont des demandes devant être traitées immédiatement, ce qui n'est

pas toujours conciliable avec les systèmes de procédures internes. Ensuite, ce sont les travailleurs sociaux qui doivent porter ou défendre l'image du CPAS auprès des bénéficiaires tout en ayant à communiquer des décisions insatisfaisantes et en se sentant très peu écoutés par l'institution.

Les dimensions du rôle

Abraham Franssen, qui dresse également le constat d'un secteur en tension, en quête de reconnaissance et insatisfait de son statut, identifie des « tensions identitaires vécues par le sujet dans l'exercice de son rôle professionnel » (Franssen, 2005, p. 137). Il considère les mutations culturelles et sociales qui modifient l'environnement et les conditions d'action comme sources de « tensions identitaires » (Franssen, 1999, p. 161). Celles-ci donnent lieu à des remises en question touchant jusqu'au rôle et à l'identité du travailleur, et donc au nécessaire repositionnement de ce dernier qui cherche à être « acteur de son expérience professionnelle ». Parmi les modifications affectant particulièrement les travailleurs sociaux en CPAS, Abraham Franssen pointe la multiplication des publics, la complexité et la diversification des demandes, le passage de la logique d'assistance à la logique d'insertion (qu'on identifie également ici à l'avènement de l'État social actif). La perte de sens et la difficulté d'exercer son métier seraient davantage dues à la perte de « repères d'action » qu'à des difficultés matérielles d'organiser son travail (modèle précédent inopérant, nouveau modèle trop flou). Ainsi, Abraham Franssen résume comme suit : « Le malaise des travailleurs du non-marchand provient de la difficulté, voire de l'impossibilité, dans laquelle ils se trouvent de remplir leur rôle social, soit parce qu'ils ne savent pas comment le remplir, soit parce qu'ils n'en ont pas les moyens, ou pour ces deux raisons à la fois. » Concernant spécifiquement les assistants sociaux, Franssen identifie un travail relationnel intense et prenant en même temps qu'une dépossession des résultats de leur travail, avec un malaise et un sentiment de culpabilité liés à l'exercice de leur mission de contrôle et de répression, en contradiction avec « l'idéologie du métier ».

Tension organisationnelle : la faute au new public management ?

Régulièrement, le mal-être grandissant des travailleurs sociaux est vu à l'aune de l'instauration de « la nouvelle gestion publique » (NGP) – ou new public management – dans le champ du travail social qu'elle transforme en profondeur. Ce courant, en vigueur depuis les années 1990, semble constituer actuellement le paradigme dominant dans les transformations des services publics (« La nouvelle gestion publique “en action” », p. 177). Ce mouvement de réforme tire sa

légitimité de la nécessité affichée de réformer durablement les pouvoirs publics en raison de la crise des finances publiques, mais aussi d'une insatisfaction grandissante des citoyens vis-à-vis des structures administratives, et à la suite du développement des nouvelles technologies de l'information.

L'ambition est d'opérer une « révolution copernicienne »⁴ en implémentant des techniques de management et des lignes directrices issues du marché privé :

- Définir des objectifs quantitatifs ;
- Se focaliser sur les prestations à fournir et non sur les procédures à suivre ;
- Réduire les couts de fonctionnement ;
- Motiver le personnel par des avantages pécuniaires liés à l'atteinte de certains objectifs.

Pour résumer, on pourrait donc dire que « la NGP vise à faire des administrations traditionnelles des organisations orientées vers la performance. L'État s'assurerait de la sorte une légitimation secondaire, au travers de la qualité des prestations publiques et de l'usage efficient des deniers publics. Celle-ci renforcerait sa légitimité première qui se base sur le respect des règles démocratiques encadrant, en amont, les processus décisionnels » (« La nouvelle gestion publique "en action" », p. 179).

Les éléments constitutifs de la nouvelle gestion publique sont les suivants (« La nouvelle gestion publique "en action" », p. 180) :

Principe	Outil
Séparer la prise de décision stratégique de la gestion organisationnelle, celle-ci étant sous la responsabilité de l'administration.	Négociation de contrats de prestation avec indicateurs de performances.
Orienter les activités en fonction des objectifs à fournir et non des procédures.	Attribution de budgets globaux afin de laisser une marge de manœuvre aux gestionnaires.
Réduire les échelons hiérarchiques, décentraliser, amincir la bureaucratie.	Déréglementation de statut, création de structures plus flexibles.
Introduction de mécanismes de type « marché ».	Marchés publics, déréglementation des monopoles publics...
Objectif de transparence en matière de qualité et de cout. Utilisation efficiente des ressources allouées.	Calculs et comparaison ; comptabilité analytique.
Orienter les services vers les besoins des usagers : implication de ceux-ci.	Gestion orientée vers la qualité. Charte de qualité. Questionnaires de satisfaction.

⁴ Expression usitée entre autres par Luc Van Den Bossche, ministre de la Fonction publique au début des années 1990.

En plus de nécessiter une réforme interne du fonctionnement de l'administration, l'implémentation de la NGP modifie également les rapports entre autorités politiques et gestionnaires.

Il est constaté que ces réorganisations ne sont pas toujours acceptées ni comprises, provoquant chez certains salariés des réactions qui témoignent d'un manque de reconnaissance de leur travail par l'institution. Les spécificités du travail social semblent en effet peu prises en compte, principalement quant à la difficulté de répondre à des objectifs chiffrés tout en assurant un travail de qualité centré sur l'humain. L'importance de la temporalité dans l'établissement d'une relation d'aide est évoquée ici (Molina, 2014, p. 61).

Ces méthodes de nouvelle gestion mettent donc en lumière un décalage de valeurs et de conceptions du métier entre les travailleurs sociaux et les attentes des managers.

Il est à souligner que la NGP ne peut être considéré comme la source de tensions en tant que tel, mais comme l'exacerbation d'une tension déjà présente entre la logique bureaucratique et professionnelle. La NGP ne ferait donc qu'intensifier et révéler les tensions vécues par les assistants sociaux qui possèdent une logique professionnelle basée sur leur cadre de référence dans lequel figurent l'autonomie dans le travail, l'instauration de la relation d'aide, la déontologie et l'éthique, mais qui appartiennent en même temps à une organisation et doivent respecter la logique bureaucratique, les normes et procédures en vigueur, ce qui peut parfois placer ces travailleurs devant des situations inconciliables.

L'impact de l'État social actif ?

Pour Renaud Maes (2013), le mal-être des travailleurs sociaux en CPAS – qu'il constate de manière trop récurrente pour pouvoir le limiter à un dysfonctionnement individuel, et qui concerne des travailleurs mais aussi la hiérarchie – ne doit pas être étudié uniquement comme une conséquence de l'implémentation des pratiques de nouvelle gestion publique, mais peut être analysé au regard de l'État social actif. La spécificité de cet auteur est de tenter d'apporter un autre éclairage pour expliquer la souffrance au travail des travailleurs sociaux en CPAS.

Renaud Maes prend comme base de recherche la multiplication des autodiagnostic de souffrance au travail. Sa thèse est qu'il faut tenir compte de la spécificité du travail social et de la relation d'aide aux personnes, spécificité évacuée quand on analyse le mal-être des travailleurs

sociaux uniquement sous l'angle de la nouvelle gestion publique. Maes propose une grille d'analyse englobant les nouvelles formes d'activation sociale et l'État social actif.

Il pointe dès lors trois sources possibles de mal-être au travail :

- La disjonction entre valeurs et pratiques. L'une des premières causes de mal-être exprimées par les travailleurs sociaux en CPAS concerne le manque de temps, le nombre de dossiers à traiter et les conditions matérielles de travail insatisfaisantes pour pratiquer un travail social correspondant à leurs valeurs. Le fait que les tâches sont de plus en plus scindées (entre travail social « général » et « spécialisé ») participe à ce sentiment. Ce qui est souligné ici, c'est l'impossibilité de réaliser du travail de qualité et d'en être dès lors satisfait. Ce constat est révélateur d'une haute conception de leur métier par les travailleurs sociaux, et de l'importance qu'ils lui accordent. À ce sujet, Renaud Maes explique que, si cette difficulté semble causée par les techniques de new management, les solutions préconisées par les travailleurs sociaux interrogés semblent, quant à elles, en reprendre entièrement les poncifs, ciblant principalement la mauvaise organisation de leur service.
- Le cadre d'action des CPAS. Renaud Maes pointe le fait que les missions des CPAS ont très fortement évolué parallèlement à la remise en cause du modèle de l'État providence au profit de celui de l'État social actif. En effet, la responsabilisation individuelle qui émane de la logique de l'État social actif engendre une plus grande contractualisation de l'aide sociale, ainsi qu'une mission accrue de régulation des comportements confiée aux pouvoirs publics, et par conséquent ici aux CPAS. Ceux-ci se voient ainsi chargés de repérer chez les bénéficiaires les comportements inadaptés, et de les transformer en comportements « employables ». Un des exemples marquants de ce glissement se trouve dans l'imposition, dans un premier temps uniquement pour certains publics et à présent pour tous les bénéficiaires sauf exception, d'un projet individualisé d'intégration sociale (PIIS). La disposition au travail de l'utilisateur ainsi que ses efforts pour s'intégrer ou se réintégrer sur le marché de l'emploi doivent donc être évalués par l'assistant social, qui se voit attribuer une mission de contrôle. Cependant, au vu de la réduction drastique actuelle du nombre d'emplois disponibles, les efforts à fournir peuvent sembler dérisoires et les dispositifs en place – par exemple le contrat article 60 – s'avèrent souvent inefficaces sur le long terme. Ce décalage provoque une perte de sens chez les travailleurs sociaux qui se trouvent placés en porte-à-faux et en situation de double contrainte (Maes, 2013, p. 78). À ceci s'ajoute le fait que le travail social se technicise, mobilisant des connaissances non acquises durant les

études et amenant les assistants sociaux à devoir utiliser un grand nombre de techniques. Si le vocabulaire de l'État social actif semble avoir été largement repris par la plupart des assistants sociaux, on remarque cependant que ses méthodes paraissent décriées au nom du respect des bénéficiaires. (Maes, 2013, p. 79).

- La dualité des missions attribuées à l'assistant social (aide et contrôle) ainsi que la multiplication de ses fonctions rendent les contours de son métier flous, ce qui engendre une difficulté d'agir. C'est ce que Jean Foucard nomme « un agir mou découlant d'une pensée floue » (Foucart, 2011).

Il convient toutefois de nuancer cette approche. D'une part, l'État social actif a été mis en place pour répondre à de vraies difficultés présentes préalablement, identifiées comme une incapacité pour les CPAS de permettre aux bénéficiaires de retrouver une certaine autonomie et une émancipation sociale. De plus, dans les témoignages qu'il a recueillis, même Renaud Maes souligne que le vocabulaire de l'État social actif (accompagnement, activation, responsabilité, autonomie...) est repris et assimilé par les assistants sociaux, et qu'il n'est pas toujours pointé comme une source de mal-être.

Différentes réactions possibles au mécontentement : Exit - Voice - Loyalty - Apathy

Le cadre théorique auquel nous nous référerons durant l'analyse des entretiens menés est celui élaboré par Guy Bajoit à propos des réactions individuelles au mécontentement. Ce cadre complète celui qui avait été posé par A. Hirschman et identifiait trois types de réactions possibles : « Exit » (défection), « Voice » (protestation) et « Loyalty » (fidélité). Guy Bajoit identifie une quatrième possibilité, qu'il nomme l'apathie.

Ce cadre théorique se situe dans le paradigme utilitariste postulant que chaque individu, rationnel, pèse, calcule et agit en choisissant la solution la plus avantageuse à partir d'un rapport coûts/bénéfices. Le paradigme utilisé peut s'explicitier comme suit :

- Nous considérerons le mécontentement comme « un état d'insatisfaction dont l'origine est sociale, c'est-à-dire qu'elle résulte de la pratique des relations sociales, par des individus situés dans un système d'interaction » (Bajoit, 1988, p. 327).

- L'insatisfaction renvoie au « résultat d'une augmentation des coûts ou d'une diminution des gains à la participation d'un individu à ce système d'interaction » (Bajoit, 1988, p. 327).
- Dans ce cadre, l'hypothèse est que l'individu insatisfait va tenter de retrouver un équilibre coût/bénéfice qui lui convient. Pour ce faire, il dispose, selon le modèle explicité par Guy Bajoit, de quatre types de réactions possibles, et choisit celle qui lui semble la plus efficace en fonction des résultats attendus.
- La défection (exit) est, comme son nom l'indique, liée à la fuite. Guy Bajoit l'explique comme suit : « L'individu sort du système d'interaction, rompt la relation sociale, cesse de coopérer, se soustrait à l'autorité » (Bajoit, 1988, p. 328).
- La protestation (voice) concerne le type de réaction dans lequel l'individu reste dans le système d'interaction, mais tente de le modifier afin de diminuer ou stopper son mécontentement. Cette réaction implique que l'individu continue à participer au système, mais qu'il exprime son désaccord, et donc entre en conflit, afin de rééquilibrer sa balance coût/bénéfice.
- Si au départ, Hirshman considérait comme loyalistes toutes les autres attitudes qui consistent à rester dans le système et à cesser d'essayer de le changer, Guy Bajoit propose une sous-catégorie basée sur l'implication de l'individu dans l'interaction sociale. Dans cette typologie, la loyauté concerne le type de réaction par lequel l'individu choisit de rester dans le système d'interaction sociale, ne tente pas de le changer, et continue à participer activement à la relation. L'apathie, elle, se distingue par une participation uniquement passive de l'individu.

Pour illustrer les quatre types de réactions possibles, un des exemples donnés par Bajoit est celui d'un employé insatisfait par ses conditions de travail.

Si cet employé décide de « faire contre mauvaise fortune bon cœur », de prendre sur lui et de continuer à donner au maximum satisfaction à son entreprise dans le but d'améliorer la relation avec celle-ci, il s'agit de **loyauté**. S'il décide de se rebeller, de tenter de négocier un changement de conditions de travail, de mettre en place des stratégies pour obtenir gain de cause, nous sommes dans le champ de la **protestation**. Si, écœuré par ses conditions de travail, l'individu, estimant qu'il peut trouver mieux ailleurs, démissionne ou quitte l'entreprise d'une manière ou d'une autre, il s'agit de **défection**. Si par contre l'individu, profondément insatisfait de ses conditions, ne croit pas en la possibilité d'un changement de l'intérieur, et n'estime donc pas utile de tenter de s'investir pour l'obtenir, s'il ne pense pas qu'il lui soit possible de trouver de meilleures conditions de travail ailleurs et décide de développer des stratégies pour limiter son implication au maximum tout en

restant dans l'entreprise (on peut par exemple imaginer une implication minimale dans son travail, des congés maladie réguliers, une baisse d'investissement...), nous sommes dans l'**apathie**.

Pour résumer la différence entre ces quatre attitudes, Bajoit propose le schéma suivant :

		Contrôle social	
		Consolidé ou reproduit	Mis en cause ou supprimé
Coopération	Conservée ou améliorée	Loyauté	Protestation
	Détériorée ou supprimée	Apathie	Défection

Le type de réaction choisi par les individus dépend, selon Bajoit, « des modalités de la coopération et du contrôle social qui caractérisent leur relation sociale dans le système d'interaction » (Bajoit, 1988, p. 344). Ces modalités tiennent à un grand nombre de facteurs, parmi lesquels on peut citer par exemple le type de finalité du système d'interaction, le type d'attitude attendue par le dirigeant, le degré de concurrence/monopole, la possibilité de mobilité sociale...

Comme limite de ce paradigme, Guy Bajoit souligne le fait que, si ce système permet de cerner les raisons et les conceptions qui décident les individus à privilégier un type de stratégie, il ne permet pas de faire ressortir l'origine de ces préconceptions.

Les réactions diffèrent selon l'identité professionnelle des travailleurs sociaux

Nous exposons ici la tripartition de l'espace professionnel des travailleurs sociaux proposée par Jean-François Gaspar dans son ouvrage « *Tenir : les raisons d'être des travailleurs sociaux* » (2012). Celui-ci identifie trois types de travailleurs sociaux, à savoir les travailleurs sociaux « cliniques », « militants » et « normatifs ».

- Le travailleur social clinique place au centre de son travail la souffrance du bénéficiaire. Il se base sur l'empathie et les techniques psychosociales pour développer sa pratique professionnelle. Jean-François Gaspar y voit l'influence d'une éducation religieuse et/ou humaniste. Ce genre de travailleur social utilisera régulièrement un vocabulaire de type psychologique ou psychanalytique, et s'emploiera, plus ou moins adroitement, via de nombreuses formations et recherches, à se considérer ou à être considéré comme un égal des thérapeutes et psychologues.

- Le travailleur social militant est particulièrement attentif à la dimension politique de son travail, et s'attache à adopter cette grille de lecture face aux situations sociales individuelles rencontrées par les bénéficiaires. Il assume en général un regard acerbe vis-à-vis des politiques sociales, et un engagement au service des bénéficiaires. Le plus souvent, le travailleur social militant a grandi dans un environnement familial politisé. Contrairement au travailleur social clinique, il se méfierait des formations, soupçonnées d'éloigner les travailleurs sociaux des actions efficaces.
- Le travailleur normatif, lui, ne remet pas en question le cadre de son travail. Il s'attache à respecter les règles et s'emploie également à les faire respecter par le bénéficiaire, en instaurant au besoin un rapport de force et en assumant un devoir de contrôle social. Il s'agit d'une conception légitimiste.

Une hypothèse de notre travail pourrait être qu'il existe une dissonance entre, d'une part, le type de travailleurs sociaux valorisés par les écoles qui les forment et semble, par le vocable utilisé dans les référentiels de compétences attendues, valoriser plutôt la figure du travailleur social « militant », et, d'autre part, celui qui semble attendu par les CPAS qui, en raison de leur structure et du type de tâches qui leur sont confiées, semblent s'accommoder davantage du travailleur social « normatif ». Ceci bien sûr est à nuancer.

Chapitre 4 – Articulation du cadre théorique : cadre d’analyse

Maintenant que nous avons développé l’ensemble des concepts dont nous avons besoin pour cerner la problématique étudiée, il nous semble opportun de les articuler afin de mieux synthétiser la problématique et de poser un regard réflexif sur la situation.

Comme nous l’avons vu, la formation des assistants sociaux, si elle émane au départ des actions philanthropiques ou caritatives laïques ou religieuses, est marquée, dès son origine, par un ancrage militant et engagé, qui diffère d’une école à une autre selon leur référentiel. Si, avec le temps, une harmonisation s’est opérée, aboutissant à un référentiel commun, on observe toujours actuellement une assez grande marge de manœuvre confiée aux écoles. On retrouve également des valeurs relativement fortes d’engagement sociétal, de militance, une volonté de transmettre un esprit critique, de donner aux futurs assistants sociaux des clés pour transformer la société. Cela se retrouve dans les cours (déontologie, sociologie, analyse des politiques sociales) ainsi que dans les techniques enseignées (le non-jugement, l’écoute active, la qualité d’accueil...). Bien entendu, les écoles formant les futurs assistants sociaux sont actuellement attentives à les confronter à la pratique via des immersions en stage, des témoignages de professionnels, des travaux pratiques... Cependant, dans le chef de ces étudiants on constate actuellement une remise en cause des politiques sociales. Pour prendre un exemple, on a pu voir régulièrement des étudiants et des professeurs dans des manifestations contre les politiques sociales en CPAS, notamment contre la levée du secret professionnel pour les assistants sociaux ou l’obligation générale du PIIS, pour prendre deux éléments introduits voici quelques années. L’enjeu pour les écoles sociales semble ainsi être de donner aux étudiants non seulement des outils pour être des travailleurs sociaux performants, mais aussi des clés pour remettre en question le système dans lequel ils opèrent.

On constate, depuis une vingtaine d’années, un glissement très important dans les politiques sociales qui s’illustre particulièrement dans les CPAS par la politique d’activation sociale, avec l’implémentation de l’État social actif. Cette conception du rôle de l’État a des conséquences sur la manière de travailler en CPAS et sur ce qui est attendu des assistants sociaux. Parallèlement, l’implémentation de la NGP modifie également les conditions de travail des assistants sociaux. Ceci pourrait expliquer les tensions vécues par les assistants sociaux sur leur lieu de travail bien que, comme vu dans le cadre théorique, les deux principales sources de tensions étaient déjà présentes précédemment (la tension structurelle à la fonction liée à la position de l’assistant social « entre le marteau et l’enclume » et les tensions organisationnelles dues à la difficulté d’articuler la posture d’assistant social professionnel avec celle de membre d’une organisation obéissant à un

fonctionnement bureaucratique). En réalité, ces évolutions auraient seulement exacerbé une réalité déjà palpable.

Ces différents éléments peuvent entraîner des tensions et des insatisfactions susceptibles de produire différentes réactions, selon les possibilités et les circonstances : c'est la typologie « voice-exit-loyalty-apathy » que nous avons abordée précédemment.

Partie 2 – Recherche empirique

Chapitre 1 – Construction de l'enquête

Introduction

Dans la première partie de ce travail, nous avons pu, sur base de l'état actuel des recherches scientifiques, appréhender les questions concernant la formation au travail social et l'évolution du travail social en CPAS. Nous avons également mis en exergue différentes tensions et sources de malaise auxquelles sont exposés les travailleurs sociaux exerçant en CPAS, et analysé diverses possibilités de réaction au mécontentement. Enfin, nous avons abordé les différentes identités professionnelles à l'œuvre chez les travailleurs sociaux.

À la suite de ce chapitre théorique, nous avons pu dégager les hypothèses suivantes :

1. Les écoles sociales, en raison de leur historique et de leur fonctionnement, possèdent un important terreau de militantisme et d'engagement. Celui-ci transmet des valeurs qui favorisent l'esprit critique.
2. L'État social actif a profondément modifié le travail social en CPAS.
3. Le malaise exprimé par les travailleurs sociaux en CPAS s'explique partiellement par les conditions de travail, mais également par le type de missions qui leur sont confiées.
4. La dissonance entre ce qui est acquis pendant la formation et ce qui est demandé aux travailleurs sociaux en CPAS perturbe l'identité professionnelle du travailleur.
5. Les réactions des assistants sociaux face à leur insatisfaction au travail peuvent être de quatre types : exit, voice, loyalty, apathy.

Avec cette deuxième partie, nous allons présenter une étude empirique visant à mettre à l'épreuve les concepts et les hypothèses dégagés au cours de la première partie. Il s'agira d'une enquête qualitative sous la forme d'entretiens semi-directifs dont l'objectif est d'interroger six assistants sociaux fraîchement engagés dans un CPAS.

Constitution de l'échantillonnage

Pour la constitution de l'échantillonnage, au vu des contraintes matérielles et temporelles de cette recherche, il y a lieu de cibler plus précisément les profils des personnes à solliciter afin de sélectionner un panel cohérent, étant donné que nous ne pouvons prévoir un échantillonnage très large.

Nous proposons d'interroger six personnes, afin d'avoir suffisamment de matière pour pouvoir croiser les informations recueillies et être en mesure de les analyser dans les délais impartis.

Le premier critère pour sélectionner les personnes à interroger, comme nous l'avons vu précédemment, est de choisir des personnes qui exercent en CPAS.

Afin de pouvoir comparer des professionnels occupant le même type de fonction, nous proposons de sélectionner uniquement des personnes ayant en charge des suivis de personnes bénéficiant du revenu d'intégration sociale, c'est-à-dire de cibler les assistants sociaux « de secteur » ou les agents d'insertion, et d'exclure les assistants sociaux d'accueil (étant donné que ceux-ci ont un travail un peu différent, se contentant d'exercer un filtre d'entrée, et n'ont donc pas de relation à moyen terme avec leurs bénéficiaires) ainsi que les assistants sociaux exerçant en deuxième ligne (en charge des services à domicile, de la culture, suivant les personnes ayant un emploi en article 60, les médiateurs de dette, etc.).

Au départ, nous aurions souhaité ne retenir que des personnes ayant terminé leurs études depuis deux ans au plus, afin que l'entrée dans la vie active soit vraiment très récente et puisse donc être analysée finement, mais dans la mesure où ces deux dernières années ont été particulièrement marquées par la pandémie de COVID-19, nous avons décidé d'élargir notre enquête aux assistants sociaux ayant terminé leurs études il y a moins de cinq ans, afin de pouvoir dégager des hypothèses qui ne mesurent pas potentiellement uniquement l'impact de la pandémie sur le travail social en CPAS.

Pour sélectionner un échantillonnage qui puisse correspondre à la réalité, nous proposons d'interroger 4 femmes et 2 hommes.

Dans la mesure où les entretiens exploratoires avec des professeurs ont donné des réponses différentes selon les écoles et que, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, celles-ci gardent

une certaine autonomie, nous proposons de comparer deux d'entre elles, à savoir l'institut Cardijn et l'HENALLUX, et donc de sélectionner trois anciens de Cardijn et trois de l'HENALLUX.

Afin d'obtenir un panel diversifié, il faudrait trouver des personnes exerçant dans des CPAS différents, confrontées à des réalités différentes (Bruxelles/Wallonie, CPAS ruraux et urbains...).

Pour trouver les personnes correspondant aux profils recherchés, plusieurs possibilités existent : obtenir des noms d'anciens élèves auprès de professeurs exerçant dans les hautes écoles ciblées, faire appel aux réseaux sociaux de ces écoles, compter sur notre connaissance du réseau... Les circonstances nous obligent, en fonction du temps imparti, à être aussi efficace que possible afin de trouver des personnes rapidement.

Données à récolter et constitution du guide d'entretien

Les données dont nous avons besoin afin de mener à bien cette enquête de terrain sont de plusieurs ordres :

- Des informations sur la nature du travail des assistants sociaux travaillant en CPAS, sur leurs conditions de travail, ainsi que sur leur réflexivité par rapport à ces éléments.
- Des informations sur l'identité professionnelle des travailleurs, la façon dont ils se définissent, ce qui est important pour eux, pourquoi ils ont choisi ce type de métier...
- Des informations sur la manière dont ils se positionnent par rapport à leur formation, ce qu'ils en ont retenu, dans quelle mesure elle leur semble utile, en quoi elle a façonné leur conception du travail social.
- Des informations permettant de détecter la satisfaction ou l'insatisfaction au travail.
- Des informations sur les stratégies qui sont développées pour remédier à cette insatisfaction (rapport au travail, recherche d'équilibre, projet de changement...).

Afin de récolter ces données, le guide d'entretien a été constitué comme suit :

1. Questions brise-glace/d'identification

- Dans quel CPAS travaillez-vous ?
- Quel a été votre parcours de formation ?
- Quel âge avez-vous ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous ?
- Qu'est-ce qui vous a décidé à travailler en CPAS ?

2. Questions concernant les conditions de travail
 - Pouvez-vous décrire une journée type ?
 - Comment est organisé le travail au sein de votre CPAS ?
 - Quelles sont vos tâches ?
 - Quels sont les points positifs de votre travail ?
 - Quels sont les points plus difficiles ?
 - Quels rapports entretenez-vous avec votre hiérarchie ?
3. Questions en lien avec l'identité professionnelle/le rôle
 - Comment définissez-vous l'objectif de votre travail ?
 - Quelles sont les qualités et les compétences pour être un « bon assistant social » en CPAS ?
 - Comment voyez-vous la relation avec les usagers ?
 - Estimez-vous être reconnu ?
4. Questions en lien avec l'État social actif
 - Comment définiriez-vous la politique d'activation de votre CPAS par rapport aux usagers ?
 - Comment vous sentez-vous par rapport à cette politique ?
 - Comment sont utilisés les PIIS dans votre CPAS ?
 - Vous sentez-vous en accord avec ce qui vous est demandé par rapport à votre travail de suivi individuel ?
5. Questions portant sur la formation, l'entrée au travail
 - Que pensez-vous de votre formation ?
 - Vous a-t-elle été utile au moment de votre entrée en fonction ?
 - Auriez-vous eu d'autres besoins ?
 - Vous sentiez-vous prêt en matière de formation au moment de votre entrée dans la vie active ?
6. Repérer les stratégies en cas d'insatisfaction (selon les cas, ces questions peuvent être différentes)
 - Voir si la personne imagine changer de travail.
 - Voir comment elle s'investit dans son emploi, comment elle concilie vie familiale et professionnelle.
 - Voir comment se passent les réunions d'équipe, les liens avec la hiérarchie, si une place est laissée/utilisée pour l'expression d'insatisfactions.

Chapitre 2 – Présentation des résultats

Introduction

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de l'enquête empirique ; nous commencerons par exposer la constitution de l'échantillonnage telle qu'elle s'est opérée concrètement sur le terrain, puis nous procéderons à une analyse réflexive sur la position du chercheur pendant l'entretien, avant d'aborder l'anonymisation des données.

Ensuite, après avoir brièvement présenté chacun des interviewés, nous détaillerons les données recueillies en les regroupant par thème : le rapport aux études (justification du choix des études, positionnement par rapport à celles-ci) ; le rapport au travail en CPAS (justification du choix du travail en CPAS, point de vue réflexif sur les conditions de travail, détection d'éventuels conflits de valeurs...) ; l'identité professionnelle (reconnaissance, mission du travail social, caractéristiques du bon assistant social, identité professionnelle selon la grille d'analyse de M. Gaspar) ; les stratégies de réaction aux mécontentements.

Après cette présentation des données, nous procéderons à leur analyse et tenterons de retenir les éléments les plus intéressants révélés par l'enquête. Ensuite, une conclusion nous permettra d'aborder les possibilités d'aller plus loin et de formuler certaines recommandations que nous aurons pu retirer de ce travail.

Retour sur la constitution de l'échantillonnage

Nous avons pu constituer le panel souhaité grâce à la méthode prévue, mais cela ne s'est pas avéré facile. Nous avons donc dû faire une exception pour l'une des personnes. Nous n'avons en effet pas réussi à trouver un travailleur ayant effectué ses études à l'HENALLUX voici maximum cinq ans ; Nous avons donc interviewé, comme sixième personne, un professionnel ayant terminé ses études en 2013. Celui-ci travaille cependant depuis très récemment en CPAS après un parcours dans l'associatif, et peut donc apporter des informations pertinentes par rapport à notre cadre d'analyse.

Une autre personne différerait très légèrement de l'échantillonnage attendu. En effet, nous nous sommes rendu compte seulement au cours de l'interview que, même si elle répondait à l'ensemble

des conditions, elle exerçait depuis quelques semaines comme responsable de service, et n'était donc plus actuellement en contact avec le public. Nous avons cependant conservé son témoignage, car dans la mesure où le changement était très récent, et sachant qu'elle avait exercé dans le secteur voulu pendant trois ans, cette professionnelle était tout à fait en mesure de répondre aux questions de manière pertinente.

Enfin, je me suis assurée de ne pas choisir des personnes de qui j'aurais été trop proche afin d'éviter de possibles biais. Quatre des six personnes m'étaient totalement inconnues avant l'entretien, et je connaissais très vaguement les deux autres.

Retour sur les conditions des entretiens

Afin de tester les différentes modalités des entretiens, et en fonction des possibilités ou demandes des participants, trois interviews ont eu lieu en ligne, et trois en présentiel. Avec le recul, nous avons pu constater certains aspects positifs ou négatifs concernant les deux modalités. L'interview à distance est plus aisée à organiser et permet d'être très peu intrusif dans la vie des interviewés, mais la qualité d'écoute nous semble inférieure à celle des entretiens en direct. À chaque fois, nous nous sommes assurés que le timing ne pourrait stresser ni les interviewés ni moi-même, afin de libérer au mieux la parole. Dans le même objectif, mon attitude durant les entretiens se voulait celle d'une « écoute bienveillante active » consistant, tout en laissant au maximum l'interviewé s'exprimer le plus librement possible, à ne pas hésiter à rebondir afin de valoriser les réponses et de leur donner du crédit pour instaurer une relation de confiance et de proximité. Pour ce faire, j'ai pu me baser sur mes propres expériences en CPAS afin de témoigner de ma compréhension du vécu des personnes interrogées. Cette attitude a l'avantage de faire en sorte que la personne soit sécurisée pour exprimer son point de vue, mais doit être dosée avec vigilance afin de ne pas induire de réponses.

Dans le même objectif d'instaurer une relation de confiance et de recueillir la parole la plus libre possible, j'ai commencé chacun de mes entretiens en expliquant les conditions de confidentialité (prénom modifié, lieu de travail anonymisé et limité à quelques caractéristiques) avant d'entamer les questions.

Si nous avons été globalement fidèles au guide d'entretien préparé, nous nous sommes permis de changer l'ordre des sujets en fonction des thèmes abordés par les personnes.

L'ensemble des interviews ont été enregistrées et retranscrites afin d'être analysées. Une seule exception : en raison d'un problème technique, une interview n'a été enregistrée que partiellement, mais nous avons retranscrit le contenu des échanges juste après, et nous l'avons fait valider par l'intéressée.

Concernant les retranscriptions qui se trouvent dans l'analyse, elles correspondent en tout point aux propos des intéressés bien entendu. Cependant, dans un objectif de confort de lecture, certains propos ont été très légèrement reformulés pour correspondre davantage à un style écrit. Les propos originaux sont quant à eux présents dans les retranscriptions en annexe.

Anonymisation des données

Pour des raisons de déontologie, les prénoms ont été modifiés afin de garantir l'anonymat des personnes. Cette précaution risquant d'être insuffisante, spécialement dans les CPAS plus petits où le travailleur aurait pu être identifié, nous ne citerons pas les endroits de travail, mais nous nous permettrons de donner quelques indications à leur sujet, les CPAS n'étant pas égaux et les conditions de travail pouvant être différentes selon les caractéristiques de chaque CPAS (urbain/rural, Bruxelles/Wallonie, commune aisée ou précarisée...). Ceci nous permettra de rendre compte au mieux des propos recueillis tout en respectant l'anonymat des personnes.

Portrait des personnes interrogées

- Pour l'Institut Cardijn :
 1. Karina a 29 ans. Elle a été diplômée à l'Institut Cardijn en juin 2021. Elle a été engagée presque directement, en juillet 2021, dans un CPAS du Brabant wallon d'une commune assez aisée et plutôt rurale. Il s'agissait du premier emploi pour lequel elle postulait. Elle exerce en tant qu'assistante sociale de première ligne au sein du service social général, mais possède en plus la casquette de référente logement et énergie. Concernant son parcours, si sa volonté « d'aider les gens » était présente dès le départ, Karina a choisi ses études d'assistante sociale sur le tard : étant devenue mère assez jeune, elle n'avait dans un premier temps pas poursuivi ses études. Elle a elle-même bénéficié d'un revenu d'intégration sociale, et connaît donc l'expérience de bénéficiaire du revenu d'intégration sociale, ce qu'elle présente comme une force lui permettant de comprendre davantage le vécu des bénéficiaires ; elle a pu expérimenter les difficultés comme les

relations inégales avec les assistantes sociales et l'influence que celles-ci avaient sur sa situation, ainsi que l'aspect intrusif. Durant son parcours, elle a effectué un contrat de travail sous la mesure article 60, qu'elle a presté auprès d'un organisme de financement social. C'est ce qui lui a donné le « gout pour le social ». Quand elle a pu effectuer des études en tant que bénéficiaire d'allocations de chômage, après un bref passage par le marketing qui ne lui convenait pas, elle s'est donc orientée vers une formation d'assistante sociale afin de pouvoir recommencer à travailler dans le secteur social qui lui avait particulièrement plu. Karina se définit comme une assistante sociale « militante mais brimée ». Elle pose un regard critique sur le fonctionnement des CPAS en général, mais également celui dans lequel elle exerce actuellement. Elle souligne les difficultés qu'elle ressent, comme la charge de travail excessive nuisant à la qualité de son travail social. Karina se montre également critique envers l'activation, elle explique que « ceux qui sont dans autre chose, il vaut mieux les laisser cheminer ; forcer l'activation quand ça ne fait pas sens pour la personne, ça ne sert à rien ». Elle est également critique à propos du taux cohabitant qui, pour elle, ne devrait pas exister ; elle défend l'individualisation des droits. Elle explique par ailleurs qu'elle a l'impression que ses conditions de travail « étouffent » son côté militant et ne lui permettent pas de l'exprimer.

Karina se définit comme mal dans sa fonction. Elle explique que cela nuit à sa qualité de vie, qu'elle dort mal. Karina vit également une insécurité de l'emploi, étant actuellement en contrat à durée déterminée pour la deuxième fois ; elle explique que ces conditions, couplées à sa situation familiale et ses aspirations personnelles exigeant une situation professionnelle stable, sont difficiles à vivre. Elle ressent beaucoup de pression à satisfaire sa hiérarchie.

2. Maxime a 24 ans. Il a terminé ses études en juin 2020 à l'Institut Cardijn. Depuis, il exerce dans un CPAS du Brabant wallon urbain. Maxime travaille au service insertion. Il a su depuis la troisième secondaire qu'il ferait des études d'assistant social, motivé par le fait d'aider les gens et de prendre en compte les aspects sociaux. Il n'a eu aucune hésitation à entamer ces études, et en garde un très bon souvenir. Une fois son diplôme en poche, il a recherché du travail un peu dans toutes les directions, près de chez lui. Il n'avait ni réticence ni attrait particulier pour le CPAS. C'est donc un CPAS qui l'a engagé, tout près de chez lui, ce qu'il trouve confortable et qui lui permet d'harmoniser son équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce à quoi il attache de l'importance. Maxime se distingue par le fait que parmi les six personnes interrogées, il est celle qui se

sent vraiment le mieux dans sa fonction. Il évoque un travail gratifiant dans lequel il se sent utile, une relation harmonieuse avec sa hiérarchie et ses collègues, une relation saine avec les bénéficiaires, des victoires qui le rendent fier, la possibilité d'aménager son horaire comme il l'entend, une charge de travail qu'il estime tenable... Maxime avait également très bien vécu ses études, et se sentait tout à fait prêt en commençant à travailler, même s'il évoque bien sûr une légère appréhension qu'il estime normale. Les seules difficultés relatives à la fonction que Maxime évoque sont liées à l'influence du politique sur le travail en CPAS, mais il estime ne pas avoir de difficulté à passer outre ; il arrive à rester neutre dans les conflits qui peuvent avoir lieu en équipe et continue à trouver son compte. Même si tout se passe bien pour lui actuellement, Maxime sait qu'il ne fera pas sa carrière entière en CPAS, et envisage d'explorer d'autres milieux professionnels plus tard. Cependant, ce n'est actuellement pas sa priorité.

3. Diane a terminé ses études à l'Institut Cardijn en 2017 (elle n'a pas évoqué son âge). Originaire de Roumanie, elle a fait ses études en même temps qu'elle apprenait le français et découvrait le système social belge. Elle explique avoir choisi cette voie un peu par hasard, sur le conseil d'une personne de sa communauté religieuse lui ayant proposé de lui payer ses études pour qu'elle puisse avoir une situation stable en Belgique. Le fait d'aider les gens correspondait bien à ses convictions religieuses, mais elle a eu tout à apprendre, n'ayant pas du tout baigné dans la culture belge. Après ses études, elle a travaillé dans une ASBL qui lutte contre la pauvreté, puis dans deux services de guidance. Il s'agissait de contrats précaires. Elle a ensuite travaillé dans un grand CPAS bruxellois durant un an, et l'a quitté pour un autre CPAS bruxellois. Elle y travaille au service social général depuis un an.

Diane se méfiait des CPAS avant d'y travailler. Lors de ses études à Cardijn, elle a réalisé un TFE sur le sujet de l'aide contrainte et du PIIS, dans lequel elle était assez critique envers le fonctionnement des CPAS. Diane explique que son travail est difficile, elle met beaucoup d'éléments compliqués en exergue, comme l'agressivité de certains bénéficiaires ou les dysfonctionnements organisationnels engendrant une surcharge de travail et un travail social moins efficace, mais explique qu'elle s'en sort plus ou moins et parvient à y trouver son compte. Son regard sur les CPAS a changé d'une certaine manière depuis qu'elle y travaille, même si certains de ses aprioris ont été confirmés. Elle explique devoir régulièrement intervenir dans des discussions pour signaler à certains collègues des comportements problématiques et estime toujours que les droits des bénéficiaires sont bafoués, mais elle parvient à présent à comprendre pourquoi. Elle

explique qu'elle n'a pas le temps nécessaire, par exemple, pour informer les bénéficiaires de leurs droits. En revanche, sur le bénéfice de l'activation, elle a changé de regard et trouve que c'est vraiment important d'aider les gens à se mobiliser.

- Pour l'HENALLUX :

4. Marie a 26 ans. Elle est diplômée de l'HENALLUX depuis près de 5 ans. Elle travaille dans un CPAS bruxellois depuis 4 ans, au sein du service social général dans la cellule Jeunes (suivi des bénéficiaires de RIS âgés entre 18 et 25 ans). Depuis quelques mois, elle est responsable de l'équipe Jeunes à la suite d'une réorganisation du CPAS (précédemment il n'y avait pas de responsable de la cellule Jeunes). Marie dit que son travail « roulait bien ». Elle a un parcours plutôt harmonieux, une bonne relation avec sa hiérarchie et avec le conseil de l'action sociale. Elle est satisfaite du travail social qu'elle arrive à réaliser. Elle explique notamment avoir découvert avec cet emploi une passion pour la rédaction de rapports, ce qui lui manque à présent dans sa fonction de responsable. Elle déclare cependant qu'en raison des conséquences de la crise sanitaire, elle a ressenti pas mal de difficultés dues à la surcharge de travail, à l'augmentation des absences, au stress et à la pression ressentie... qui l'ont conduite à être elle-même en arrêt maladie pendant trois mois avant de changer de fonction. Cependant Marie déclare, avec le recul, préférer sa fonction précédente d'assistante sociale de première ligne à celle-ci, car elle trouve que la fonction de responsable ne la met en contact qu'avec les inconvénients, les difficultés et les insatisfactions. En fait, elle espérait, en acceptant cette fonction, obtenir une marge de manœuvre supplémentaire pour faire changer les choses ; elle se rend compte que ce n'est pas le cas, et que le côté « entre le marteau et l'enclume » est au moins aussi présent. Marie a entamé ses études d'assistante sociale directement après ses études secondaires, ce projet ayant déjà mûri pendant ce temps-là. C'est ce qu'elle appelle « son côté sauveur » qui l'a poussée à faire ces études d'assistante sociale. Elle a dû, pour les accomplir, affronter la déception d'une partie de sa famille qui aurait préféré pour elle un parcours universitaire, et a d'ailleurs entamé à l'issue de sa formation un master en sociologie qu'elle a arrêté assez rapidement car elle aspirait réellement à travailler comme assistante sociale. Elle porte un regard positif sur ces études, elle n'a jamais regretté de les avoir accomplies. Marie est actuellement à la recherche d'un autre travail, mais plutôt pour redevenir assistante sociale de première ligne et se rapprocher de son domicile ; elle ne remet donc pas en question le fait de travailler en CPAS. Marie explique avoir parfois du mal avec l'excès de « sévérité » de certains de ses collègues, mais être en mesure de faire un travail social qui lui convient.

Elle identifie comme facteur aidant la présence d'un conseiller politique qu'elle définit comme « très social et qui connaît bien les lois » et qui permet de fournir aux bénéficiaires un suivi social de qualité avec un peu de souplesse dans les prises de décisions.

5. Sophie a 26 ans. Elle est diplômée de l'HENALLUX depuis 2017. Elle a ensuite travaillé dans un petit CPAS rural du Brabant wallon jusqu'en 2020, et exerce à présent dans un autre CPAS de la province de Namur à mi-temps au service insertion, qu'elle complète avec un mi-temps au sein d'une crèche.

Sophie explique son choix d'études, depuis toujours, par une volonté de travailler dans le social et d'aider les personnes. Elle a bien aimé ses études, et déclare y avoir appris une forme de militance qu'elle a depuis conservée. Sophie décrit son travail dans le précédent CPAS comme extrêmement difficile et destructeur, en dissonance avec ses valeurs. Elle se trouvait régulièrement en situation de devoir défendre une ligne qu'elle considérait comme en dehors de la légalité et n'était pas du tout satisfaite de son travail, jusqu'à somatiser. Elle a finalement été licenciée, et a cherché à travailler dans un autre secteur que le CPAS. Elle a trouvé un mi-temps dans une crèche mais continue à travailler dans un CPAS à mi-temps. Elle explique retrouver du sens à la fonction grâce à ce deuxième CPAS qui lui permet de travailler plus conformément à ses valeurs et dans lequel elle se sent beaucoup mieux.

6. Baptiste a été diplômé de l'HENALLUX en 2013. Il a ensuite travaillé dans une agence immobilière sociale, mais le travail ne lui convenait pas car il estimait qu'une trop grande partie de sa fonction s'éloignait de l'aide sociale (suivi des expulsions et des impayés de loyer) ; il s'est donc réorienté vers un emploi d'éducateur. Il a ensuite réintégré le travail d'assistant social dans le secteur du logement, mais en ASBL. À présent, depuis quelques mois, il travaille en première ligne dans un CPAS de taille moyenne de la province de Namur. Au départ, il était très réticent à travailler en CPAS, identifiant cette fonction à un travail possédant une trop grande part de contrôle social (suite notamment à une expérience de stage en CPAS qui l'avait conforté dans cet a priori). Il a cependant fait le choix d'y revenir après une expérience qu'il estimait trop usante en ASBL, et ayant besoin d'avoir des conditions matérielles plus soutenables (moins de distance avec son domicile, un salaire plus élevé, un travail défini plus clairement et mieux organisé...). Baptiste explique également qu'il s'est senti en phase avec la vision du travail social telle qu'elle est défendue au CPAS dans lequel il est

engagé, qu'il ne doit pas exercer une forme de contrôle social avec laquelle il se sentirait mal à l'aise, et qu'il se sent en confiance avec sa hiérarchie, tant au niveau de l'administration que de la présidence. Cependant, il met en avant une pression et une surcharge de travail qui rendent son travail très compliqué, ainsi que des conditions matérielles pas forcément faciles (par exemple dues au fait qu'il partage son bureau avec un autre assistant social, ce qui rend les entretiens avec les bénéficiaires moins confortables). Il explique cependant être entendu par la direction, et voit que des choses sont mises en place pour tenter d'améliorer la situation, ce qui le rassure.

Études

Regard sur les études

Les raisons justifiant le choix des études sont assez diverses d'une situation à une autre. C'est un choix murement construit pour certains, presque un hasard pour d'autres, mais tous l'ancrent dans leur parcours de vie.

On peut identifier une typologie nous permettant de dégager assez distinctement deux types de parcours. D'une part, ceux dont le choix pourrait être plus « vocationnel », qui sont sûrs d'exercer un métier dans le social depuis très jeunes, pour qui le choix des études relevait plutôt de l'évidence ; d'autre part, ceux dont le choix est plutôt accidentel, venu plus tard, résultat d'une errance, d'un hasard ou d'un parcours de vie. Du côté de ceux dont le parcours était très clair – assistant social faisant l'objet d'un premier choix ancré dès l'adolescence –, on retrouve Marie, Maxime et Sophie. De l'autre côté, Karina, Diane et Baptiste.

Le point commun entre les six personnes interrogées est la volonté d'aider comme facteur déterminant dans le choix des études. La plupart cependant, avec le recul, prennent de la distance avec ce fait et expliquent avoir dû travailler sur ce qu'ils identifient comme « le syndrome du sauveur ».

Choix lié au parcours de vie, plutôt accidentel	
Diane	Originnaire de Roumanie, Diane est arrivée en Belgique sans parler le français. Elle a enchaîné des petits boulots mais, très vite, elle s'est rendu compte que ce n'était pas tenable à long terme. Orthodoxe, elle a rencontré une personne de sa communauté

	<p>religieuse qui lui a proposé de financer des études pour lui permettre de démarrer correctement dans sa vie. C'est cette personne qui lui a conseillé le métier d'assistant social, car il lui permettrait d'aider les gens, ce qui est conforme à ses croyances religieuses. Pour Diane, au départ c'était très flou, car cette profession ne correspond pas forcément à quelque chose qui existe en Roumanie, et elle s'est donc lancée un peu dans l'inconnu. C'est en accomplissant ses études qu'elle y a trouvé un sens et s'est vraiment approprié son identité professionnelle. Sans parler la langue au départ, elle a réussi ses études sans échec ; cela l'a aidée, en plus de sa formation professionnelle, à s'intégrer en Belgique.</p>
Baptiste	<p>Pour Baptiste, la formation d'assistant social est plus le résultat de ce que l'on pourrait appeler une errance : suite à son échec à un examen d'entrée pour une formation de caméraman, il a entamé des études de communication « <i>parce qu'à l'époque c'était un peu les études qu'on faisait si on n'avait pas d'idée</i> », études qu'il a rapidement abandonnées car elles ne lui convenaient pas vraiment. C'est après un test d'orientation effectué dans un service spécialisé qu'il a pu identifier cette piste de travail. Il avait plutôt l'idée de faire des études d'éducateur, mais s'est dirigé vers des études d'assistant social pour s'ouvrir plus de portes, les études d'assistant social permettant de travailler comme éducateur sans que la réciproque soit vraie. Comme facteur décisionnel pour le choix de ces études, il met en avant la volonté d'aider les gens, « <i>cette fibre de l'accompagnement des personnes et de vouloir régler les problèmes des gens</i> ». En outre, il explique ne pas être attiré du tout par les sciences, mathématiques, etc., et donc avoir cherché un cursus qui ne contenait aucune de ces matières. Il a également opté pour une structure plus petite que l'université, qui garde un côté plus humain, des petites classes, etc.</p>
Karina	<p>Karina a elle-même été bénéficiaire d'un revenu d'intégration sociale, ayant eu des enfants très jeunes et n'ayant dans un premier temps pas fait d'études. Dans ce cadre, elle a effectué un contrat article 60 au sein d'une organisation sociale. C'est cet élément qui l'a décidée à choisir des études d'assistante sociale à la suite de ce contrat, après un passage en marketing qui ne lui a pas convenu. Pour justifier son choix, elle explique vouloir un travail basé sur l'humain. Elle explique aussi avoir pris conscience, durant son parcours de bénéficiaire, de l'impact que la personnalité de l'assistant social avait sur la qualité de l'expérience vécue, ayant eu des assistantes sociales avec qui les choses s'étaient très bien passées, et d'autres avec lesquelles c'était plus difficile. Karina connaît également dans son entourage des personnes qui ont eu de très mauvaises</p>

	expériences en CPAS, et elle a voulu se servir de son expérience pour améliorer les choses.
Profil plutôt « vocationnel »	
Marie, Sophie et Maxime	Nous avons regroupé les trois parcours ici, tant ils sont similaires. Ces personnes ont toutes les trois opté pour des études d'assistant social directement à l'issue de leurs études secondaires, et ancrent leur choix dans l'adolescence en expliquant que cela correspondait à leur personnalité et à leurs aspirations. Elles disent avoir depuis toujours un grand attrait pour le social et une grande volonté d'aider les gens. Elles expliquent toutes trois n'avoir jamais regretté leur choix et disent qu'il a répondu à leurs attentes. Maxime s'était même orienté vers les sciences sociales déjà en secondaire. Tous trois présentent leur choix comme une évidence.

Regard sur la formation

La première chose à souligner, c'est que de manière générale, les six personnes interrogées ont toutes exprimé un sentiment très positif vis-à-vis de leur formation. Parmi les éléments avancés comme points positifs, nous pouvons lister les suivants :

- l'adéquation avec les aspirations des personnes intéressées ;
- la possibilité de progresser, de grandir, certains allant jusqu'à identifier la formation à « un outil de développement personnel » ;
- des outils intéressants et utiles ;
- l'atmosphère saine et positive, le côté familial et à taille humaine de la formation ;
- la transmission de valeurs.

Tous disent garder un bon souvenir de leur formation, et ne pas regretter de l'avoir faite, ce qui nous semble assez pertinent à relever étant donné notre question de départ.

Pour illustrer ce sentiment positif, nous pouvons par exemple citer le témoignage de Maxime : « *Je me suis directement retrouvé dans mon élément, c'étaient vraiment des cours qui me correspondaient, je voyais le lien qu'il y avait entre tous les cours, et avec le travail de terrain, puisque c'est quand même ça qui est le plus important pour moi. C'est vraiment une belle opportunité l'expérience de terrain qu'on peut acquérir grâce aux stages. Et les cours théoriques qu'on avait, je trouvais ça quand même très intéressant, et il n'y en a aucun qui m'a semblé ne pas être à sa place.* »

Certains ont relevé ce qu'ils identifient comme des points faibles, mais ils sont moins unanimes. Ces éléments concernent des lacunes et un manque d'informations spécifiques, notamment un manque d'outils pour travailler avec « *des publics difficiles* » comme les personnes souffrant d'assuétudes ou de problèmes de santé mentale (relevé par Karina, Sophie, Diane). La gestion de l'agressivité des bénéficiaires est aussi quelque chose qui est vécu comme faisant défaut.

L'adéquation avec la réalité de terrain, si elle est présentée comme positive, pourrait, selon certains, être plus poussée. Karina identifie par exemple un manque de supervision collective qui permettrait de prendre du recul par rapport aux réalités de terrain, tout en reconnaissant qu'il s'agit peut-être simplement de cours pas suffisamment pris au sérieux et dans lesquels elle ne s'est pas toujours investie, ce qu'elle regrette à présent.

Sophie, elle, estime qu'elle n'a pas été assez préparée à devoir s'affirmer, à devoir faire valoir les droits des personnes dans un environnement hostile, et dit ne pas avoir été suffisamment armée pour faire face à ces conditions de travail difficiles.

Le malaise parfois ressenti est assez bien défini, nous semble-t-il, par Karina : « *J'ai adoré mes études d'assistante sociale. Tous les cours étaient vraiment intéressants. Cependant, j'ai parfois l'impression qu'on m'a vendu un métier qui ne correspond pas à la réalité.* »

Rapport au travail en CPAS

Représentation du travail en CPAS au moment de l'engagement, choix du travail en CPAS

Ce qui est à souligner, car il s'agit d'une constante qui rassemble l'ensemble des interviewés, c'est le caractère hasardeux ou accidentel du choix du travail en CPAS. Aucun de nos interlocuteurs n'a déclaré avoir choisi ce secteur, tous ont l'air de s'y être retrouvés soit par hasard, soit un peu malgré eux. Marie par exemple, illustre bien cet état d'esprit : « *Je crois que 90 % des étudiants qui font AS disent : jamais en CPAS. Et nos profs disaient : vous dites tous que vous ne voulez pas aller en CPAS, 80 % d'entre vous iront en CPAS. Moi j'étais parmi les gens qui disaient non, jamais en CPAS, plutôt mourir que d'y aller. Mais je postulais vraiment un peu comme ça plic-ploc. Je n'ai pas fait une recherche intensive d'emploi. Il se trouve qu'à ce moment-là il y avait cette offre pour le CPAS de [X]. Et donc j'ai postulé un peu par hasard en me disant pourquoi pas. Et le hasard a*

fait que j'ai été sélectionnée pour faire l'examen écrit, qu'après l'examen écrit j'ai été sélectionnée pour l'oral, et après l'oral ils m'ont proposé un CDI directement, donc j'ai dit allez, pourquoi pas, je vais tenter l'expérience et puis après on verra. »

Les autres parcours font écho à ce témoignage.

Diane avait une image très négative des CPAS, elle a même consacré son travail de fin d'étude à ce sujet, en mettant en avant les PIIS, l'aide contrainte et les aspects négatifs de l'activation. Elle ne voulait pas travailler en CPAS, et avait comme retour uniquement ceux de bénéficiaires insatisfaits. Voir des gens souffrir d'injustices dues à des mauvaises décisions de ce CPAS, voir des personnes dont les droits sont bafoués par le CPAS, avoir l'impression que celui-ci broie encore plus les personnes déjà fragilisées... À la suite de la crise sanitaire, cependant, elle n'a plus retrouvé de travail, et a donc fini par postuler dans des CPAS un peu par dépit, en se disant que c'était quand même mieux que d'être au chômage, et que ça lui permettrait de comprendre les choses de l'intérieur.

Baptiste, lui, explique qu'il ne voulait pas travailler pour un CPAS afin d'éviter les tâches de contrôle. Mais il ajoute qu'il s'est rendu compte qu'au CPAS dans lequel il avait été engagé, la manière dont cet aspect était réalisé lui convenait. C'est seulement après un long parcours de près de huit ans qu'il a accepté de travailler en CPAS, n'ayant précédemment pas trouvé de conditions de travail qui lui convenaient.

Pour Maxime, c'est la volonté de travailler rapidement, et près de chez lui, qui lui a fait accepter le premier emploi qui s'est présenté. Diplômé en juin, il a pu commencer à travailler dès aout. Sur l'image qu'il a du CPAS, il est un peu plus nuancé que d'autres, mais explique quand même avoir eu une certaine appréhension, ayant l'image de grosses structures assez politisées. Il explique cependant que s'il avait effectivement entendu des choses négatives, il n'avait lui-même pas vraiment d'apriori car c'est un secteur qu'il ne connaissait absolument pas.

C'est également l'opportunité de travailler rapidement, ce qui était nécessaire au vu de sa situation familiale, qui a convaincu Karina de postuler pour le premier emploi qu'une connaissance lui avait conseillé, et pour lequel elle a été engagée directement. C'est également non sans appréhension qu'elle a accepté cet emploi, en espérant pouvoir obtenir une marge de manœuvre suffisante pour faire changer les choses.

Pour Sophie, c'était une question de confort et de continuité, car elle avait déjà effectué ses stages en CPAS et a été engagée dans celui où elle avait effectué son stage de troisième. Elle explique que c'était facile, puisqu'elle connaissait déjà la structure, mais que sinon, cela n'aurait pas été son premier choix.

On peut donc constater que l'identité professionnelle de travailleur social en CPAS, en tout cas au départ, est très peu présente.

Depuis leur engagement, si tout n'a pas été remis en question, le jugement de nos interviewés est souvent plus nuancé, ou en tout cas expliqué. Pour reprendre le témoignage de Marie : « *Au final, j'y suis restée. Parce qu'aussi la réalité qui est décrite à l'école et le terrain, ce n'est pas du tout la même chose. Et [...] les collègues qui arrivent, qui sortent de l'école, le CPAS est hyper diabolisé, alors que dans la réalité, les CPAS font comme ils peuvent avec les moyens qu'ils ont. Et il y a plein d'initiatives qui sont faites où les assistants sociaux font vraiment du mieux qu'ils peuvent.* »

Karina, elle, explique ne pas avoir changé d'avis sur le fait qu'on bafouait le droit des personnes, mais peut à présent l'expliquer par les conditions et le rythme de travail qui ne permettent pas, par exemple, d'informer les personnes sur leurs droits. En revanche, elle explique avoir changé d'avis à propos de l'activation. Elle estime que pour beaucoup de personnes, ce n'est pas vraiment une solution que de rester à la maison sans rien faire avec de l'argent qui tombe tous les mois, que même pour leur bien-être, ça ne va pas, et elle se sent beaucoup plus à l'aise avec ce rôle à présent.

Rapport à la fonction

Les tensions ressenties et leur impact sur la souffrance au travail

Au cours des entretiens, plusieurs facteurs de tension ont été listés. Ils correspondent globalement à ceux qui ont été développés dans le cadre théorique, avec bien sûr quelques nuances et spécificités. Nous avons listé ici ce qui est revenu régulièrement.

Rythme de travail - Conditions de travail

L'aspect particulier de la NGP n'est pas abordé en tant que tel, mais on retrouve beaucoup de plaintes concernant les conditions de travail, spécialement au niveau de la surcharge de travail et du manque de temps. Les conditions matérielles sont également parfois pointées du doigt. Baptiste, par exemple, doit partager son bureau de permanence ; il explique que cette situation est vraiment compliquée pour recevoir les personnes et qu'elle pose problème quant à la confidentialité.

Le nombre de dossiers et la charge de travail sont dénoncés par la plupart des personnes interrogées. Il est intéressant de constater que ce qui est mis en avant, c'est davantage l'impact de cette charge de travail sur les bénéficiaires et sur la qualité de travail que la charge en tant que telle. Diane, par exemple, le relève : *« Moi-même, en tant que professionnelle, je n'entends pas toujours les gens parce que je n'ai pas le temps, franchement. Il faut que ça travaille à la chaîne et tout ça. Je n'ai pas le temps de leur dire ce à quoi ils ont droit, de les aider à effectuer leurs démarches... C'est un service où on traite les situations en urgence, ça doit passer en comité et tout ça, on n'a pas le temps de s'attarder sur les petits droits qu'on peut encore ouvrir et tout ça. On n'a droit qu'à 15 minutes par entretien, ça n'est pas possible de faire autre chose que les urgences. »*

Karina est dans un CPAS plus petit et vit d'autres conditions de travail, mais ressent cependant la même frustration. Elle explique aussi ne pas avoir le temps d'effectuer ses tâches comme elle le voudrait et d'investir la relation professionnelle.

Baptiste, quant à lui, met en avant la charge de travail excessive, les contraintes administratives l'empêchant d'exercer un travail social tel qu'il le conçoit et comme il avait l'occasion de le faire précédemment au sein de son ASBL. Il explique qu'actuellement, cette situation ne provoque plus de stress chez lui, mais de l'abattement, ce qu'il trouve paradoxal étant donné que l'excès de travail, c'est son constat, le rend en fait moins efficace et entraîne des périodes d'abattement au cours desquelles il n'arrive plus à rien faire.

Même Maxime, qui est le plus positif à propos de son travail et qui déclare qu'au service d'insertion, il arrive à s'en sortir et à organiser son travail correctement, explique qu'il se rend compte que ses collègues, au service général, sont dans une situation plus difficile.

Il est à signaler que les conditions de travail semblent vraiment différentes d'un endroit à

l'autre. Par rapport à la durée d'entretien par exemple, on passe parfois de quinze minutes à plus d'une heure. Au niveau du nombre de suivis également, c'est très différent d'une personne à l'autre ; toutefois, à part Maxime, tous soulignent un excès de travail et une pression ne leur permettant de traiter que les urgences.

Sophie, qui a changé de CPAS, illustre bien cette différence entre l'un et l'autre : « *Avant j'en avais beaucoup plus. C'était beaucoup plus soutenu, parce que petit CPAS, donc amenés à faire plein de choses et à ne pas rester dans ses missions principales. J'étais amenée parfois à gérer l'accueil, à aider par exemple une collègue dans un autre service, etc. La charge de travail était conséquente, je n'arrivais pas vraiment à respecter mon horaire fixé. Ici, il y a plus un cadre, c'est un peu plus grand aussi, donc chacun a bien ses tâches définies et son service aussi bien défini. Donc c'est bien différent...* »

Les échéances à respecter sont également vues de manière récurrente comme sources de stress.

On peut donc bien confirmer la tension entre l'idéal professionnel et les règles organisationnelles, qui se confirme chez une grande partie des assistants sociaux interrogés.

Conflits de valeurs

On retrouve des indications de conflits de valeurs chez certains interviewés, mais pas chez tous. Ceux-ci semblent très différents d'un CPAS à un autre.

Karina, Marie et Diane font toutes les trois état des difficultés de positionnement par rapport à certains de leurs collègues, et disent ne pas toujours se sentir en accord, être parfois témoins de comportements teintés de jugement de la part soit de leurs collègues soit de la hiérarchie.

C'est Karina qui se sent le plus en dissonance par rapport à ses valeurs, que ce soit vis-à-vis de l'activation, du taux cohabitant ou des revenus ne permettant pas de sortir de la pauvreté.

Quant à Marie, à part les comportements de certains de ses collègues, elle se sent globalement en accord avec les valeurs de son institution.

C'est aussi le cas de Maxime : « *Pour l'instant, je suis très bien avec mes valeurs, je suis très*

bien avec le travail que je fournis, et le travail que je fais au quotidien. Donc pour le moment, en tout cas, j'ai cet équilibre. »

Pour Sophie, cette dissonance était vraiment présente dans le précédent CPAS au sein duquel elle travaillait : elle identifie ce qui lui posait problème comme le racisme, le non-respect des lois, des directives imposées contraires à son éthique de travailleuse sociale, et la difficulté de transmettre des décisions avec lesquelles elle n'était pas en accord. Elle explique ne plus vivre du tout avec ce type de difficultés actuellement.

Baptiste également, au niveau des valeurs de l'institution, se sent plutôt bien. Il explique que la philosophie de l'institution lui convient car on ne lui demande pas trop de contrôle. Il prend l'exemple des visites à domicile, au cours desquelles il ne doit pas « *compter les brosses à dents* » mais qu'il peut plutôt utiliser, entre autres, pour vérifier que la personne réside dans de bonnes conditions.

On constate donc qu'il ne s'agit pas d'une difficulté globale, mais présente uniquement chez certaines personnes.

Rapports et représentations des relations au monde politique

Ce type de tension n'avait pas été traité dans le cadre théorique, mais nous avons décidé de l'aborder quand même car il est revenu plusieurs fois dans les sources de tensions ressenties.

Karina, par exemple, explique : « *Parfois, j'ai l'impression qu'on est plus utilisés comme une vitrine de politique locale.* »

C'est également le seul point négatif évoqué par Maxime, même s'il explique réussir à s'en accommoder en ne s'en mêlant pas trop. Il a vécu très récemment un changement de présidence, et a vu l'impact que cela pouvait avoir. Il explique que si lui ne s'en sent pas très affecté, c'est quelque chose qui lui pose problème et qui cause des tensions dans l'équipe.

Cet aspect varie cependant d'une situation à une autre, en fonction des politiques défendues par les conseillers/présidents. Marie, elle, considère ainsi que c'est plutôt un avantage au sein de son CPAS : « *On a un conseiller qui est très engagé, et du coup, il nous pousse à être le plus social possible, c'est vraiment un appui.* »

Quant à Baptiste, qui a fréquenté deux CPAS différents (lors de son stage et maintenant dans le cadre de son emploi), il met en évidence une grande différence entre les deux situations : la politisation du premier CPAS amenait pas mal d'injustices et d'inéquités, ce qu'il ne retrouve plus du tout actuellement.

Sophie explique que même dans son CPAS actuel, où elle se sent mieux et où elle ne vit plus de situation abusive avec le président, elle ressent une pression qui la gêne : *« Je pense qu'il y aura toujours ce côté qu'en politique ou autre, il y a des décisions. Par exemple, je pense aux PST, où il y a des choses qui sont imposées. Parfois c'est déconcertant quand il y a des gros projets qui vont se mettre en place, mais qu'on n'a pas été concertés avant au préalable. »*

Souffrance au travail

La souffrance au travail n'est pas présente partout de la même manière, bien qu'elle soit dénoncée par une partie conséquente des personnes interrogées. Elle est particulièrement criante chez Karina qui indique une dégradation substantielle de sa qualité de vie, décrivant un impact sur son bien-être, la qualité de sa vie familiale et privée, sa santé physique... *« Je suis épuisée, je dors mal, je me sens stressée tout le temps. Ma qualité de vie s'en ressent. Je ne parviens pas à décrocher quand je suis à la maison. » « Quand je suis au travail, ça va, je parviens à y voir du positif, mais quand je suis une semaine en congé, c'est vraiment dur de revenir. »* Cette souffrance est tellement présente qu'elle n' imagine pas continuer très longtemps dans sa fonction ; elle explique qu'elle se sent déjà usée, après moins d'un an d'emploi, et fatiguée par sa fonction. Elle décrit son mal-être comme lié à la fois aux conditions de travail, à la charge de travail trop importante, aux difficultés d'organisation du service (ayant repris un secteur marqué par de nombreux changements d'assistant social, elle doit parfois assumer une situation difficile qui n'est pas de son ressort et essayer l'agressivité des personnes), mais aussi à la difficulté de n'avoir pas suffisamment de ressources pour accompagner certains types de publics (difficultés de santé mentale, assuétudes, agressivité...) ou encore à ses relations tendues avec la hiérarchie, qu'elle estime perpétuellement insatisfaite et en demandant trop. Enfin, la dernière raison à laquelle Karina attribue ses difficultés est le conflit de valeurs avec l'institution et le fonctionnement des CPAS en général (elle explique être bien consciente qu'il ne s'agit pas d'un problème de son CPAS en particulier) vis-à-vis de la politique d'activation.

Sophie décrit les mêmes conséquences sur sa qualité de vie lors de son précédent emploi :

« À chaque fois, j'y allais la boule au ventre, en vomissant parfois en arrivant, en me mettant dans des états d'angoisse extrêmes. Pas savoir non plus aligner deux mots, que je fonde en larmes... » Elle explique que cette situation a eu des conséquences jusque sur sa vie de couple (« car il n'est pas facile de vivre avec quelqu'un qui va mal ») et sur ses projets familiaux, remettant en question ses projets de fonder une famille par exemple. Ce qui est intéressant à signaler, c'est que, alors qu'elle exerce actuellement une fonction similaire dans un CPAS relativement comparable, ces signes de souffrance ont disparu.

À l'autre extrémité se trouve Maxime qui, même s'il fait bien sûr état de quelques difficultés, se sent bien dans sa fonction, et est plutôt satisfait de ses conditions de travail, expliquant être content de s'y rendre : « Mon travail, j'y vais tous les jours en me disant : j'aime ce que je fais. Et finalement, moi personnellement, je n'ai pas l'impression d'aller au travail, puisque [...] ce qui m'anime entre guillemets, c'est vraiment le social. Donc, tous les jours, j'y vais vraiment de bonne humeur. »

Baptiste, lui, fraîchement engagé, explique y trouver son compte d'une certaine manière par rapport aux conditions matérielles qui sont plus acceptables que dans son précédent emploi. Il déclare cependant qu'il n'apprécie pas vraiment son travail, et que celui-ci ne lui procure pas toujours de la satisfaction.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces différences. La capacité individuelle d'adaptation semble jouer un rôle. Maxime et Marie, qui disent le plus se sentir bien dans leur fonction et semblent évoluer harmonieusement, évoquent tous les deux une faculté d'organisation et un attrait pour les matières administratives, la rédaction... Le type de structure et son impact sur la quantité de travail semblent également jouer un rôle.

Nous pensons cependant que ces éléments ne peuvent pas être les seuls motifs d'explication au regard, entre autres, du parcours de Sophie qui, ayant travaillé dans deux structures tout à fait comparables par la taille, n'a pas du tout développé les mêmes symptômes aux deux endroits. Elle évoque, comme facteurs pouvant expliquer sa différence de perception entre ses deux lieux de travail, d'une part la charge de travail, plus importante d'un côté que de l'autre, et d'autre part les valeurs de l'institution, avec lesquelles elle est plus ou moins à l'aise, mais aussi ce qu'elle identifie comme des dysfonctionnements assez tangibles de la hiérarchie, parlant de manque d'écoute voire de ce qu'elle qualifie de harcèlement.

Une autre piste à creuser serait la possible existence d'une différence entre la fonction d'assistant social de première ligne et des services annexes (agent d'insertion, service jeunes...) étant donné que les assistants sociaux de première ligne témoignent de plus de difficultés que les autres. Même si bien entendu notre échantillon n'est pas suffisamment important pour pouvoir tirer de conclusions, la piste semble cependant plausible.

Ce qui nous paraît assez déterminant, par ailleurs, c'est l'impression, pour les intervenants, d'être entendus dans leurs difficultés et d'être considérés. Ceci constitue l'un des éléments principaux évoqués par Sophie et Diane dans leurs explications sur l'impact du cadre de travail sur leur bien-être.

Regard sur le sens trouvé au travail, sur les points positifs liés à la fonction

Malgré les difficultés évoquées par la plupart de nos interviewés, on peut remarquer un sens trouvé au travail, et une explication de son importance. Les personnes interrogées mettent régulièrement en avant plusieurs points positifs. Parmi ceux-ci, l'autonomie est citée de manière récurrente. Maxime, par exemple, évoque comme quelque chose de positif son autonomie de travail ainsi que la possibilité qu'il a de gérer ses entretiens et son temps de travail comme il l'entend.

Karina, qui était pourtant celle qui exprimait le plus sa souffrance au travail, va dans le même sens : « *Quand je ferme la porte de mes entretiens c'est moi qui gère, j'arrive à trouver une autonomie dans ma relation d'aide avec les usagers, c'est ça qui me permet de tenir.* » « *Le PIIS je peux y voir du positif, même si pour moi c'est inutile, ça me permet de prendre une deuxième heure de rendez-vous avec la personne.* »

On peut donc constater que l'identité professionnelle et le positionnement en tant que tel, sont vraiment une source de consonance et permettent de trouver un sens à la fonction.

Parmi les autres points positifs soulignés par nos interviewés, on trouve parfois des conditions plus contingentes et matérielles, comme souligné par Maxime qui cite la proximité de son emploi lui permettant de mieux équilibrer sa vie privée et sa vie professionnelle, ou Baptiste qui met également cet aspect en avant, ainsi que des conditions financières plutôt intéressantes comparées à d'autres secteurs.

La polyvalence du travail ainsi que sa diversité sont aussi souvent signalées comme positives, ainsi que la formation générale que cette expérience donne.

Rapport à la hiérarchie et aux collègues

Pour Karina, les relations avec la hiérarchie et les collègues sont assez compliquées. Elle voit certains bons côtés et souligne des points forts, mais se sent insécurisée dans sa relation avec la hiérarchie, et pas toujours en confiance. Elle explique se sentir souvent isolée.

Cet aspect est également mis en avant par Sophie. Dans son précédent CPAS, elle a vécu des épisodes qu'on pourrait qualifier de harcèlement moral (humiliation en public, remarques déplacées comme « *Je ne t'aime pas, j'aurais vraiment voulu que le conseil ne t'engage pas mais je n'ai pas été suivie* » de la part de la présidente, etc.), et elle décrit une ambiance particulièrement toxique. À présent, elle se trouve dans de meilleures conditions, mais elle pointe quand même ses relations avec les collègues et son intégration dans l'équipe comme étant l'aspect plus difficile de son métier.

Maxime, lui, explique être réservé de nature et s'implique donc peu vis-à-vis de ses collègues, mais il entretient un bon rapport avec sa hiérarchie.

Rapport à l'État social actif

Pour aborder cette thématique, nous avons évoqué principalement le PIIS et l'activation des personnes.

Karina le vit avec difficulté : « *Pour moi, le PIIS, c'est de la paperasse inutile. Ceux qui veulent se responsabiliser n'ont pas besoin d'un contrat pour le faire ; les autres, ceux qui ne sont pas prêts actuellement, ça ne sert à rien qu'à les culpabiliser.* »

Mais cet aspect est vraiment à nuancer, car même Karina, qui est la plus critique et qui exprime son désaccord avec les politiques d'activation, explique y voir malgré tout du positif. Elle dit pouvoir l'utiliser comme un outil, et estime qu'il lui permet de consacrer plus de temps aux personnes, et d'individualiser sa relation avec elles.

Maxime, lui, est très positif : « *C'est vrai qu'au niveau du service insertion, on fonctionne beaucoup avec les PIIS, évidemment, puisque c'est vraiment un outil qui permet de suivre*

l'accompagnement qu'on a avec nos bénéficiaires, et qui permet de mettre vraiment étape par étape tout ce qu'on va faire. » Il précise qu'il y a lieu d'être vigilant pour ne pas trop se focaliser sur cet outil, ou en tout cas d'être attentif à d'autres aspects et de pouvoir le faire évoluer, mais il utilise vraiment le PIIS comme un outil permettant d'accompagner efficacement les personnes et de les aider à avancer. Il insiste sur l'importance d'individualiser le processus, de s'adapter aux difficultés des personnes, mais considère la politique d'activation comme un outil à leur service.

Sophie constate une très grande différence dans la manière dont le PIIS est appliqué selon le CPAS où l'on se trouve, et estime qu'il peut donc être un outil efficace ou non : *« Avec le recul, j'ai l'impression que ça dépend aussi des moyens qu'on a. Quand j'entends moyens, c'est en termes de personnel, en termes de subsides ou de budget plutôt, parce que je me rends compte que dans mon précédent CPAS, on faisait ce qu'il fallait, on faisait un PIIS pour faire le PIIS, on contrôlait de temps en temps. On n'utilisait pas ça à bon escient. Mais quand il est vraiment bien fait, ou quand on a vraiment un travail d'insertion avec des personnes, tant sociale que professionnelle, on peut arriver à beaucoup de choses. Ma vision sur l'insertion a tout à fait changé [depuis son changement de CPAS] parce qu'on a un service insertion socio-professionnelle, on a un service insertion sociale où là il y a des activités, etc. Et donc les personnes, elles arrivent vraiment avec leurs besoins, leurs attentes, et en fonction on adapte aussi le service, on réoriente bien les personnes, et donc c'est vraiment un PIIS individualisé. Et on les active parce qu'ils en ont d'abord besoin. S'il y a d'abord besoin de faire une pause, ou d'aller voir un praticien, et d'aller en même temps juste à des ateliers pour retrouver juste un rythme, tout simplement. On s'adapte. »*

On peut donc ici nuancer l'impact de l'État social actif sur la souffrance des assistants sociaux. Celui-ci n'est en tout cas pas clairement identifié ni ressenti par toutes les personnes interrogées.

Construction de l'identité professionnelle

Regard des interviewés sur le rôle

Finalité

Si on interroge les assistants sociaux sur la finalité de leur fonction, on obtient des réponses congruentes, mais avec plusieurs nuances. Pour Karina Marie et Diane, c'est le vocable de « dignité

humaine » qui est central pour expliquer la finalité des assistants sociaux. Karina l'exprime comme suit : « *La mission de l'assistant social, c'est de permettre aux personnes de mener une vie conforme à la dignité humaine, mais il faut bien reconnaître qu'on n'y est pas.* » On peut constater, si l'on se réfère à notre cadre théorique, que c'est le vocable repris également par le référentiel de formation. À cela, l'émancipation est ajoutée par Marie.

Pour Maxime, c'est l'accompagnement, la remobilisation, qui est au centre de sa finalité.

Sophie, elle, situe plutôt la finalité du travailleur social dans la défense de l'utilisateur : « *Pour moi, il a un rôle en tant que défenseur des droits par rapport au conseil, à la hiérarchie, au niveau du pouvoir décisionnel. Et ce rôle d'accompagnateur, d'enquêteur, est d'analyser tous les besoins des personnes.* »

Compétences

Pour identifier la représentation des compétences de l'assistant social auprès des personnes que nous avons interviewées, nous avons sondé ce qu'était pour elles « un bon assistant social en CPAS ».

Karina et Sophie mettent particulièrement en avant l'aspect militant (alors que Karina décrit cet aspect comme « étouffé » dans son institution, tout comme Sophie dans son institution précédente). On peut l'illustrer comme suit avec le témoignage de Karina : « *Un bon assistant social, c'est un assistant social militant qui arrive à faire ressortir les situations d'injustice. C'est aussi quelqu'un d'empathique, qui arrive à se mettre à la place des gens. Même si on n'arrivera jamais à comprendre exactement, il faut pouvoir prendre du recul, par exemple quand on travaille avec une personne en situation de violence conjugale, ça peut être frustrant. C'est quelqu'un qui peut amener les choses quand il faut les dire, je pense. Pas quelqu'un qui va se plier [...]. Mais ce n'est pas quelqu'un qui va militer et être contre tout le monde. Il faut choisir ses combats puisqu'on ne sait pas tous les mener. Je pense qu'à partir du moment où il y a injustice, ça c'est un combat valable, qui touche à la dignité de la personne.* »

Les qualités d'écoute, d'empathie, ressortent également régulièrement, que ce soit chez Maxime ou Sophie par exemple. Ici chez Maxime : « *Pour moi, ce qui est vraiment important, c'est d'abord l'écoute. L'écoute qui est vraiment primordiale surtout avec le public que nous avons. Donc les personnes assez démunies, les personnes qui sont fragilisées et isolées, l'écoute c'est*

vraiment la principale des choses qu'il faut avoir. [...] Il faut aussi pouvoir comprendre la personne, la comprendre dans son environnement. Pouvoir l'orienter aussi, ça c'est très important, l'orienter vers les personnes qui pourraient l'aider. Je pense que l'empathie fait aussi partie intégrante de notre travail. »

Autorité

La relation avec les usagers semble assez paradoxale : autant l'ensemble des personnes interrogées ont très clairement souligné leur souci de l'humain et de l'utilisateur, leur envie de faire un métier basé sur le relationnel, autant dans la réalité, il est parfois compliqué d'arriver à son idéal.

Karina explique qu'à cause d'un turn-over excessif, il arrive que certains bénéficiaires aient été suivis par un grand nombre d'assistants sociaux différents, et elle se voit reprocher des faits qui se sont passés avant son arrivée. Elle en conclut : *« C'est vraiment difficile, dans ces conditions, de tisser une relation de confiance. »*

Maxime, lui, se sent bien dans sa relation avec les bénéficiaires. C'est par la relation avec les bénéficiaires qu'il définit la notion d'assistant social, et c'est ce qu'il essaie de mettre le plus en avant dans son travail en CPAS : *« [...] les personnes qui viennent au CPAS traversent des périodes assez difficiles. Parfois, ce sont des personnes très isolées, qui n'ont personne dans leur quotidien, et je me dis : si moi je peux être justement cette personne-là qu'ils voient, que ce soit toutes les semaines, toutes les deux semaines en fonction de la problématique, j'ai réussi mon travail dans un sens. »* Dans le service insertion dans lequel il travaille, c'est en aidant les bénéficiaires à se remettre dans le système qu'il trouve sa satisfaction.

Au sujet de sa relation avec les usagers, Maxime ajoute ceci, qui semble intéressant : *« C'est vrai que les assistants sociaux ont parfois une appréhension sur le secteur des CPAS, mais cette appréhension est encore plus grande de la part des personnes de la vie de tous les jours. »* Il explique que beaucoup de bénéficiaires se sentent honteux de venir demander de l'aide au CPAS, et qu'il doit les rassurer et leur expliquer que le CPAS est avant tout une aide pour surmonter les difficultés. Il voit son travail principalement comme un soutien et une écoute aux personnes, et non pas comme une machine à octroyer des revenus d'intégration : *« Moi ce n'est pas du tout une vision comme ça que je veux instaurer entre moi et mes bénéficiaires. C'est vraiment leur faire comprendre que moi je suis là pour eux. »*

Sophie voit sa relation avec les bénéficiaires comme un chemin : « *C'est linéaire, dans le sens où on avance ensemble. On fait un pas ensemble, on recule ensemble, on se réajuste ensemble.* » Elle estime que l'assistant social doit pouvoir être à l'écoute et se réajuster au besoin. Elle essaie de créer une relation de confiance avec les bénéficiaires dès le début, et s'adapte à leur rythme et à leurs besoins.

Marie, elle, essaie d'instaurer une relation d'égal à égal avec ses bénéficiaires. Même si elle se rend compte que ce n'est pas possible structurellement, elle fait de son mieux pour gommer les décalages.

Diane, quant à elle, éprouve beaucoup de difficultés à gérer l'agressivité des bénéficiaires. C'est, dans une moindre mesure, aussi éprouvé par Baptiste qui explique que tisser une relation de confiance est difficile car, au moment où une décision ne convenant pas au bénéficiaire est prise, l'agressivité entre vite en jeu.

Statut

Quand on lui pose la question de la reconnaissance, Karina évoque sa relation avec les bénéficiaires : « *Avec certains usagers, on est reconnu, mais tout n'est pas parfait. Ce qui est difficile, c'est de recevoir de l'agressivité pour des choses dont on n'est pas responsable, par exemple quand les personnes n'ont pas bénéficié d'accompagnement social à cause du turn-over précédemment.* »

Maxime, lui, explique que sa reconnaissance se situe parfois dans ses victoires, comme une dame qu'il a accompagnée de manière très intensive et qui a finalement retrouvé un emploi, mais aussi dans la manière dont sa hiérarchie est satisfaite de lui, dans la façon dont il parvient à gérer son travail sans se sentir dépassé... Pour Baptiste et Marie, ce sont les conditions matérielles de travail, le salaire, les avantages en nature, les lettres du comité remerciant les assistants sociaux pour le travail effectué, etc., qui sont vus comme de la reconnaissance.

Identité professionnelle selon le cadre théorique de M. Gaspar

Karina possède les référentiels de l'assistant social militant. Pour elle, un bon assistant social est un assistant social engagé, son travail c'est de pouvoir convaincre le conseil de modifier ses politiques sociales. Elle cite la suppression du taux cohabitant comme l'un des changements qu'elle

souhaiterait obtenir dans ses conditions de travail. Elle précise cependant quelque chose de très intéressant à ce sujet : « *J'ai l'impression de changer, j'ai l'impression de ne pas avoir l'espace pour être militante comme je le voudrais, et de me réfugier dans d'autres choses.* »

Pour Maxime, c'est moins clair, ses propos n'évoquent pas vraiment le référentiel d'un des trois champs. Il ne parle pas spécialement de militance, et son implication dans son travail, sa manière de se dépasser, etc. ne le rendent pas forcément proche de l'assistant social normatif, même s'il semble tout à fait intégrer les contraintes de sa fonction et s'épanouir dans ce cadre, ce qui donnerait des indices en ce sens. Il est peut-être un peu plus proche de l'assistant social clinique dans sa manière de gérer chaque entretien individuellement, mais sans pour autant présenter tous les aspects liés à ce champ. Un autre élément qui nous ferait pencher pour l'assistant social clinique, c'est son sens de l'écoute, et l'importance qu'il met à considérer les personnes dans leur individualité, l'énergie qu'il consacre à les remobiliser individuellement, à leur redonner confiance...

Sophie possède également le référentiel de l'assistant militant, parle de l'assistant social comme d'un défenseur des droits, de sa mission comme de mettre en exergue les difficultés ressenties, etc.

C'est aussi le référentiel qui est le plus présent chez Diane.

Baptiste, au stade où il en est de son parcours, penche plutôt pour l'assistant social normatif, par la distance qu'il semble prendre vis-à-vis de sa fonction, l'importance qu'il attribue aux conditions matérielles, etc. Il explique que c'est entre autres lié à un burn-out dont il a été victime au sein de son emploi précédent, qui lui a fait prendre du recul pour se préserver.

Le profil de Marie est le plus nuancé, on y retrouve vraiment les trois aspects.

Stratégies face à l'insatisfaction

Exit - Voice - Loyalty - Apathy

Comme nous l'avons vu précédemment, les insatisfactions exprimées par les personnes interviewées sont bien présentes, mis à part pour l'une d'elles et même si elles sont exprimées dans des proportions différentes. Nous pourrions donc voir à présent quelles réactions ces insatisfactions

suscitent. Il est intéressant de constater que nous avons, selon les situations, rencontré les quatre types de réactions possibles. Dans un souci de clarté, nous avons listé dans le tableau ci-dessous les différents types de réactions observées.

	Voice	Exit	Loyalty	Apathy
Karina	Elle explique qu'elle n'ose pas toujours dire ce qu'elle pense, même si elle le voudrait, car la sécurité de son emploi n'est pas assurée (on vient de lui donner un 2 ^e CDD d'un an, en lieu et place du CDI qu'on lui avait promis), ce qui la plonge dans l'insécurité. Aussi elle rapporte entendre des choses avec lesquelles elle se sent mal à l'aise, et voudrait l'exprimer, mais n'ose pas.	Karina pense à partir dès que possible : « <i>Je commence à regarder les offres d'emploi, je sais que je ne tiendrai pas plus de 5 ans en CPAS, impossible.</i> » « <i>Toute l'équipe a changé en deux ans, c'est bien la preuve qu'il y a un problème.</i> »	Elle trouve du sens dans son travail, y voit du positif quand elle est sur place, aime l'autonomie qu'on lui laisse : « <i>Je trouve un sens dans mon travail, car quand je ferme la porte de mes entretiens c'est moi qui gère, j'arrive à trouver une autonomie dans ma relation d'aide avec les usagers, c'est ça qui me permet de tenir.</i> »	
Marie	Marie explique avoir de l'espace pour exprimer ses insatisfactions. Elle voit cela comme quelque chose de positif. Elle explique utiliser régulièrement cette possibilité et se sentir entendue, même si des solutions ne sont pas toujours possibles, ses responsables n'ayant pas toujours la possibilité d'améliorer la situation.			

Sophie	Dans son précédent CPAS, Sophie et toute son équipe ont tenté énormément de choses pour se faire entendre, interpeller le conseil, la médecine du travail, le service social collectif... Mais ni elle ni son équipe ne se sont senties écoutées et n'ont obtenu satisfaction.	Sophie a déjà changé une première fois de CPAS, et elle a actuellement pris un mi-temps dans un autre secteur. Elle envisage de se réorienter.		Sophie explique que plusieurs de ses anciennes collègues sont dans ce type de réaction ; elles restent car à l'âge qu'elles ont, trouver un nouvel emploi serait compliqué, mais essaient autant que faire se peut de s'impliquer le moins possible et d'en souffrir le moins possible.
Baptiste			Baptiste exprime beaucoup de compréhension envers sa hiérarchie, même dans les aspects qui lui conviennent le moins. Il explique qu'ils font ce qu'ils peuvent, qu'ils essaient de changer les choses, qu'il sent bien que ça va évoluer...	Il insiste sur les conditions matérielles de son emploi qui lui permettent de tenir le coup (« <i>Je suis mieux payé en CPAS qu'avant, je suis plus près de chez moi, je finis plus tôt...</i> »). Il fait part aussi de son abattement : « <i>Quand je ressens trop de pression ou de travail, je me sens abattu, je ne parviens plus à rien faire.</i> »
Maxime		Maxime est, de loin, l'interviewé qui exprime le moins d'insatisfaction, mais même lui n'envisage pas faire carrière au CPAS. Il explique qu'il compte accumuler un peu d'expérience, et ensuite aller rapidement voir ailleurs comment les choses se passent.	Maxime a vraiment pris le parti de ne pas rentrer dans les conflits, de faire son travail en voyant le positif mais sans se mêler des plaintes de ses collègues. Il explique qu'il a plus de dossiers à gérer que certaines de ses collègues qui elles, pourtant, disent ne pas s'en sortir, mais que lui s'en sort, ce qu'il attribue à « <i>la fougue de la jeunesse</i> ».	

Diane	Diane fait souvent remonter ses insatisfactions à ses responsables, sans pour autant se sentir vraiment prise en compte, et sans voir ses demandes suivies d'effets. Elle fait part également de ses remarques à ses collègues quand elle estime que celles-ci ne respectent pas suffisamment les usagers.	Diane a déjà précédemment quitté un CPAS avant d'être engagée dans celui-ci.		Par certains aspects, on peut dire que cette réaction est assez présente dans sa manière parfois d'expliquer faire preuve de fatalisme, attendre les évaluations en faisant un peu le gros dos...
-------	--	--	--	---

Nous pouvons constater que tous les interviewés n'ont pas le même accès aux différents types de contestation. Karina, par exemple, déclare se sentir bridée par son insécurité d'emploi, et n'a donc pas accès comme elle le voudrait ou le pourrait à la protestation. On remarque également que le « exit » est assez fort utilisé, étant donné que, sur les six personnes interrogées, quatre ont déjà changé de fonction une ou plusieurs fois, et que les deux autres déclarent y penser.

Articulation études – travail : les recommandations

Une piste évoquée dans les entretiens concernant la possibilité d'une meilleure articulation entre le monde des études et le monde du travail, c'est d'insister davantage sur la connaissance du terrain et de ses réalités concrètes durant les études. On retrouve assez souvent l'idée que, si les études sont vraiment intéressantes, il reste le sentiment qu'on vend parfois aux étudiants un travail qui ne sera pas le leur, qu'on offre des outils qui ne sont pas forcément utilisés au quotidien. Et cela dépasse le cadre du travail en CPAS uniquement. Baptiste, qui a commencé son travail dans une agence immobilière sociale, avait déchanté en se retrouvant en charge du non-paiement de loyer et des expulsions, ce qui ne correspondait pas à ses aspirations professionnelles, et avait dans un premier temps trouvé une autre fonction qu'assistant social, avant d'y revenir.

Pour Sophie, si la formation va dans le bon sens, elle aurait souhaité davantage d'outils afin de pouvoir avoir plus d'assurance pour faire valoir les droits des usagers.

Diane estime, quant à elle, que la formation ne peut pas être une responsabilité unique de l'école, mais doit incomber également au lieu de travail, à la suite de son échec dans un premier

CPAS, qu'elle impute entre autres à l'absence de formation interne ne lui ayant pas permis de s'approprier correctement le travail, lacune qu'elle a retrouvée dans les deux CPAS fréquentés.

Sophie nuance : « *Donc, c'est qu'on nous demande un peu ce positionnement, cette casquette aussi de défenseur des droits, etc., chose dont je ne me rendais pas compte forcément. On pouvait aller aussi revendiquer. J'ai vraiment eu les balises, mais je trouve que c'est vraiment après sur le terrain qu'on se rend compte aussi de notre identité. Je trouve qu'à l'école on nous donne un peu ce que ça peut être, et puis après je pense que c'est vraiment sur le terrain où finalement on se rend compte de la réalité, que la théorie ce n'est pas forcément aussi cadrant, et puis c'est seulement quand on travaille qu'on peut se faire son identité et pour moi on se la fait tous les jours encore. À l'heure actuelle, je me dis que je la crée encore au jour le jour; mon identité.* »

Chapitre 3 – Synthèse et analyse des résultats de l'enquête empirique

Pour synthétiser les résultats que nous venons de présenter, nous pouvons tout d'abord souligner la haute valeur que les personnes interrogées accordent à leur fonction, le sens qu'elles souhaitent trouver à leur métier, l'importance pour elles d'accomplir un travail centré sur l'humain, de respecter la dignité de la personne.

La description des conditions de travail par nos répondants est assez éloquente. J'ai été très interpellée par le fait que la dénonciation de ces conditions difficiles s'opère spécifiquement par le prisme des personnes aidées. Comme si l'important, pour les interviewés, n'était pas tant d'avoir de bonnes conditions de travail, mais bien de pouvoir effectuer un travail correct au service des bénéficiaires.

Le mal-être ressenti par plusieurs personnes interrogées est relativement interpellant. Les souffrances décrites, le changement de travail pour plusieurs répondants déjà, malgré leur entrée en fonction récente, les arrêts maladie pour deux d'entre eux... Ceci doit nous préoccuper.

Concernant les identités professionnelles selon le cadre de M. Gaspar, l'analyse n'a pas été aussi aisée que je l'aurais pensé. Il est intéressant de constater que ces identités semblent évoluer et s'adapter aux diverses conditions et possibilités.

Pour en revenir à ma question de départ concernant le lien entre la formation et l'insatisfaction en CPAS, j'ai pu superficiellement confirmer mes hypothèses (c'est en effet un diagnostic qui est revenu de la part de plusieurs participants ; plusieurs ont aussi regretté de ne pas avoir été suffisamment préparés au monde du travail et aux conditions réelles), mais je ne suis pas certaine, avec le recul, que cela constitue l'enjeu principal du mal-être en CPAS. En effet, le nombre de problématiques soulevées, parfois assez graves, dépasse de loin le manque de préparation lors de l'entrée au travail.

Enfin, en ce qui concerne la comparaison entre les deux écoles, je n'ai pas observé, sur les six personnes interrogées, de différences suffisamment claires et tranchées entre les étudiants des deux établissements pour pouvoir en tirer des conclusions. Il n'est pas apparu de différences clairement mesurables et identifiables.

Possibilités d'aller plus loin

Cette étude a mis en évidence d'autres éléments qu'il serait possible d'analyser lors d'un travail ultérieur.

D'une part, la politisation a souvent été évoquée, nos interviewés ayant l'impression d'être un faire-valoir ou se sentant instrumentalisés par le politique. Le présent mémoire n'a pas beaucoup exploré cette dimension. Analyser les conditions de travail à la lueur des majorités politiques en place pourrait dès lors s'avérer pertinent.

D'autre part, je ne suis pas en possession de suffisamment de matériaux pour développer cet axe, mais la dimension de genre me semblerait pertinente à approfondir. En effet, j'ai été frappée par la différence significative de réponses entre les individus féminins et masculins, spécialement concernant Maxime qui semble vraiment mieux vivre la situation que les autres personnes. Or il est établi que la question du genre constitue un enjeu du travail social, qui est un secteur très féminisé, et il est interpellant de voir qu'à propos du mal-être au travail, par exemple, ou des possibilités de prise de recul face à sa fonction, il existe de telles différences. Aborder cette dimension constituerait à mon avis un angle d'approche intéressant et pertinent.

Ensuite, il semble évident d'après les témoignages que le fonctionnement interne, la charge de travail, la relation avec la hiérarchie, le cadre de travail, influencent énormément le bien-être des assistants sociaux dans leur fonction. Une étude approfondie de ces facteurs et des leviers permettant une amélioration de la qualité des conditions de travail des employés en CPAS nous paraîtrait utile.

Enfin, il nous semble que le rôle des écoles peut être davantage questionné, à la lueur des témoignages, et pourrait faire l'objet d'un autre type de travail. En effet, il semble qu'une des raisons du décalage perçu peut être la conséquence d'un parti pris des écoles sociales. Plusieurs options sont disponibles pour former les futurs assistants sociaux :

- Il serait possible de mettre en place une formation plus « technique » correspondant aux attentes du secteur (être capable d'être efficace dans sa rédaction de rapports, de diriger un entretien très rapidement, de gérer une centaine de dossiers...), au risque d'une perte de sens.
- Il serait aussi possible de transmettre aux étudiants le cadre donné comme inexorable et de leur apprendre à s'y conformer totalement.

- Il est également possible de communiquer sur le cadre donné, les conditions de travail, les missions, tout en se reposant sur son socle de valeurs, et de tenter d'apprendre aux étudiants à composer avec le cadre tout en étant créatifs et en l'utilisant à bon escient, ce qui peut poser parfois des hiatus avec le monde du travail, qui a du coup à gérer des travailleurs critiques.

Conclusion générale

Ce mémoire nous a permis d'explorer les liens entre la formation des travailleurs sociaux et leur expérience professionnelle au sein d'un CPAS. Nous avons pu, à la lueur du cadre théorique, brosser l'histoire de la formation des assistants sociaux, ainsi que celui du travail en CPAS. Nous avons également pu distinguer plusieurs facteurs de tension et plusieurs manières d'y faire face. Ensuite, grâce à l'enquête empirique, nous avons pu confirmer un certain nombre des hypothèses émises, et en nuancer certaines :

- Les tensions sont bien présentes : nous avons pu identifier les deux types de tensions (structurelles et organisationnelles). Elles concernent la grande majorité des personnes interrogées. Parmi celles-ci, la charge de travail et les conflits de valeurs sont particulièrement soulignés.
- Nous avons pu, chez certains intervenants voire chez la majorité d'entre eux, constater une expérience assez prégnante de souffrance au travail, qui devrait préoccuper. En effet, l'impact de cette souffrance, que ce soit sur la qualité de vie des travailleurs, sur leur relation avec les bénéficiaires ou même, comme parfois décrit, sur la qualité du travail fourni, est inquiétant.
- Nous avons déjà émis des réserves à ce sujet dès la présentation du cadre théorique, mais il se confirme à l'issue de notre étude que l'impact de l'État social actif en tant que tel sur le mal-être des assistants sociaux semble être à relativiser. Seule une personne sur les six interrogées a exprimé réellement se trouver en difficulté par rapport à la volonté d'activer les personnes, et a formulé de vraies réserves vis-à-vis des PIIS et autres mesures. Si les conflits de valeurs avec l'institution sont régulièrement pointés du doigt, l'activation est également soulignée comme un élément positif dans la mesure où elle offre la possibilité d'aider les personnes à s'en sortir, de donner du sens à son travail... Si, bien entendu, il peut être légitime de s'interroger sur la philosophie de ce changement de paradigme et sur ce qui s'y cache, il apparaît qu'en l'espèce, ces évolutions ne sont pas ressenties comme uniquement négatives, loin de là, et que le cadre semble plutôt bien approprié. Par exemple, même la personne ayant émis le plus de réserves par rapport au cadre de l'activation et exprimé son malaise vis-à-vis de cette fonction met un point d'honneur à se revendiquer comme « accompagnatrice sociale » et à placer l'accompagnement au centre de sa mission, ce qui constituait l'un des changements instaurés par la loi concernant le DIS.
- Nous avons pu mettre en lumière un sentiment de dissonance entre les études et les réalités de terrain, comme le postulait notre hypothèse de départ.

Les problématiques spécifiques relatives aux conditions de travail ainsi que la vision positive que l'ensemble des participants expriment à propos de leurs études nous permettent de relativiser l'impact de la formation et nous obligent, nous semble-t-il, à chercher ailleurs des solutions aux difficultés structurelles présentes en CPAS.

Bien sûr, une marge de manœuvre existe pour les écoles de formation sociale. Les demandes des personnes interrogées (outils spécifiques concernant les publics difficiles, meilleure connaissance de terrain, outils plus introspectifs permettant de se connaître mieux soi-même...) peuvent être entendues. Et les remarques de Marie sur le fait que les CPAS sont parfois injustement diabolisés sans suffisamment de nuances doivent également l'être.

Mais bien que les écoles pourraient agir, au vu des témoignages recueillis, il nous semble qu'une amélioration des conditions d'entrée dans la vie active pour les travailleurs sociaux exerçant en CPAS ne pourrait se faire sans une remise en question des conditions de travail dans un certain nombre d'entre eux. D'une manière générale, diminuer la pression et la charge de travail semble indispensable, tout comme limiter les dissonances de valeurs, en tout cas via un respect plus important des règles de déontologie et d'éthique.

De plus, la formation des assistants sociaux ne devrait pas, à notre avis – et c'est là pensons-nous l'une des difficultés –, être la responsabilité des seules écoles. En effet, la formation sert, nous l'avons vu, à transmettre les bases de l'identité professionnelle, mais les spécificités du travail social par secteur devraient, nous semble-t-il, être prises en charge par les lieux de travail. Dans ce sens, nous pensons que le fait de soigner davantage la formation en interne et l'accueil des nouveaux assistants sociaux pourrait être bénéfique, comme cela a été relevé par plusieurs personnes interviewées.

Bibliographie

Monographies :

- Dierickx, A. (1996). *L'Ecole ouvrière supérieure*. Bruxelles : Labor.
- Gaspar, J. (2012). *Tenir : Les raisons d'être des travailleurs sociaux*. Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.gaspa.2012.01>

Articles de revues :

- (2000). Malaise de travailleurs sociaux entre le marteau et l'enclume. *Collectif contre l'exclusion*, 18, 12-13.
- (2004). La nouvelle gestion publique « en action ». *Revue internationale de politique comparée*, 11, 177-185. <https://doi.org/10.3917/ripc.112.0177>
- Bajoit, G. (1988). Exit, Voice, Loyalty... and Apathy : Les réactions individuelles au mécontentement. *Revue Française de Sociologie*, 29(2), 325-345. <https://doi.org/10.2307/3321910>
- Franssen, A. (1999). Les travailleurs du non-marchand : héros et victimes. *Recherches sociologiques*, 30(2), 159-181.
- Franssen, A. (2005). État social actif et métamorphoses des identités professionnelles. *Pensée plurielle*, 2(10), 137-147. <https://doi.org/10.3917/pp.010.0137>
- Isidore, M. (1928). L'enseignement du service social en Belgique. *Première conférence internationale du service social*, 2, 45-61.
- Jaeger, M., (2009). Repenser l'usure des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 2(152), 74-81.
- Maes, R. (2013). Du mal-être des travailleurs sociaux à l'État social actif : quelles grilles d'analyse ? *Pensée plurielle*, 32, 73-81. <https://doi.org/10.3917/pp.032.0073>
- Mélon, L., & Hamzaoui, M. (2014). La recomposition de la formation en Belgique francophone face aux nouveaux défis du travail social. *Empan*, 3(95), 28-35.
- Molina, Y. (2014). Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social. *Pensée plurielle*, 36, 55-66. <https://doi.org/10.3917/pp.036.0055>
- Desomer, V. (2014). Transformations professionnelles du métier d'assistant social au sein des centres publics d'action sociale, en Belgique francophone.

Autres documents :

- Référentiel de compétences de bac assistant social. (2010). Document non publié, Haute École libre Mosane, Liège.
- Franssen, A. (2018). *Sociologie du travail social*. Syllabus, Université catholique de Louvain.

- Arrêté royal du 10 août 1921 fixant les conditions de formation. (1921). *Moniteur belge*, 10 août 1921, p. 6908.
- Arrêté royal du 11 juin 1935 sur la coordination des dispositions relatives à l'organisation des Écoles de Service social, *Moniteur belge*, 11 juin 1935.
- Foucart, J. (2011, 8-9 décembre). *Intervention sociale et pensée floue*. Colloque l'État social dans tous ses états, Marseille.
- Loi organique des centres publics d'action sociale du 8 juillet 1976
- Loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale

Documents électroniques :

- Coenen, M.-T. (2013, 2-5 juillet). *La formation des travailleurs sociaux : une histoire d'école !*. 5^{ème} congrès international de l'Aifris, Lille, France.
https://aifris.eu/03upload/uplolo/cv2234_892.pdf
- Bouchat, D. (2022, 4-8 juillet). *La prise en compte des personnes dans la formation des assistant.e.s social.e.s*. 9^{ème} Congrès international de l'Aifris, Bruxelles.
https://aifris.eu/03upload/uplolo/cv5820_2480.pdf
- Zelis, G. (2017, 17 novembre). *Le travail social en mutation : repères historiques*. 21^{ème} journée d'étude de la Fédération bruxelloise des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale d'insertion, Bruxelles.
<https://www.fdss.be/wp-content/uploads/SecretProEtControlCombo.pdf>

